

Mémoire – Licence professionnelle Gestion des Ressources Humaines

Université Paris 1 -Panthéon Sorbonne

Comment la fonction RH peut-elle accompagner ses collaborateurs à la transformation digitale dans le cadre d'un changement d'outil SIRH ?

LE CAS DU GROUPE GUEUDET

Rédigé par Pauline DE BRITO

Groupe B

Maître d'apprentissage : Fabien ARMBRUSTER

Directeur de mémoire : Jean-Yves BARTHEL

Année universitaire 2022/2023

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent à Fabien ARMBRUSTER, Responsable paie du groupe Ile-de-France, pour m'avoir accepté au sein de cette entreprise et m'avoir accordé sa confiance du début à la fin dans toutes les tâches et missions que j'ai eu la chance de réaliser. Je le remercie également pour son aide précieuse.

Je remercie également tout le service ressources humaines avec lequel j'ai travaillé toute l'année et plus particulièrement Manon LHERMINIER, Roberto DE DOMINICIS et Chahinez BENHALIMA, gestionnaires de paie, pour m'avoir intégrée pleinement et formée, et pour leur bienveillance envers moi.

Je remercie également Monsieur Jean-Yves Barthel, pour son tutorat et ses conseils.

Enfin, je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne et plus particulièrement Madame Amina YALA et Cécile DE BERNARDI, pour leur accompagnement, leurs conseils et leurs encouragements tout au long de l'année scolaire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
TABLE DES MATIERES	3
INTRODUCTION	5
PARTIE 1 : Analyse théorique	7
I. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LA FONCTION RH	7
A. DEFINITION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SES IMPACTS SUR LA FONCTION RH.....	7
1) Les débuts de la transformation digitale RH :.....	8
2) Les impacts de la transformation digitale sur la fonction RH peuvent être alors regroupés en plusieurs catégories :	8
B. LES ENJEUX ET LES DEFIS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE POUR LA FONCTION RH	10
C. LES BENEFICES ATTENDUS POUR L'ENTREPRISE ET SES COLLABORATEURS	11
II. LES SIRH COMME OUTIL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA FONCTION RH	12
A. DEFINITION DU SIRH ET SES FONCTIONNALITES	12
B. LES AVANTAGES D'UN SIRH POUR LA FONCTION RH ET L'ENTREPRISE	15
C. LE CHOIX DU SIRH ADAPTE AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE	17
III. LES DIMENSIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT LIE A L'INTRODUCTION D'UN NOUVEAU SIRH	19
A. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT	19
B. LES ROLES ET RESPONSABILITES DE LA FONCTION RH DANS L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT	23
C. LES FACTEURS CLES DE SUCCES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT	29
PARTIE 2 : Analyse empirique	31
I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	31
A. HISTOIRE	31
1) Les dates clés de l'entreprise Gueudet :	32
B. DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE	33
1) Diagnostic externe	33
2) Diagnostic interne	35
3) Analyse de la concurrence	36
C. LE ROLE DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DU GROUPE GUEUDET ET SON ENJEU.	37
1) Organisation du service RH.....	37
D. ANALYSE DES BESOINS DE L'ENTREPRISE GUEUDET.....	40
1) Le traitement d'un dossier salarié, de A à Z.....	40
2) Difficultés rencontrées :.....	41
E. LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU LOGICIEL CEGID.	43
1) Objectifs du projet :	43
2) Organisation et équipes projet :.....	44
3) Financement :.....	44
II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE	46
A. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE UTILISEE POUR REpondre A LA PROBLEMATIQUE	46

