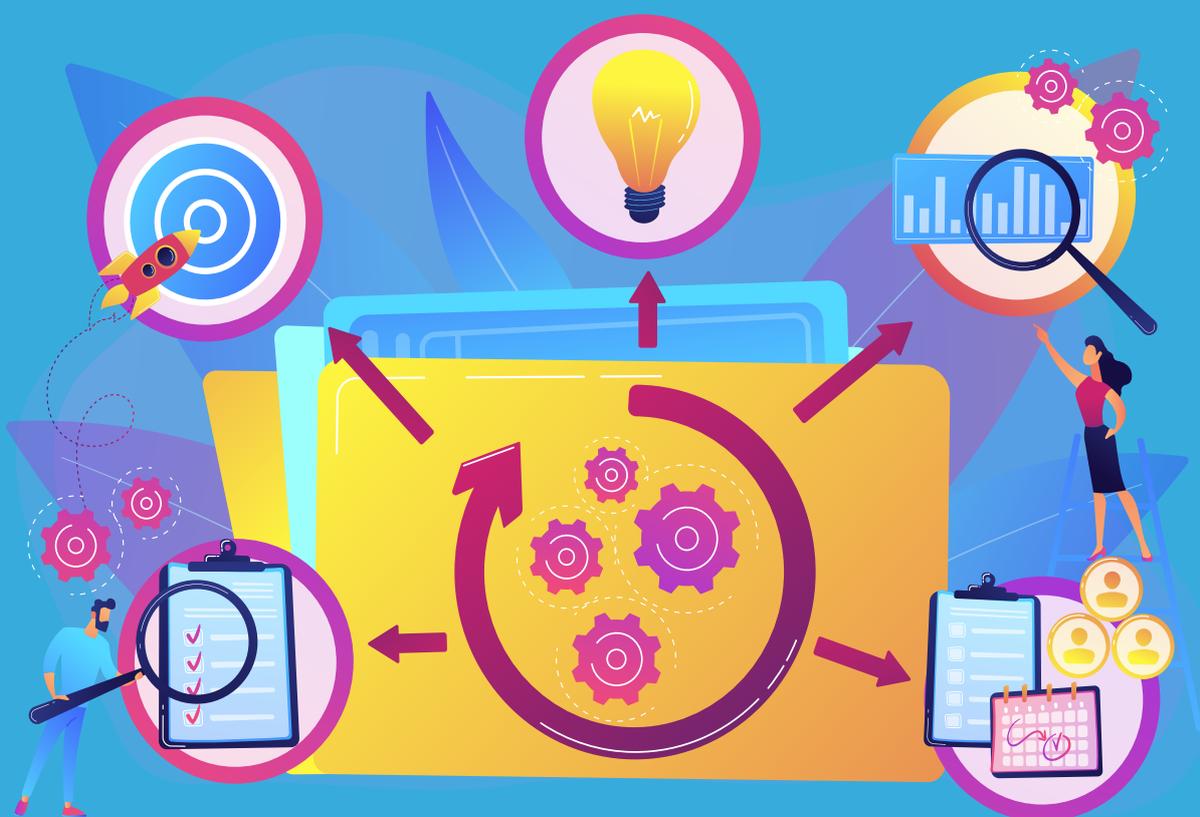


shortways



# L'adoption du SIRH dans l'entreprise

Livre Blanc

*Seconde édition*  
Juillet 2022

# Sommaire

<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Une enquête quantitative préalable .....</b>	<b>5</b>
<b>I) Les freins à l'adoption du SIRH .....</b>	<b>7</b>
I) a) Définition de l'adoption et appropriation du SIRH .....	7
<i>Parole d'expert</i> .....	9
I) b) Une résistance au changement .....	10
I) c) Des contraintes applicatives, un besoin d'accompagnement.....	12
I) d) Un fonctionnement en silo et une gouvernance complexe.....	14
<b>II) Les freins à l'adoption du SIRH propres aux différents domaines RH</b>	<b>17</b>
II) a) Gestion des Temps et des Activités (GTA) .....	17
II) b) Entretiens annuels et objectifs .....	18
II) c) Formation .....	18
II) d) Paie .....	19
II) e) Recrutement .....	20
<b>III) Les facteurs clés de l'adoption du SIRH.....</b>	<b>21</b>
III) a) Un accompagnement favorisant la prise en main .....	21
III) b) Des "Key Users" et une pratique du feedback.....	23
III) c) Une conduite du changement préparée bien en amont.....	25
<i>Parole d'expert</i> .....	28
<b>A propos de Shortways .....</b>	<b>30</b>

# Remerciements

Ce livre blanc est né d'une collaboration entre Shortways et le Master SIRH de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il rebondit sur une première édition, réalisée en 2019, en collaboration avec l'ITESCIA, aujourd'hui ESIEE. Il en adopte la même méthode : après une étude quantitative (questionnaire) auprès de professionnels du SIRH, cadrant les grandes lignes de la question de l'adoption / appropriation du SIRH, une étude qualitative (entretiens) vient préciser les réponses à l'aide du témoignage de certains d'entre eux.

À ce titre, nous souhaitons remercier :

- Les 85 professionnels RH et SIRH ayant pris le temps de participer à notre questionnaire " Baromètre annuel sur l'adoption du SIRH en entreprise "

- Les 20 professionnels ayant donné leur témoignage dans le cadre des entretiens :

- Samy Berber, Chef de projet RUN chez Eiffage
- Esther Bollé, Responsable Formation Opérationnelle chez Nexter
- Ludovic Bressand, Directeur SIRH RUN
- Alban Bureau, VP Total Reward du groupe Saint-Gobain
- Aurore Calendreau, Responsable des Ressources Humaines au Centre Hospitalier Laborit
- Eric Carpentier, Responsable SIRH chez GrandVision
- Jacques Coffinières, Responsable Développement SIRH Groupe chez Cerba Healthcare
- Thierry Dutranois, Chef de projet SIRH chez l'APEC
- Maïlys Duvivier, Assistante RH chez Marfret
- Sarah Foulon, Responsable des Ressources Humaines chez GBH
- Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction
- Tiphaine Lemoigne, Responsable SIRH chez SNCF Connect & Tech
- Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie d'une entreprise française du secteur nucléaire
- Isabelle Marc, Directrice SIRH chez Orange Business Services
- Karim Ouarem, Adjoint direction SIRH chez France Télévisions
- Virginie Patron, Chef de projet Développement SIRH chez Bouygues Construction
- Céline Pons, Responsable des Rémunérations et SIRH chez Mecachrome
- Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo
- Bamori Sanogo, Responsable SIRH chez Sanofi
- Et le Responsable SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe, qui désire conserver l'anonymat

- Les 6 étudiantes du Master pour leur engagement et le travail mené à la réalisation des entretiens : Aurélie El Kimia, Fatoumata Gassy, Virginia Rajaonosa, Laetitia Ranaivoharivony, Pilar Rochard et Diane Sorel.

- Arnaud Pellissier-Tanon, Maître de conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, et Jean-Luc Santerre, ancien Directeur des Ressources Humaines, professeur et consultant SIRH, pour leur accompagnement, relectures, apports et conseils durant toute notre collaboration.

- Sans oublier Mélanie Rausch, Chargée Marketing & Commerciale chez Shortways, pour son travail de synthèse et de rédaction.

# Introduction

Les Systèmes d'Informations des Ressources Humaines (SIRH) marquent de leur empreinte l'exercice de la fonction ressources humaines depuis des décennies : à la puissance de leurs mémoires et à leur capacité de calcul, qui permettent d'automatiser les tâches administratives, se sont ajoutées récemment la démultiplication des terminaux et la sophistication des outils d'aide à la décision, qui ouvrent leurs usages à l'ensemble des collaborateurs, exécutants comme décideurs. On parle de Transformation Digitale de la fonction RH. Ses enjeux portent aussi bien sur une meilleure Expérience Employé, qu'une nécessaire Qualité des Données, pour ne pas parler du Respect de la Vie Privée, dans le monde interconnecté dont la récente pandémie accélère l'avènement.

Une question se pose alors : **ces systèmes sont-ils bien utilisés par leurs utilisateurs ?**

La question prête à sourire mais la réponse n'a rien d'évidente : autre est l'intention des acteurs de l'entreprise qui décident, conçoivent et déploient le SIRH, autre est l'usage qu'en fait effectivement chacun des utilisateurs finaux. Nous avons résumé cette question sous la formule "adoption / appropriation du SIRH" car les deux termes sont souvent communément, en des sens très proches. La question devient alors : le SIRH est-il bien adopté/approprié par leurs utilisateurs ? Pour simplifier, nous utiliserons le seul vocable "adoption" pour désigner la double question de l'adoption et de l'appropriation.

Ce Livre Blanc cherche à répondre au mieux à cette problématique. Il mobilise les témoignages de professionnels RH et SIRH recueillis à l'occasion d'une enquête qualitative menée de février à mai 2022 auprès des 20 professionnels RH et SIRH, que nous avons listés à l'occasion des remerciements. Les entretiens se sont déroulés en face à face, soit en présentiel, soit en distanciel. Dans la plupart des cas, ils ont donné lieu à un enregistrement puis à une transcription qui a été relue par le répondant. Il s'agit d'entretiens semi-directifs. Ils ont suivi le guide d'entretien suivant :

Nous rassemblons ainsi les principaux verbatims de nos répondants. Une première partie analyse les freins qui ralentissent la dynamique d'adoption. Une deuxième partie détaille ce qu'il en est dans les différents domaines d'activité RH (Paie, Formation, Recrutement, etc.), si l'un ou l'autre présente des difficultés d'adoption particulières. Une troisième partie rendra compte de bonnes pratiques et solutions à mettre en place, lors des projets SIRH, afin de faciliter l'adoption du SIRH.

# Une enquête quantitative préalable

L'enquête qualitative (entretiens) qui nourrit notre Livre Blanc a été précédée d'une enquête quantitative, un questionnaire qui a été administré en ligne de janvier à avril 2022 auprès de 85 professionnels RH et SIRH. Cette enquête quantitative ne visait pas à une quelconque représentativité mais a servi à cadrer le sujet et dégager des grandes lignes, notamment en matière de domaine de fonctionnalité, et à préparer l'enquête qualitative.

Les répondants cochaient des items dans des menus déroulants, pouvaient indiquer des niveaux d'importance et ajouter des commentaires si les options proposées ne permettaient pas de bien rendre compte de leur témoignage.

