



ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ET A LA TRANSFORMATION DIGITALE DES RESSOURCES HUMAINES

*« Comment accompagner une entreprise face au changement
et à la digitalisation des Ressources Humaines ? »*

Virginia RAJAONOSOA

Directeur de mémoire : Jean-Yves BARTHEL

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

GROUPE A

2020 - 2021

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée, soutenue et conseillée tout le long de la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite avant tout, remercier, mon directeur de mémoire, Monsieur Jean-Yves BARTHEL pour sa disponibilité et sa supervision éclairée.

Je remercie également Madame de BERNARDI et Madame YALA pour leurs précieux conseils.

J'aimerais aussi exprimer ma gratitude aux personnes qui ont bien voulu me livrer leurs expertises au cours de mes entretiens sur terrain.

Merci à ma famille pour son soutien inconditionnel

Mes compagnons de route Wassim et Clothilde pour leurs encouragements.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	2
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : REVUE LITTERATURE.....	3
I. LE CHANGEMENT.....	3
A. LA NOTION DE CHANGEMENT	3
1. Types de changement.....	4
2. Hiérarchie du changement.....	5
3. Différentes étapes de la manifestation du changement	7
B. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	8
1. Définition résistance au changement.....	8
2. Facteurs de résistance au changement.....	9
3. Types de résistance au changement	12
II. LA CONDUITE DU CHANGEMENT	14
A. Approche Psychosociologique de LEWIN par la Persuasion	15
B. Approche instrumentaliste de KANTER	18
C. Approche managériale de KOTTER.....	19
D. Approche agile d'AUTISSIER et MOUTOT	22
III. LA DIGITALISATION, FACTEUR DE CHANGEMENT.....	24
A. Notion digitalisation des RH.....	24
B. Les enjeux de la digitalisation pour les RH.....	26
PARTIE II : ANALYSE EMPIRIQUE.....	27
I IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE.....	27
A. Historique	27
B. Activité de l'entreprise.....	28
C. Profils acteurs internes et externes	28
D. Organisation des ressources humaines au sein de l'agence EIS	29
II. METHODOLOGIE	29
A. DIAGNOSTIC	29
B. Enquête qualitative.....	31
1. Population interrogée	31
2. Composition de l'échantillon.....	32
III. RESTITUTION DE L'ENQUETE SUR TERRAIN.....	33
A. DIAGNOSTIC	33
1. Diagnostic interne	33
2. Diagnostic externe	34
B. ETUDE SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE EN FRANCE	35
C. BENCHMARK	37

D.	ENQUETE QUALITATIVE.....	38
IV.	ANALYSE DES RESULTATS	47
A.	Le changement à travers la transformation digitale	47
B.	La résistance au changement	49
C.	La conduite du changement et le rôle du manager	50
D.	Les enjeux de la transformation digitale des Ressources Humaines.....	52
1.	Les avantages de la transformation digitale.....	52
2.	Les risques liés à la transformation digitale	53
Partie III :	PRECONISATIONS	53
A.	Préconisation 1 : Formation du manager	54
B.	Préconisation 2 : Mise en place d'une application mobile pour la gestion des recrutements et placements des intérimaires.....	56
1.	Identification du besoin.....	57
2.	Définition du cahier des charges.....	57
3.	Budget.....	58
4.	Délai	58
5.	Sensibilisation et communication.....	58
6.	Acteurs.....	59
C.	Préconisation 3 : Amélioration du site internet.....	59
1.	Aspect visuel du site internet.....	60
2.	Optimisation du SEO	60
3.	Création d'une page FAQ	60
4.	Site administrable par l'entreprise	61
5.	Budget.....	61
6.	Délai	61
D.	Préconisation 4 : Mise en place possibilité télétravail	61
1.	Recueil besoins et attentes des salariés :	62
2.	Définition du cadre :	62
3.	Outils et équipements :	62
4.	Suivi et évaluation	63
E.	Limites des projets.....	63
	CONCLUSION	64
	BIBLIOGRAPHIE.....	65
	ANNEXES.....	67

INTRODUCTION

D'après Charles DARWIN « *Ce ne sont pas les espèces les plus fortes ou les plus intelligentes qui survivent. Ce sont celles qui s'adaptent le mieux au changement* ». En effet au fil de son existence, la société, dans sa définition la plus large a toujours été confrontée à divers changements. Phénomène inhérent à la nature même de la société et des organisations qui la composent. Les mutations sociétales que nous rencontrons de nos jours sont fortement liées au digital à son influence grandissante.

De la même manière, en entreprise, le changement est également constant, s'accélère et se complexifie face à une concurrence devenue féroce. Impulsée par la transformation numérique, cette situation demande aux entreprises de faire appel à une grande capacité d'adaptation. Subit ou choisi, le changement s'impose à lui. Désormais, les entreprises qui résistent au changement et qui refusent de se réinventer, subissent les lois du marché et peuvent laisser leur place au profit d'entreprises, plus en phase avec leur environnement et les nouvelles attentes de leurs clients, aussi bien internes qu'externes.

Toutefois, on ne peut pas faire l'impasse sur ces résistances. Des résistances motivées elles aussi par un « instinct de survie », du moins par des arguments, assurément rationnels. C'est notamment le cas de l'entreprise EIS qui fait preuve de conservatisme et émet beaucoup de réserve lorsque l'on évoque la digitalisation. L'entreprise évolue pourtant dans un secteur fortement concurrentiel qui demande à terme à ce qu'elle évolue avec son environnement pour s'adapter et rester compétitive.

L'entreprise EIS a de ce fait besoin d'opérer divers changements organisationnels et structuraux à travers une transformation digitale et plus particulièrement du point de vue des Ressources Humaines.

Ainsi, compte tenu du contexte dans lequel évolue l'entreprise, la problématique qui se pose et qui sera traitée dans ce mémoire est la suivante « Comment accompagner une entreprise face au changement et à la digitalisation des Ressources Humaines ? » L'étude qui suit s'inscrit de ce fait dans l'accompagnement de l'entreprise dans cette transition. Il s'agira de comprendre les fondements de l'immobilisme de l'agence, en

la mettant, également, face à son environnement. La finalité de notre démarche est de proposer des solutions adaptées et réalisables pour que EIS reste performante et compétitive.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps établir une revue littéraire qui se porte sur l'étude du changement, ses résistances et les différentes approches en conduite du changement. Pour clore cette première partie, nous nous focaliserons sur la transformation digitale comme facteur du changement. Ensuite, notre seconde partie sera consacrée à la vérification empirique de ces différentes théories, à travers l'analyse des données récoltées sur terrain. Ceci dans le but de proposer dans une troisième partie, des préconisations qui auront pour objectif d'optimiser la manière de travailler dans l'entreprise en se servant du potentiel offert par la digitalisation.

PARTIE I : REVUE LITTERATURE

I. LE CHANGEMENT

A. LA NOTION DE CHANGEMENT

La société est en perpétuel mouvement et ne peut survivre dans un statu-quo. « Agir ou mourir », une citation de Luc BOYER¹ qui illustre parfaitement l'idée du darwinisme social, selon lequel, l'organisation est un organisme vivant qui se doit de changer pour vivre et s'adapter voire faire preuve d'innovation face à son environnement ou mourir à cause de celui-ci. Le changement est de ce fait inhérent à la société et à ses composants.

D'une manière générale le changement peut être défini comme étant le passage d'un état à un autre. Cependant, le mot changement est polymorphe et peut être vu sous différents angles : endogène ou exogène, choisi ou subi. Selon sa nature, sa durée ou son impact, il peut être également synonyme d'évolution, de révolution, de transformation, de modification ou même de régression. L'idée de changement est aussi associée à celle de progrès.

Le changement s'opère de ce fait à différents niveaux et afin de différencier et ne de pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et évolution quotidienne que les acteurs rencontrent, nous définissons celui-ci en termes de rupture. A ce titre, AUTISSIER et MOUTOT déterminent le changement comme étant « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »².

En entreprise, AUTISSIER et MOUTOT évoquent le mot rupture et donc changement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques, les conditions de travail, les outils, l'organisation, le métier, la stratégie et la culture.

Selon leurs impacts, ces divers éléments de transformation se mettent en œuvre soit au niveau individuel soit au niveau collectif.

¹ Directeur de Recherches à Paris-Dauphine

² Autissier et Moutot « Méthode de conduite du changement » 2016, Dunod

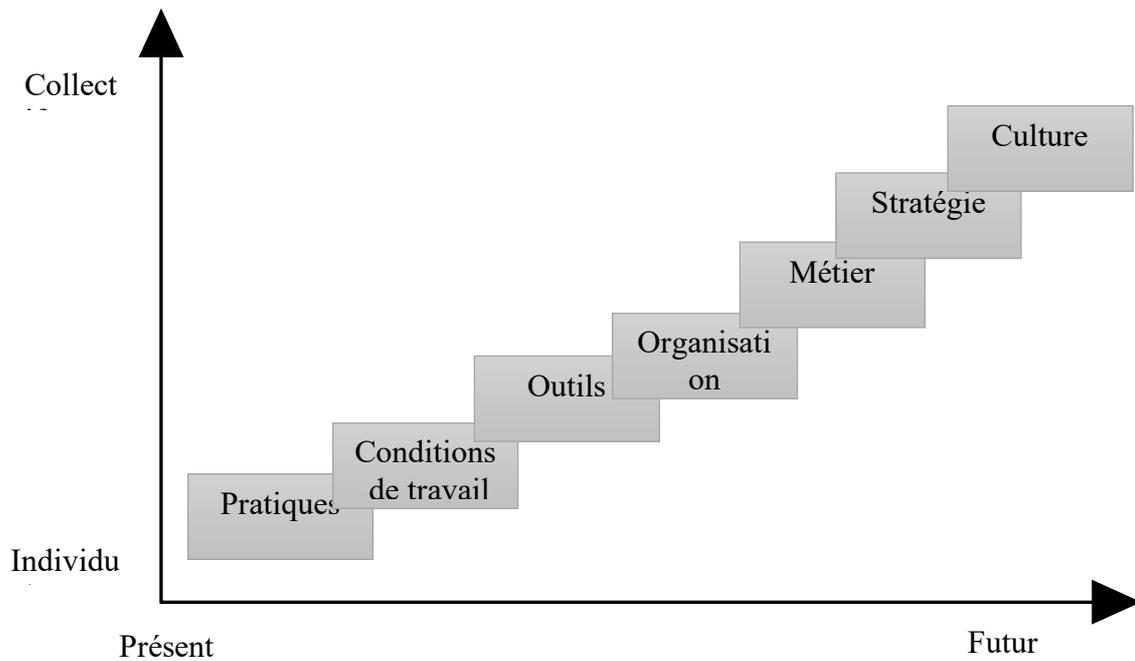


Figure 1 Les lieux du changement selon Autissier et Moutot (2016)³

Cette illustration nous amène à dire que le changement peut s'opérer de manière individuelle ou collective.

1. Types de changement

En entreprise, deux types de changement sont de ce fait identifiés :

a) Changement organisationnel et structurel

Ce type de changement est d'ordre collectif et demande une grande preuve d'adaptabilité des salariés qui voient leurs tâches et leurs rôles modifiés au sein de l'organisation. Nous mettons également l'accent sur les conséquences d'une telle transformation sur la culture d'entreprise qui se verrait également touchée.

³ Autissier et Moutot « Methode de conduite du changement » 2016, Dunod

b) Changement individuel

L'individu peut être porteur ou supporteur du changement. Porteur à travers son dynamisme, ses valeurs et son identité qui entrent systématiquement en interaction avec les évolutions de son organisation.

Des changements organisationnels, qui peuvent lui faire perdre complètement ses repères et sa place au sein de l'entreprise. Créant un sentiment d'incertitude et une certaine résistance. La plus grande difficulté de tout projet de changement réside d'ailleurs dans son aspect humain.

En matière de changement, il est aussi indiqué de faire la distinction de la typologie de changement selon son rythme, son ampleur ou sa profondeur. Il convient de ce fait de se questionner sur ce qui change. Ce qui nous emmène à hiérarchiser le changement par rapport à son ampleur et son impact sur l'organisation et les diverses parties prenantes.

2. Hiérarchie du changement

Le changement a de multiples facettes. Nous avons vu précédemment qu'il agit sur plusieurs niveaux. Il peut également toucher l'organisation de manière globale ou restreinte et d'intensités diverses.

La vision de DELAVALLEE du changement synthétise bien cette dernière dimension qui traite son ampleur et son intensité. En effet l'approche de l'auteur est de « *différencier des paliers de changement, selon son degré mais sans faire de distinction sur sa nature* »⁴. Un point de vue partagé par FAUVET et BULHER⁵ qui ont identifié quatre paliers du changement. A savoir : le réglage, la réforme, la restructuration et la refondation.

⁴ Delavallée E., « Changement organisationnel et gestion des ressources humaines » , Editions d'Organisation , 1999

⁵ Fauvet et Bulher, « La Socio-dynamique du changement » Editions d'Organisation, 1992

- **Le réglage** : il s'agit d'un changement limité, d'une simple « manipulation » qui a pour but de retrouver une performance perdue et de se mettre en adéquation avec une norme établie. Le risque dans cette démarche est le fait qu'il ne touche pas au cœur du dysfonctionnement pour finalement ne retarder que l'échéance d'une réforme.

- **La réforme** : elle cherche non pas à retrouver une performance perdue mais à l'améliorer sans rompre avec les systèmes existants.

- **La restructuration** : elle introduit l'idée de remplacement, ne touchant pas toute la structure mais opérant de manière restreinte en identifiant et supprimant les éléments jugés inefficaces. La restructuration, comme le réglage ou la réforme, est résolument tournée vers le futur sans pour autant être disruptive.

- **La refondation** : c'est un changement majeur et radical qui vise à transformer l'entreprise en profondeur : ses valeurs, ses règles ...Il y va de la survie de l'entreprise qui perd pied sur le marché, incapable d'entreprendre les réorientations nécessaires pour maintenir à flot son existence même.

Illustration : Cas Air France⁶

Nous pouvons illustrer cette dernière catégorie par la refonte du contrôle de gestion d'Air France en 1999 qui ouvre son capital aux salariés et aux investisseurs extérieurs, institutionnels ou particuliers. L'enjeu est d'assurer la rentabilité de ses capitaux. L'un des axes majeurs du plan stratégique de la société est d'« être rentable pour financer l'avenir ». La confiance des investisseurs dépend de la capacité du groupe à financer sa croissance sans détériorer sa performance financière et à créer de la valeur pour ses actionnaires. Dans un secteur structurellement marqué par une faible rentabilité (de l'ordre de 2 % par an en moyenne), le groupe doit démontrer sa capacité à créer de la valeur. C'est un changement en profondeur

⁶ <https://studylibfr.com/doc/6019173/l-évaluation-des-modèles-de-gestion-du-changement>

3. Différentes étapes de la manifestation du changement

Nous terminerons la problématique liée à la notion du changement par cette dernière partie où nous évoquerons les différentes étapes de sa manifestation.

La courbe de changement ou appelée encore la courbe de deuil établie par KUBLER-ROSS, illustre parfaitement les étapes que traversent une personne à l'annonce d'un changement. Cette courbe se divise en sept phases : le choc, le déni, la colère et le marchandage, la tristesse, la résignation, l'acceptation, la reconstruction qui elles-mêmes se divisent en quatre phase : le choc (choc, déni), la remise en question (colère, marchandage, relâchement), la remobilisation (acceptation et découverte du sens) et l'engagement (intégration et action).

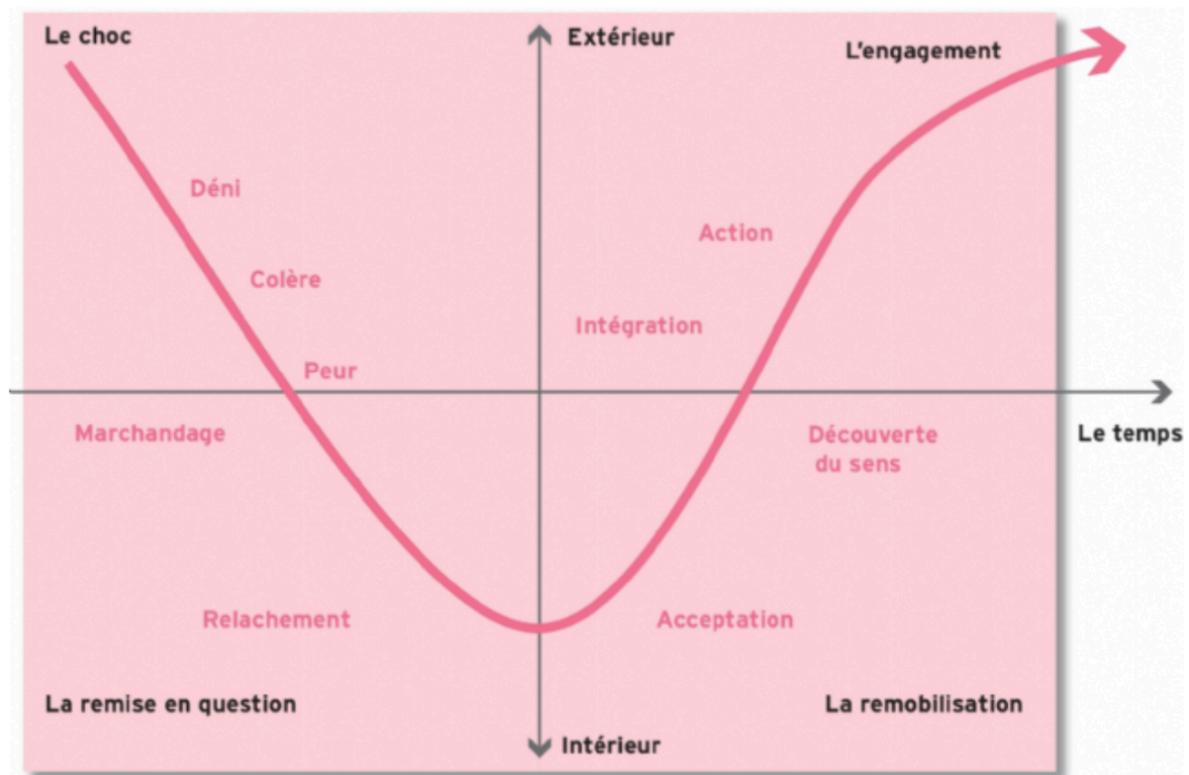


Figure 2 La courbe du changement Autissier & Co(2019)⁷

⁷ Autissier & Co « La boîte à outils de la conduite du changement », Dunod, 2016,

Le caractère polymorphe du changement oblige à traiter le concept de façon multidimensionnelle. Nous avons mis en évidence certains aspects du changement, privilégiant ainsi dans la même logique certaines approches à d'autres. Néanmoins, ce qui est fondamental dans le changement reste la dimension humaine qui lui donne corps, en adhérant ou en résistant au processus. En effet sans acceptation des parties prenantes au projet de changement, celui-ci ne prendra pas forme. La résistance au changement fait, pourtant, partie intégrante du concept même de changement.

B. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Il s'agit dans cette partie de définir et de délimiter la notion de résistance au changement. Pièce maîtresse de l'idée même du changement, c'est un phénomène naturel, individuel lié à un sentiment de frustration et/ou collectif car issues de forces induites par le groupe. C'est un concept qui survient dès lors que l'on évoque un processus d'innovation ou de transformation.

1. Définition résistance au changement

La question de résistance au changement est complexe et se présente sous différentes formes. Le concept provient initialement de la sociologie des organisations de CROZIER⁸ qui l'associe aux marges d'incertitudes et aux jeux des acteurs. Pour lui, l'acteur est exposé en permanence à des tensions internes et externes. Afin de rester en phase avec son environnement, il recherche un équilibre permanent entre ces deux facteurs et met en place des stratégies pour retrouver un état d'équilibre antérieur aux tensions subies.