B.	CHOIX DE L'ECHANTILLON ET DES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES	46
1)	Population interrogée :	47
C.	RESTITUTION ET DESCRIPTION DES DONNEES	48
D.	DIFFICULTES RENCONTREES	54
III.	ANALYSE DES RESUTATS	54
A.	La transformation digitale et l'introduction de l'outil SIRH	54
B.	La résistance au changement	57
C.	Analyse du plan d'accompagnement proposé par la fonction RH	59
1)	Le rôle des managers :	60
2)	Inclusion des collaborateurs :	61
3)	La conduite du projet :	61
	Partie 3 : Préconisations	63
A.	FORMATION DES MANAGERS ET DIRECTEURS DE CHAQUE SITE	63
1)	Mettre en place une bonne communication :	64
2)	Mentoring :	65
3)	Planning :	66
4)	Budget :	66
5)	Limites :	66
6)	Objectif :	67
B.	MISE EN PLACE D'UN WEBINAIRE	67
1)	En quoi cela consiste ?	67
2)	Cible :	67
3)	Format du Webinaire :	68
4)	Objectifs :	68
5)	Limites :	68
C.	ÉVALUATION DE LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU LOGICIEL ET SON EFFICACITE :	69
1)	Objectif :	69
2)	Identification de la cible :	69
3)	Durée de diffusion :	70
4)	Estimation du temps de réponses :	70
5)	Analyse des résultats	70
6)	Questionnaire réalisé :	70
7)	Limites :	73
	CONCLUSION	74
	BIBLIOGRAPHIE :	75
	ANNEXES :	77

INTRODUCTION

Héraclite a dit : *"Le changement est la seule constante dans la vie."*

Cette phrase illustre alors que le changement est inévitable et qu'il est important de s'adapter constamment aux évolutions du monde qui nous entoure.

En effet, la capacité à s'adapter au changement est une qualité essentielle pour réussir dans notre vie personnelle et professionnelle. Cela demande de la flexibilité, de l'ouverture d'esprit et une volonté de sortir de sa zone de confort pour évoluer et grandir.

C'est pourquoi nous allons aujourd'hui étudier la problématique suivante et y apporter des réponses : *Comment la fonction RH peut-elle accompagner ses collaborateurs à la transformation digitale dans le cadre d'un changement de logiciel SIRH ?*

La transformation digitale est un défi majeur pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs aujourd'hui, et le service RH a un rôle clé à jouer dans ce processus. En effet, la transformation digitale a un impact profond sur la gestion des ressources humaines, en particulier dans le domaine des systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

Les logiciels SIRH sont des outils de gestion des ressources humaines de plus en plus utilisés par les entreprises pour améliorer l'efficacité et la productivité de leur gestion RH. Ils sont devenus un outil clé pour les entreprises qui cherchent à gérer efficacement leur personnel, et la mise en place d'un nouveau logiciel SIRH peut être un défi de taille pour les équipes RH.

Cependant, la mise en place d'un nouveau logiciel SIRH peut être source de nombreux défis pour les collaborateurs de la fonction RH, tels que la formation aux nouvelles fonctionnalités, l'adaptation aux nouveaux processus et l'intégration des données existantes. Par conséquent, il est crucial pour la fonction RH de comprendre comment accompagner ses collaborateurs à travers cette transformation pour garantir le succès de l'implémentation du nouveau logiciel SIRH.

En outre, la réussite de la mise en place d'un nouveau logiciel peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise. Un SIRH efficace peut contribuer

à l'optimisation des processus RH, à la réduction des coûts, à l'amélioration de la satisfaction des employés, à la rétention des talents et à la prise de décision éclairée basée sur les données.

En résumé, la problématique de savoir comment la fonction RH peut accompagner ses collaborateurs à la transformation digitale dans le cadre d'un changement de logiciel SIRH est importante pour les entreprises et la fonction RH car elle est liée à l'amélioration de l'efficacité des processus RH, à la réduction des coûts et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes alors appuyés sur l'entreprise Gueudet, qui au vu des mutations technologiques et sociales sur le marché de la distribution automobile, a mis en place le 1er janvier 2023, un nouveau logiciel SIRH.

Dans un premier temps, nous étudierons ce sujet en menant une analyse théorique, suivie d'une analyse empirique et enfin nous énoncerons les préconisations.

PARTIE 1 : Analyse théorique

I. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LA FONCTION RH

A. DEFINITION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SES IMPACTS SUR LA FONCTION RH

La transformation digitale se définit par l'intégration de technologies et de solutions digitales dans tous les domaines d'une entreprise. Elle représente de la même manière un changement culturel que technologique, car les entreprises doivent transformer en profondeur leur fonctionnement et la manière dont elles proposent des expériences et des avantages à leurs clients ou leurs collaborateurs.