Les répondants viennent d'entreprises de toutes tailles :

- Moins de 1 000 salariés : 32%
- Entre 1 001 et 5 000 salariés : 26%
- Entre 5 001 et 10 000 salariés : 12%
- Plus de 10 000 salariés : 31%

Ils ont des responsabilités RH et SIRH mais principalement fonctionnelles RH :

- Responsables Ressources Humaines : 13%
- Chargés Ressources Humaines : 33%
- Responsables SIRH : 36%
- Responsables Compensation & Benefits : 6%
- Responsables Formation : 7%
- Responsables Data : 5%

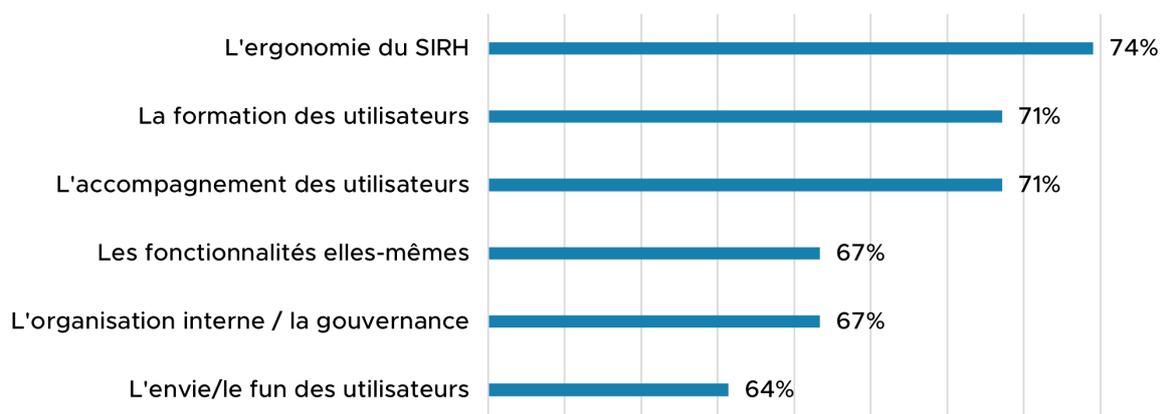
L'enquête quantitative met en évidence **une adoption encore peu maîtrisée du SIRH**. De nombreuses entreprises ont une adoption partielle, voire absente de leur outil. Selon nos répondants, **la moyenne de l'adoption/appropriation du SIRH par leurs utilisateurs est de 3/5**.



3/5

C'est la moyenne de l'adoption/  
appropriation du SIRH par les  
utilisateurs

## LES RAISONS DE LA DIFFICULTÉ D'ADOPTION/APPROPRIATION DU SIRH :



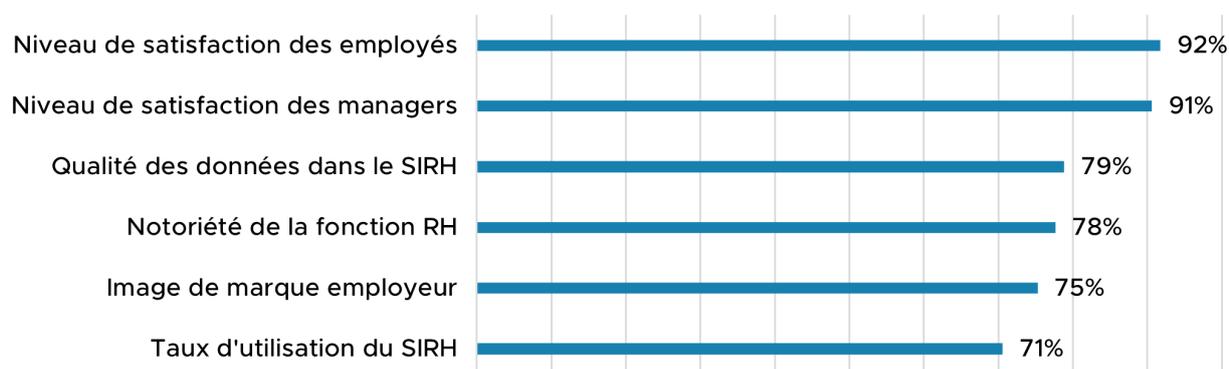
**92%** des répondants estiment que si l'adoption n'est pas bonne, le **niveau de satisfaction des employés** est impacté

**91%** des interrogés s'entendent pour dire que l'impact se trouve sur le **niveau de satisfaction des managers**

**79%** du panel pense que si l'adoption/appropriation n'est pas bonne, elle aura un impact sur la **qualité des données dans le SIRH**

Nos répondants précisent les enjeux d'une insuffisante adoption du SIRH :

## SI L'ADOPTION/APPROPRIATION N'EST PAS BONNE, QUEL EN EST L'IMPACT SUR VOTRE ORGANISATION ?



# I) Les freins à l'adoption du SIRH

Les témoignages des professionnels RH et SIRH qui ont participé à notre Livre Blanc nous permettent d'identifier les principaux freins à l'adoption du SIRH, à l'œuvre dans leurs entreprises. Parmi ces freins, nous trouvons : la résistance des utilisateurs au changement d'outils, les limites des outils eux-mêmes face aux spécificités fonctionnelles, techniques et réglementaires, une organisation en silo, une gouvernance complexe et des problèmes liés à la saisie des données. Commençons par préciser ce que nos répondants entendent par adoption et appropriation.

## I) a) Définition de l'adoption et appropriation du SIRH

Les professionnels que nous avons interrogés utilisent spontanément les vocables adoption et appropriation comme des synonymes. Mais, en approfondissant leurs réponses, on s'aperçoit qu'ils mettent en évidence que chaque utilisateur doit commencer par adopter l'outil avant de se l'approprier et qu'il l'adopte d'autant mieux qu'il se l'est approprié. Il y a un effet " boule de neige " dans la problématique de l'adoption / appropriation, dont la phase ultime interviendrait quand l'outil devient "auto-porteur" d'une pratique spontanée des collaborateurs.

Pour Isabelle Marc, Directrice SIRH chez Orange Business Services, " l'adoption et l'appropriation d'un outil, c'est **faire en sorte que l'outil installé réponde au besoin et soit utilisé par tous les acteurs concernés** ". Eric Carpentier, Responsable SIRH chez GrandVision nous explique : " L'adoption, c'est accompagner au quotidien. C'est veiller à faire en sorte que l'appréhension par l'utilisateur des outils soit la meilleure possible, et veiller à mieux communiquer sur certains sujets. " Ils ont adopté le point de vue de l'équipe projet, en charge du déploiement. Pour le Responsable SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe : " L'appropriation, c'est savoir utiliser la plateforme, c'est comprendre comment ça fonctionne. " Pour Maïlys Duvivier, Assistante RH chez Marfret : " L'outil est approprié s'il fait partie du quotidien des salariés. Si c'est un outil qu'ils utilisent ou qu'ils consultent quotidiennement. " Ils ont adopté le point de vue de l'utilisateur final.

Virginie Patron, Chef de projet Développement SIRH chez Bouygues Construction, nous aide à réconcilier les deux points de vue, en soulignant **l'objectif**

**du SIRH** : " Adopter ou s'approprier signifie de savoir utiliser son SIRH : de connaître les usages pour lesquels il est déployé, savoir ce qu'on attend du salarié, savoir comment l'outil doit être utilisé, de se l'approprier et de l'utiliser le plus simplement et le plus efficacement possible. " On peut parler de **compétences** : savoir utiliser l'outil, bien sûr, mais surtout connaître son métier suffisamment pour savoir que faire de l'outil. Sarah Foulon, Responsable des Ressources Humaines chez GBH le formule à sa façon : " Un SIRH, est un outil qui fait ce qu'on lui dit de faire. Et si nous ne comprenons pas ce que nous faisons, il sera impossible de le demander à l'outil. " Tiphaine Lemoigne, Responsable SIRH chez SNCF Connect & Tech, confirme cette idée et élargit le propos : " Pour moi, l'adoption c'est savoir utiliser son outil de travail, avoir des données fiables, et savoir exploiter les données. C'est-à-dire qu'il ne faut pas que ce ne soit qu'un outil de saisie, il faut aussi que, derrière, la population RH voit un vrai intérêt dans le pilotage des activités qu'ils ont. "

Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie d'une entreprise française du secteur nucléaire, précise **cet effet " boule de neige "**, l'adoption étant un préalable à l'appropriation renforçant l'adoption : " Adoption et appropriation sont liées et vont ensemble. Un outil peut être adopté sans être approprié. L'appropriation, c'est savoir utiliser l'outil, c'est avoir des réflexes dans l'outil, être à l'aise avec son utilisation par soi-même, sans avoir besoin d'aide. Si tu n'adoptes pas l'outil, tu ne pourras pas te l'approprier puisque tu ne voudras pas l'utiliser. Et au contraire, si tu ne sais pas du tout l'utiliser tu n'auras pas envie de l'adopter. "

## La phase ultime de l'adoption / appropriation interviendrait quand l'outil devient "auto-porteur" d'une pratique spontanée des collaborateurs

Pour Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction : " Une solution est adoptée quand elle s'inscrit naturellement dans le quotidien d'un salarié, d'un manager ou d'un RH, lorsqu'elle n'est plus imposée mais s'inscrit comme une évidence. " M. Lefrançois accentue même cette notion en évoquant **l'ancrage du SIRH dans le quotidien des utilisateurs** : " L'adoption c'est vraiment quelque chose dans la durée. Même quand la solution fonctionne, il y a toujours besoin d'adoption pour que l'intérêt ne se perde pas. Si on perd l'attention, les mauvaises pratiques et les usages un petit peu en dehors de l'outil peuvent commencer à arriver, et c'est ensuite rétropédaler. "

Le Responsable SIRH d'une Grande entreprise de luxe confirme : " Si on doit donner une définition par la négative, ce n'est pas forcer quelqu'un : ce n'est pas l'entreprise qui va vers les collaborateurs. C'est eux qui vont vers l'entreprise et c'est ça la véritable adoption. C'est que nos process et nos outils s'intègrent parfaitement dans leur souhait, dans leur besoin, dans leur appréhension aussi des choses. L'adoption, c'est avoir des salariés qui font eux-mêmes la promotion de nos propres solutions sans qu'on leur demande. Ça ce sont de véritables signes d'adoption. "

Enfin, pour Mailys Duvivier, Assistante RH chez Marfret : " L'outil est approprié s'il fait partie du quotidien des salariés. Si c'est un outil qu'ils utilisent ou qu'ils consultent quotidiennement. "

Nous voyons donc que, bien que la majorité des définitions données par les professionnels interrogés rendent compte d'une vision centrée sur la maîtrise et la bonne prise en main du SIRH en entreprise, les définitions semblaient plutôt difficiles à donner, différaient, voire étaient contraires.



## PAROLE D'EXPERT

### Pourquoi utiliser les deux termes d'adoption et d'appropriation ?

Interview d'Arnaud Pellissier-Tanon, Maître de conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne



Nous parlons d'adoption et d'appropriation de l'outil SIRH. Nous aurions pu parler aussi d'adhésion au changement d'outil. Du point de vue des décideurs, des responsables, de l'équipe projet, le changement est acté quand les utilisateurs finaux se sont mis à utiliser l'outil tel qu'il leur est proposé : ils ont adhéré au changement, ils ont adopté le nouvel outil. Du point de vue de chaque utilisateur final, le changement est achevé quand il se sent à l'aise face à l'outil, quand il a trouvé l'usage qu'il peut en faire, quitte à s'écarter de l'usage prescrit par les décideurs, ses responsables ou l'équipe projet : il a trouvé une raison d'adhérer au changement, il s'est approprié l'outil à sa façon.