Selon COLLERETTE, DELISLE et PERRON, « *la résistance au changement représente l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement, il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction* »⁹. Une approche

⁸ Cité par Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

⁹ COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R. (1997). « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec

partagée par LEWIN qui parle de « champs de force » et présente la résistance au changement comme un contre-poids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement.

Tout comme le changement, la résistance au changement concerne différentes dimensions. Nous pouvons la considérer sous divers aspects. Nous avons choisi de présenter, dans la partie suivante, deux facteurs qui poussent les individus et notamment les salariés à s'opposer au changement.

2. Facteurs de résistance au changement

Comme nous l'avons vu précédemment, la résistance au changement peut être individuelle ou collective.

a) Les origines individuelles

Psychanalyste, FREUD¹⁰ associe la résistance au changement à une blessure narcissique. Un narcissisme, au cœur même de la construction du « Moi profond ». D'après lui, le changement affecte l'estime que l'individu a de lui, en instaurant un sentiment de perte d'autosatisfaction par la peur, notamment, de ne pas être à la hauteur.

KOTTER et SCHLESINGER¹¹ proposent quatre raisons qui expliquent une résistance face au changement :

- Tout d'abord, une démarche totalement tournée vers soi, qui place l'intérêt individuel au-dessus de l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.
- La deuxième raison vient d'un manque de confiance que la personne cible a dans le projet de changement, expliqué par une expérience similaire déjà vécue.
- La troisième raison rejoint l'idée de FREUD sur la peur de ne pas être à la hauteur, autrement dit, ne pas avoir les compétences requises pour faire face à la nouvelle situation.

¹⁰ Cité par Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

¹¹ Cité par Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

-La quatrième et dernière raison est liée au fait que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment des managers ou des initiateurs du projet.

Une autre typologie est présentée par KANTER¹², qui soutient que les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- **La perte de contrôle** qui procure aux gens, le sentiment de trop donner et de recevoir peu en retour.
- **La trop forte incertitude** par manque d'information et de visibilité
- **Le manque d'information** lorsque les décisions sont prises sans aucune concertation en amont,
- **Les coûts de confusion** quand il y a une rupture avec les habitudes, causée par plusieurs changements qui se manifestent de manière simultanée.
- **Le sentiment de perdre la face** quand le changement donne aux gens le sentiment de ne pas être à leurs places.

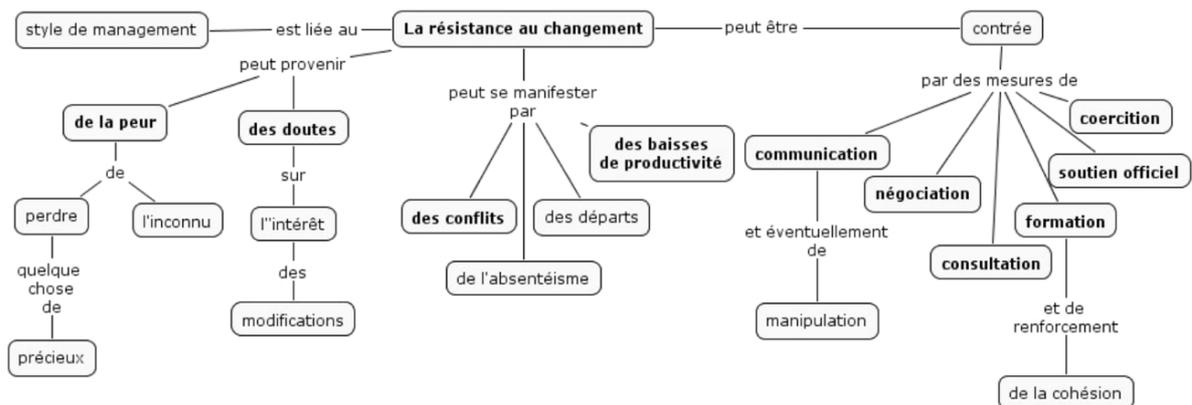


Figure 3 Facteurs explicatifs de la résistance au changement selon Kanter¹³

Les caractéristiques socio démographiques peuvent aussi être facteur d'opposition, quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui de par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode.

¹² Cité par Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

¹³ Cité par Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

b) Les origines collectives

Les causes de la résistance au changement peuvent être aussi, à rechercher, au niveau de la dynamique des organisations.

LEBAILLY et SIMON¹⁴ soutiennent notamment que pour les entreprises qui ont une fondation forte, les fondamentaux culturels peuvent être considérés comme un code génétique qui détermine non seulement les processus de cohésion sociale, mais surtout la légitimité des actions qu'elle est autorisée à produire tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Certains changements touchent donc à cette légitimité. La résistance au changement est ici associée à l'instinct de survie car le changement est considéré par l'entreprise comme une menace à ses fondements.

D'autres théories, comme celle de QUINN affirment que, d'une manière générale, les organisations ont tendance à préserver leur stratégie plutôt que de la changer radicalement.

¹⁴ LEBAILLY & SIMON « Pour une anthropologie de l'entreprise » Village Mondial, 2007

Individu	Collectif/Culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

Figure 4 Les causes multiples de la résistance au changement¹⁵

Nous avons vu les facteurs de résistance au changement sur deux aspects : individuel et collectif. La prochaine étape de cette étude abordera les différentes formes de résistance au changement.

3. Types de résistance au changement

Il semble que la résistance au changement est un mécanisme de défense chez les individus concernés. Un phénomène qui va de pair avec le changement et qui se présente sous différentes formes. Nous allons dans cette partie, d'une manière non exhaustive, présenter quelques types de résistance au changement.

¹⁵ Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

Dans son ouvrage « Éloge du changement », CARTON¹⁶ présente 4 formes principales de résistance. A savoir : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage. Une catégorisation appuyée par TENAU¹⁷ et présentée par le schéma ci-après :

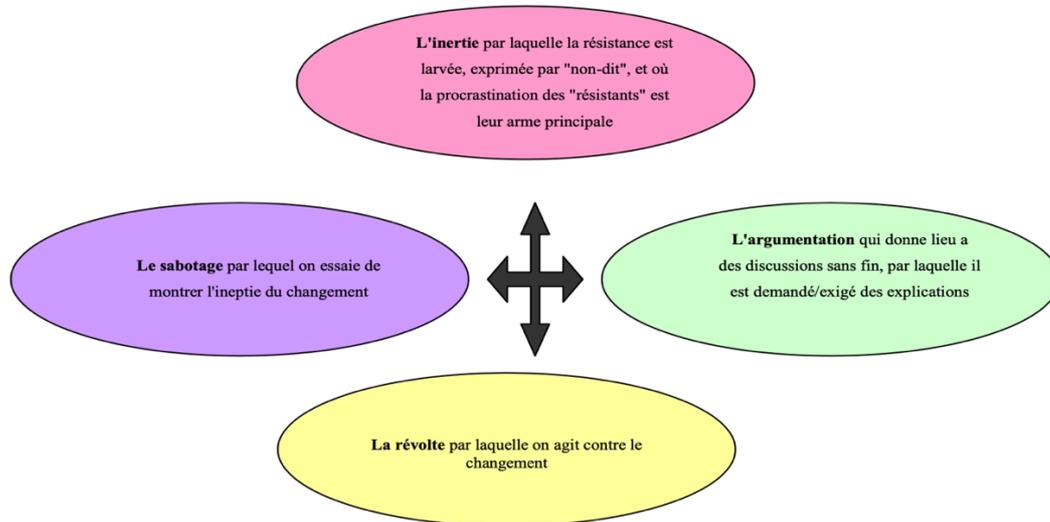


Figure 5 Les quatre forme principale résistance au changement

- L'inertie par laquelle la résistance est larvée, exprimée par le « non-dit », et où la procrastination des « résistants » est l'arme principale.
- L'argumentation qui donne lieu à des discussions et ou négociations par lesquelles il est demandé/exigé des explications.
- La révolte par laquelle on agit contre le changement. Nous pouvons ici parler du recours à la grève par exemple.
- Le sabotage par lequel on essaie de montrer l'ineptie du changement.

La résistance au changement fait partie intégrante du processus de changement. Un processus qui n'est pas instantané et se manifeste de manière cyclique. Il requiert du temps, une stratégie et un accompagnement. Retardant ou ralentissant la mise en œuvre des transformations souhaitées et augmentant les coûts de ces projets.

¹⁶ Cité par Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

¹⁷ Cité par Hermine Gerisit dans sa thèse « Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement », Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013

En illustration : le cas de Kodak

Fondée en 1881 aux États-Unis, Kodak s'impose par la suite comme un géant de la photographie à pellicule argentique, son produit phare. Mais lorsque le numérique fait son entrée sur le marché de la photographie, l'entreprise restée sur la rentabilité de l'argentique, rate le virage technologique. Pourtant, le premier appareil numérique a été mis au point en 1975 par Steve Sasson, alors ingénieur chez Kodak. Une technologie qui causera, pourtant, la perte de Kodak avec son dépôt de bilan en 2012. Il ne s'agissait pas, dans ce cas, de manque d'information par rapport au changement qui se dessinait, mais plutôt d'une résistance à cette dernière. Kodak est resté enraciné dans le succès de son modèle et n'a pas su réagir aux bouleversements de son marché.

Pour réussir un projet de changement dans une entreprise, il est de ce fait primordial de prendre en compte dans la gestion du projet cette dimension de résistance au changement et d'accompagner toutes les parties prenantes. On parlera alors de la conduite de changement.

II. LA CONDUITE DU CHANGEMENT

L'adhésion des collaborateurs au projet de changement est primordiale à la réussite de ce dernier. D'où l'importance de mettre la ressource humaine au cœur du projet envisagé. Pour comprendre et faire face aux diverses résistances précédemment traitées. Il est de ce fait indispensable d'avoir une approche stratégique adaptée en termes de conduite de changement et ainsi accompagner les acteurs concernés par le changement. En effet l'absence de conduite ou une conduite de changement mal gérée est l'un des principaux facteurs d'échec d'un projet.

Ainsi, plusieurs auteurs se sont intéressés à la manière de mener et d'accompagner le changement. Nous allons dans cette partie présenter les principales méthodes en conduite du changement.

A. Approche Psychosociologique de LEWIN par la Persuasion

Psychologue américain, Kurt LEWIN est reconnu pour ses travaux autour de la conduite du changement. Il a en effet cherché à comprendre les mécanismes du changement au travers la dynamique de groupe.

Pour LEWIN, cité par AUTISSIER et MOUTOT : « *un changement produit un déséquilibre sur l'état stationnaire avec des forces motrices favorables au changement et des forces restrictives recherchant la stabilité* »¹⁸. Autrement dit, il appréhende le groupe comme un système quasi-stationnaire, maintenu en équilibre par l'existence de deux forces opposées. Une force favorable au changement, donc moteur, d'un côté et une force favorable à la stabilité de l'autre côté. Stabilité synonyme de résistance au changement. Les deux forces opposées sont égales en intensité et opposées en direction.

Dans cette optique, LEWIN a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe et qu'il faut agir sur ces normes pour obtenir des changements collectifs. Son analyse tient essentiellement compte de l'interdépendance dynamique qui dépasse toute individualité.

Le modèle de LEWIN en conduite du changement, consiste à se focaliser sur la diminution des forces restrictives, sources de résistance. Plutôt que chercher à augmenter les forces propulsives. Deux approches sont ainsi proposées : soit en réduisant l'attachement de l'individu à la norme, soit en modifiant la norme elle-même.

¹⁸ AUTISSIER & MOUTOT « Méthode de conduite du changement » Dunod 2016

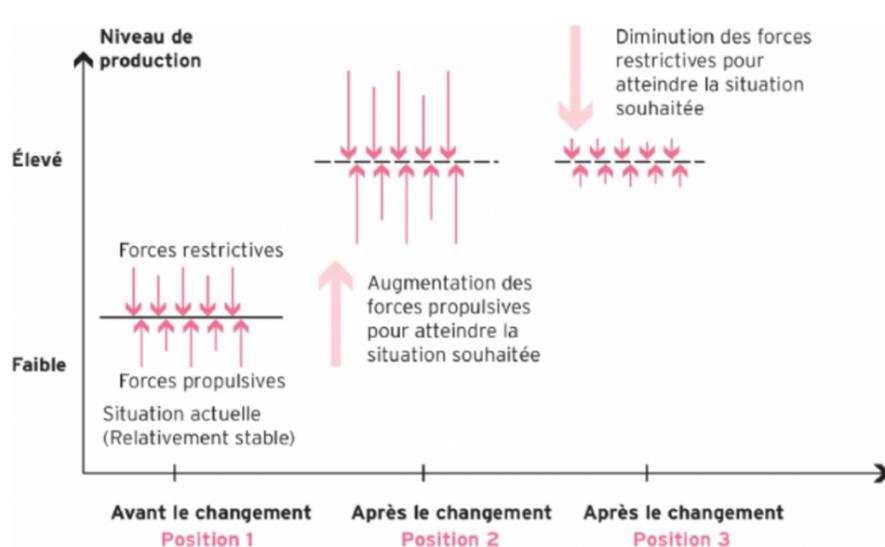


Figure 6 Illustration de l'approche de la dynamique de groupe par Lewin selon Autissier & Co¹⁹

Pionnier dans son domaine, LEWIN est connu et reconnu comme étant le théoricien de la résistance au changement. Son approche vise à convaincre, persuader les parties prenantes de l'intérêt du changement pour faire face aux résistances. Il est ici question de persuasion et non à aucun moment de contraintes.

Découle de cette approche le modèle à trois étapes avancées par LEWIN : la décristallisation, le déplacement et la cristallisation. Dans leur ouvrage « Méthode de conduite de changement », AUTISSIER et MOUTOT proposent également d'autres termes pour désigner ces phases : « dégel - recherche de sens - regel » ou encore « déracinement – expérimentation – enracinement ».

- **Les trois phases :**

-Décristallisation : il s'agit dans cette phase d'abandonner les comportements, la routine, les modes de pensée et les réflexes habituels et inciter au changement, déraciner. C'est une période de questionnement qui met en lumière les éléments à changer. Pour ce faire, LEWIN met l'accent sur l'importance du dialogue : le pouvoir de l'échange et de la discussion à travers les ateliers collaboratifs. Une remise en cause des normes qui régissent jusque-là le groupe.

¹⁹ AUTISSIER & Co « La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation » Dunod 2019

-Déplacement : cette phase se focalise sur la diminution des forces de résistance. C'est une phase de transition qui fait place à l'émergence de nouvelles pratiques au cours de laquelle les points de vue évoluent et le champ de force se reconfigure.

-Cristallisation : c'est l'étape à proprement dite du changement. Elle se repose sur l'intégration et la stabilisation des nouveaux comportements. Un nouvel état d'équilibre apparaît. Il s'agit dans cette phase d'accompagner les différents acteurs dans leurs nouveaux rôles.

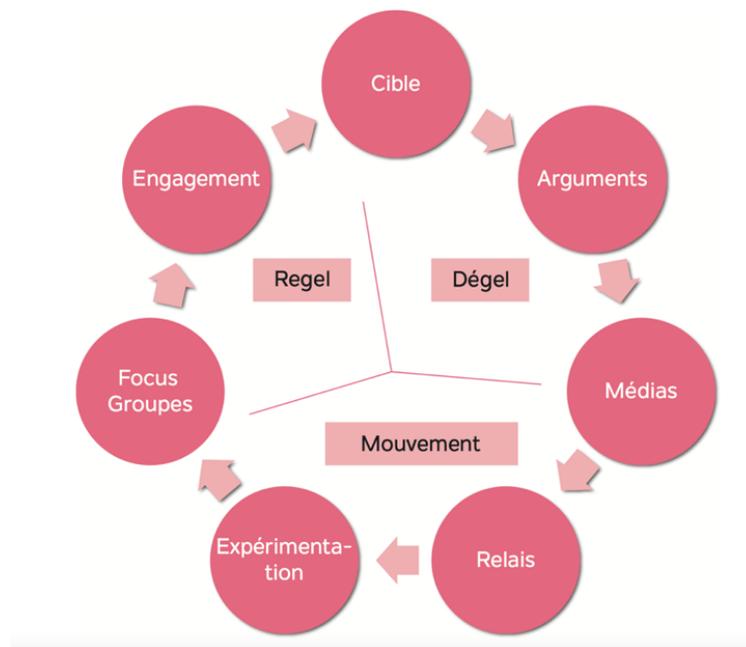


Figure 7 Modèle de changement par la persuasion de Kurt LEWIN selon AUTISSIER & Co²⁰

Pour étayer sa théorie, LEWIN conduit en 1943, une expérience très célèbre en conduite du changement, dénommée « Focus Group ». Un dispositif expérimental qui avait pour but d'inciter les ménagères américaines à consommer des plats à base d'abats afin d'éviter la pénurie des morceaux de viande, réservés aux soldats américains. Deux approches étaient alors proposées : un premier format interactif, intégrant l'échange et la discussion sur l'identification de freins et recherche de solutions. A travers la mise en place d'un groupe pilote et un second groupe dit groupe test où les ménagères sont en écoute passive en assistant à une conférence sur le sujet.

²⁰ AUTISSIER & Co « La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation » Dunod 2019

Le résultat de l'expérience a mis en évidence l'efficacité du premier format sur l'autre. En effet, une semaine après, une vérification réalisée au domicile des ménagères a montré que la consommation d'abats était dix fois plus importante dans le premier groupe que dans le deuxième.

LEWIN s'est appuyé sur cette expérience pour confirmer sa théorie sur les rapports de force et le fait d'agir et de modifier les normes sociales du groupe en menant des actions sur le collectif visant à diminuer les résistances, pour qu'il y ait adhésion et appropriation du changement.

Cependant, certains auteurs reprochent à LEWIN une démarche trop linéaire du changement ne permettant pas, entre autres à la dynamique d'apprentissage continu. La limite du modèle avancé par LEWIN repose également sur le fait qu'il ne propose pas d'outils pour mettre en place cette conduite du changement. C'est ainsi, que nous nous intéresserons dans la partie suivante aux travaux de Rosabeth Moss KANTER, qu'elle a développés en 1970.

B. Approche instrumentaliste de KANTER

Les travaux de LEWIN sur la conduite du changement ont suscité l'intérêt de nombreux auteurs qui ont travaillé par la suite sur le sujet. De nombreux modèles ont vu le jour. Comme celui de KANTER, une approche plus moderne de la conduite du changement qui se repose sur le triptyque : communication, formation et accompagnement. Une approche qu'elle a schématisée à travers sa roue matricielle de la conduite du changement, suivant une logique chronologique. Un modèle souvent utilisé par les grands cabinets de conseil, structuré en trois phases et huit livrables.

Dans sa méthodologie, KANTER se concentre sur les actions menées auprès des parties prenantes, visant à lever les résistances au changement, et plus largement à expliquer le changement souhaité et former les acteurs concernés pour qu'ils s'approprient des nouveaux modèles apportés par le changement.

Il s'agit dans un premier temps d'établir un diagnostic qui va permettre par la suite de produire un plan de communication, de formation et d'accompagnement. Dans sa démarche, l'auteure met l'accent sur la dimension opérationnelle du changement.

Ainsi, en 1992, KANTER a proposé une méthode de conduite de changement reposant sur dix leviers opérationnels :

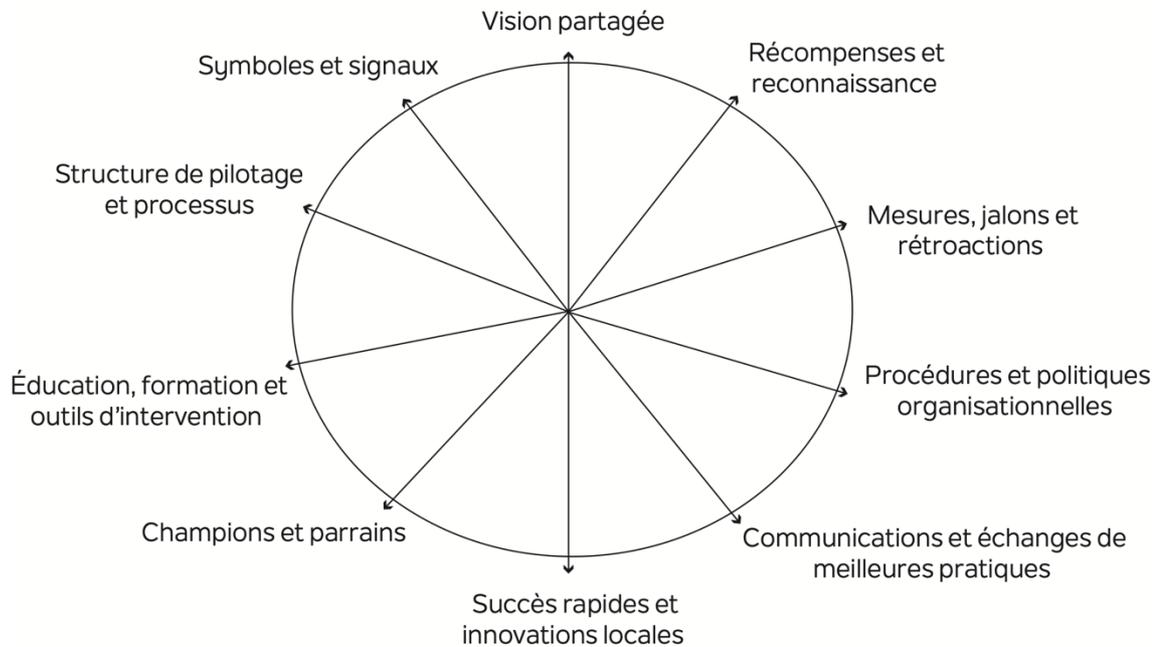


Figure 8 La roue du changement de KANTER²¹

A travers cette roue, KANTER soutient le fait que le changement est permanent et relancé perpétuellement. L'intérêt de son modèle réside dans l'identification et l'organisation des meilleures pratiques pour l'opérationnalisation du changement. Cependant le modèle proposé par KANTER présente, lui aussi des limites. Plusieurs auteurs ont émis des critiques envers son approche, notamment John KOTTER qui trouve que sa méthode n'intègre pas les managers, qui ont pourtant un rôle fondamental au déploiement du changement.

C. Approche managériale de KOTTER

Professeur à la Harvard Business School, John KOTTER est une autorité sur le leadership et le changement. C'est l'un des premiers théoriciens, traitant le changement, à mettre en évidence le rôle primordial des managers dans la réussite

²¹ AUTISSIER & Co « La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation » Dunod 2019

des projets de changement. Il n'écarte pas l'importance des trois leviers dits classiques proposés par KANTER, c'est-à-dire la formation la communication et l'accompagnement. Mais propose une approche plus globale en réhabilitant le rôle du manager dans sa démarche pour réussir la mise en place du changement. Pour KOTTER, cité par AUTISSIER et MOUTOT : « *les managers sont considérés comme des relais et des traducteurs des projets de changement. Ils opèrent des traductions dans les actes du quotidien* »²².

Son modèle est synthétisé en huit étapes :

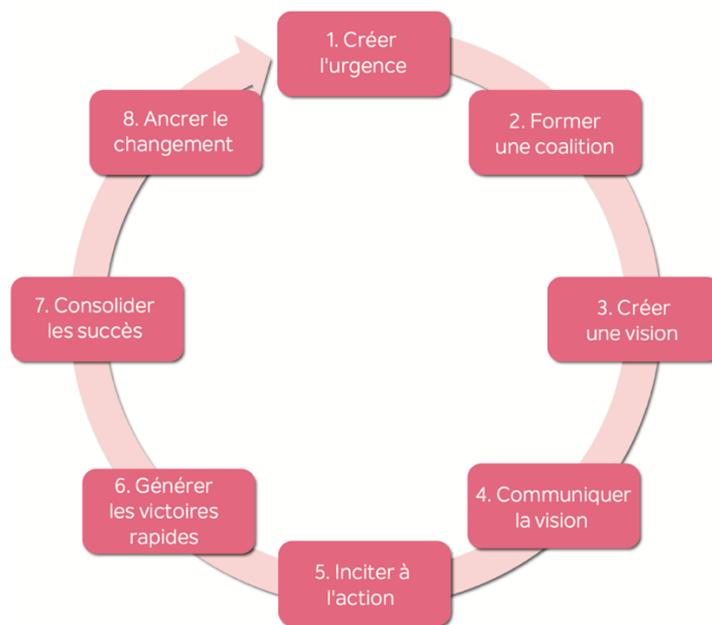


Figure 9 Le modèle à huit étapes de KOTTER²³

1- Créer l'urgence : cette première étape agit comme un déclencheur. Il s'agit de créer un sentiment d'urgence et soutenir l'idée que le changement doit se faire, en s'appuyant sur des éléments et arguments tangibles.

2- Former une coalition puissante : il est ici nécessaire d'identifier des « alliés » engagés qui vont porter le projet.

3- Créer une vision du futur : le changement génère de l'incertitude, cette étape vise à la réduire en explicitant sur le futur et en donnant une image précise du post-changement.

²² AUTISSIER & MOUTOT « Méthode de conduite du changement » Dunod 2016

²³ AUTISSIER & Co « La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation » Dunod 2019

- 4- Communiquer la vision du futur : il s'agit d'impliquer l'ensemble des collaborateurs concernés en communiquant régulièrement sur la situation d'urgence de changer.
- 5- Inciter l'action : cette étape vise à responsabiliser les parties prenantes afin de supprimer tous les obstacles qui peuvent freiner le déploiement du changement.
- 6- Générer les victoires à court terme : pour éviter le découragement et l'essoufflement, il est nécessaire de créer des jalons rapprochés qui permettent de maintenir la motivation et l'engagement des parties prenantes.
- 7- Consolider les succès : cette phase consiste à consolider les acquis et à maintenir la dynamique de changement en généralisant les victoires et en anticipant les imprévus.
- 8- Ancrer le changement : c'est l'une des phases les plus compliquées du process qui demande un délai plus long que celui de l'accompagnement. Il s'agit ici d'ancrer les nouveaux modes de gestion dans la culture d'entreprise et de faire en sorte que ces nouveaux process soient adoptés, de manière durable, par tous les acteurs.

En proposant ce modèle, KOTTER insiste sur l'importance du leadership dans le processus de changement et affirme qu'« *une transformation réussie, c'est 70 à 90% de leadership et seulement 10 à 30% de gestion* »²⁴. Le rôle de manager est donc central et ne se cantonne pas seulement à celui d'un relais.

Les diverses transformations en entreprise ont réhabilité l'importance du manager dans le processus de changement. Toutefois, ces approches dites classiques, conçues de manière descendante et planifiée, semblent atteindre leurs limites avec l'émergence des outils collaboratifs et du digital. C'est dans ce sens que Jason LITTLE(2014) dans son ouvrage « Lean change management » soutient l'idée que les méthodes d'accompagnement classiques et linéaires ne sont plus adaptées face à des changements de plus en plus rapides et imprévisibles. C'est dans ce contexte que AUTISSIER ET MOUTOT propose la méthode agile, invitant à repenser la conduite du changement.

²⁴ AUTISSIER & MOUTOT « Méthode de conduite du changement » Dunod 2016

D. Approche agile d'AUTISSIER et MOUTOT

Selon AUTISSIER et MOUTOT, la recrudescence des changements depuis quelques années a rendu quelque peu obsolètes les méthodes dites traditionnelles. Ainsi, ils identifient quatre principes sur lesquels s'opposent la conduite du changement traditionnelle et la conduite du changement agile²⁵.

Conduite du changement traditionnelle	Conduite du changement agile
Destination connue	Destination co-construite
Sentiment d'urgence	Collaboration
Instrumentalisation	Collaboration
Préparation au changement	Ancrage

Dans cette idée, les auteurs proposent la méthode de conduite de changement en mode agile qui se base sur deux axes : pilotage et réalisations de projet. Elle met surtout l'accent sur une démarche de co-construction dans l'idée d'impliquer systématiquement et au maximum tous acteurs concernés par le changement. Il s'agit de travailler sur l'identification des marges de manœuvre à chaque niveau et de la mise en œuvre, par la suite par l'implication des diverses parties prenantes. L'approche agile propose donc un changement de perspective. La gestion du changement ne consiste plus uniquement à informer et former les équipes, qui seront destinataires du changement. Il est important que celles-ci soient réellement impliquées, en mettant en place des expérimentations et en recueillant les retours d'expériences. En positionnant les équipes en acteurs du changement, l'appropriation se fait plus automatiquement et l'ancrage se renforce.

Ainsi, les auteurs matérialisent cette méthode dans leur ouvrage « Méthode de conduite du changement » en différenciant trois étapes majeures : diagnostic – action-contrôle

²⁵ Définition agilité : « Aptitude d'une organisation à s'adapter aux changements environnementaux » Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*

- Un diagnostic : qui consiste à une analyse du changement, à l'établissement d'un état des lieux.
- Un cycle d'accompagnement du changement qui illustre le déploiement des leviers de la conduite du changement. On retrouve dans cette phase, la partie communication, la formation et l'accompagnement des acteurs concernés.
- Un cycle de pilotage du changement par lequel la personne en charge de mener la conduite du changement se dote d'outils pour garantir la réalisation du changement et des objectifs fixés.

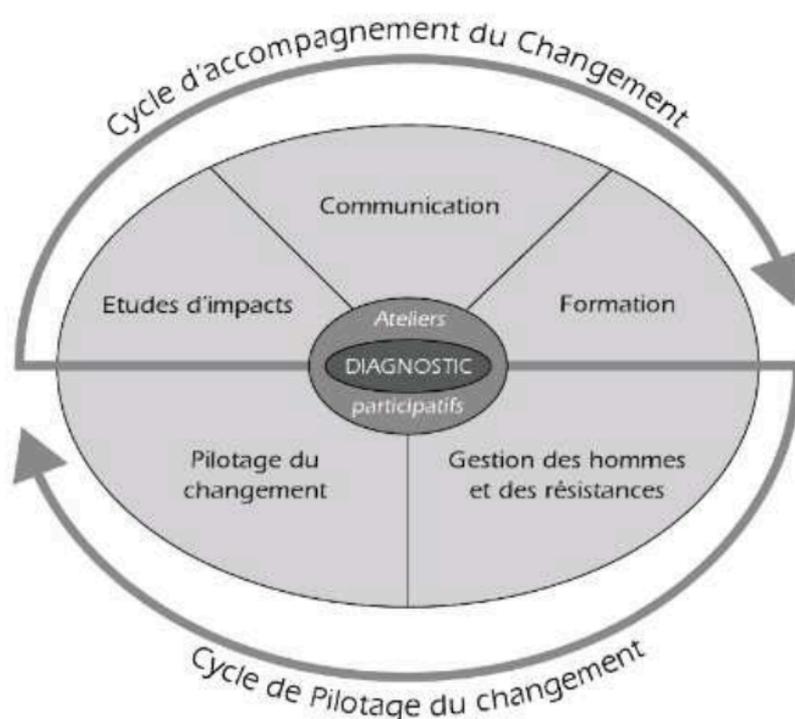


Figure 10 Les cycles de la conduite du changement²⁶

Nous avons présenté plusieurs méthodes de conduite du changement. Des approches qui ont évolué au fil du temps. Toutefois, tous les auteurs sont unanimes sur le fait que l'accompagnement des acteurs est primordial au déploiement d'un projet de changement. En effet, l'entreprise d'aujourd'hui est confrontée à plusieurs types de changement. Un changement polymorphe, aux origines diverses avec des impacts différents selon son intensité et son ampleur. Les facteurs de changement sont effectivement nombreux et force est de constater que le changement imposé par la

²⁶ AUTISSIER & MOUTOT « Méthode de conduite du changement » Dunod 2016

digitalisation est un marqueur fort qui a bouleversé la manière de faire et d'entreprendre au niveau notamment des entreprises.

III. LA DIGITALISATION, FACTEUR DE CHANGEMENT

La société au sens large du terme et les entreprises en générale sont confrontées perpétuellement à différents éléments qui les poussent à s'adapter et se renouveler en permanence. Un changement constant, subit ou choisi, liés à plusieurs facteurs :

- **-Rupture technologique** : l'entreprise constate l'inadéquation de son mode de fonctionnement avec l'environnement technologique
- **Rupture stratégique** : l'entreprise recentre ou élargit son cœur de métier en fonction des contraintes du marché, de la concurrence.
- **Evolution culturelle** : l'entreprise réalise le décalage ou l'évolution des valeurs et de la culture de l'environnement.
- **Contraintes règlementaires** : l'entreprise doit s'adapter à la réglementation en vigueur.
- **Contraintes structurelles** : l'organisation de l'entreprise est inadaptée à son environnement.

Au cours de notre étude, nous avons choisi de nous focaliser sur la rupture technologique comme facteur de changement. Nous parlerons de ce fait de la transformation digitale en entreprise et plus précisément des Ressources Humaines

A. Notion digitalisation des RH

La digitalisation est sans conteste un facteur majeur de changement et de la mutation sociétale dans laquelle nous vivons. Un environnement en constante évolution qui met en défi la fonction RH de prendre une position centrale en entreprise.

Mais dans un premier temps, il convient de comprendre et de définir le sens du mot digitalisation. Pour cela, nous allons nous référer au verbe numériser, dans le dictionnaire Larousse, qui signifie « *Convertir une information analogique sous forme*

numérique »²⁷. En effet, étymologiquement, numérique est ce qui se fait avec des nombres. Ainsi, le processus de reproduction technique auparavant analogique s'effectue désormais sous forme de données chiffrables (1/0), autrement dit, numériques. Pour parler de la numérisation de la fonction des Ressources Humaines, nous pouvons donc dire que c'est un ensemble de procédés permettant de numériser les différents volets du métier des RH.

Pour leur part, Emmanuel BEAUDOIN & Co définissent la digitalisation des Ressources Humaines comme « *l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH* »²⁸. Dans leur ouvrage ils nous font remarquer également que ce n'est pas un phénomène nouveau car dans les années 60 l'informatique a déjà investi le monde de l'entreprise. En effet, la révolution numérique de la fonction RH a débuté dans les années 1970 avec l'arrivée des premiers logiciels de paie et de la gestion des temps et des activités (GTA), il s'agissait de traiter un grand nombre de données quantitatives. La décennie suivante a vu se développer les SIRH. La transformation fût fulgurante à partir des années 2000 avec Internet et tout le potentiel qu'il a à offrir aux métiers des RH. Une accélération de la numérisation des fonctions RH marquée notamment par l'utilisation des réseaux sociaux, des jobboards ou par l'analytique RH²⁹.

En constante évolution, la transformation numérique des RH poursuit son chemin. Plusieurs outils et systèmes ont intégrés également ce domaine comme l'adaptive learning, l'IA (Intelligence Artificielle) ou les chatbots.

Un phénomène en mouvement qui s'est vu accéléré par un ensemble de paramètres. Nous pouvons nous intéresser, en particulier, à quatre éléments :

- L'augmentation des capacités de stockage qui a permis la démocratisation de certaines solutions telles que le big data
- L'amélioration de l'ergonomie des solutions RH qui a facilité la prise en main par les utilisateurs.
- L'adoption du numérique dans la vie des salariés, qui a également facilité son utilisation et créant par la même occasion de nouvelles attentes au sein de l'entreprise.

²⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/numériser/55257>

²⁸ Emmanuel BEAUDOIN & Co « Transformation digitale de la fonction RH ». Dunod 2016

²⁹ Définition selon manager-go.com : Les méthodes HR Analytics ont pour objectif d'exploiter la masse de données collectées à dominante RH par les différents systèmes d'information, notamment le SIRH. Grâce à des analyses poussées, il devient possible d'appréhender et d'anticiper des tendances sociales, ou plus simplement prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques en s'appuyant sur des informations rationnelles.

-Le phénomène du mimétisme observé dans les différentes sociétés concurrentes qui se procuraient les mêmes systèmes.

B. Les enjeux de la digitalisation pour les RH

Cette vague de numérisation donne une nouvelle dimension à la fonction des Ressources Humaines, devenue à la fois acteur de la transformation digitale mais également accompagnateur de cette transformation. En effet, la numérisation impacte les RH sur deux aspects : la transformation numérique de la fonction RH, elle-même et l'accompagnement de la transformation digitale globale de l'entreprise. Ainsi, au-delà des nouvelles fonctionnalités qu'elle offre, la digitalisation a un impact fort sur le métier des RH.

Expertise RH

La digitalisation des processus RH permet d'automatiser certaines tâches administratives répétitives et chronophages pour permettre à la fonction de se focaliser sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et aux défis auxquels l'entreprise est confrontée pour rester efficiente et compétitive, telle est l'idée avancée par Christel MARGUILLARD, Directeur SIRH au sein de Microtis³⁰

Ce gain de temps permet aussi de gagner en efficacité, car le traitement des activités transactionnelles sont exécutées rapidement

Gestion de l'information

La digitalisation des RH implique une centralisation des données à travers une base unique. Ce qui facilite la gestion et le contrôle des données traitées.

Satisfaction des collaborateurs

Des collaborateurs désormais considérés comme des clients internes avec des besoins et attentes qui ont évolué à travers la présence permanente de la digitalisation

³⁰ <https://paperjam.lu/article/news-5-grands-enjeux-de-la-digitalisation-des-rh>

dans leurs vies personnelles, tels que l'instantanéité de l'information, la rapidité et la réactivité, l'ergonomie des plateformes et applications. Autant d'exigences que le salarié 3.0 attende de retrouver dans son entreprise.

PARTIE II : ANALYSE EMPIRIQUE

I IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

A. Historique

Après avoir travaillé au sein de La Croix Jaune, une entreprise qui déléguait des infirmiers à domicile, Laurence LERMAN, la fondatrice, décide de créer en 1972 sa propre agence de travail temporaire qu'elle nomme Express Intérim Service. Elle avait pour ambition de créer une agence qui anticipe les attentes et répond aux exigences des établissements de manière réactive afin de combler la pénurie de personnel médical et d'améliorer la qualité des soins.

Elle a commencé par travailler avec sa petite sœur, puis avec le développement de l'entreprise, elle a embauché des nouveaux collaborateurs qui aujourd'hui pour la plupart sont encore présents.

-Localisation :

L'entreprise est située à Paris 18eme, au 26 rue Simart et contrairement à d'autres agences de travail temporaire concurrentes, elle ne dispose que d'une seule agence.

-Effectif global :

Le personnel d'Express Intérim Service est divisé en deux catégories :

- **Le personnel fixe de l'entreprise** : de 8 à 12 salariés

Regroupe :

- La direction : directrice et responsables
- Les assistants(es) ressources humaines / assistants(es) manager
- Les coordinateurs de planning
 - **Les intérimaires** : environ 1500 par an (médical et paramédical)

B. Activité de l'entreprise

C'est une agence de travail temporaire spécialisée dans le secteur de la santé (domaine médical, paramédical et social) qui propose des contrats d'intérim et plus rarement des CDD ou des CDI.

Son offre est principalement basée en Ile de France, mais depuis 3 ans la direction souhaite élargir son offre à toute la France.