Cette distinction de l'adoption et de l'appropriation se fonde, en théorie, dans la distinction introduite par Deci et Ryan entre les motivations intrinsèques (celles dont la satisfaction vient de sujet) et extrinsèques (celles dont la satisfaction vient d'autrui). L'adoption ressortirait d'une motivation extrinsèque : c'est sur la prescription des décideurs, de ses responsables, de l'équipe projet que le collaborateur adopte l'outil, dans l'attente d'un retour de leur part, ne serait-ce que son maintien en emploi. L'appropriation ressortirait d'une motivation intrinsèque : c'est par lui-même que l'utilisateur final s'approprie l'outil, lorsqu'il découvre l'usage qu'il peut en faire, conformément au mode d'emploi ou en s'écartant s'il le faut, notamment pour remplir ses missions conformément aux exigences de qualité qu'il se donne. Adoption et appropriation ne s'opposent pas forcément mais se renforcent mutuellement, quand l'usage découvert par les utilisateurs finaux conforte la prescription qui accompagne l'outil : nos répondants ont décrit un "effet boule neige". La dynamique de cet effet est enclenchée quand l'initiative vient des utilisateurs finaux et non plus des décideurs, responsables et équipe projet : nos répondants disent que l'outil est devenu "auto-porteur".

*Deci E.L., Ryan R.M., Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York: Plenum, 1985.*

*Tsoni C., L'apport des théories de la motivation pour comprendre l'appropriation des TI, Système d'Information & Management, 2017-4, volume 22, pp 9 à 46.*

## I) b) Une résistance au changement

Les professionnels interrogés insistent sur la maîtrise et la bonne prise en main du SIRH. Ils détaillent les freins qui ralentissent cette prise en main.

### La résistance au changement est tout d'abord humaine ...

Contrairement à ce qui a pu être observé parfois, **la résistance au changement ne se résume pas à une question d'âge**. Chez GrandVision, Eric Carpentier, Responsable SIRH, déclare : " On peut avoir des réfractaires à 24 ans et des supers adoptants à 55 ans. " A l'inverse, la population réfractaire fut la plus ancienne au Centre Hospitalier Laborit : " Les personnes plus jeunes, nouvellement intégrées dans l'équipe, plus dynamiques, y ont mis moins de freins et se sont un peu plus pliées. " indique Aurore Calendreau, Responsable des Ressources Humaines.

Lorsqu'il relève que " malgré la moyenne d'âge assez jeune de nos salariés, ils ne sont pas forcément très à l'aise avec la digitalisation des processus ", Ludovic Bressand, Directeur Run SIRH, sous-entend qu'il y a des raisons plus profondes.

**La résistance au changement est liée directement à l'humain**, à sa peur du changement. Samy Berber, Chef de projet RUN chez Eiffage, déclare : " L'être humain est parfois intrinsèquement opposé à des changements pour rester dans son confort, c'est naturel. " La charge de travail étant déjà dense, nombreux sont ceux trouvant la prise en main d'un nouvel outil ou l'effort d'adaptation à de nouveaux processus comme une charge additionnelle de trop. Virginie Patron, Chef de projet Développement SIRH chez Bouygues Construction, précise

que cette crainte de surcharge est due à un **manque d'investissement** des collaborateurs qui ne sont pas prêts à faire l'effort d'adaptation requis. Karim Ouarem, Chef de projet SIRH chez France Télévisions, confirme : " L'entreprise est le reflet de la société. Certains collaborateurs sont partants, curieux, et n'ont même pas besoin d'accompagnement. Tandis que d'autres vont rejeter la solution par principe. Il faut que cet accompagnement soit très proche de la solution sinon le risque qu'elle soit rejetée est fort, en sachant qu'on n'obtiendra pas l'adhésion de tous. "



On retrouve l'effet " **c'était mieux avant** " qui a pu être observé dans plusieurs de témoignages. Pour Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie d'une entreprise française du secteur nucléaire : " Soit, les personnes trouvaient que c'était mieux avant et ne voulaient pas utiliser l'outil. Soit elles estimaient que ce n'était pas à eux de faire les actions. Nous avons dû réapprendre à chacun à récupérer les tâches qui leurs étaient destinées. " Cet effet " c'était mieux avant " est particulièrement sensible quand **l'outil est imposé**, sans concertation avec les employés sur le changement d'outil. Aurore Calendreau témoigne : " La résistance au changement est due au fait que l'outil a été imposé. L'outil est également moins bon que le précédent et a généré plus de charge de travail. Des personnes ont été extrêmement réfractaires et ont refusé de participer. "

### ... Mais aussi historique et structurelle

Une résistance au changement est observée lors d'opérations de fusions-acquisitions notamment en phase d'intégration de l'entreprise absorbée dans l'entreprise absorbante. À cette occasion, par exemple, une résistance structurelle de la part de populations fortement syndiquées a été relevée par certains de nos répondants. Ces populations dressaient un obstacle à l'adoption des outils digitaux dans la mesure où, à la suite de l'acquisition de leur société et à un déficit de confiance croissant avec leur employeur, elles se sont montrées réfractaires dans leur quotidien. Et ce d'autant plus qu'elles ne disposaient ni d'équipement, ni d'accès personnel aux postes informatiques de l'entreprise.

De plus, si une initiative menée par l'entreprise a mené à un échec, **l'impact de cet échec se répercutera sur les initiatives futures** car il sera gardé en mémoire par les salariés.

### Notamment chez les populations sans identité numérique

Une attention particulière est à porter aux populations sans identité numérique, c'est-à-dire les collaborateurs **n'ayant pas accès à un poste de travail fixe**, ou ne bénéficiant pas d'une adresse email de leur entreprise pour se connecter au SIRH. Leur accès au SIRH est un facteur déterminant de **l'autonomie digitale**. Il est alors plus difficile de les "embarquer", comme ce fut le cas d'une entreprise française du secteur nucléaire.

Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie explique : " Dans les usines, par exemple, les postés n'ont pas d'ordinateurs puisqu'ils n'ont pas de bureau, et n'ont pas tous une adresse mail. Or pour se connecter il en fallait une. Puis, après avoir mis à disposition des ordinateurs sur les usines, certains ne savaient pas trop s'en servir. Chez eux, ils avaient une tablette ou un téléphone, il a donc fallu faire des formations là-dessus. "

Certains RH sont conduits à faire pour les collaborateurs les tâches décentralisées qu'ils ne savent pas réaliser eux-mêmes, pour les moins qualifiés, ou qu'ils ne veulent pas, pour les haut-gradés. Eric Carpentier, Responsable SIRH chez GrandVision, souligne l'importance d'un appui local pour les populations ayant une faible autonomie digitale : " Pour les populations nées avant internet et qui ont des difficultés, nous sommes obligés de passer par des intermédiaires : une personne en charge des Ressources Humaines qui est presque une maman pour eux, qui se connecte à leur place sur leur compte pour poser des congés à leur place, leur manager qui est devant le PC avec eux pour faire l'entretien (...) l'accompagnement n'est pas standard. "

Bamori Sanogo, Responsable SIRH chez Sanofi, fait le même constat : " Nous avons une population multiple : des personnes sédentaires qui travaillent sur des sites sièges, et également des personnes qui travaillent en usine. Pour cette population, il a fallu les accompagner en mettant en place tout un plan de communication pour pouvoir les aider à adopter le bulletin de paie électronique. Aujourd'hui nous avons 90% de la population qui utilise des smartphones ou des tablettes. L'idée c'est d'avoir des applications pour smartphones ou tablettes pour que le salarié puisse aller consulter ses documents directement sur ses propres supports. "

Le Responsable SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe renforce ce besoin de développer l'accès au SIRH à ces populations via des **outils de proximité** : " Nous avons des difficultés d'appropriation liées à l'absence d'identité numérique à tous les niveaux car tout le monde n'a pas d'adresse email. Forcément, déployer du digital dans ce contexte, c'est compliqué. De même, nos solutions ne sont pas toujours éligibles à l'usage mobile qui est plébiscité par nos collaborateurs. Et parfois nous manquons de possibilités pour leur proposer des contenus qui sont éligibles sur ce type de support. " L'adoption du SIRH par le plus grand nombre des collaborateurs passe en partie par leur **déclinaison sur application mobile**.

## I) c) Des contraintes applicatives, un besoin d'accompagnement

Les freins au changement ne résident pas tous du côté des utilisateurs, avec une résistance au changement, très humaine, surtout en contexte social tendu ou une absence d'identité numérique. Parfois, l'usage des outils n'est pas assez intuitif, et le déploiement, notamment à l'international, ne prend pas toujours suffisamment en compte les particularités locales ou les insuffisances de la gestion du projet, notamment de la conduite du changement, freinant l'adoption.

### Un manque d'intuitivité des applications

Les applications peuvent parfois être elles-mêmes la cause de leur mauvaise adoption. Dans un premier temps, **une mauvaise ergonomie** du SIRH est un facteur pouvant fortement freiner l'adoption d'un système d'information. En effet, un outil ne répondant pas aux besoins de l'utilisateur, dont l'interface semble rebutante, d'autant plus que le chemin d'accès aux fonctionnalités sera compliqué, nuira à la prise en main de l'outil de manière efficace. Pour Jacques Coffinières, Responsable Développement SIRH Groupe chez Cerba Healthcare, " un outil " user friendly " est facile à utiliser ". Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie d'une entreprise française du secteur nucléaire, renforce cette idée : " Les salariés ont bénéficié d'un portail simple et intuitif. En revanche, l'outil du manager n'était pas si simple ou intuitif. Nous avons donc dû les convaincre de son importance, de l'avantage et de l'intérêt qu'il représentait pour eux. "

C'est ce qu'il est convenu d'appeler " **l'expérience utilisateur** ", et qui est aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises. Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo, indique : " Le premier enjeu opérationnel du SIRH est de se mettre à la place des utilisateurs ". En effet, comprendre les besoins des utilisateurs permettra de développer une meilleure ergonomie, favorisant l'expérience, et donc une utilisation plus optimale des outils.