Ses principaux clients sont : Les hôpitaux, les cliniques et les EHPAD (Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes).

>Organigramme du personnel interne

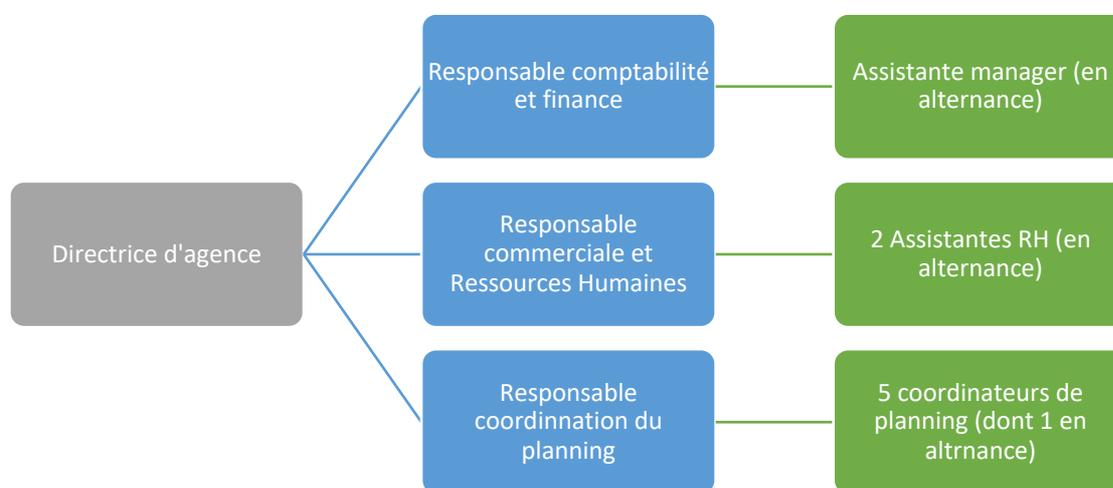


Figure 11 Organigramme de l'entreprise EIS

C. Profils acteurs internes et externes

>L'équipe interne

Le personnel fixe de l'entreprise est composé de séniors proches de la retraite avec une forte taux d'ancienneté pour la majorité: plus de 20 ans.

Toutefois depuis plusieurs années, l'agence recrute des jeunes en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage dans le but de les intégrer pour former une nouvelle équipe.

75 % des salariés sont des femmes. Ce déséquilibre est dû à la sélection du personnel en alternance auprès d'établissements de formations spécialisées dans les ressources humaines ou dans l'assistantat de direction qui sont plus plébiscités par les femmes.

>Les intérimaires : acteurs externes

L'entreprise recrute et délègue aux différents clients, du personnel spécialisé dans le secteur de la santé. En Mai 2021 le cabinet a enregistré plus de intérimaires dans sa base de données

>Les clients d'Express Intérim Service : acteurs externes

Express Intérim Service travaille avec des établissements du secteur de la santé essentiellement en Ile de France. (CF annexe 1)

D. Organisation des ressources humaines au sein de l'agence EIS

Nous ne pouvons pas parler d'un service propre aux ressources humaines au sein de l'entreprise EIS, car tous les collaborateurs participent aux missions RH.

Tous les postes de l'entreprise sont en lien avec les ressources humaines, que ce soit pour l'élaboration de la paie, le recrutement, le placement des intérimaires et les tâches administratives relatives au personnel.

II. METHODOLOGIE

Pour notre enquête sur terrain nous avons procédé en deux temps. De prime abord, nous avons choisi de faire un diagnostic autour de l'entreprise et de son environnement. Ensuite nous avons mené une enquête qualitative auprès de dix personnes afin d'avoir leurs expertises sur le sujet de l'accompagnement de la transformation digitale en entreprise.

A. DIAGNOSTIC

Le diagnostic est une étape cruciale de tout déploiement d'un nouveau projet de transformation. Une phase mise en exergue par AUTISSIER et MOUTOT, dans notre partie revue littéraire, ainsi que par KANTER à travers son modèle instrumental. Nous avons donc voulu dresser un diagnostic de l'entreprise EIS :

>Un diagnostic interne, en relevant ses forces et faiblesses sur divers points, tels que sa situation géographique, l'organisation de l'entreprise ou son rapport avec la technologie. La collecte de données s'est faite par le biais d'observation, d'échange non formel avec les collaborateurs et de collectes d'informations via notamment la base de données de l'entreprise.

>Ensuite un diagnostic externe. Notre approche s'est faite en deux phases.

D'abord un diagnostic centré sur les facteurs externes ayant un impact direct sur le fonctionnement de l'entreprise EIS, à travers la méthode PESTEL : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental, Légal. Nous avons choisi, d'utiliser cette matrice conjointement avec l'outil d'analyse SWOT³¹. Il s'agit de ce fait de lister les domaines d'analyse et de confronter ces divers éléments en les opposants et en les classant en opportunités ou menaces, pouvant soit avantager soit peser sur l'entreprise.

Ensuite, toujours dans le but de porter une analyse sur l'environnement de l'entreprise nous avons utilisé une étude menée par PWC en 2020 qui met l'accent sur la place de la transformation digitale en entreprise. Aussi bien dans les grands groupes, les ETI que les PME. Cette dernière catégorie nous intéresse en particulier, de par le statut de l'entreprise EIS, sujet de notre étude sur terrain. En effet les résultats de ces enquêtes réalisées par PWC nous permettent d'avoir une vue d'ensemble sur la place de la transformation digitale en entreprise et de positionner ainsi l'agence par rapport aux autres entreprises françaises.

Enfin, nous avons procédé à un *benchmark* en allant enquêter sur les pratiques digitales RH de quatre entreprises concurrentes. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps, établi un questionnaire qui se porte essentiellement sur les pratiques et les outils digitaux dans les entreprises concernées. Puis, dans un second temps, nous avons identifié les entreprises leaders dans l'intérim médical. Notre démarche a été de chercher les coordonnées de chaque entreprise une à une sur internet. Ensuite, de solliciter un collaborateur de l'entreprise à répondre à notre questionnaire. (*cf annexe 2*)

Une fois les questionnaires retournés par les différents interlocuteurs, nous avons procédé à une restitution des données dans un tableau comparatif, récapitulant les diverses informations collectées sur chaque entreprise. Notre approche est plutôt générique car il s'agit ici de comparer l'entreprise EIS avec les autres entreprises pour identifier les écarts en termes d'outils et systèmes digitaux RH.

³¹ Le SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou MOFF pour les Francophones (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses,) est un outil pratique lors de la phase de diagnostic stratégique . Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>

B. Enquête qualitative

Cette deuxième partie de notre démarche consiste à apprécier de manière empirique les différents courants et théories développés dans la partie littérature de notre recherche. L'objectif final étant d'identifier ce qui se fait réellement sur terrain en termes de conduite du changement et de transformation digitale dans le but d'accompagner EIS dans ce changement et lui permettre d'adopter certains outils ou systèmes afin de rester compétitive dans un marché hyperconcurrentiel.

Pour ce faire, nous avons opté pour une enquête qualitative et semi-directive sur un échantillon de dix personnes.

-Méthode de recueil de données : entretien semi-directif :

Pour mener à bien notre entretien, nous avons élaboré un guide d'entretien contenant une série de dix questions qui mettent en relief deux grands thèmes :

-Thème 1 : Le changement :

>La transformation digitale, facteur de changement

>Les enjeux de la transformation digitale des RH

>La notion de résistance au changement

-Thème 2 : La conduite du changement :

>Les méthodes les plus adaptées en termes de conduite changement

>Le rôle de manager dans un projet de transformation

1. Population interrogée

Notre échantillon est composé de dix personnes expertes dans différents domaines en lien avec notre sujet. Nous avons procédé de deux manières pour repérer et prendre contact avec nos interlocuteurs.

Une partie de notre échantillon est constituée d'intervenants qui ont livré leurs expertises sur des thèmes tournant autour de la transformation digitale RH, du changement, de la conduite ou de l'accompagnement au changement. Ceci à travers des ouvrages, articles ou interviews que nous avons consultés. Nous avons ensuite vérifié si ces intervenants étaient présents sur le réseau professionnel LinkedIn de manière à envoyer une demande de 'connexion' et établir un contact.

Quant à l'autre partie de notre échantillon, nous avons lancé une recherche libre sur le moteur de recherche Google en y mettant différents mots clé dans le but d'identifier les cabinets de conseils spécialisés dans notre domaine de recherche.

2. Composition de l'échantillon

En ce qui concerne la composition de notre échantillon, elle est répartie ainsi :

-2 enseignants chercheurs

-2 enseignants chercheurs et anciens DRH

-2 CEO en cabinet de conseil, anciens DRH

-4 personnes travaillant dans un cabinet de conseil : CEO, DG, Associé, Consultant Sénior

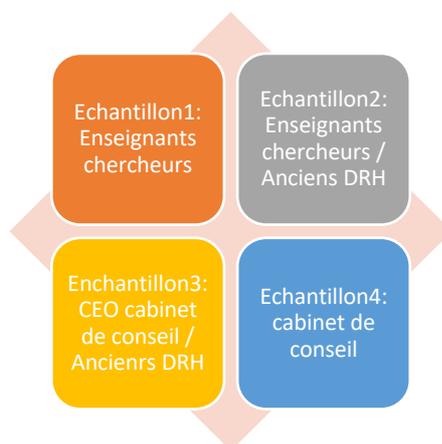


Figure 12 Composition échantillon

Nous avons choisi ce panel dans le but d'avoir plusieurs points de vue selon le parcours et expérience de chaque interlocuteur. Des attentes que nous récapitulons dans le tableau suivant :

	Échantillon 1	Échantillon 2	Échantillon 3	Échantillon 4
Expertis	Une vision synthétique axée sur les différentes théories sur le sujet.	Double casquette : recherche et expérience direction	Double casquette : expérience direction et conseil externe	Conseil externe

III. RESTITUTION DE L'ENQUETE SUR TERRAIN

A. DIAGNOSTIC

1. Diagnostic interne

Critères	Forces/Faiblesses	
L'entreprise	Force :	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise familiale • Existe depuis presque 50 ans
Situation géographique	Force :	<ul style="list-style-type: none"> • Situé à Paris • Accessible en transport
	Faiblesses :	<ul style="list-style-type: none"> • Un seul local dans toute la France donc difficulté d'y accéder pour les personnes habitant hors Ile de France.
Technologie	Faiblesses :	<ul style="list-style-type: none"> • Matériels et logiciels obsolètes donc ralentissement dans le travail • Aucune application mobile pour les intérimaires • Site internet peu complet • Difficulté pour l'astreinte de faire un suivi car ne dispose pas d'ordinateurs. Il n'a qu'une liste imprimée des intérimaires en missions et des missions à pourvoir le soir au le lendemain.
Le personnel (Salariés/intérimaires)	Forces :	<ul style="list-style-type: none"> • Salariés fixes présent depuis plus de 30 ans dans l'entreprise qui sont donc des experts dans l'intérim du secteur de la santé. • Chaque année des alternants sont embauchés. Ils apportent une image plus jeune de l'entreprise.
	Faiblesses :	<ul style="list-style-type: none"> • Salariés fixes lassés de former des alternants chaque année car cela provoque un ralentissement dans leur travail. • Équipe proche de la retraite. • Les nouveaux intérimaires n'apprécient pas forcément le mode de fonctionnement de l'entreprise car manque de modernité. • Difficultés de convaincre les nouveaux alternants de rester dans l'entreprise car manque de renouveau chez EIS. • Crainte des salariés de venir travailler en agence et d'accueillir du personnel ayant fréquenté des établissements de soins pendant la période de crise sanitaire.

Organisation	Faiblesses :	<ul style="list-style-type: none"> • Non mise en place du télétravail hors astreinte
Communication	Forces :	<ul style="list-style-type: none"> • EIS est joignable 7 jours/7 et 24h/24 ce qui lui permet de faire preuve de réactivité envers les besoins des clients mais aussi pour répondre aux problèmes/questionnements des intérimaires.
	Faiblesses :	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de communication de la part de certains collaborateurs malgré une configuration de l'entreprise qui devrait la favoriser. • Communication non structurée entre les salariés et les personnes en astreinte ce qui provoque des erreurs et des oublis.
Locaux	Forces :	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite la communication en interne • Proximité entre les salariés
Tarifs	Faiblesses :	<ul style="list-style-type: none"> • Passe en dernier auprès de la plupart de ses clients car quotient élevé et salaire élevé pour les intérimaires.
Notoriété	Forces :	<ul style="list-style-type: none"> • EIS est reconnue par les établissements de santé d'Ile de France par sa présence sur le marché depuis un grand nombre d'années.

2. Diagnostic externe

PESTEL	OPPORTUNITES	MENACES
Politique/Légal	→ Loi du 30 juillet 2020 qui permet aux entreprises de moins de 250 salariés de bénéficier d'une aide forfaitaire pour l'embauche de personne en contrat d'apprentissage.	→ Mesure de restriction incitant les entreprises à favoriser le télétravail si cela est possible.
Économique	→ Secteur de la santé et de l'aide à la personne qui recrute fortement en période de crise sanitaire. Le travail temporaire ne connaît pas la crise en général. Ceci est encore plus vrai pour les domaines des services à la personne et de la santé. Il n'y a pas de contraintes particulières pour la fixation des prix par les autorités publiques.	→ Taux de chômage qui atteint environ 9% de la population active au troisième trimestre 2020. → Marché très concurrentiel L'absence de réglementation sur la politique tarifaire génère parfois une concurrence déloyale.

Socio-culturel	<p>→ Habitude pour les nouveaux diplômés de débiter leur parcours professionnel par des missions d'intérim afin de découvrir plusieurs établissements et différents services.</p> <p>→ Image de l'intérim qui s'améliore en 2020. Une enquête réalisée par l'IFOP (Institut Français d'Opinion Publique) montre que 82% des français accepteraient de travailler en intérim.</p>	<p>→ Arrivée de la génération Z en entreprise. Des salariés qui recherchent à retrouver des outils modernes et adaptés à leur environnement.</p> <p>→ Émergence du travail à distance renforcée par la crise sanitaire à la suite de la Covid 19.</p>
Technologique	<p>→ Possibilité grâce aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) d'améliorer la communication avec les intérimaires et de gagner du temps dans le processus de placement.</p> <p>→ Émergence des réseaux sociaux comme LinkedIn qui permettent plus de possibilités et de simplicités dans la communication.</p> <p>L'apparition et le développement des applications génériques et spécifiques qui optimisent les échanges professionnels.</p>	<p>→ Émergence des plateformes digitales qui mettent rapidement en relation les professionnelles avec les entreprises.</p> <p>→ De plus en plus d'agences enrichissent leurs offres avec la création d'une application et sont plus attractives pour les intérimaires.</p> <p>→ Piratage informatique</p>
Environnemental	<p>→ Numérisation qui permet d'éviter le gaspillage de papiers.</p>	<p>→ Stockage numérique qui consomme beaucoup d'énergie.</p>

B. ETUDE SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE EN FRANCE

Nous voulons dans cette partie faire un état des lieux de la transformation digitale en entreprises sur tout le territoire français et répondre à ces trois questions : où en sont les entreprises, quel est leur avis sur le sujet et comment se placent-elles par rapport à leurs concurrents ?

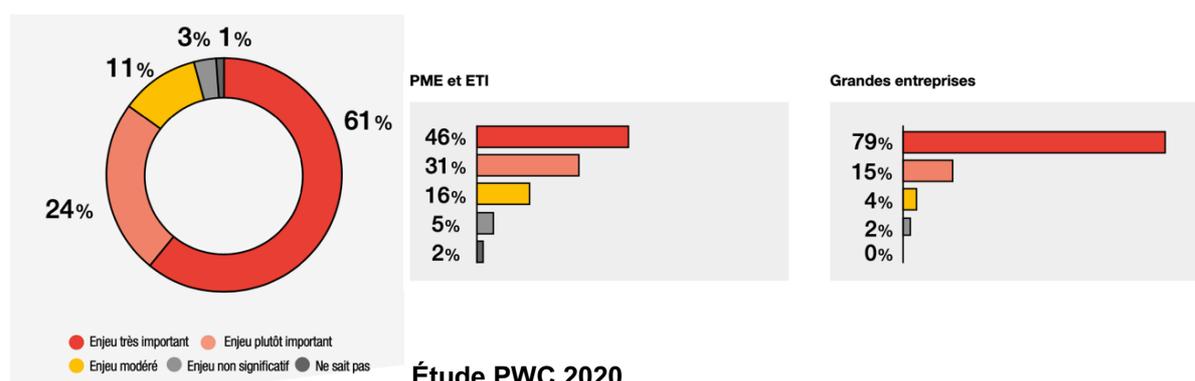
Une démarche qui permet de situer l'entreprise EIS dans son environnement de manière globale. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur une étude effectuée par

PWC³² et sortie en Mars 2020 qui se portait sur la transition des compétences dans un monde digital. La réalisation de l'enquête s'est faite entre Juillet et Décembre 2019 sur un échantillon de 120 entreprises, composé de 44% de grandes entreprises, 33% d'ETI et 23% de PME.

-Ainsi à la question : est-ce que la transformation digitale est un enjeu majeur pour les entreprises françaises ? L'étude note des différences notables par rapport à la taille des entreprises enquêtées :

> les entreprises de petite taille et de taille intermédiaire déclarent être moins fortement impactées par les transformations à l'œuvre. Elles sont même 16% à considérer la transformation digitale comme un enjeu modéré

>tandis que les grandes entreprises sont près de 8/10 à estimer que le digital impacte très fortement leurs activités.

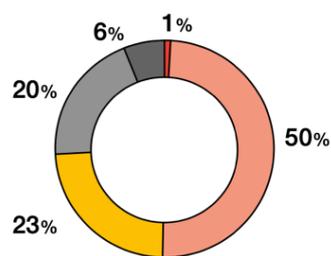


-Ensuite en ce qui concerne l'engagement de l'entreprise dans la transformation digitale. L'étude met en avant le fait que le rythme de la transformation n'est pas corrélé à la taille de l'entreprise, les grands groupes n'avançant pas forcément plus rapidement que les entreprises de plus petites tailles.

Par ailleurs, près de la moitié des entreprises françaises concernées estiment que leur transformation digitale est alignée sur les objectifs qu'elle se sont fixées.

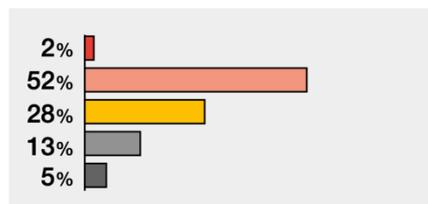
³² Etude PWC France Mars 2020 « La transition des compétences »

Comment qualifiez-vous l'état d'avancement de la transformation digitale au sein de votre organisation ?



● En avance sur nos objectifs ● En lien avec nos objectifs
● En retard sur nos objectifs ● Objectif non ou insuffisamment défini
● Ne sait pas

PME et ETI



Grandes entreprises



Étude PWC 2020

-Le troisième point qui nous intéresse dans cette étude concerne la position des entreprises enquêtées par rapport à leurs concurrents : 44% estiment faire jeu égal avec la concurrence, 18% jugent même être en avance. Tandis que près d'une entreprise sur quatre estiment avoir pris du retard sur la concurrence. A noter que les PME et ETI sont un peu plus nombreuses que les grandes entreprises à se déclarer en avance sur leur concurrence.

C. BENCHMARK

Le dernier point que nous avons présenté précédemment dans l'étude menée par PWC nous a amené à faire du *benchmarking* auprès des concurrents directs de l'entreprise EIS. Sur notamment les outils digitaux utilisés dans ces organismes. Permettant de positionner l'entreprise face à ses concurrents sur la question de la digitalisation. Il s'agit dans cette partie de faire un recensement des ces outils et pratiques.

EIS & Concurrents	Date de création	Taille	Présence	Recrutement : offres d'emploi et sourcing	Proposition missions			Télétravail salariés permanents			SIRH
					Tél	SM S	Appli	Avant Covid	Pendant confinement	Post Covid	
EIS	1972	PME	1 agence	-Jobboards -Pôle Emploi -Réseaux sociaux	Oui	No n	Non	Non	Non	Non	Non
ADECCO MEDICAL	1968	Groupe Adecco	France 95 agences	- Jobboards -Pôle Emploi	Oui	Oui	Oui	Non	100%	1 journée / semaine	Oui

				-Réseaux sociaux							
Appel Médical	1969	Groupe Randstad	France 65 agences	- Jobboards -Pôle Emploi -Réseaux sociaux	Oui	Oui	Oui	Non	100%		Oui
ERGALIS	1997	Groupe Ergalis	France 7 agences	- Jobboards -Pôle Emploi -Réseaux sociaux	Oui	Oui	Oui	Non	100%		Oui
JBM	1972	Groupe Randstad	IDF 14 agences	-Jobboards -Pôle Emploi -Réseaux sociaux -Publipostage d'annonces	Oui	Oui	Oui	Non	100%	1 journée / semaine	Oui

D. ENQUETE QUALITATIVE

Nous allons dans cette partie restituer nos entretiens auprès d'experts sur le sujet de la transformation digitale et de la conduite du changement, à travers les tableaux ci-après. Synthétisant le retour de chaque interlocuteur sur les thèmes que nous avons choisi de mettre en évidence. Autrement dit, la notion de transformation digitale des Ressources Humaines, les enjeux de la transformation digitale, la résistance au changement, la conduite du changement et le rôle du manager dans la transformation digitale.

▪ La notion de digitalisation des Ressources Humaines

Restitution	
Entretien 1 Groupe : échantillon 2	-Phénomène en cours -La crise sanitaire, comme catalyseur
Entretien 2 Groupe : échantillon 2	La digitalisation a commencé depuis longtemps. L'utilisation des nouveaux outils a poussé à réfléchir à de nouveaux modes de fonctionnement : comment intégrer au mieux ces nouveaux outils dans nos processus. C'est là que l'on se retrouve véritablement dans une logique de transformation numérique.
Entretien 3 Groupe : échantillon 4	La digitalisation est inévitable pour plusieurs raisons et la crise sanitaire avec le télétravail était un aiguillon de la dématérialisation.
Entretien 4	-La digitalisation fait partie des organisations de travail, elle est devenue la

Groupe : échantillon 1	-Norme pour les organisations de travail.
Entretien 5 Groupe : échantillon 1	La question de digitalisation est clé, on ne peut pas faire sans le digital aujourd'hui. Le débat n'est plus dans le oui ou non mais plutôt dans le comment ? Dans le digital, il y a deux notions : -Les applications qui sont faites pour optimiser les processus -Les applications qui répondent à de nouveaux besoins
Entretien 6 Groupe : échantillon 4	La digitalisation est synonyme de progrès. On va avoir deux types de digitalisation : -Une digitalisation qui conduit à une complexification du présent : qui ne cherche pas à remettre en question l'existant, qui ne transforme pas l'organisation -Une transformation digitale qui va véritablement interroger l'organisation, le processus.
Entretien 7 Groupe : échantillon 4	-Mouvement qui commencé depuis des années. -Question de maturité digitale
Entretien 8 Groupe : échantillon 3	La digitalisation est inévitable si les entreprises veulent progresser, exister et se démarquer.
Entretien 9 Groupe : échantillon 4	De nombreux outils existent
Entretien 10 Groupe : échantillon 3	La digitalisation a commencé depuis 30 ans. Elle est incontournable. 2 volets : -L'informatisation des processus RH -L'acculturation des équipes RH à la culture digitale

Sur la question de transformation digitale, nos interlocuteurs sont unanimes sur le fait que les entreprises ne peuvent plus faire sans la digitalisation. Plusieurs points ont été abordés :

- La digitalisation a commencé depuis plusieurs années.
- Elle est devenue la norme.
- Elle synonyme de progrès
- Il ne s'agit plus de dire si l'entreprise doit se digitaliser mais se poser la question du comment conduire cette transformation digitale ?
- La crise sanitaire et les mesures liées au confinement constituent une véritable aiguillon de la dématérialisation.

▪ **Les enjeux de la digitalisation pour les RH et l'entreprise**

Restitution	
Entretien 1 Groupe : échantillon 2	-Économie d'échelle : gain de temps, redéployé sur des activités à plus forte valeur ajoutée. -Les RH vont pouvoir se concentrer sur la dimension noble du métier : GPES, dialogue social, team building...
Entretien 2 Groupe : échantillon 2	-Les RH vont pouvoir se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. -Utilisation de l'intelligence globale des situations : gestion d'une masse d'information et analyse de données
Entretien 3 Groupe : échantillon 4	-Critères d'efficacité : efficacité opérationnelle et gain de temps -Critères RH : attente des jeunes embauchés qui aspirent à travailler dans un environnement digital. -Critères économiques
Entretien 4 Groupe : échantillon 1	-Une question de compétitivité.
Entretien 5 Groupe : échantillon 1	-Notion de performance et de logique économique -Pour répondre au mieux aux besoins des collaborateurs : expérience collaborateurs. -Transactions plus aisées et plus faciles
Entretien 6 Groupe : échantillon 4	-Gain en efficience -Collaborateurs en attente d'un environnement en accord avec leur époque : transformation imposée par la nouvelle génération. -Enjeu de marque employeur -Pour permettre au RH de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. -Nouvelle posture RH : prévenir des emplois et des compétences avec agilité => souplesse organisationnelle, souplesse dans la formation et les apprentissages. -Passer à un environnement hybride après la crise sanitaire
Entretien 7 Groupe : échantillon 4	-Besoins des salariés : retrouver les mêmes technologies du quotidien en entreprise -Changements sociétaux dans la façon de concevoir son travail, son employeur, sa carrière. Le digital a créé un nouveau mode de penser : plus de possibilités.
Entretien 8 Groupe : échantillon 3	-Gain de temps -Performance -Gain financier -KPI : données intéressantes -Les RH sont devenues un centre de profit -Pour permettre au RH de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.
Entretien 9	-Enjeu stratégique pour les RH : elles sont aussi en charge d'accompagner les autres services dans la transformation.

Groupe : échantillon 4	-Pour permettre au RH de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. -Nouvelle posture des RH : conduite du changement, réflexion sur les métiers de demain, l'exploitation des données avec l'intelligence artificielle et l'analytics RH.
Entretien 10 Groupe : échantillon 3	-Performance et productivité -RH comme accompagnateur du changement

Dans ce volet, nous avons extrait deux axes sur les enjeux de la transformation digitale des Ressources Humaines, à savoir :

-Les avantages et potentiel offerts par la digitalisation aux RH

>Gain de temps, permettant aux RH de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée

>Notion de performance, d'efficacité et de compétitivité

>Logique économique

>Notion de marque employeur : avec l'arrivée des natifs du numérique en entreprise.

Est également évoqué ici le fait de répondre aux attentes des collaborateurs qui aspirent à retrouver le même environnement technologique de son quotidien, en entreprise.

-La nouvelle posture des RH face à la transformation digitale :

>Accompagnateur du changement

>Centre de profit : à travers l'analyse et l'exploitation d'une masse de données et d'informations recueillies grâce l'intelligence artificielle et l'analytics RH.

▪ Risques face au changement et à la digitalisation

Restitution	
Entretien 1 Groupe : échantillon 2	-Isolement de certaines personnes, séniors et moins qualifiées. Vouloir tout digitaliser peut être une erreur, il faut s'adapter à la cible -Coût financier -Sécurité des données
Entretien 2 Groupe : échantillon 2	-Confiance aveugle aux données -Les biais dans l'algorithme -Se réfugier derrière la machine -Croire que l'informatique va permettre de tout faire. Toujours prévoir qu'on puisse reprendre la main.
Entretien 3	-Piratage informatique -Panne informatique

Groupe : échantillon 4	-Perte de métiers -Facteur d'isolement -Tentation des entreprises à supprimer les contacts humains
Entretien 4 Groupe : échantillon 1	Lorsque la structure de l'entreprise est incompatible avec la digitalisation : désorganisation/ menace
Entretien 5 Groupe : échantillon 1	-Pas de risque ni de menace. L'enjeu pour les entreprises est dans la manière de mettre la transformation digitale en place et du comment elles embarquent les collaborateurs. Savoir si les investissements correspondent à de vrais besoins.
Entretien 6 Groupe : échantillon 4	-Risque de déshumanisation : d'oublier de mettre l'humain au centre -Sentiment de perte d'impact du travail => Pas de concurrence entre la machine et l'humain
Entretien 7 Groupe : échantillon 4	-Oublier le patrimoine existant (applicatif, intellectuel, culturel) -Faire de la technologie pour la technologie => Tester et apprendre, lancer des initiatives =>Acceptation du droit à l'erreur
Entretien 8 Groupe : échantillon 3	-Le manque d'accompagnement au changement, l'outil à lui seul ne suffit pas
Entretien 9 Groupe : échantillon 4	-Derrière la machine, il faut toujours des gens pour l'administrer, des experts de l'outil et du métier -Risque social : suppression de postes
Entretien 10 Groupe : échantillon 3	Utilisation abusive : question de contrôle par exemple qui est contre-productif.

Cette partie nous a permis d'aborder divers éléments qui peuvent constituer un risque auquel s'expose l'entreprise dans la digitalisation. Plusieurs points de vue ont été soulevés par les personnes que nous avons interviewées :

- Les risques liés aux relations humaines : isolement et déshumanisation
- Les risques liés à l'identité de l'entreprise : incompatibilité du digital avec la structure de l'entreprise, oubli du patrimoine existant.
- Les risques sociaux : suppression de postes
- Le coût financier : pas de retour sur investissement
- Les risques liés à la sécurité des données : le piratage informatique

▪ Résistance face au changement et à la digitalisation

Restitution	
Entretien 1 Groupe : échantillon 2	-Manque de volonté -Culture d'entreprise peu favorable -3 types de profil : ceux qui sont curieux et qui veulent le changement, ceux qui ne veulent pas et ceux qui n'y arrivent pas.
Entretien 2 Groupe : échantillon 2	Plusieurs types de résistance : -Direction générale par rapport au coût.

	<p>-Des collaborateurs qui peuvent s'estimer « privés de leur compétence » =>transfert d'une partie de leur compétence et la maîtrise des process dans la machine. A quoi ils servent à ce moment-là ?</p> <p>-La peur des managers : force de l'habitude</p>
Entretien 3 Groupe : échantillon 4	<p>-Peur du changement : habitudes du travail, peur de ne pas être à la hauteur.</p> <p>-Les craintes liées à la nouvelle manière de travailler.</p>
Entretien 4 Groupe : échantillon 1	<p>Les entreprises qui ont une organisation de travail qui ne sont pas compatibles avec la digitalisation. 2 modèles :</p> <p>-Les modèles qui sont trop ancrés sur le Taylorisme</p> <p>-Les modèles qui sont trop ancrés sur le paternalisme.</p> <p>Les résistances au niveau :</p> <p>-Des organisations : 2 modèles</p> <p>-Des individus : la peur de perdre le pouvoir</p>
Entretien 5 Groupe : échantillon 1	<p>La résistance fait partie du changement. Dans toutes les parties prenantes, on rencontre souvent des personnes réfractaires.</p>
Entretien 6 Groupe : échantillon 4	<p>-La force de l'habitude, c'est le frein numéro 1=> habitus neurologique pour faire échos à l'habitus de Bourdieu. D'ailleurs la culture collective fonctionne grâce à ça</p>
Entretien 7 Groupe : échantillon 4	<p>-Réticence et non résistance</p> <p>-Crainte au niveau des salariés : trop radical</p> <p>-Pas de sens : si une transformation n'a pas de sens, c'est compliqué de l'adapter et de l'adopter.</p>
Entretien 8 Groupe : échantillon 3	<p>-La question prix</p> <p>-Se sentent dépasser par l'outil. Ils ont peur aussi de ne pas l'utiliser, de l'acheter et finalement de voir que les utilisateurs ne vont pas en faire usage. => Un outil ne peut pas vivre sans stratégie.</p> <p>-Peur que ça vienne changer leur poste, que ça vienne changer leurs habitudes ou même pire que ça vienne leur voler leur travail.</p> <p>-Sentiment d'être inutiles dans la société.</p>
Entretien 9 Groupe : échantillon 4	<p>-Crainte de suppression de poste</p> <p>-Préparation au changement insuffisante</p>
Entretien 10 Groupe : échantillon 3	<p>-Budget</p> <p>-Manque de volonté</p>

Comme vu dans la partie littérature, nombreuses sont les sources de résistance au changement. En effet celles-ci-peuvent varier en fonction de divers facteurs. Nous avons identifié trois grandes origines lors de nos entretiens : les origines individuelles et collectives que nous avons aussi évoquées dans notre partie 1, mais également un troisième type de résistance, celui lié au projet. Nous avons synthétisé ces trois origines dans le schéma ci-dessous.

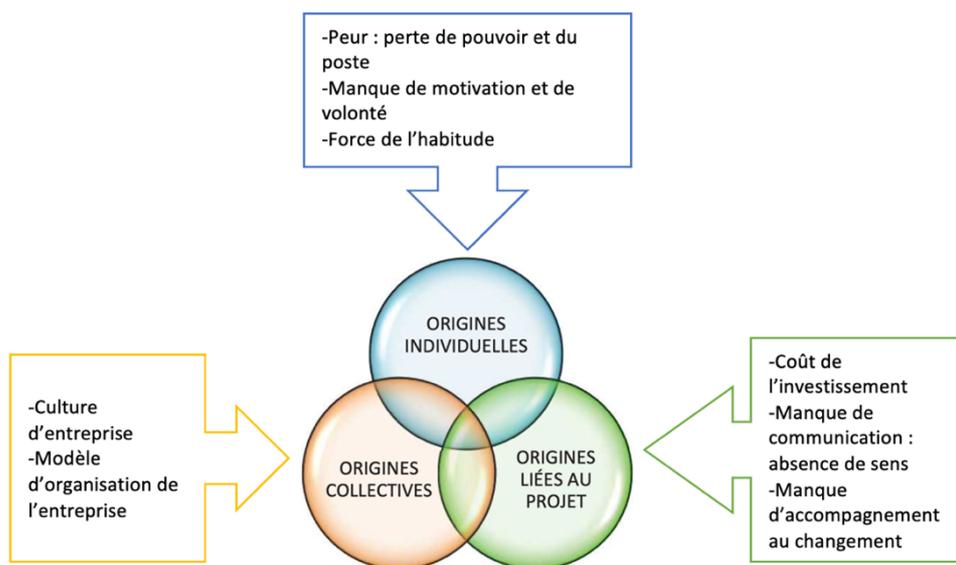


Figure 13 Les diverses origines de la résistance au changement

▪ **Approche et méthode d'accompagnement au changement**

Restitution	
Entretien 1 Groupe : échantillon 2	-Communiquer sur les atouts et faire prendre conscience de ce que l'on peut gagner avec un process digitaliser. -Rassurer : identifier les points de blocage et démonter chaque argument. Les identifier au préalable. -Communiquer
Entretien 2 Groupe : échantillon 2	-Expérimenter -Communiquer -Gérer le projet
Entretien 3 Groupe : échantillon 4	-Communiquer -Former -Accompagner le changement -Coopérer : direction et salariés
Entretien 4 Groupe : échantillon 1	-Donner un sens au changement -Permettre à chacun, de manière crédible, à trouver une place dans la nouvelle organisation.
Entretien 5 Groupe : échantillon 1	-Diagnostiquer : cartographie des acteurs, cartographie des acteurs, cartographie du changement, analyse des résistances, analyse des irritants -Les leviers de la gestion des changements : la communication, la formation et l'expérimentation
Entretien 6 Groupe : échantillon 4	-Définir les besoins -Identifier des indicateurs de réussite -Ne pas faire de révolution : avancer pas à pas => phase rétrospective -Faire le deuil de vouloir embarquer tous les acteurs d'un coup => stratégie des ambassadeurs

	-Adopter une approche agile et placer l'humain au centre : favoriser l'interaction, développer les démarches d'intelligence collective, la co-construction et la culture de la transparence
Entretien 7 Groupe : échantillon 4	-Partir d'un diagnostic : mettre les besoins des collaborateurs au cœur des réflexions -Communiquer : donner du sens au projet -Tester et apprendre par le biais d'ateliers
Entretien 8 Groupe : échantillon 3	-Accompagner les salariés au travers des sociétés de conseil spécialisées
Entretien 9 Groupe : échantillon 4	-Faire appel à un cabinet de conseil -Former -Co-construire le projet en impliquant les collaborateurs -Donner un sens -Adopter une politique de transparence sur les enjeux du projet de transformation
Entretien 10 Groupe : échantillon 3	-Convaincre les décideurs -Embarquer les collaborateurs

Les échanges avec les personnes que nous avons interviewées nous ont permis de cerner plusieurs notions et méthodes sur la manière de conduire un projet de changement en entreprise. Des éléments rapportés dans notre partie revue littéraire, traités et proposés par divers théoriciens de la conduite du changement. Nous résumons ces concepts par le biais du schéma ci-après

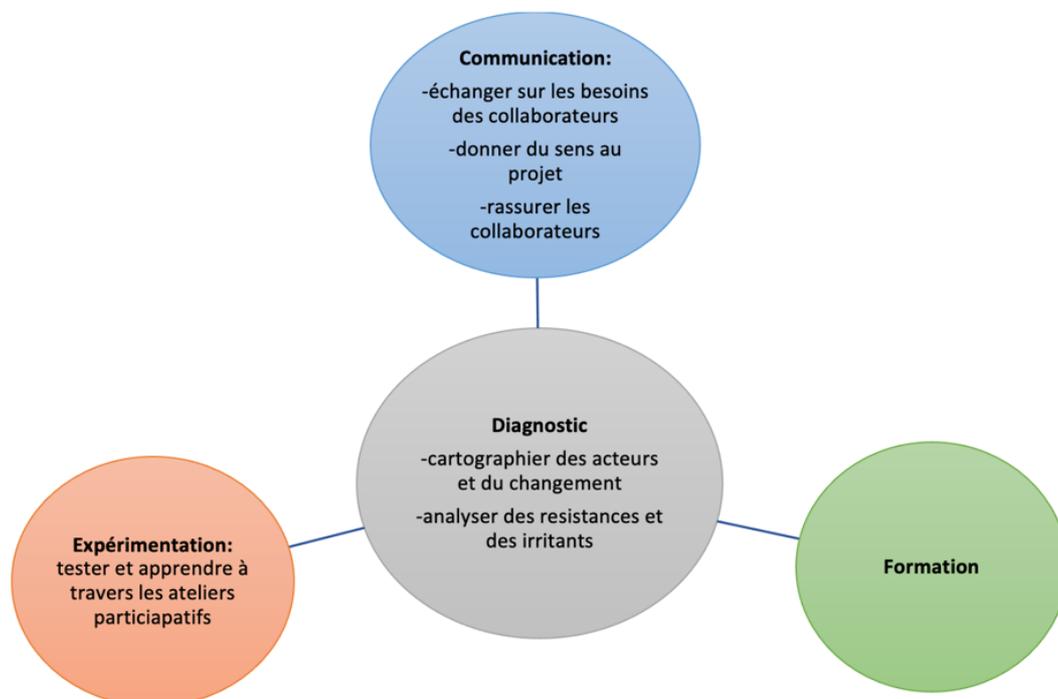


Figure 14 Les différentes phases de la conduite du changement

Par ailleurs, certains de nos interlocuteurs portent également notre attention sur l'approche agile pour aborder le projet de transformation : mettre l'humain au centre du projet, faire appel à l'intelligence collective dans une démarche de co-construction et de la culture de transparence.