De plus, le collaborateur ayant un meilleur ressenti de son utilisation de l'outil, sera plus enclin à l'adopter car il en verra plus facilement les avantages. Un haut niveau de service est donc à fournir pour que la digitalisation permette plus d'efficacité au quotidien. Aussi, l'expérience utilisateur a une autre vertu : celle d'améliorer l'image employeur, l'attractivité et la réputation d'une entreprise. D'où l'importance pour les RH de bien évaluer ce risque au déploiement d'un SIRH. en amont du déploiement de l'outil. "

En outre, l'adoption des SIRH est freinée par leur **manque de fonctionnalités** et **limitations techniques**. Virginie Patron, Chef de projet Développement SIRH chez Bouygues Construction, précise : " Un domaine rencontre des difficultés d'adoption/acceptation lorsque l'entreprise est confrontée à des limites techniques liées à l'outil : nous sommes alors obligés d'adapter notre process parce que l'outil ne permet pas de le faire autrement. " Pour Pauline Lucas, " Ce qui joue dans le choix de l'outil, c'est la possibilité de pouvoir créer autant de spécificités que nécessaire. "



## Un déploiement à l'international pas assez spécifié

Cette problématique de l'adaptation de l'outil aux spécificités de l'utilisateur peut être ressentie tout particulièrement dans les projets internationaux quand l'expression de besoin est insuffisante. Pour Alban Bureau, VP Total Reward du groupe Saint-Gobain : " Il est fondamental dans un grand groupe décentralisé, si l'on veut que ça fonctionne, de donner des outils qui conviennent aux pays : un outil commun avec la possibilité que **chaque pays puisse adapter et personnaliser** à un certain niveau le système pour favoriser l'adoption et répondre à de vraies attentes légales, règlementaires. Il faut choisir l'outil en associant tous les acteurs à la décision, et construire ensemble le projet. " La participation devenant ainsi un levier de développement pour faciliter l'adoption.

Virginie Patron, Chef de projet Développement SIRH chez Bouygues Construction, confirme une difficulté d'adoption du SIRH liée à la **gestion du multi-langues** dans les applications : " Les déploiements dans les pays ne sont pas effectués au même moment et les besoins d'accompagnement diffèrent. Le multi-pays est une problématique qui nécessite de travailler avec des traducteurs. Cela demande un fort investissement en ressources : en temps, en budget, en énergie et en risque d'erreurs. "

Enfin, selon Jacques Coffinières, Responsable Développement SIRH Groupe chez Cerba Healthcare, le **COVID-19** a eu un fort impact sur l'engagement et l'adoption : " Le COVID et la distanciation ont rendu beaucoup plus complexe la mise en place du projet. Tous les pays étaient extrêmement porteurs des nouveaux outils, mais une difficulté d'embarquement et de formation a été ressentie, due aux conditions de mises en place pour respecter le calendrier. Nous avons beaucoup travaillé la communication et formation en distanciel afin de fournir un accompagnement par pays. Mais la partie internationale a été plus compliquée car les salariés étaient moins nombreux, induisant moins de retours, moins d'engagement, moins de moyens mis en place et un regret, car sans le COVID des déplacements auraient pu avoir lieu pour réaliser des événements permettant de marquer le projet. "

## Un projet sous-estimant l'importance de l'accompagnement au changement

A supposer que l'ergonomie du nouvel outil soit bien pensée et qu'il soit suffisamment spécifié en fonction des besoins des utilisateurs finaux, encore faut-il que la phase de déploiement bénéficie de toute l'attention qu'elle mérite. **L'accompagnement des utilisateurs dans la prise en main du nouvel outil** et, plus globalement, **la conduite du changement**, sont l'une des dimensions de tout projet SIRH. L'expérience du contraire vient le rappeler cruellement. Par exemple, Sarah Foulon, Responsable des Ressources Humaines chez GBH, nous partage : " Lorsque notre SIRH a été déployé, aucune équipe projet ne s'est montée, et aucun temps n'a été dégagé pour avoir des personnes dédiées sur le sujet. La dynamique de projet ne s'est pas faite, ne permettant pas l'émulation et l'engagement de l'ensemble des acteurs jusqu'au client final qui est l'utilisateur. "

Pas étonnant, dans un tel contexte, que le personnel témoigne de la résistance, notamment à la phase où on leur demande enfin de participer, à savoir lors de la formation. Tiphaine Lemoigne, Responsable SIRH chez SNCF Connect & Tech, nous indique : " À la suite d'un sondage en interne, nous nous sommes rendu compte que la partie collaborateurs et managers n'avait pas forcément envie de se faire former. Malgré la mise en place de plusieurs dispositifs de formation, les collaborateurs n'ont pas envie d'investir du temps dans un outil qui n'est pas leur outil de travail. Il faut donc déjà essayer de simplifier au maximum l'outil. "



Une cause de la résistance au changement se situe en amont du déploiement, lors du **recueil des besoins**, comme cela a été le cas au Centre Hospitalier Laborit, pour lequel le nouveau SIRH a été imposé et non choisi, sans concertation ni échange avec l'équipe métier au préalable. Aurore Calendreau, Responsable des Ressources Humaines, raconte : " L'adoption a été difficile car le SIRH ne répondait pas du tout aux besoins des utilisateurs finaux, compte tenu de l'absence de l'analyse du besoin avec les équipes concernées en amont du déploiement de l'outil. "

Alban Bureau, VP Total Reward du groupe Saint-Gobain, explique que **le projet doit être pris en main par les équipes utilisatrices dès le début du projet, avant même le cahier des charges**. Il faut penser utilisation, dès les premières réflexions, et faire beaucoup d'efforts de conviction et d'échanges pour prendre en compte les avis de chaque utilisateur et l'engager dans le projet : " L'adoption démarre avant même le choix de la solution. Cela permet une meilleure appropriation par la suite. " Toute la conduite de projet doit intégrer la problématique d'adoption, ce qui s'incarne, notamment, dans un budget spécifique à l'accompagnement. " Chez France Télévisions, lorsque nous mettons à disposition une nouvelle solution RH, le volet de l'accompagnement est une dimension forte du projet. Lorsqu'on est sur le projet, on va définir un cadre, avec une phase de changement où on va définir les moyens dont on a besoin pour conduire le projet et le mener à son terme. Nous travaillons en étroite collaboration avec notre université d'entreprise pour évaluer le coût que représente l'accompagnement. Il est impératif de prévoir un plan d'accompagnement en cas de déploiement applicatif. ", conclut Karim Ouarem, Adjoint direction SIRH chez France Télévisions.

On comprend ainsi que des freins à l'adoption s'enracinent dans un défaut d'anticipation de l'importance des changements, lors du lancement du projet, dans une ergonomie insuffisante, un manque d'intuitivité des usages, ou un déploiement hâtif, pas assez attentif aux particularités locales. L'équilibre est difficile à trouver entre les attentes des utilisateurs, les besoins de l'entreprise et le potentiel des applications disponibles sur le marché du SIRH.

## I) d) Un fonctionnement en silo et une gouvernance complexe

Des freins à l'adoption du SIRH proviennent de son fonctionnement en silo, qui nuit à l'harmonie des différentes applications, et d'une gouvernance complexe pour laquelle DRH et DSI doivent collaborer, notamment en matière de qualité des données, d'autant plus que les collaborateurs ont des réticences à saisir leurs propres données.

### Un fonctionnement du SIRH en silo

Certains SIRH juxtaposent applications et bases de données, au risque de limiter leur interopérabilité et d'alourdir la gestion des interfaces. Ce peut être un choix délibéré, comme nous l'explique Isabelle Marc, Directrice SIRH chez Orange Business Services :



" Notre SIRH est à 95% en mode SaaS. Nous n'avons pas fait le choix d'un SIRH unique. Nous sommes dans un modèle " best-of-breed ", à savoir choisir le meilleur outil du marché pour chaque processus. Certains outils sont issus d'un développement " home made " sur certains sujets niches. " L'architecture en silo peut découler de l'histoire de l'entreprise, notamment quand, en cas d'acquisition, une nouvelle filiale arrive avec un système peu compatible, comme nous l'explique Bamori Sanogo, Responsable SIRH chez Sanofi :

" Les intégrations/acquisitions créent des besoins d'harmonisation des process et des accords entre les différentes entités juridiques (accords globaux pour groupe). "

Nombre de nos intervenants ont ainsi fait part d'un besoin d'**harmoniser leurs outils RH**, de bénéficier d'un infocentre RH globalisé, ou encore de rationaliser la cartographie des outils de l'entreprise : " L'enjeu est d'harmoniser, en tout cas de proposer une solution unique pour l'ensemble de nos process RH. " Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction. De même pour Nexter, Esther Bollé, Responsable Formation Opérationnelle, nous explique : " Nous rencontrons des difficultés d'adoption ou d'appropriation du SIRH par les collaborateurs du fait qu'il n'y a pas de SIRH unique. Les salariés se perdent entre les différents outils, les managers doivent agir à plusieurs niveaux/outils pour un même processus (...) Nous avons besoin de proposer une interface RH unique au salarié et permettre au manager de dérouler un processus de management RH sous une même interface. "

Le fonctionnement du SIRH en silo n'est **pas sans impact sur la qualité des données RH**. Ludovic Bressand, Directeur Run SIRH, donne un exemple : " Nous avons déployé un logiciel car il n'y avait aucun SIRH Monde ou local existant, ce qui représentait un réel besoin afin de réussir à évaluer l'effectif de manière fiable et surtout avoir des processus harmonisés. La tendance est à la globalisation et ce dans tous les domaines. " Lorsque les différentes applications et bases de données ne sont pas bien connectées entre elles, un risque se présente de saisie en doublon, sous des formats différents, d'absence de saisie dans une base, sans compter les erreurs de saisie toujours possibles. La qualité des données s'en ressent. Il faut plus de manipulations pour extraire les données du reporting social et il en faut d'autres encore pour vérifier la qualité des données.

### Une gouvernance complexe, entre DRH et DSI

Se pose ainsi la question de la **centralisation de la base de données et de l'harmonisation des applications**. La question prend tout son relief alors que l'intelligence artificielle laisse espérer une amélioration des outils d'aide à la décision, mais requiert d'avoir saisi tout l'historique de chaque collaborateur. Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction, en rend témoignage : " Nous devons maîtriser la donnée. Il y a un gros enjeu de consistance, de qualité de l'information, d'éviter la double saisie. Le " one entry one data ", le fait d'avoir une information saisie une seule et unique fois, permet d'être plus efficace. " Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo, le confirme : " Il faut assurer la mise à jour et la pertinence de qualité de la donnée (data quality et data accuracy) "

**La qualité des données** est un enjeu critique de la gouvernance informatique. Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo, le rappelle : " Le SIRH est un maillon d'une chaîne. Dans l'offre SIRH, le SIRH est soit unique soit un écosystème. Un vrai SIRH n'existe que parce qu'il fait partie de l'écosystème des Systèmes d'information de l'entreprise : il n'a d'intérêt que s'il est connecté avec les autres outils de l'entreprise. "

Au-delà des questions techniques, se posent des **questions de responsabilité** : qui peut être, qui doit être l'interlocuteur de l'utilisateur final, la DRH ou la DSI ? Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo, tranche la question en faveur de la DRH : " Il y a des gros jeux de pouvoirs derrière les SIRH. La RH ne se limite pas à son rôle de support mais en appelle aussi à l'exercice d'un rôle de responsabilité. Si l'outil SIRH est standard, il faut qu'il respecte la gouvernance et l'organisation interne et propre à l'entreprise. Nous avons les clients internes RH métiers, et les clients internes employés/managers : il vaut mieux leur présenter une expérience simple, avec une unicité de point de contact (ne pas réfléchir à qui je pose la question, ou du temps pour chercher dans l'outil). Un RH métier doit avoir un interlocuteur dédié de l'équipe SIRH. "

Face aux jeux de pouvoirs, **la hiérarchie ou la direction doivent agir**. Cédric Lefrançois le relève : " Le sponsorship est un élément clé. C'est-à-dire que si déjà la hiérarchie n'appuie pas le projet, au moindre problème les outils peuvent très vite être abandonnés. " Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo, résume la question : " Il y a des gros jeux de pouvoirs derrière les SIRH. Si on veut que cela marche, la Direction Générale doit être le prescripteur et sponsor du SIRH, qui est un levier de gouvernance stratégique très fort. "



## Une réticence des employés à saisir leurs propres données

La question de la gouvernance de la donnée prend un relief particulier en matière de données personnelles, que **les RH traitent plus que toutes autres fonctions**. Elles sont facilement perçues par les intéressées comme " sensibles " même si elles ne figurent pas dans la liste que la réglementation ne cesse d'enrichir (données à caractère racial, ethnique, religieux, d'orientation sexuelle, génétiques et biométriques), et dont le Règlement Général pour la Protection des Données (RGPD) encadre l'enregistrement et le traitement.