▪ **Le manager face au changement et à la digitalisation**

Restitution	
Entretien 1 Groupe : échantillon 2	-Rôle face au projet de transformation : le manager est la clé du changement : il doit expliquer et faire accepter les projets de transformation. La notion de facteurs d'acceptation est importante en matière de changement et notamment sur tout ce qui est système d'information et nouvelles technologies
Entretien 2 Groupe : échantillon 2	-Rôle face au projet de transformation : le manager doit prévoir, décider, organiser, mobiliser, évaluer et faire avec les collaborateurs.
Entretien 3 Groupe : échantillon 4	-Rôle face au projet de transformation : un levier très important, ils portent le projet de transformation.
Entretien 4 Groupe : échantillon 1	-Rôle face au projet de transformation : un relais qui donne du sens au projet.
Entretien 5 Groupe : échantillon 1	-Rôle face au projet de transformation : inducteur du changement, il a aussi un rôle de pédagogie du changement.
Entretien 6 Groupe : échantillon 4	-Rôle face au projet de transformation : manager coach qui donne le cap et accompagne les collaborateurs. Manager facilitateur.
Entretien 7 Groupe : échantillon 4	-Rôle face au projet de transformation : rôle clé,
Entretien 8 Groupe : échantillon 3	-Rôle face au projet de transformation : rôle clé, c'est un ambassadeur
Entretien 9 Groupe : échantillon 4	-Rôle face au projet de transformation : porte le projet de transformation, moteur
Entretien 10 Groupe : échantillon 3	-Rôle face au projet de transformation : anticipation -pilotage

Au cours de nos enquêtes sur terrain, nous avons également cherché à comprendre la place du manager dans le déploiement d'un projet de transformation. Le résultat de nos entretiens sur cette question est sans équivoque, le manager est un acteur clé, il est :

- moteur : porte le projet
- ambassadeur : donne du sens au projet
- coach : accompagne les collaborateurs

IV. ANALYSE DES RESULTATS

Nous avons établi, dans la première grande partie de notre recherche, une grille de lecture théorique, tournant autour de notre problématique, à savoir : « Comment accompagner une entreprise face au changement et à la digitalisation des Ressources Humaines ». La logique de notre démarche nous a ensuite amené à effectuer des enquêtes sur terrain pour alimenter de façon empirique notre questionnement.

L'objectif de la partie que nous allons traiter maintenant est de confronter les références littéraires à la partie terrain et ainsi avancer sur une analyse plus concrète du sujet traité dans cette étude.

Pour ce faire, nous avons regroupé par thème notre partie théorique, une approche que nous retrouvons au niveau de la restitution des données récoltées lors de nos entretiens. Ainsi pour mener à bien cette partie analyse, nous resterons sur la même articulation.

De ce fait, dans un premier temps, nous aborderons le changement à travers la transformation digitale. En second lieu, la résistance au changement. Nous enchaînerons ensuite sur la conduite du changement avec un focus sur le rôle du manager. Notre sujet se porte sur la transformation digitale, il est de ce fait judicieux de traiter en dernier lieu des enjeux de la digitalisation des Ressources Humaines et les risques que cela pourrait susciter.

A. Le changement à travers la transformation digitale

AUTISSIER et MOUTOT (2016) définissent le changement comme étant « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ». Plusieurs éléments peuvent causer ce changement. Lors de notre enquête sur terrain, nous avons soulevé différentes contraintes qui s'imposent à l'entreprise EIS à travers un diagnostic que nous avons effectué par le biais de la méthode PESTEL, tels que l'évolution socio-culturelle avec notamment l'arrivée de la génération Z en entreprise et l'émergence du télétravail.

D'autres éléments extérieurs s'imposent aussi à l'entreprise et l'invitent à se réinventer en permanence et à s'adapter à son environnement. Nous pouvons par exemple ici parler du facteur économique, EIS évolue sur le marché de l'intérim santé, fortement concurrentiel et en face de grands groupes comme Adecco Médical ou le groupe Randstad qui ont plusieurs agences en France.

Toutefois, nous avons choisi d'approfondir le sujet de la transformation digitale comme facteur de changement car il sans équivoque, synonyme de progrès. Les personnes que nous avons interviewées parlent également de norme. Ainsi le sujet de la transformation digitale est central. En France. Selon l'étude menée par PWC en 2019, 61% des entreprises pensent que la transformation digitale est un enjeu majeur pour les entreprises.

La même étude a aussi traité l'engagement de l'entreprise dans cette transformation. Plusieurs rythmes sont notés selon les objectifs des entreprises enquêtées : en avance sur les objectifs (1%), en lien avec les objectifs (50%), en retard sur les objectifs (23%). Ces éléments nous amènent à dire que chaque entreprise évolue à son rythme et donc il est aussi question de maturité digitale à plusieurs niveaux.

En effet, BEAUDOIN & Co (2019) confirment le fait que la digitalisation n'est pas un phénomène nouveau, rapporté aussi par notre enquête qualitative. Ce qui consiste à dire qu'elle s'est opérée au fil des années dans les entreprises. En ce qui concerne EIS, l'agence a entamé sa transformation. Notre benchmark nous montre, qu'elle est même complètement en phase avec ses concurrents sur le volet, utilisation des jobboards pour la diffusion des offres d'emploi et le sourcing, qui est considérée néanmoins comme une base. Mais en retard sur d'autres éléments, comme la mise en place d'une application mobile ou d'un SIRH³³.

FAUVET et BULHER (1992) ont identifié quatre paliers du changement. En ce qui concerne le cas d'Express Interim dans sa transformation digitale. Nous pouvons le situer au niveau de la partie restructuration car les changements qui seront amenés à être déployés ne sont pas disruptifs et se veulent tournés vers le futur, comme défini dans notre partie littérature.

³³ Système d'Information Ressources Humaines

B. La résistance au changement

La résistance au changement est inhérente à ce dernier. Ce qui signifie que lorsque l'on traite le changement, on aborde également la résistance des parties prenantes. Comme le changement, elle est également polymorphe. Nous avons présenté deux facteurs de résistance dans notre partie théorique, à savoir : les origines individuelles et les origines collectives. Notre enquête qualitative a fait ressortir un troisième facteur, lié directement au projet.

-Les résistances d'origines individuelles : FREUD (1879) associe la résistance au changement à une blessure narcissique, tournée vers « le Moi profond » qui affecte l'estime que l'individu a de lui-même. Le retour apporté par notre enquête qualitative s'aligne parfaitement à cette idée. Nos interlocuteurs évoquent notamment la peur de ne pas être à la hauteur face au changement et ce que cela implique. Une vision partagée par KOTTER et SCHLESINGER (1983), proposant quatre raisons qui expliquent cette résistance. Dont la première est une démarche individuelle qui place son intérêt au-dessus de celui du groupe. La crainte de perdre son pouvoir est effectivement un élément qui traduit cette inertie.

-Les résistances d'origines collectives : dans son approche, QUINN (1980) souligne le fait que, d'une manière générale les entreprises ont tendance à conserver leur stratégie plutôt que la changer. Lors de nos échanges avec les collaborateurs d'EIS, nous avons souvent entendu cette phrase : « On a toujours fait comme ça », en d'autres termes cette manière de faire fonctionne et donc il n'y a pas de raison de faire autrement. Il est aussi à noter que le facteur sociodémographique constitue un élément de résistance au changement majeur au sein de l'agence. Les salariés permanents de l'entreprise sont tous proches de la retraite et enregistrant un fort taux d'ancienneté (plus de 15 ans). Ainsi, nous pouvons aussi évoquer ici la force de l'habitude.

-Les résistances liées au projet : pour la plupart de nos interlocuteurs, il ne s'agit plus de se digitaliser, la question est plutôt de savoir comment ? Cependant certains éléments peuvent constituer un frein au projet de changement. Nous avons soulevé trois éléments majeurs associés directement au projet : le coût de l'investissement, le manque de communication et le manque d'accompagnement au changement.

C. La conduite du changement et le rôle du manager

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude de la conduite du changement en entreprise. C'est en effet un socle où se repose toute réussite d'un projet de transformation. Moutlt théories sont donc proposées. Nos échanges sur terrain, nous ont permis de dégager plusieurs étapes cruciales en conduite du changement : diagnostic, communication, expérimentation, formation... L'absence ou le manque d'accompagnement sont assurément des facteurs de résistance au changement, conduisant à l'échec du projet.

▪ **Diagnostic :**

Avant toute chose, il est nécessaire de faire un état des lieux de l'existant. Cette logique nous a conduit à établir un diagnostic interne et externe de l'entreprise EIS, en distinguant notamment les forces et les faiblesses de l'agence sur plusieurs critères. La construction d'un projet invite en effet à identifier les freins et les leviers ou les indicateurs de réussite telles citées au cours de notre entretien n°6. Le but étant de démonter un à un les points de blocage et d'accompagner les acteurs du changement.

▪ **Communication :**

En termes d'approche AUTISSIER et MOUTOT (2016) insistent sur les notions d'appropriation et d'adhésion. Pour qu'il y ait une adhésion au projet, les parties prenantes ont besoin de comprendre l'objectif à sa mise en place. Il s'agit de ce fait de donner un sens au projet. Ce qui nous ramène à la démarche par la persuasion apportée par LEWIN (1952). Nos experts de la conduite de changement insistent aussi sur le fait d'avoir une politique de transparence : apporter une vision claire sur l'essence et l'aboutissement du projet. Cette optique est soulignée notamment par KOTTER (1995) : « créer une vision du futur » qui vise à rassurer les parties prenantes en leur donnant une image précise du post-changement. Une manière aussi d'accompagner les collaborateurs face à leur peur de perdre leur poste ou de ne pas s'y retrouver.

- **Expérimentation**

Pour mener à bien le projet de changement en entreprise, AUTISSIER et MOUTOT (2016) propose la méthode agile qui suppose une co-construction. Ce qui revient à dire que les collaborateurs deviennent véritablement des acteurs et non plus de simples destinataires du changement. Expérimenter et apprendre, tels sont les mots d'ordre pour impliquer les parties prenantes à l'élaboration d'un projet de transformation. Ne pas avoir un esprit révolutionnaire, disruptif mais être réellement dans l'accompagnement, avancer pas à pas, échanger, prendre en compte les retours des collaborateurs et réajuster au besoin.

- **Le rôle du manager en conduite du changement**

Nous sommes partis du constat que le changement est permanent. Le manager joue un rôle majeur dans cet environnement en constante évolution. Nous parlons ici du manager de proximité qui est présent sur terrain et plus proche des membres de son équipe. Il doit faire preuve de leadership et s'assurer que l'ensemble des salariés comprend et adopte le changement. D'ailleurs KOTTER (1995) met en avant l'idée que le manager n'est plus un simple relais entre le top management et les collaborateurs mais un véritable ambassadeur du changement. Son rôle est clé dans le processus de transition. Il a de multiples casquettes : à la fois moteur du changement car c'est lui qui le porte mais aussi de coach et d'accompagnateur qui donne du sens au projet.

La transformation digitale a redessiné la fonction du manager et ses relations avec les collaborateurs. Pour être en phase avec cette mutation, les personnes que nous avons interviewées nous interpellent sur le fait que désormais il doit faire appel à l'intelligence collective pour aborder le changement et adopter une méthode dit agile, synonyme de flexibilité, de collaboration. Mettant avant tout, l'humain au cœur du sujet de transformation.

Cependant, pour convaincre il faut être convaincus. Par conséquent, le manager doit être sensibiliser sur les enjeux de la transformation digitale : les opportunités qu'elle peut offrir mais aussi les éventuelles menaces qu'elle peut engendrer.

D. Les enjeux de la transformation digitale des Ressources Humaines

La digitalisation a incontestablement impacté en profondeur l'organisation du travail et le mode de fonctionnement en entreprise. Elle est ambivalente : propose de nombreux avantages mais peut également présenter des risques. Ce constat est corroboré par les divers échanges avec nos interlocuteurs, présentés ci-après.

1. Les avantages de la transformation digitale

Il a été mentionné dans notre partie théorique que la numérisation a donné une nouvelle dimension à la fonction des Ressources Humaines. Elle est devenue à la fois acteur de la transformation digitale mais également accompagnateur de cette transformation. Le potentiel offert par le digital a en effet redéfini le métier des RH. Décrit auparavant comme un centre de coût, nos interlocuteurs avancent qu'elle est désormais un centre de profit à travers l'analyse et l'exploitation d'une masse de données et d'informations recueillies grâce l'intelligence artificielle et l'analytics RH. L'enjeu majeur de la transformation numérique des RH réside aussi dans l'idée qu'elle lui permet de se concentrer sur la dimension noble et à plus forte valeur ajoutée du métier, telle que la gestion des compétences ou l'accompagnement des collaborateurs. Ceci grâce à l'automatisation des tâches transactionnelles et chronophages. Cette perspective répond aussi à une logique de performance, d'efficacité et de compétitivité. Permettant une économie d'échelle, notion abordée au cours de notre premier entretien.

Nous avons également relaté dans notre revue littéraire que les attentes des collaborateurs ont évolué. En effet l'entreprise se doit désormais de considérer les salariés comme des clients internes qui recherchent à retrouver le même environnement technologique dans lequel ils baignent côté personnel, en milieu professionnel. Il est question de fidélisation des collaborateurs. Cela implique également un enjeu d'image de marque pour l'entreprise.

Nous avons évoqué les opportunités offertes par le digital. Mais quels en sont les risques ?

2. Les risques liés à la transformation digitale

Ambivalent, un projet de transformation digitale peut également présenter certains risques. Côté relation humaine, nous pouvons par exemple noter l'isolement des collaborateurs seniors ou moins qualifiés. La déshumanisation qui peut créer une rupture du lien social. Nous pouvons également noter d'autres facteurs comme le retour sur investissement non probant et donc un coût financier non amorti. Nous pouvons multiplier ainsi les possibilités. Cependant, ces risques sont provoqués surtout par l'absence d'un accompagnement du changement et dans la réalité professionnelle cette étape est parfois négligée.

Ainsi, nous pouvons dire que le numérique offre de nombreuses alternatives. Il est cependant utopique de croire qu'il capable de tout faire. Sa mise en place et sa gestion nécessitent une expertise humaine. L'objectif du numérique est par conséquent d'apporter des solutions complémentaires aux méthodes classiques déjà existantes et accompagner les collaborateurs lors de la mise en place d'un projet de transformation digitale est cruciale pour son succès.

Partie III : PRECONISATIONS

Nous abordons dans cette dernière partie, les préconisations que nous pensons être pertinentes, prioritaires et réalisables pour que l'entreprise EIS évolue dans son domaine et qu'elle s'adapte à son environnement et aux attentes de ses collaborateurs. L'objectif étant de rester compétitif et performant sur le marché.

Nous proposons ainsi quatre solutions. Dans un premier lieu, il est indispensable de former le manager de l'entreprise sur la transformation digitale et son accompagnement, c'est la préconisation principale et clé de notre démarche. Ensuite la mise en place d'une application mobile pour la gestion des placements des intérimaires, qui est cruciale pour optimiser et fluidifier les échanges avec ces derniers. En troisième lieu, nous préconisons la refonte du site internet de l'entreprise, constituant véritablement la vitrine de l'agence. Enfin, nous suggérons aussi la mise en place du télétravail, une évolution de l'organisation en entreprise devenue indispensable compte tenu de la crise sanitaire et pour répondre également à la demande des collaborateurs.

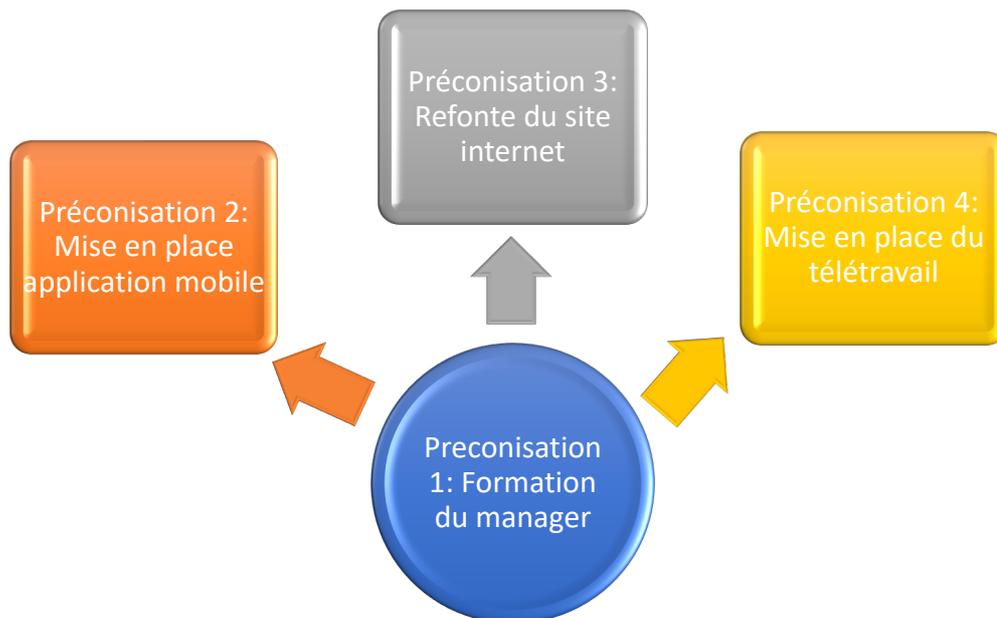


Figure 14 Les préconisations

A. Préconisation 1 : Formation du manager

Cette première préconisation est centrale car le manager est au cœur de tout changement. Véritable clé de voute de la transformation digitale en entreprise, il doit se réinventer et repenser son rôle. Il est désormais question d'un mode de fonctionnement sur la base d'une collaboration agile. Ainsi, il est capital de former les managers pour qu'ils incarnent pleinement leur rôle de coach. C'est dans ce sens que nous proposons au manager de l'entreprise EIS de suivre une formation, dans le but d'accompagner de façon optimum les collaborateurs dans le déploiement des divers outils et dispositifs que nous présenterons et de tout changement éventuel que l'entreprise aura à appréhender.

Le digital ayant un impact fort sur le mode de fonctionnement des organisations, le manager doit également se mettre à jour sur les nouvelles pratiques de management. Compte tenu de ces éléments, cette préconisation est donc la pierre angulaire de la transformation de l'agence.

Ainsi, nous avons ainsi choisi une formation proposée en deux jours par l'ISM³⁴. Nous trouvons que leur programme de formation est complet et répond à plusieurs aspects liés à l'évolution du rôle du manager face à la transformation digitale.

³⁴ <https://www.ism.fr/formation/manager-la-transformation-digitale>

La formation se porte sur trois axes : l'appropriation des enjeux de la digitalisation dans l'entreprise, l'accompagnement des collaborateurs dans l'adoption des outils digitaux, la diffusion d'un mode de fonctionnement agile et collaboratif.

- **Les enjeux de la transformation digitale :**

- avoir une vision claire des transformations digitales,
- identifier les enjeux et risques de l'entreprise numérique
- cerner les nouveaux comportements de la génération Z qui arrive sur le marché du travail,
- intégrer les nouvelles pratiques managériales et organisationnelles : transversalité, collaboration, autonomie...