Nos répondants relèvent **la réticence des employés à saisir leurs propres données dans le cadre des portails salariés**. Le Responsable SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe développe son témoignage : " Nos principales questions portent sur la qualité des données. Les collaborateurs sont devenus assez exigeants quand il s'agit d'utiliser la data, mais ne sont à la fois pas toujours très enclins à la renseigner correctement ou au bon moment. Il y a une faille sur le côté philosophique de la captation de la data. Les collaborateurs sont assez réfractaires à consacrer du temps à renseigner les systèmes quand bien même ils les comprennent, ils les ont adoptés, pour diverses raisons : par manque de temps, aussi par réticence à donner quelque chose qui, dans certains esprits, font presque partie de leur intimité. Et il est vrai que nous captions plus d'informations qu'auparavant, en ayant un usage autrement plus développé que les dossiers du personnel qui faisaient 40 cm d'épaisseur pour chaque salarié. Nous sommes plus proches de sa vie, et c'est parfois perçu comme un peu intrusif. A ce titre, j'ai beaucoup de questions du genre " pourquoi vous voulez collecter cette data-là ? ". Aujourd'hui il faut beaucoup expliquer l'utilisation finale des données récoltées. Il y a beaucoup de change management. Nous avons commencé à travers les différentes instances, à sensibiliser le top management, à sensibiliser les managers de niveaux intermédiaires. On profite de nos différentes campagnes d'évaluation, d'augmentation, pour sensibiliser sur la qualité de la data. Mais le programme de data culture dans notre organisation, c'est quelque chose qui va vraiment sortir cette année. J'avoue ne pas comprendre pourquoi tant de réticence ou un tel malaise, alors que dans nos vies personnelles, la plupart des gens ont abandonné toute réticence à donner de la data auprès de fournisseurs privés sans se poser de questions. Facebook, Twitter, etc. toutes ces plateformes collectent une quantité impressionnante de données intrusives et tellement plus impactantes sur nos vies sans pour autant qu'il y ait de réticence, de barrière (...) J'ai le sentiment que les salariés reprochent à l'entreprise quelque chose qu'ils n'arrivent pas à reprocher à ces grandes plateformes. "

Ludovic Bressand, Directeur Run SIRH, est témoin, lui aussi, de cette réticence à saisir ses propres données mais apporte des pistes de solution : " L'adoption du SIRH passe par un renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Pour pallier le manque d'identité numérique de certaines populations, et contourner leur refus de transmettre leur mail et numéro de téléphone personnel, nous avons trouvé une solution via un système de questions/réponses permettant de générer un mot de passe. Ainsi, elles pouvaient être dotées d'une identité numérique et accéder à leurs outils. "

Des freins à l'adoption du SIRH proviennent ainsi de son fonctionnement en silo, d'une gouvernance mobilisant notamment DRH et DSI en un équilibre complexe, devant intégrer les réticences des collaborateurs à saisir leurs propres données.

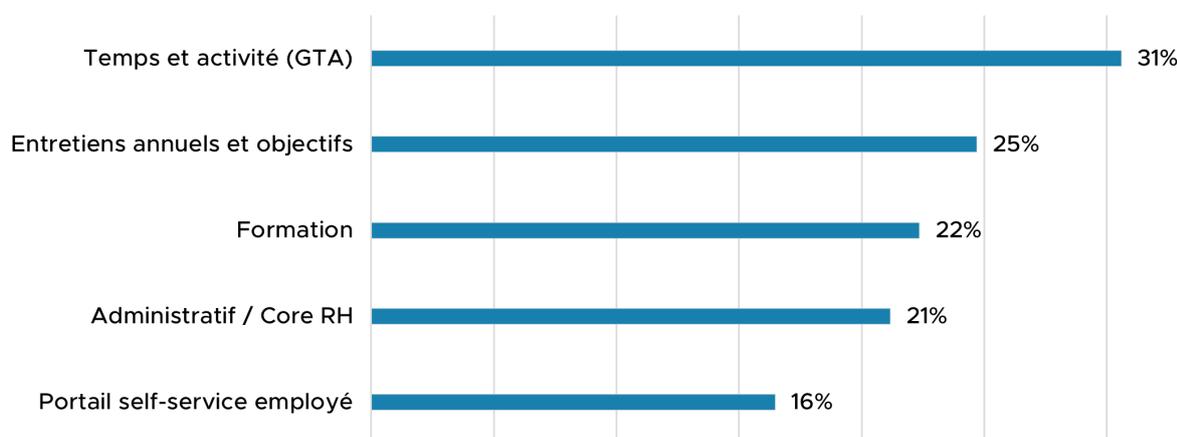
## II) Les freins à l'adoption du SIRH propres aux différents domaines RH

Les témoignages des professionnels RH et SIRH qui ont participé à notre enquête nous permettent d'identifier les principaux freins à l'adoption du SIRH, à l'œuvre dans leurs entreprises : la résistance des utilisateurs au changement d'outils, les limites des outils eux-mêmes, une organisation en silo, une gouvernance complexe et des problèmes liés à la saisie des données. Les lecteurs de la première édition de notre Livre Blanc ne sont pas étonnés de ces conclusions. Ils se souviennent que : " Les facteurs clés de succès d'une bonne adoption relèvent d'une gouvernance impliquant la direction et les managers, d'une bonne qualité des données, d'un outil présentant une excellente ergonomie, et d'une démarche de conduite du changement démarrée le plus en amont possible. "

Étonnés par la permanence de ce constat d'une insuffisante adoption des outils SIRH, nous nous sommes demandé si le SIRH était concerné dans son ensemble, ou si cela concernait seulement les applications propres à certains domaines RH : les freins à l'adoption seraient propres à leur activité.

L'enquête quantitative que nous avons administrée à 85 professionnels RH et SIRH révèle les domaines comportant une difficulté d'adoption particulière : la Gestion des Temps et des Activités (31%), les Entretiens annuels et objectifs (25%), la Formation (22%), ou encore l'Administratif / Core RH (21%).

### DOMAINES COMPORTANT UNE DIFFICULTÉ D'ADOPTION/APPROPRIATION PARTICULIÈRE :



### II) a) Gestion des Temps et des Activités (GTA)

Signalée à 31% dans notre enquête, la GTA est ici en première position des domaines rencontrant une problématique d'adoption particulière. Son adoption serait rendue compliquée du fait de **l'effectif concerné** (la GTA s'appliquant à l'ensemble des salariés de l'organisation), du **grand nombre de possibilités de gestion** et des **contraintes légales associées**.

Eric Carpentier, Responsable SIRH chez GrandVision, témoigne : " Plus vous augmentez le niveau de complexité du domaine fonctionnel et plus vous augmentez la difficulté du déploiement et d'appréhension au niveau du collaborateur. Le plus difficile de tous c'est la GTA, car elle marie d'abord des éléments techniques. L'outil de GTA n'est pas simple à gérer et dans cet outil il y

a 15.000 possibilités et des contraintes légales que le système ne peut pas prévoir et gérer en totalité. Parce que c'est trop compliqué à mettre en place, et là forcément c'est à l'utilisateur de le faire lui-même, et c'est là où la difficulté entre en compte. Nous devons donc faire en sorte que le système prévoit un maximum de possibilités. "

Isabelle Marc, Directrice SIRH chez Orange Business Services, confirme ce frein: "Nous nous sommes heurtés aux limites d'une application fournie en mode SaaS, qui est certes modulable/adaptable, mais dans une certaine mesure. En l'espèce, les capacités de notre outil ne nous permettent pas de faire différemment alors que l'outil ne répond pas forcément aux besoins des utilisateurs. Ceci a donc malheureusement abouti à un rejet total pour certains utilisateurs qui refusent d'utiliser l'outil pour saisir leurs temps de travail et faire leurs demandes d'absence. Ainsi, face aux limites de notre outil de gestion des temps non-adapté à notre besoin, il a été décidé d'en changer pour une application en mode SaaS plus malléable. "



## II) b) Entretiens annuels et objectifs

Signalés à 25% dans notre enquête, la gestion des entretiens annuels et des objectifs est en deuxième position des domaines rencontrant une problématique d'adoption particulière. Cette position peut susciter l'étonnement étant donné l'apport de leur digitalisation au déroulement des processus concernés : " Le SIRH est très apprécié car il apporte une forte valeur ajoutée aux équipes, managers et collaborateurs RH (suivi, relations entre les personnes). C'est plus fluide, plus professionnel. " déclare Jacques Coffinières, Responsable Développement SIRH Groupe chez Cerba Healthcare.