- **L'adoption d'une posture de manager du digital : agile et collaboratif**

- définir les enjeux digitaux prioritaires
- Introduire une culture numérique dans son équipe : valoriser le savoir-faire du senior et l'esprit digital du junior.
- Accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétences digitales.
- S'appuyer sur les appétences individuelles pour favoriser l'adoption des nouvelles technologies.
- Utiliser les solutions digitales dans son management et favoriser leur adoption

- **L'accompagnement des collaborateurs**

- Aider son équipe à appréhender le changement permanent.
- Structurer un système d'information agile
- Adopter une posture de manager coach
- Privilégier une orientation centrée sur les résultats et non les moyens.
- S'appuyer sur le co-développement pour améliorer la performance de son équipe

LIBELLE	CONTENU	ACTEURS	DUREE	Modalités	Coût
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Les enjeux de la transformation digitale - L'adoption d'une posture de manager du digital - L'accompagnement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> -Manager -Organisme de formation 	2 jours	<ul style="list-style-type: none"> -Présentiel Ou -Distanciel 	1360€

B. Préconisation 2 : Mise en place d'une application mobile pour la gestion des recrutements et placements des intérimaires

La mise en place d'une application mobile offre plusieurs possibilités à l'entreprise :

-Un gain de temps. C'est l'un des aspects les plus marquants de la digitalisation : pallier aux tâches chronophages pour se concentrer sur les activités à plus fortes valeurs ajoutées. Nous reprenons ici également un résultat de notre enquête auprès de nos interlocuteurs. A l'unanimité, toutes les personnes interviewées s'accordent à dire que l'un des avantages de la digitalisation des Ressources Humaines est le fait, de permettre aux acteurs, de se focaliser sur la partie noble du métier. Ce gain de temps va également de pair avec la productivité. D'autant plus que l'entreprise souhaite élargir ses activités partout en France. En optimisant le temps de travail EIS peut notamment consacrer plus de temps à la prospection de nouveaux clients et à d'autres modes de sourcing de ses intérimaires.

-Une communication plus fluide avec les intérimaires. Aujourd'hui les collaborateurs de l'entreprise contactent un à un les intérimaires pour mettre à jour leurs disponibilités ou pour leur proposer des missions. Avec une application mobile, ils sont autonomes sur cette partie. Les missions disponibles peuvent également y être visibles directement. L'application permet aussi de signer de façon numériques les contrats et les bordereaux d'heures³⁵.

-Des informations en temps réel. Avec une application mobile, l'agence a de ce fait les disponibilités à jour des intérimaires. Vice versa, les intérimaires, eux ont une visibilité sur les missions restant à pourvoir.

-Amélioration de la marque employeur : le smartphone a véritablement révolutionné le quotidien de chaque salarié qui s'attend à avoir le même service, en termes de technologie, sur le plan professionnel.

Par ailleurs, comme vu dans la partie benchmark de notre recherche, les entreprises concurrentes d'EIS ont toutes développé leur propre application mobile. L'entreprise a la possibilité de procéder de deux manières selon ses besoins et son budget : soit développer une application « maison », plus onéreuse, soit s'équiper d'une application mobile déjà disponible et proposée sur le marché.

³⁵ Relevé d'heures de travail effectuées par les intérimaires

Pour la première option ou la seconde, plusieurs étapes sont en tous les cas à suivre :

1. Identification du besoin

-Choix du système d'exploitation

Fin 2020, Android a atteint les 75,4% des parts de marché, tandis qu'IOS qui n'équipe que les smartphone Apple représente 24,5% des parts du marché en France.³⁶

-Donc nous préconisons de choisir une application qui s'adapte sur les deux systèmes.

-Ergonomie

-Interface de l'application : il est préférable de choisir une interface similaire à celle du site de l'entreprise. Il faut donc reprendre le logo de l'entreprise, les couleurs blanche et bleue ainsi que la même typographie pour rester cohérent.

-Responsive design : opter pour une interface adaptée à chaque support numérique (tablette, mobile, ordinateur ...) et à chaque navigateur

-Fonctionnalités

Pour répondre au mieux aux besoins attendus à la mise en place de cette application, trois volets importants doivent être intégrés dans l'application :

-**Mise à jour des disponibilités des intérimaires** : pour permettre aux intérimaires d'actualiser en toute autonomie leurs jours de disponibilité.

-**Placement** : mettre en place les fonctionnalités liées au processus de placement, c'est-à-dire, les propositions de missions, la localisation des établissements, la validation des missions prises par les intérimaires.

-**Gestion administrative liée au placement** : afin de donner un accès à la signature électronique et envoi des contrats et des bordereaux d'heure.

2. Définition du cahier des charges

Cette phase préparatoire est capitale si l'entreprise opterait pour le développement d'une application propre à l'agence. En concertation avec le prestataire, il s'agit d'avoir un cahier des charges précis en définissant le contenu fonctionnel de l'application, son

³⁶ <https://www.cnetfrance.fr/news/part-de-marche-smartphone-39884221.htm>

ergonomie, son design. Autrement dit, tous les éléments émis dans la partie identification du besoin. Le cahier des charges servira de ligne directrice qui sera présentés aux différents intervenants. On y retrouve également le budget et les délais à respecter.

3. Budget

La fourchette est assez large en termes de budget. Compte tenu des nombreux projets à mettre en place et à la taille de l'entreprise. Nous allons nous baser sur l'estimation basse de 10 000€³⁷.

4. Délai

Le développement d'une application mobile varie entre trois et six mois. Pour avoir plus de marge et anticiper les éventuels problèmes. Il est préférable de fixer de délai à 6 mois. En plus du développement, une période d'essai supplémentaire est également à prévoir.

-Phase de test

Il s'agit dans cette phase d'impliquer davantage les collaborateurs de l'entreprise dans le projet en leur demandant de tester l'application. Une manière d'évaluer l'expérience utilisateur. Permettant ainsi de valider ou d'apporter des améliorations notamment sur l'ergonomie de l'outil.

5. Sensibilisation et communication

Le succès d'un projet réside dans l'appropriation des utilisateurs finaux de l'outil. Deux grands axes sont à considérer :

-Communiquer autour de l'application : relais sur les réseaux sociaux, publipostage

³⁷ <https://www.sortlist.fr/app-mobile/paris-fr>

-Sensibiliser les intérimaires déjà inscrits dans la base de données de l'agence. Nous insistons par ailleurs sur l'importance d'un accompagnement dans l'intégration et l'utilisation de cet outil.

L'utilisation de l'application mobile présente de nombreux avantages considérables. Toutefois il est aussi suggéré de garder en parallèle l'utilisation des appels et sms, moyens actuels pour contacter les intérimaires. Sachant que l'entreprise recrute également des profils moins qualifiés qui risquent de ne pas se retrouver dans ce type d'outil.

6. Acteurs

La création de l'application requiert, en amont, l'intervention du manager et de l'informaticien de l'entreprise. Ensuite, il faut bien évidemment faire appel au service d'une agence de développement d'application mobile. Enfin, durant la période de test, solliciter quelques intérimaires et aussi tous les collaborateurs de l'entreprise. Ces derniers seront mobilisés également dans la phase sensibilisation et communication.

C. Préconisation 3 : Amélioration du site internet

Première vitrine, le site internet de l'entreprise donne le ton sur l'image qu'elle renvoie. Il joue un grand rôle dans l'image de marque de l'agence et peut être un outil de communication à haut potentiel aux mains des Ressources Humaines sur le volet recrutement et marque employeur. Il est de ce fait indispensable d'être à jour techniquement et graphiquement pour répondre aux attentes des internautes et des moteurs de recherche. Aujourd'hui, quand nous effectuons une recherche libre sur Google avec divers mots clés autour de l'intérim ou l'intérim santé, le site internet d'EIS n'apparaît qu'en deuxième page et en bas de liste. Ainsi, afin d'augmenter cette visibilité et optimiser au mieux tout le potentiel offert par un site internet en termes de communication, nous proposons plusieurs axes d'amélioration.

1. Aspect visuel du site internet

Une grande partie de la refonte du site internet est de travailler sur le côté visuel, le rendre attrayant et surtout ergonomique. Cela passe par une navigation fluide, de l'information hiérarchisée, une page d'accueil attrayante et des appels à l'action visibles et accessibles. Il est aussi indiqué de rendre le site « responsive », c'est-à-dire de s'adapter à plusieurs supports : versions mobiles, tablettes et ordinateur. L'objectif étant d'apporter une meilleure expérience utilisateur.

2. Optimisation du SEO³⁸

Cette étape consiste à améliorer le référencement du site au niveau des moteurs de recherche avec entre autres la création de trafic : en intégrant des boutons de partage, notamment sur les offres d'emploi.

3. Création d'une page FAQ

L'entreprise ne dispose pas d'un chatbot³⁹, et sa mise en place est conséquente en termes de coût : technique (licence ou achat) et de coût humain sur la partie gestion. Nous suggérons de ce fait de créer une page FAQ pour répondre aux questions les plus récurrentes et les plus pressantes. Pour ce faire : choisir une quantité limitée de questions, les classer par catégories, présenter les questions / réponses de façon claire et concise.

³⁸ **SEO** (Search Engine Optimization) signifie en français : « Optimisation pour les moteurs de recherche ». Ce terme définit l'ensemble des techniques mises en œuvre pour améliorer la position d'un site web sur les pages de résultats des moteurs de recherche (SERP). On l'appelle aussi référencement naturel. L'objectif d'un expert en référencement naturel est d'améliorer la visibilité des sites web qu'il prend en charge en leur faisant gagner des places sur les moteurs de recherche (Google, mais aussi Yahoo !, Bing, etc.). Le but est de faire se rencontrer les internautes intéressés par des produits / services ou du contenu informatif.
Source : <https://www.seo.fr/definition/seo-definition>

³⁹ Un chatbot est un robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais d'un service de conversations automatisées pouvant être effectuées par le biais d'arborescences de choix ou par une capacité à traiter le langage naturel
Source : <https://www.definitions-marketing.com/definition/chatbot/>

4. Site administrable par l'entreprise

Pour la refonte du site, nous proposons de faire appel à un webmaster. Par contre la gestion du contenu et les mises à jour d'information seront assurées par l'entreprise pour diminuer les charges et pour avoir la main assez rapidement sur la gestion des informations communiquées sur le site. Sachant que les contenus des sites sont en constante évolution. Il est de ce fait fortement conseiller de rendre le site administrable.

5. Budget

En travaillant avec une agence web, le tarif d'une refonte d'un site internet avec plusieurs rubriques est d'environ 6000€⁴⁰.

6. Délai

Un délai de 2 à 4 mois est à prévoir pour la refonte d'un site dit classique comme celui d'EIS.

D. Préconisation 4 : Mise en place possibilité télétravail

La crise sanitaire liée au coronavirus et au confinement qui s'ensuivit, survenue en 2020 était un véritable catalyseur, généralisant la pratique du télétravail. Le dispositif est apparu comme la nouvelle organisation idoine pour permettre aux entreprises, qui s'y prêtent, de poursuivre leurs activités. Cependant l'entreprise EIS n'a pu l'anticiper ni le mettre en place compte tenu de son système d'organisation et de fonctionnement : manque de matériel, absence de dématérialisation de certains process... Malgré les contraintes légales⁴¹ et le besoin des salariés de télétravailler

⁴⁰ <https://www.agence-web-cvmh.fr/refonte-de-site-web-par-votre-agence/>

⁴¹ Article L1222-11 du Code du Travail : « En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés »

pendant le confinement, le basculement n'a pas été possible. Nous préconisons de ce fait dans cette partie un accompagnement dans la mise en place du télétravail au sein de l'agence.

1. Recueil besoins et attentes des salariés :

Cette première étape consiste à recueillir les besoins des salariés. Nous proposons de le faire via un questionnaire. Cette étape constitue aussi l'occasion de recenser les motivations, les doutes et inquiétudes des collaborateurs et de faire un point sur le rythme de télétravail qu'ils souhaitent.

2. Définition du cadre :

Cette phase permet de soulever de nombreux paramètres essentiels au projet, à savoir :

- un rythme de télétravail : hebdomadaire, mensuel, rythme fixe ou flexible...
- les bénéficiaires et sur quels critères : ouverture aux alternants ?
- le cadre temporel de travail : les horaires de travail et de disponibilité mais aussi de déconnexion
- les outils
- la sécurisation des données

3. Outils et équipements :

EIS assure une astreinte en dehors des horaires de bureau. Toutefois le champ d'action des astreintes est fortement limité du fait qu'elles n'ont pas accès ni à la base de données de l'entreprise ni au logiciel de gestion de placement des intérimaires. Il est donc primordial dans un premier temps d'équiper les collaborateurs en ordinateur et téléphonie. Ensuite de permettre à chacun d'avoir un accès au réseau interne de l'entreprise : paramètre à faire par l'informaticien de l'agence.

Pour simplifier la collaboration à distance, nous suggérons également de mettre en place un outil collaboratif. Il existe des formules d'entrée gratuite pour limiter

l'investissement alloué à ce projet. En complément, pour fluidifier la communication, nous préconisons aussi l'installation d'une messagerie instantanée.

4. Suivi et évaluation

Une phase de test peut être programmée avant la mise en œuvre réelle dans une logique d'expérimentation, pouvant s'étaler sur plusieurs mois.

Une fois le projet déployé, il est également important de faire des mises au point réguliers afin de pallier aux diverses difficultés rencontrées et affiner le dispositif, dans une démarche d'amélioration continue.

Le télétravail est un dispositif qui contribue à la modernisation de l'entreprise, d'être plus en phase avec son environnement. Compte tenu, notamment, aux dispositions et mesures restrictives liées à la pandémie de la Covid-19. Il peut permettre également d'augmenter la productivité des salariés et de valoriser l'image de marque de l'entreprise.

Cependant des points de vigilance sont à noter, sur un risque d'isolement des collaborateurs ou la diminution de la cohésion d'équipe. D'où l'importance d'une co-construction avec tous les acteurs.

E. Limites des projets

Techniquement, les projets n'ont pas de blocage en particulier. Les solutions et propositions sur le marché sont larges. Cependant ce qui peut constituer un frein quant à la réalisation, est réellement de convaincre de prime abord le responsable de l'agence, de mettre en place ces divers outils et nouvelles organisations. Mais surtout d'investir et de suivre la formation que nous proposons.

En effet, côté investissement, le budget est conséquent pour une entreprise de la taille d'EIS. Cet élément risque de véritablement constituer un obstacle à la réalisation des différents projets.

CONCLUSION

L'entreprise contemporaine fait face à des enjeux de transformation. Dans son ouvrage « Capitalisme, socialisme et démocratie » (1942), Joseph SCHUMPETER parle de la « destruction créatrice ». Toutefois, lors de notre étude, notre démarche s'orientait vers une autre vision. Nous sommes partis du postulat que tout changement, même en profondeur n'est pas forcément disruptif. Nous avons voulu privilégier une mutation progressive et apporter des solutions digitales qui complètent les divers outils déjà mis en place au sein de l'entreprise EIS. La question n'étant plus de vouloir ou non de la digitalisation, compte tenu du fait qu'elle est devenue la norme. Mais de savoir comment mettre en place les solutions offertes par cette transformation numérique. D'où l'importance de la conduite du changement que l'entreprise sera tenue d'intégrer. En effet, pour qu'il y ait véritablement une appropriation de ces projets de transformation, il est essentiel d'accompagner ces changements et d'adopter une méthode agile, en mettant le capital humain au cœur du processus et en faisant appel à l'intelligence collective.

Par conséquent, le manager a une place centrale dans cette transition. Nous pouvons dire qu'il joue véritablement le rôle d'un chef d'orchestre qui fixe le cap et donne sens au projet. Il est dans ce cas primordial de faire prendre connaissance et conscience au manager des enjeux de la transformation digitale. Cette digitalisation pouvant être ambivalente : elle propose une multitude d'avantages mais peut également présenter des risques, liés notamment à l'isolement du collaborateur.

Ce dernier aspect nous amène à la question de la digitalisation et du bien-être au travail. Un point actuel et essentiel, compte tenu du contexte de la crise sanitaire que nous traversons. Véritable catalyseur, le confinement, causé par la pandémie de la Covid 19, a réellement accéléré la mise en place d'outils digitaux et surtout l'adoption du télétravail dans de nombreuses organisations. Une situation qui permet aux salariés, entre autres, de gagner en flexibilité et en liberté en termes d'organisation et donc vecteur de bien-être. Cependant, réduit aussi la barrière entre la vie professionnelle et la vie privée, pouvant être ainsi une source de stress. Sans parler du fait que la diminution du lien social augmente le risque d'isolement chez certains. La question qui se pose est donc de savoir si la transformation digitale constitue, une menace ou une opportunité pour la qualité de vie au travail ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- AUTISSIER David et Jean-Michel MOUTOT « *Méthode de conduite du changement* », 4^e Edition, Dunod, 2016
- AUTISSIER David & Co « *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation* » 2^e Edition, Dunod, 2019
- BEAUDOIN Emmanuel & Co « *Transformation digitale de la fonction RH* », Dunod, 2019
- DELAVALLÉE Eric., « *L'organisation en mouvement : Adopter le changement permanent* », 2020
- DUFOURT Laurent et Richard BOURRELLY « *Jeux et outils pour conduire le changement* », Esf, 2014
- FAUVET Jean-Christian et Nicolas BULHER, « *La Socio-dynamique du changement* » Editions d'Organisation, 1992
- LEBAILLY Simon et Alain SIMON « *Pour une anthropologie de l'entreprise, éloge de la pensée sauvage* » 2^e Edition, Village Mondial, 2007
- PERRETI Jean-Marie « *Ressources Humaines* » 17^e Edition, Vuibert, 2019
- SCOUARNEC Aline et Gwénaelle POLPOT-ROCABOY « *Quels métiers RH pour demain ?* », Dunod, 2016

Revue :

- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*
- COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R. (1997). « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec
- « Digital et data » *Harvard Business Review*, Hors-Série, 2021

Thèses et Mémoire

- GIRISIT Hermine. Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement, sous la direction de Vincent Cristallini. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013
- LE FEUVRE Hélène « Freins et leviers de la conduite du changement dans un contexte de fusion d'établissements », École des Hautes Études en Santé Publique, 2014
- OUSMAN Lawali « Accompagnement au changement et la digitalisation des Ressources Humaines » Aix-Marseille Université, Faculté d'Économie et Gestion, 2018

Sites internet :

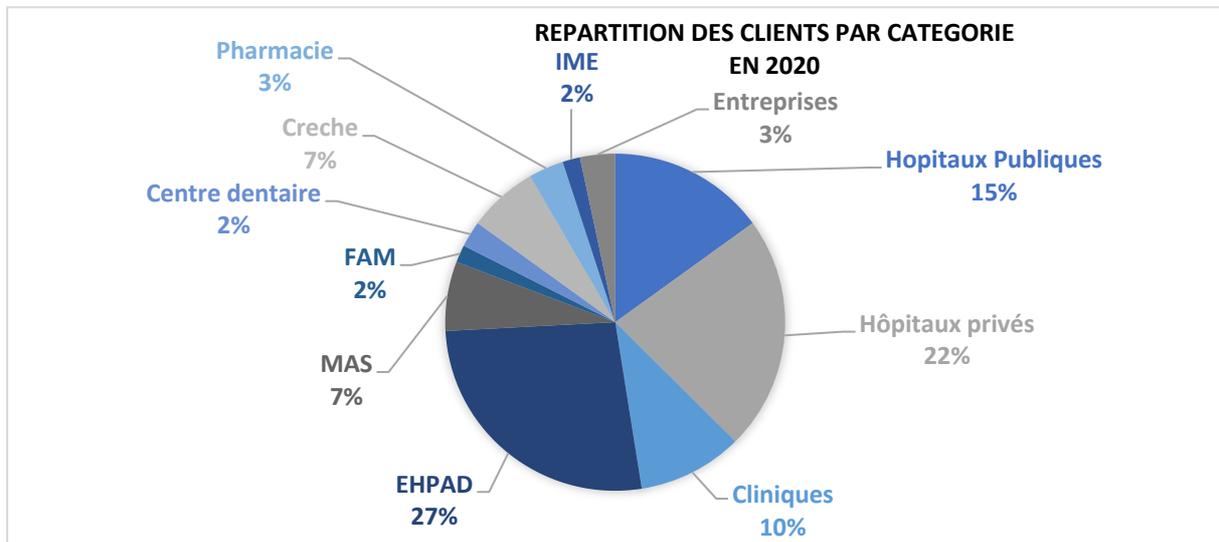
- <https://studylibfr.com/doc/6019173/l-évaluation-des-modèles-de-gestion-du-changement>
- <https://www.commentcamarche.net/contents/149-facteurs-du-changement>
- <https://www.vie-publique.fr/fiches/270751-quest-ce-que-le-taylorisme>
- <https://hellodarwin.com/fr/blogue/30-facons-ameliorer-site-internet>
- <http://fr.myebox.com/blog/conseils-pour-améliorer-son-site>
- <https://www.marketing-management.io/blog/optimiser-site-web>
- <https://www.seo.fr/definition/seo-definition>
- <https://www.ism.fr/formation/manager-la-transformation-digitale>
- <https://www.talents-in.com/les-fonctionnalites/>
- <https://www.ateliersdurables.com/reussir-la-mise-en-place-du-teletravail-en-6-etapes/>
- <https://blog.goalmap.com/mise-en-place-teletravail/>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/chatbot/>
- <https://www.sortlist.fr/app-mobile/paris-fr>
- <https://www.agence-web-cvmh.fr/refonte-de-site-web-par-votre-agence/>

Autres études :

- Étude PWC France « La transition des compétences : comment réussir la transition des compétences dans un monde digital ? », Mars 2020

ANNEXES

Annexe 1 : graphique représentant le pourcentage d'établissements par catégorie ayant travaillé avec EIS en 2020



Annexe 2 : Questionnaire Benchmark

Recrutement

Comment recrutez-vous le personnel :

- fixe :

-intérimaire :

Placement des intérimaires (missions)

Mode de placement ? Utilisez-vous une application ? Laquelle ?