Les difficultés d'adoption de module proviennent du **caractère cyclique de son usage**, si bien que son apprentissage est à recommencer périodiquement. Virginie Patron, Chef de projet Développement SIRH chez Bouygues Construction : " La difficulté c'est que, par construction, c'est un processus annuel. Les utilisateurs ont à la fois l'habitude de revenir une fois par an l'effectuer, mais ils ont oublié des choses. Il y a donc une nécessité de réussir à toucher les collaborateurs et les embarquer dans le process avec des piqûres de rappel, cependant ils ne sont pas très ouverts à être formés ou réinvestis dans le process. "

Pour y remédier, Eric Carpentier, Responsable SIRH chez GrandVision, insiste sur le besoin de **communiquer et former les collaborateurs** : " La première des communications qui doit être faite doit être faite par la direction des ressources humaines sur le fondement même de l'entretien annuel : pourquoi il est mis en place, pourquoi il est nécessaire que les collaborateurs le remplissent correctement, pourquoi il est nécessaire que les managers s'en préoccupent (...) Après cette communication, des modules e-learning peuvent par exemple être mis en place. Une fois les bonnes explications faites, si votre SIRH est fluide, naturel : l'adoption se fera facilement. "

## II) c) Formation

Arrivée en troisième position, la Formation est un domaine difficile à adopter, tout d'abord **par manque d'intuitivité et de fonctionnalités** des logiciels utilisés. Pour Esther Bollé, Responsable Formation Opérationnelle chez Nexter : " L'arborescence et l'ergonomie du catalogue de formation, ainsi que le processus de demande de formation pour les managers comportent une difficulté particulière d'adoption "

Enfin, ce process nécessite un **accompagnement plus important des équipes RH et SIRH** : " Les données saisies par les gestionnaires ne sont pas toujours bonnes, ce qui confirme un besoin d'accompagnement. Néanmoins, il existe un conflit entre le fonctionnel et la technique afin de savoir qui doit porter le support. " affirme Céline Pons, Responsable des Rémunérations et SIRH chez Mecachrome. Pour Jacques Coffinières, Responsable Développement SIRH Groupe chez Cerba Healthcare, " Le module Formation est le plus disruptif pour l'équipe RH, qui doit donc être bien accompagné par l'équipe SIRH. Il y a des difficultés au niveau de la reprise des données uniquement (qualité des données, interfaces, travail fastidieux). " Esther Bollé conclut : " La partie Gestion de Formation du SIRH actuel va migrer sur le SIRH en mode SAAS. Ce projet a été mis en œuvre à la suite de l'état de l'existant suivant : processus de formation alourdi du point de vue de toutes les parties prenantes (manager, réseau formation), tâches chronophages non-automatisées (besoin de les automatiser pour que le Responsable Formation se concentre sur des missions à plus forte valeur ajoutée), non-communication entre les différents aspects RH. "

## II) d) Paie

Le processus de Paie est arrivé en septième position de notre enquête, cependant les professionnels interrogés sont souvent revenus sur ce domaine. Par exemple, Thierry Dutranois, Chef de projet SIRH chez l'APEC, a pu faire état d'une résistance de certains collaborateurs Paie : " La mobilisation lors du déploiement du nouvel outil a été difficile, mon équipe la plus réfractaire était la Paie. " Entre réglementation complexe, résistance au changement et harmonisation, de nombreuses problématiques d'adoption ont été soulevées. **La réglementation** de la Paie est un premier frein puisque, comme pour la Formation, elle diffère d'un pays à l'autre. Les règles de calcul peuvent donc être complexes à paramétrer, du fait des nombreuses spécificités. De plus, nombre de solutions leaders du marché ne sont pas françaises, représentant un challenge d'adoption.



La paie est sans doute **plus sensible que les autres domaines RH au renouvellement des pratiques qu'elle impose** aux techniciens paie, par exemple en cas de l'obsolescence de l'outil. En découle un besoin de formation tout particulier. Isabelle Marc, Directrice SIRH chez Orange Business Services, témoigne d'un cercle vicieux à l'adoption de la Paie en cas de **manque de formation** : " Nos problèmes d'appropriation de notre logiciel de paie par les gestionnaires de paie s'explique en partie par un manque de formation lors de la mise en place du nouvel outil. En effet, ces derniers n'ont pas été suffisamment impliqués dans le changement de leur outil métier. Ils se sont retrouvés à utiliser un nouveau logiciel avec un mode de fonctionnement radicalement différent de l'ancien. Ceci a eu pour conséquence l'installation d'un cercle vicieux plutôt néfaste : les gestionnaires de paie qui se sentent totalement perdus face au nouvel outil en font une mauvaise utilisation, qui elle-même engendre des anomalies récurrentes et donc une forte insatisfaction de la part des gestionnaires de paie qui se plaignent du nouvel outil. "

Cependant, ce n'est pas la seule population des gestionnaires de paie qui est concernée par le changement en matière de SIRH-paie, mais l'ensemble des collaborateurs : la digitalisation du processus de paie et notamment du bulletin de paie pose des problèmes, comme nous l'avons vu, aux **populations sans identité numérique**. En témoignent une méfiance des collaborateurs vis-à-vis des organisations, un manque de confiance dans la fiabilité de l'outil, et une absence de révision des pratiques. Bamori Sanogo, Responsable SIRH chez Sanofi, témoigne : " Nous avons une population multiple : des personnes sédentaires qui travaillent sur des sites siège, et également des personnes qui travaillent en usine donc qui ne sont pas familiarisés avec les outils informatiques. Il a fallu accompagner cette population en mettant en place tout un plan de communication pour pouvoir les aider à adopter le bulletin de paie électronique. "

## II) e) Recrutement

La digitalisation du processus de Recrutement a permis un gain de temps certain pour structurer la formulation des offres, faciliter leur diffusion en masse et raccourcir les processus. Cependant, de plus en **plus de collaborateurs sont engagés dans ce processus**. Ce ne sont plus seulement les Ressources Humaines qui l'utilisent, mais aussi les managers, qui doivent aujourd'hui s'appropriier les plateformes digitales et faire leurs demandes. Une difficulté d'adoption réside donc dans le manque d'accompagnement de ces populations. Jacques Coffinières nous explique : " Le change a lieu dans le fait d'impliquer plus les collaborateurs (au lieu des Ressources Humaines). Nous mettons les managers au cœur d'un processus en leur demandant d'agir, ce qui est plus engageant donc cela nécessite un peu plus d'acculturation. "

Tiphaine Lemoigne, Responsable SIRH chez SNCF Connect & Tech, insiste sur ce besoin **d'accompagnement des collaborateurs sur le cheminement** du processus : " Le Recrutement passe par plusieurs étapes. Nous avons choisi, dans notre SIRH, un mode par poste et non par candidat : avant d'embaucher quelqu'un il faut déjà que le poste existe. Sinon, plusieurs choses ne vont pas être réalisables dans l'outil : impossible de lancer le recrutement et donc impossible d'embaucher. C'est une gymnastique compliquée pour les managers, et comme ce sont des processus qui sont dans des modules différents, le lien n'est pas forcément fait. Nous sentons donc encore une complexité. "

Enfin, **l'expérience utilisateur** et notamment l'expérience candidat (interne comme externe) doit être pris en compte dans le développement des plateformes de Recrutement. Il en va de la facilité de prise en main, de leur satisfaction et donc de l'image employeur, comme l'explique Ludovic Bressand, Directeur Run SIRH : " Les marques ont à cœur de développer une image de marque employeur forte en passant notamment par une expérience candidat/salarié exemplaire. "

Les témoignages de nos répondants mettent ainsi en évidence des causes particulières aux difficultés d'adoption du SIRH par domaine RH, quand bien même le classement issu de notre enquête quantitative ne peut être extrapolé car notre échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des SIRH ni de leurs utilisateurs. Des grandes lignes se dégagent de l'ensemble de ce Livre Blanc. Nous pouvons les récapituler maintenant.

## III) Les facteurs clés de l'adoption du SIRH

La réussite du projet de changement et in fine l'adoption d'un outil SIRH résultent d'une conduite de projet et d'un accompagnement du changement préparés dès le lancement du projet. Cet accompagnement se poursuit tout au long de la vie du SIRH : bien après le déploiement de l'outil, tout au long de sa vie jusqu'à son remplacement. Il mobilise les "Key Users", ces collaborateurs en posture de changement, et favorise le feedback. Il peut recourir à des outils de formation embarquée, permettant de former chacun au bon endroit, au bon moment.

### III) a) Un accompagnement favorisant la prise en main

L'accompagnement au changement mobilise, bien sûr, les outils classiques de la communication et de la formation.

#### Communiquer à toutes les étapes du projet

Un point essentiel vers une adoption maîtrisée est la communication sur le changement d'outil. Il faut expliquer le projet, sa finalité, son but, les changements induits pour les collaborateurs, et leurs apports, tout en prévoyant des réunions d'échanges pour favoriser la cohérence, l'adhésion et l'adoption du projet à chaque étape. Karim Ouarem, Adjoint direction SIRH chez France Télévisions : " Lors du déploiement de notre espace collaboratif, nous avons beaucoup travaillé avec notre communication interne, via des communications assez régulières sur l'arrivée du nouveau portail, et avons énormément travaillé sur le change, sur l'accompagnement. " Et ce, même dans un contexte de crise sanitaire et de déploiement à distance, comme ce fut le cas chez Cerba Healthcare. Jacques Coffinières, Responsable Développement SIRH Groupe, raconte : " Nous avons beaucoup travaillé la communication en distanciel : vidéos, flyers, affiches à mettre en laboratoire. "

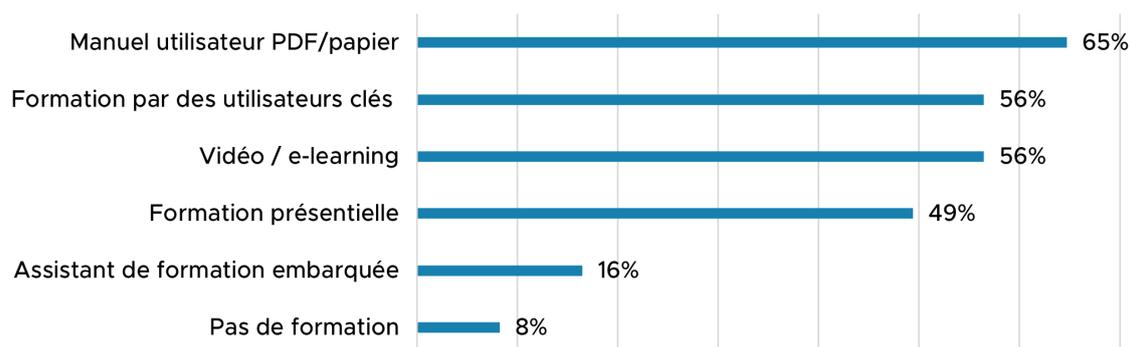


## Former les utilisateurs de toutes les façons possibles

La formation permet aux utilisateurs de mieux appréhender leur nouvel outil de travail. Dans l'idéal, elle est préparée et lancée en amont du déploiement de l'outil dans l'ensemble de l'entreprise.