Est-ce bien adopté par les profils moins qualifiés ?

Présence sur le web

Réseaux sociaux :

Jobboards :

Télétravail

Avant crise sanitaire :

Pendant crise sanitaire :

Nouvelle organisation, hybride ?

Quels outils/systèmes digitaux RH utilisez-vous ?

Annexe 3 : Grille d'entretien

Parcours et expériences
La digitalisation des Ressources Humaines est-elle inévitable aujourd'hui ? Dans quelles mesures
Quels sont les principaux avantages à la digitalisation ?
Quels sont les enjeux de la digitalisation pour les entreprises ?
La digitalisation peut-elle constituer un risque pour une entreprise ? Si oui dans quelles mesures ?
Rencontrez-vous des entreprises qui ne sont pas ouvertes à la digitalisation ? Si oui secteur ? Taille ?
Quels types de résistance rencontrez-vous ?
Comment conduire un projet de digitalisation dans les petites entreprises ?
Quelle est la meilleure approche pour accompagner la transformation digitale ?
Quel est le rôle du manager dans l'accompagnement au changement ?
Le digital impact-il le mode de management dans une entreprise ?
En matière de digitalisation des RH, quels solutions/systèmes proposerez-vous les petites entreprises (TPE/PME) ?

Annexe 4 : Restitution intégrale entretien n°6

Parcours et expériences Directeur Associé du cabinet AUDALOM - DG LES PETITS BOTS - Auteur
La digitalisation des Ressources Humaines est-elle inévitable aujourd'hui ? (Pourquoi) Elle est inévitable synonyme de progrès. Aujourd'hui on va avoir 2 types de digitalisations : >Une digitalisation qui conduit à une complexification du présent : c'est une très mauvaise digitalisation. C'est une digitalisation qui ne cherche pas à remettre en question l'existant, les organisations, les process actuellement. On plaque par-dessus une surcouche digitale et ça ne transforme pas l'organisation. Au contraire ça la complexifie. Et là on est en train de faire quelque chose qui n'exploite pas pleinement le potentiel du numérique. >Et on va avoir une transformation digitale qui elle va venir véritablement interroger l'organisation, le processus. L'objectif c'est quoi ? c'est de gagner en efficience, le but ce n'est pas faire plus, c'est de faire mieux et donc bien améliorer notamment la structuration des connaissances au sein des organisations. C'est un enjeu fort, c'est comment les connaissances que j'ai en interne sont des fois sont reparties : comment j'arrive à le structurer, comment j'améliore la diffusion de l'information de manière générale, comment

je gagne là-dessus en réactivité sur des processus notamment RH : le recrutement, la formation, l'accompagnement aussi des collaborateurs tout au long de leur carrière. La digitalisation elle va arriver partout, mais il y aura 2 types d'organisation : celles qui s'embarque avec une digitalisation qu'elle rajoute par-dessus leur complexité déjà existante, et celle qui replace le data et le numérique au centre des choses et se reconstruit, se réorganise autour d'elle pour se réinventer. C'est plutôt ces organisations là

Quelles sont les raisons qui forcent les entreprises à se lancer dans le digital ?

-Gagner en efficience : que ce soit pour une organisation publique ou privée. Elles ont des objectifs et pour atteindre ces objectifs, elles doivent chercher, gagner en efficience. Un aspect essentiel du fonctionnement. Elles ont besoin d'efficience et le numérique peut apporter cette efficience. C'est aussi une demande de manière générale quand on va notamment recruter des collaborateurs, ils sont en attente aussi d'un environnement qui sont en accord avec l'époque. Ils vont avoir du mal par exemple qu'un formulaire se remplisse uniquement sur papier, il y a un certain décalage. C'est aussi un enjeu de marque employeur et l'accompagnement du collaborateur sur le long terme. La nouvelle génération impose cette transformation, et d'ailleurs elle le porte.

Le digital c'est à la fois une perspective d'efficience de transformation inévitable et en même temps une thématique de culture de l'époque qui est attendue.

Ensuite comme le cas d'un chat bot RH, par exemple quand on automatise les questions réponses en matière de RH. Nous ce qu'on dit c'est que si une machine peut répondre à certaine une question, ce n'est pas la peine d'utiliser le temps humain pour ça. Il faut réserver le temps humain, là où elle doit aller, c'est-à-dire l'accompagner à haute valeur ajoutée, accompagner les transformations qui sont les nôtres aujourd'hui, c'est-à-dire que les RH vont aller dans un accompagnement humain plutôt à forte valeur ajoutée et tant mieux parce que, ça la machine est incapable de le faire : les coacher, accompagner les individus dans leur carrière, évolution, formation.

La machine va venir automatiser tout ce que l'être humain est capable de faire.

Quels sont les enjeux de la digitalisation pour les entreprises ?

L'objectif n'est pas de passer à un monde physique à un monde totalement numérique. L'enjeu quand la crise sanitaire sera passée c'est de passer dans un monde hybride. La crise sanitaire aurait eu l'avantage d'accélérer l'acquisition de la compétence numérique. Par exemple l'organisation de conférence vidéo qui serait venue beaucoup plus naturelle. Et donc il faudra trouver un juste milieu entre le présentiel et le distanciel. Il faut avoir conscience que ce n'est pas l'un qui va remplacer l'autre.

Le digital vient enrichir la palette des possibles avec de vrais avantages. Ce n'est pas un remplacement : un échange en face à face c'est toujours mieux qu'un échange en visio.

GPEC : quand on dit prévisionnel des emplois c'est que l'erreur c'est de se dire qu'on est capable de prévoir. On n'est pas capable de prévoir, parce qu'on est capable de savoir quelles sont les innovations qui vont immerger et impacter. Donc prévenir les emplois et compétences avec une certaine agilité, c'est-à-dire avec une DRH qui soit capable de s'adapter au monde tel qu'il est, de développer de la souplesse organisationnelle, de la souplesse dans la formation, les apprentissages. Savoir aussi explorer, expérimenter, tester. C'est tout ça les qualités de la DRH aujourd'hui.

La digitalisation des RH peut-elle constituer un risque pour une entreprise ? Si oui dans quelle mesure ?

Oui un risque de déshumanisation : est-ce qu'il y a une concurrence entre la machine et l'humain. C'est une erreur de voir les choses sous cet angle là. L'IA par exemple, c'est l'IA et l'humain parce que nous par exemple on fait de l'apprentissage assisté où notre chat bot il va apprendre qui lui sont appris par les êtres humains.

Il y a cependant une part de risque, la déshumanisation, le sentiment de perte d'impact du travail. C'est un aspect important, la motivation intrinsèque des individus au travail. Ils ont besoin de constater, de prendre confiance de quel est leur impact au travail.

Les individus sont des êtres physiques et non pas digitaux, on ne vit pas dans le cloud. Et donc il faut tenir en compte ça pour réussir à manager. Le risque de la digitalisation c'est tout simplement d'oublier de placer l'humain au centre. Si on n'oublie pas la digitalisation est plein d'opportunité.

**Rencontrez-vous des entreprises qui ne sont pas ouvertes à la digitalisation ?
Si oui secteur ? Taille ?**

Ça peut arriver. En tout cas il y avait la notion de résistance. C'est comme toute innovation : il y a les précurseurs, ensuite il y a la masse qui suit et enfin la queue de pelotons.

La digitalisation, on est plus au stade de savoir s'il faut le faire ou pas. La question aujourd'hui est : la démarche de digitalisation est de rationaliser les choses, réfléchir à une efficience, à l'impact de notre travail pour chercher à progresser collectivement.

Quels types de résistance rencontrez-vous ?

Types de résistance :

-La force de l'habitude, c'est le frein n°1 => habitus neurologique pour faire échos à l'habitus de Bourdieu. D'ailleurs la culture collective fonctionne grâce à ça. Je prends l'exemple du télétravail. Avant la crise 35% des managers étaient pour le TT, quand la crise sanitaire est arrivée, maintenant on est à 65%. Pourquoi ? parce que les personnes, elles expérimentent. Il n'y a vraiment mieux que ça pour transformer, pour changer. Donc c'est lever ça par l'expérimentation. Donc c'est lutter contre les habitudes

-Lutter contre les a priori, c'est-à-dire le digital, le numérique, les robots vont faire disparaître l'humain. Ce n'est pas vrai. Le monde de demain c'est les 2 en même temps. Par exemple, je développe les chatbots et pratiquement aujourd'hui on a inventé un nouveau métier qui est entraîneur de chatbot, c'est parce qu'on a besoin de coach de chatbot. C'est un métier qui n'existait pas avant et on en a besoin aujourd'hui. On va bien que l'intelligence artificielle c'est toujours l'être humain et la machine.

Comment faire face à ses résistances au changement ?

-Il faut les affronter de front et communiquer. Les résistances ont aussi des avantages, il faut avoir conscience que l'innovation, le changement est possible en physique notamment que si j'ai un support, que s'il y a de la résistance, du frottement. Le changement de fait ne peut exister que s'il y a du frottement. Souvent, on dit que la conduite du changement c'est contre le changement, au contraire avec les résistances. S'il y a des résistances, tant mieux, ça permet justement au changement.

-Considérer qu'on ne fait jamais aucune révolution. Les organisations ne se révolutionnent pas, elles se transforment par petit pas. Très important c'est de mettre en place la culture de l'expérimentation, de l'apprentissage, de l'essai, de l'erreur.

Une organisation ce sont des habitus : une habitude de travail, des habitudes culturelles... tout ça, ça forme une cohésion, ce qui est important. Et quand je viens produire un changement, je viens provoquer ça pour provoquer un changement. Quand il y a de la

résistance, et bien ça vient réorienter le mouvement et peut être justement il y a une part de ces résistances qui sont légitimes que je dois réinterroger. L'organisation c'est de l'humain et donc quand je veux produire du changement, je dois provoquer du changement et individuel et social.

Définition de l'innovation : résonance psychologique et sociologique avec les individus.

Comment conduire un projet de digitalisation dans les petites entreprises (TPE/PME)

Oui il y a une différence à faire. En effet plus une entreprise est grosse : c'est une règle presque biologique, plus son métabolisme est long, c'est la même chose en biologie.

Les petites organisations ont cette capacité à se transformer, à évoluer beaucoup plus rapidement. On va être dans des projets des concrets, des transformations très rapides : réorganisations très rapides dans les petites organisations.

Quelle est la meilleure approche pour accompagner les petites entreprises (TPE/PME) à se digitaliser ?

1-Définition des besoins : c'est quoi les objectifs et quand on a fini de définir les objectifs, c'est d'identifier les indicateurs de réussite. C'est un point primordial, on ne commence pas une démarche si je ne sais pas où j'ai envie d'aller et comment je vais constater ma réussite. On ne fait pas la digitalisation pour faire la digitalisation. On le fait parce qu'à un moment donné, il y a un besoin : aller plus vite dans tel process, gagner du temps...

2-Pas de révolution : petit pas par petit pas

3-On fait le deuil de vouloir embarquer tout le monde d'un coup. On va de plus en plus avoir la stratégie notamment d'ambassadeur : qui sont les alliés, les gens qui sont propices à lancer les choses

=>Je définis le cap, mes indicateurs de réussite dans une feuille de route dans laquelle j'avance par petits pas. Et cette capacité à la rétrospective, à freiner régulièrement pour se dire qu'est ce qui est bien et qu'est ce qui est moins bien et de savoir réajuster aussi en cours de route le chemin. C'est aussi ça l'approche qu'on appelle agile, au sens de l'agile manifesto.

Le changement subit : c'est le propre de l'innovation, c'est Schumpeter : l'innovation destructrice qui détruit avant de créer. Donc on a besoin en effet de ça, c'est inévitable. On va avoir dans nos environnements une nécessité d'évoluer parce que le monde autour de nous, il change. Et si je ne fais pas, les autres vont le faire pour moi. C'est aussi ça. Donc oui l'idée c'est de prendre toujours le changement à l'avance pour être toujours connectée à notre sujet d'efficience. Ça veut dire vers quoi j'ai envie d'aller. D'ailleurs la digitalisation c'est de plus en plus je pense un sujet de minimalisme digital : c'est faire le moins possible et le mieux aussi. Donc il peut y avoir autour de nous une injonction à la digitalisation donc le mieux c'est que le prenne en main avant que l'on me l'impose de l'extérieur. Exemple de Kodak.

Placer l'humain au centre : c'est l'interaction entre les gens qui fait l'organisation, qui fait l'innovation. Il faut se dire qu'on favorisera toujours les interactions par rapport aux outils et au process. Développer les démarches d'intelligence collective, ce n'est pas la démarche de démocratie participative. Les structures hiérarchiques devront impulser l'autonomie des individus tout en fixant des caps et des objectifs et capable de laisser la place à l'intelligence collective : favoriser la co-construction. La culture de la transparence.

Quel est le rôle du manager dans l'accompagnement au changement ?

On attend de lui qu'il soit un manager coach : donner un cap et accompagner les collaborateurs. Les aider justement à prendre en main les choses. Un manager facilitateur, plus qu'un manager qui est un donneur d'ordre. Aider les collaborateurs à lever les craintes qui sont les leur.

Le digital impact-il le mode de management dans une entreprise ?

Oui dans le sens où la digitalisation a fait disparaître des emplois qui nécessitaient uniquement des actions mécaniques, qui n'ont pas beaucoup eu besoin d'énergie cognitive. Et on est passé dans un monde où les métiers qui restent sont des métiers où on a besoin de réflexion, d'interaction. Ces 2 modes là ne sont pas régis par les mêmes règles de motivation : la motivation extrinsèque : la reconnaissance extérieure qui est souvent en contradiction avec la reconnaissance intrinsèque. Alors que le 2eme modèle a besoin de cette motivation intrinsèque. Pour que le cerveau fonctionne bien, notamment en mode créatif et être capable de créer même sur des fonctions cognitives rudimentaires, j'ai besoin de motivation intrinsèque et la motivation intrinsèque, elle va être donnée par le sens que je donne à mon travail, l'impact que je donne à ce travail et l'autonomie qu'on me donne. Et donc le digital de fait en accélérant ces transformations va transformer même la nature du métier et donc de fait on va passer à l'air du manager bâton carotte au manager sapiens qui est beaucoup plus dans la motivation intrinsèque, manager coach, manager agile, facilitateur, créatif, innovant.

De fait ça a accéléré cette transformation nécessaire : on rentre dans une aire hybride.

En matière de digitalisation des RH, quels solutions/systèmes proposerez-vous les petites entreprises (TPE/PME) ?

Il faut être agile, éviter les gros systèmes package, penser les choses de manière modulaire. On va favoriser des combinaisons d'outils : chercher le minimalisme digital > le moins d'outils possibles. Il faut aussi avoir en tête que le numérique a un impact écologique fort, ça consomme beaucoup d'énergie. Le digital va être aussi soumis à des impératifs écologiques.

Annexe 5 : Étude PWC « La transition des compétences », 2020, P.25

Une prise en considération variable des enjeux liés aux évolutions digitales et technologiques

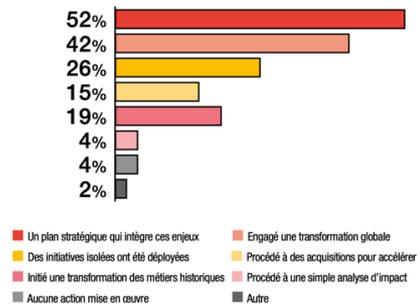
- À peine **plus de la moitié** des entreprises ont pris en considération les enjeux de la transformation digitale dans leur plan stratégique
- La transformation globale n'est privilégiée que par **42% des entreprises**, avec des différences marquées selon la taille de l'entreprise
- L'acquisition d'autres entreprises pour accélérer dans la transformation demeure un levier peu activé. Il l'est davantage dans les grandes entreprises
- Alors même que les métiers historiques, sont également affectés par les évolutions technologiques en cours, **seule une petite minorité d'entreprises s'est engagée dans leur transformation**



Il n'y a pas à proprement parler de transformation globale, mais plutôt toute une série d'initiatives au niveau des métiers, prises par les équipes elles-mêmes.

DRH dans le secteur des services financiers

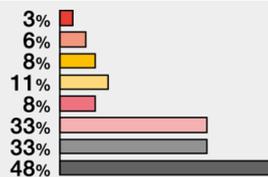
Face aux évolutions digitales en cours, votre organisation a...



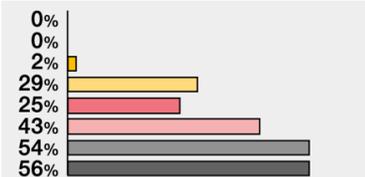
Le sujet est porté par la direction générale. Nous avons un dirigeant qui est très focalisé sur le développement et qui pousse à l'innovation et à la montée en compétences.

DRH dans le secteur des services financiers

PME et ETI



Grandes entreprises



Annexe 6 : Exemple de tarification création application mobile



Hello Pomelo
Située à Paris, France
★★★★★ (16)

35 personnes dans leur équipe

A partir de 1000€ par projet

45 réalisations en Application m...



Swiss Digital Venture
Située à Paris, France
★★★★★ (41)

47 personnes dans leur équipe

A partir de 1000€ par projet

8 réalisations en Application mo...



Likeweb AGENCY
Située à Paris, France
★★★★★ (16)

9 personnes dans leur équipe

A partir de 1000€ par projet

33 réalisations en Application m...