Durant notre enquête quantitative, nous avons pu constater que la formation utilisateurs était mobilisée par les entreprises sous toutes ses formes :

### LES DISPOSITIFS MIS EN PLACE POUR FORMER LES COLLABORATEURS SUR LE SIRH :



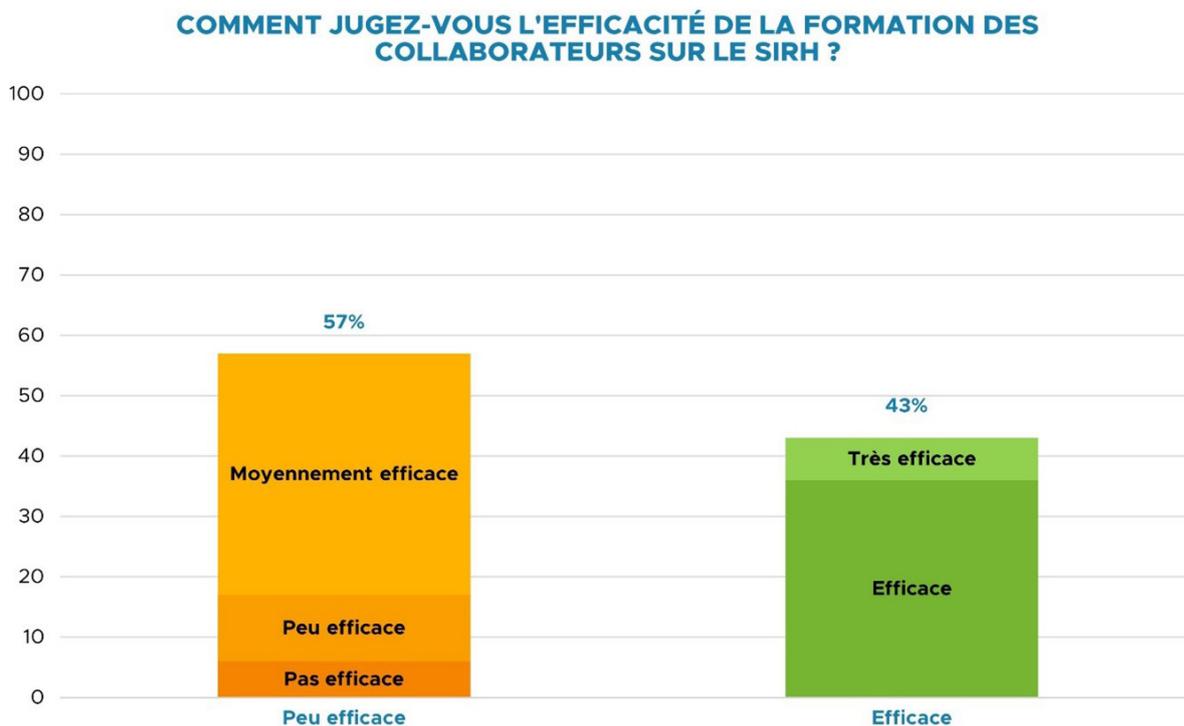
En majorité, les organisations utilisent encore des supports en formation papier comme des manuels utilisateurs, des formations via des utilisateurs clés et relais locaux, ou encore de la formation présentielle. Toutefois, les supports tendent à se digitaliser et à s'intégrer à l'outil de travail lui-même. Comme le précise Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie d'une entreprise française du secteur nucléaire : " Les collaborateurs n'ont pas le temps de lire un mode opératoire qui fait 60 pages. Ils ont envie d'aller dans l'outil et comprendre comment ça fonctionne. " Ainsi, les tutoriels vidéos, les webinaires, le e-learning, ou encore des pas-à-pas et aides contextuelles intégrées aux outils comme celles proposées par Shortways se développent de plus en plus dans l'entreprise. De même, la documentation, les piqûres de rappel et les sessions d'(in)formation se font de plus en plus à distance.

**16%** des interrogés utilisent un **assistant de formation embarquée** pour former les collaborateurs sur le SIRH

**74%** des répondants estiment que l'**ergonomie du SIRH** est la raison majeure de l'adoption moyenne du SIRH en entreprise

**79%** du panel pense que si l'**adoption/appropriation n'est pas bonne**, elle aura un impact sur la **qualité des données dans le SIRH**

Toutefois, 57% des répondants à notre questionnaire quantitatif trouvent leur formation pas du tout ou moyennement efficace :



Avec la multiplication du nombre d'outils utilisés par les collaborateurs au quotidien, et la diversité des modes de formation, nos intervenants rappellent ainsi la nécessité pour chacun de faire en sorte d'avoir un seul point d'entrée pour effectuer ses process et trouver ses réponses : l'outil. Tiphaine Lemoigne, Responsable SIRH chez SNCF Connect & Tech : " Nous avons mis en place un assistant, une sorte de chatbot dans lequel on va pouvoir aller mettre des mots-clés pour aller chercher des articles qui vont nous aider. Mais aussi un hub nous permettant d'avoir dans un même point d'entrée les principales tâches, les principaux guides, les principaux rapports, et ne plus avoir à se poser la question de " Où est-ce que c'est ça ? ".

### III) b) Des "Key Users" et une pratique du feedback

Plus profondément que les outils de communication et de formation, l'accompagnement au changement mobilise des acteurs clés affirmant une posture d'acteurs du changement. De la direction aux utilisateurs finaux, en passant par les key-users, pour assurer la réussite d'un projet, tout le monde est appelé à participer. Le feedback est, pour ce faire, un excellent levier. Alban Bureau, VP Total Reward du groupe Saint-Gobain, l'affirme clairement : " La question de l'adoption pour nous était fondamentale et au cœur de la décision. Pour ce faire, il faut embarquer les utilisateurs et décideurs locaux dès les premières initiatives, réflexions avant même qu'on se lance dans une démarche de cahier des charges. L'adoption démarre dès ce moment-là, avant même le choix de la solution. Cela permet une meilleure appropriation ensuite. C'est la première difficulté, car sans cet engagement, on ne peut pas faire le projet. "

## Des collaborateurs acteurs du changement

Après avoir été promu par la hiérarchie, le SIRH doit être soutenu par les collaborateurs. Pour Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction : " L'enjeu est de rendre acteurs nos collaborateurs et nos managers dans les processus RH ".

Sont ainsi ambassadeurs du changement les key-users (ou utilisateurs clés) : des membres à part entière du projet qui participent à toutes ses phases : du cadrage du besoin à la formation des utilisateurs. Ils représentent le métier, décrivent les processus et les responsabilités des acteurs du processus. Ils sont aussi sur le terrain le contact privilégié entre les futurs utilisateurs et les chefs de projet. Samy Berber, Chef de projet RUN chez Eiffage, le souligne : " Il faut absolument avoir un représentant du métier pour donner son point de vue fonctionnel, et calibrer les répercussions impliquées par le changement. " Dans le même esprit, Jacques Coffinières, Responsable Développement SIRH Groupe chez Cerba Healthcare, mentionne les relais locaux, les équipes projet, ou encore l'AMOA externe comme autres sponsors. Et Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo, précise qu' " Il faut dédier un "tiers" SIRH par domaine RH, thématique RH ou équipe RH, qui s'occupera de ses projets, de son Run et de son innovation ".



## La mise en place d'une culture du feedback

La pratique du feedback permet de rendre les collaborateurs acteurs du changement. Ils participent ainsi à l'enrichissement du SIRH, en permettant de toujours mieux cibler les axes d'amélioration. Ils en sont "auto-porteurs", pour reprendre l'expression de Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction, et ils entretiennent l'effet "boule de neige" décrit par Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie d'une entreprise française du secteur nucléaire. Comme l'indique Ludovic Bressand, Directeur Run SIRH : " Il faut être à l'écoute de leurs préoccupations et inquiétudes, par exemple en organisant des réunions en présentiel pour discuter des problèmes rencontrés et leur faciliter l'appropriation du nouvel outil. Suite à ces réunions, lancer des nouvelles versions de l'outil et/ou processus prenant en compte leurs remarques et difficultés rencontrées. "

Ces feedbacks permettent d'impliquer les collaborateurs au sein du projet. En demandant leur avis et mettant en place les actions nécessaires pour répondre à leurs demandes, ils sont rassurés car ils se sentent écoutés et compris sur leurs problématiques, pris en considération, et sont donc plus enclins à adopter le SIRH. Ainsi, chez Vinci Construction, Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH, nous fait part de la mise en place de feedbacks via des comités de partage : " Nous avons créé des comités de partage et des communautés de partage entre délégations. Chacune n'avançant pas au même rythme, elles y partagent des retours d'expérience/bonnes pratiques suite au lancement d'une initiative. "



### III) c) Une conduite du changement préparée bien en amont

Nous l'avons vu, former et communiquer sur le changement de façon descendante, uniquement au moment du déploiement, sans implication des parties prenantes, ne favorise pas l'adoption. Au contraire, selon Céline Pons, Responsable des Rémunérations et SIRH chez Mecachrome : " Il faut faire un état des lieux de la population concernée et de son fonctionnement, puis avoir quelque chose de très adapté. " Prenons pour exemple la formation utilisateur. Elle doit être réfléchie en amont afin d'être adaptée aux populations d'utilisateur pour maximiser leur adoption du SIRH. Elle doit également être fournie aux utilisateurs suffisamment en amont pour les préparer au changement et favoriser un climat propice à l'adoption.

#### Une préparation au changement déployée suffisamment en amont

A noter cependant que la notion " d'amont " doit être pondérée. De fait, former un an avant le déploiement, sans piquête de rappel quelques semaines avant n'est pas une bonne chose, puisque l'utilisateur aura oublié des notions entre temps. Ainsi, certaines étapes effectuées trop en amont sont tout aussi contre productives qu'une absence d'accompagnement. La conduite du changement est donc un savant mélange bien orchestré de sessions d'échanges entre toutes les parties prenantes, de communication, de formation, de retours d'expérience, et d'analyse de résultats en vue d'optimiser l'adoption du SIRH. Comme nous le soulignait Alban Bureau, VP Total Reward du groupe Saint-Gobain : " L'adoption démarre avant même le choix de la solution. Il faut que l'outil soit pris en main par les équipes locales dès le début avant même le cahier des charges. Il faut penser utilisation dès les premières réflexions. "

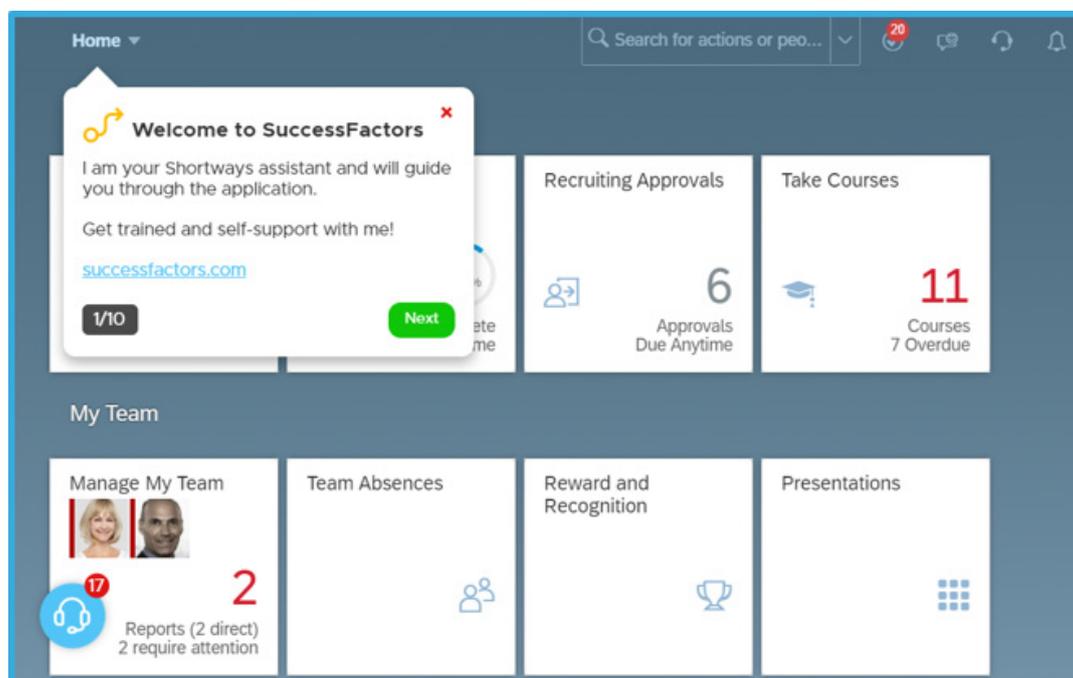


#### Une adoption en continu

Enfin, en plus d'être préparée en amont, l'adoption ne s'arrête pas au déploiement d'une application. L'adoption n'est pas acquise, elle doit être surveillée en continu puisque les applications évoluent constamment, et de plus en plus rapidement. Il faut donc s'assurer au quotidien que les utilisateurs maintiennent de bonnes pratiques digitales, par la formation mais également des campagnes de sensibilisation. C'est ce qu'évoque Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction : " Renforcer l'adoption passe par de la formation continue. La formation doit se faire en début de projet, pendant, et après via des piquêtes de rappel. " N'oublions pas que la population d'utilisateur n'est pas non plus statique, et que les nouveaux arrivants doivent recevoir un onboarding favorable à l'adoption.

## Être formé au bon endroit, au bon moment

Pour que les utilisateurs puissent se former au quotidien, plusieurs de nos intervenants comme Caroline Rousié-Villemin, Cédric Lefrançois ou encore Karim Ouarem ont fait le choix de Shortways. Pour Caroline Rousié-Villemin, HR Applications Director chez Sodexo, " Shortways rentre dans cette logique d'amélioration permanente / continue, permettant de redresser certaines idées. "



Aussi, la démarche d'adoption continue implique le Support. Comme l'illustre Caroline Rousié-Villemin, l'analyse des tickets reçus par le support permet de " renvoyer sur l'outil ou vers la RH pour la compréhension/adoption de processus. Cela remote ainsi les équipes, grâce à cette personnalisation de réponse au problème, menant à un meilleur engagement. Il faut exploiter cette mine d'informations que rapportent les problématiques utilisateurs. " En effet, analyser les tickets envoyés par les utilisateurs permet de connaître les réels besoins des utilisateurs, et de créer des aides en accord en quelques minutes. C'est ce que conclut Isabelle Marc, Directrice SIRH chez Orange Business Services : " Concernant les outils métiers, utilisés par des acteurs dits " experts " (ex : logiciel de paie...), l'analyse des tickets d'anomalies remontés régulièrement permet la correction de bugs/anomalies bloquants afin d'assurer un mode opératoire fiable. Dès lors que l'on constate un nombre de tickets importants sur un sujet, on pourrait en déduire qu'il existe un problème d'appropriation dans

le cas où les utilisateurs n'ont pas compris comment utiliser l'outil. Dans ce cas, il faut mettre en ordre de marche des actions de communication et d'accompagnement au plus près des utilisateurs. "

Karim Ouarem, Adjoint direction SIRH chez France Télévisions, complète sur l'importance d'être formé au bon endroit, au bon moment : " Ce qui est intéressant avec Shortways c'est d'apprendre en pratiquant en toute autonomie. C'est ça l'outil d'adoption qui permet de ne pas être obligés de démultiplier les solutions pour apprendre à travailler dessus. L'intérêt de Shortways est que c'est une solution totalement intégrée à notre espace collaboratif (notre portail RH), qui sert au collaborateur pour faire ses demandes de congés, gérer son temps, préparer son entretien professionnel, etc. On met également à sa disposition un certain nombre de process. Pour qu'il puisse utiliser cet espace il faut qu'il ait un outil qui lui montre comment il peut naviguer dedans et comment il peut s'y retrouver. "

Karim Ouarem poursuit : " Pour nous, Shortways a vraiment été un grand pas en matière d'accompagnement. Nous sommes très satisfaits des collaborateurs de Shortways, ils sont vraiment à l'écoute, et avons donc prévu de nous doter de cette solution pour l'installer sur notre espace collaboratif parce que nous n'avions pas les moyens d'assurer des formations conventionnelles à destination de tous les collaborateurs. Nous étions dans une logique où il fallait que le collaborateur apprenne de lui-même en pratiquant, et grâce aux fonctionnalités offertes par Shortways, l'expérience a été une réussite pour nous. Nous nous apprêtons donc à la déployer sur d'autres solutions. "

Enfin, pas d'amélioration continue sans une part d'analyse. Cette approche quantitative est exprimée par Isabelle Marc, Directrice SIRH chez Orange Business Services : " La mesure de l'utilisation des outils via des statistiques (taux d'utilisation) est un bon indicateur d'adoption/ appropriation d'un outil SIRH. "

## En Bref !

L'adoption du SIRH en entreprise, tous domaines RH confondus, dépend de trois facteurs :

- Tout d'abord, la question de l'adoption doit être prise au sérieux, traitée en amont du projet, puis tout au long de la vie du SIRH
- Ensuite, les projets SIRH requièrent quatre compétences complémentaires : métier RH, métier SI, gestion de projet et changement, sachant que ces quatre compétences sont régulées par les instances de gouvernance du projet
- Enfin, les donneurs d'ordre RH se portent garants de la qualité de la coopération des différentes parties prenante et de leur mobilisation en faveur de la réussite du projet.

## PAROLE D'EXPERT

### Perspectives et prospective

Interview de Jean-Luc Santerre, ancien Directeur des Ressources Humaines, professeur et consultant SIRH



La nouvelle édition de ce Livre Blanc confirme bon nombre des constats dont rendait compte l'édition précédente de 2019. Faut-il retenir que rien ne semblant changer en matière d'adoption et d'appropriation du SIRH que la cause est entendue une fois pour toute et qu'aucune perspective ne se dessine pour construire et consolider un niveau de confiance propice à l'adoption et appropriation des SIRH par leurs utilisateurs ?

À mon sens toutefois, pour renforcer la confiance et à tout le moins atténuer les inquiétudes du plus grand nombre, des facteurs clés de succès permettent de favoriser l'accueil réservé par les utilisateurs bénéficiaires des projets, outils et services qui leur sont proposés.

Veiller à la lisibilité de l'articulation et de la cohérence du projet entre la mission de l'entreprise, son ambition, ses stratégies, les allocations de ressources du projet, les bénéfices attendus et les risques encourus.

Établir un juste équilibre dans la conduite des projets SIRH entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et une maîtrise d'usage revisitée est un facteur essentiel de l'adoption. Une telle maîtrise d'usage associe activement les futurs bénéficiaires du changement envisagé dès l'avant-projet, lors d'études préliminaires d'opportunité, de diagnostic et de faisabilité, prenant en compte l'existant des pratiques de même que les besoins et attentes prioritaires des personnes afin de mieux répondre aux exigences individuelles et collectives.

Définir et mettre en place à différents niveaux de l'organisation une gouvernance garante de la légitimité des orientations, décisions et animation de leur exécution est également une composante critique du crédit accordé par les communautés de travail de l'entreprise.



## Parole d'expert - Perspectives et prospective

Elle gagne à être activement représentée à tout niveau de l'organisation, de la direction générale, des métiers issus tant des fonctions support participantes au projet que des unités opérationnelles associées (filiales, entités opérationnelles, etc.).

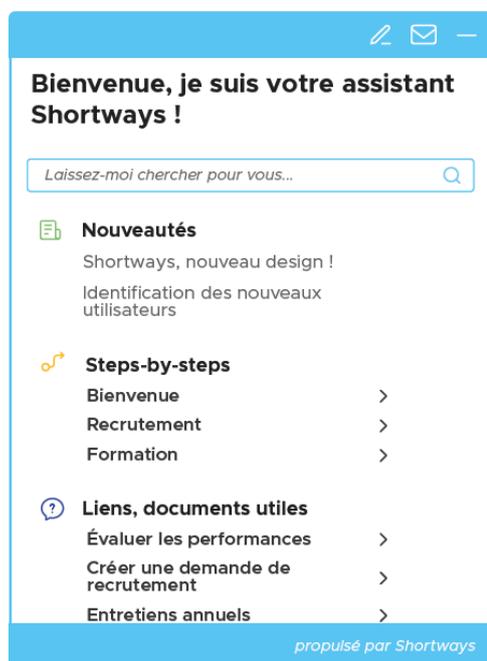
Permuter l'ordre et la pondération des principales entrées du projet en termes de contenu, de processus et de sens du projet en l'inversant à la faveur d'un ordre et d'un poids relatif où le sens l'emporte sur le processus et celui-ci sur le contenu crée là encore une condition favorable à l'adhésion, à la création du changement et à sa pérennité.

Communiquer sur les initiatives de l'organisation en matière d'administration de la conformité est aussi un levier puissant de gestion de l'inquiétude liée notamment à la collecte et au traitement de données à caractère personnel. Les projets SIRH, plus encore sous l'extension du mode SaaS, requièrent en effet des actions particulières et des mesures multiples relatives à l'authentification des accès au SIRH, au cryptage des données et de leur circulation, à la conformité aux réglementations globales et locales ainsi qu'à des règles de sécurité propres à l'organisation qui se doit d'en contrôler régulièrement la bonne application.

Encourager l'innovation sociale et assumer le risque d'expérimentations, à partir par exemple : de validation de principe (" Proof Of Concept "), de prototypage, de projet pilote, d'initiatives de succès rapides d'un projet SIRH (Quick wins), d'ajouts logiciels tels des assistants digitaux, de l'utilisation de réseaux sociaux internes qui sont autant d'actions et de moyens probants qui contribuent à créer et développer dans la durée une culture de changement soutenable, invitant progressivement les managers et leurs équipes à s'engager avec intérêt et confiance dans les projets transformation ultérieurs, qu'il s'agisse, en l'occurrence, d'évolution ou de renouvellement de Système d'Information des Ressources Humaines.



# A propos de Shortways



Shortways est l'éditeur d'un assistant digital, d'une plateforme d'adoption digitale qui permet de communiquer, former et accompagner les utilisateurs, directement depuis leurs logiciels métiers (SIRH, ERP Achats / Finance, ...).

Grâce à ses diverses fonctionnalités contextualisées, segmentées et personnalisées, votre déploiement applicatif est un succès, l'adoption de votre logiciel est accélérée et sécurisée, vos collaborateurs sont plus performants et satisfaits, et votre transformation digitale assurée !

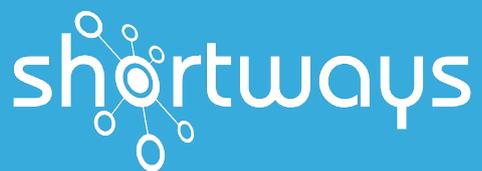
Pour plus d'informations sur notre solution, contactez-nous :

☎ : +33 2 43 53 18 81

✉ : [info@shortways.com](mailto:info@shortways.com)

🌐 : <https://shortways.com>

🖥 : Une démonstration : <https://shortways.com/fr/demonstration>



106 Avenue Pierre de Coubertin - 53000 Laval  
Téléphone : +33 (0)2 43 53 18 81  
Email : [info@shortways.com](mailto:info@shortways.com)  
Site web : [www.shortways.com](http://www.shortways.com)