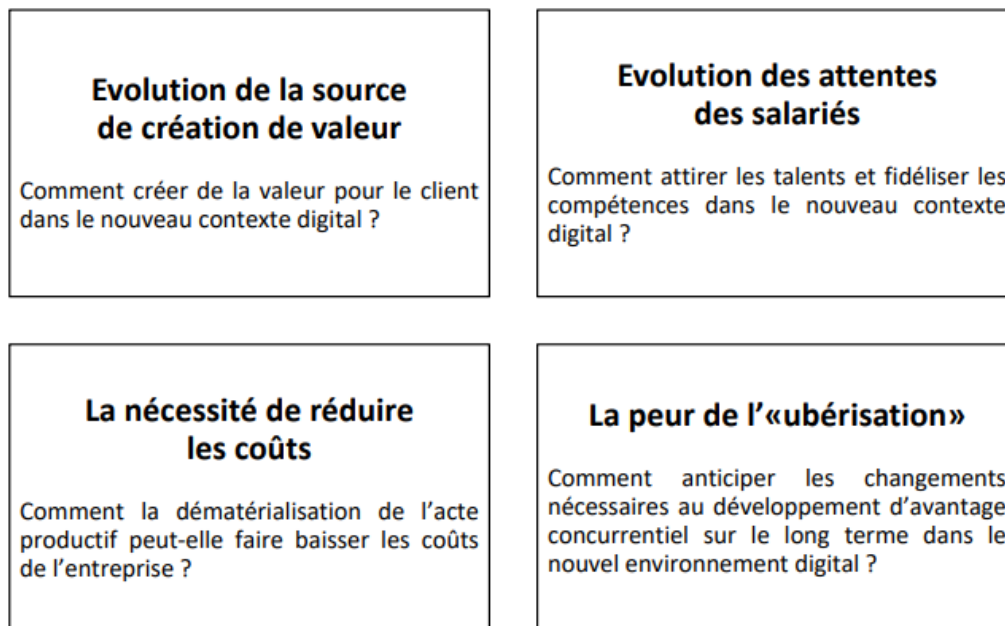


Figure 1 : Les facteurs de la transformation digitale des entreprises

Cette figure illustre les différentes problématiques liées à la transformation digitale pour une entreprise. Elle représente les raisons qui poussent une entreprise à se digitaliser.

Plus spécifiquement, la transformation digitale RH passe tout d'abord, par la

transformation digitale de la fonction RH, elle-même dans ses différents processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences... Ainsi, elle se définit comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH. C'est donc l'utilisation de technologies pour améliorer l'efficacité, l'efficience et l'expérience des employés.

1) Les débuts de la transformation digitale RH :

La transformation digitale RH n'est pas un phénomène nouveau. Les premiers logiciels de paie sont arrivés dans les années 1970, puis 10 ans plus tard, les SIRH ont commencé à se développer de plus en plus. C'est au cours des années 2000 que le potentiel offert par Internet a permis le développement de nombreuses solutions et pratiques autour du e-recrutement, de la e-formation, des portails RH, des réseaux sociaux.

Aujourd'hui les logiciels ne cessent de se développer et proposent aux entreprises beaucoup plus de choix.

2) Les impacts de la transformation digitale sur la fonction RH peuvent être alors regroupés en plusieurs catégories :

- **Automatisation** : L'automatisation permet d'optimiser le processus en réduisant les erreurs, en augmentant l'efficacité et en libérant du temps pour les tâches à plus haute valeur ajoutée.
- **Gestion des données** : Grâce aux technologies, il est alors possible de collecter, stocker et analyser les données de RH. C'est un moyen de prendre des bonnes décisions basées sur des données claires plutôt que sur des suppositions.
- **Amélioration de l'expérience employés** : Les technologies permettent d'améliorer l'expérience employés, avec par exemple la création d'un coffre-fort numérique, qui permettrait aux employés d'accéder plus facilement à leurs documents, leurs emplois du temps ou encore leurs avantages sociaux.

- **Flexibilité** : Avec la transformation digitale il est possible d'envisager une flexibilité en termes de télétravail ou d'horaire. Cela permet une meilleure qualité de vie au travail mais aussi d'un point de vue personnel.
- **Analyse prédictive** : L'analyse prédictive peut aider à identifier les employés à risque de quitter l'entreprise ou à prévoir les besoins futurs en matière de recrutement.
- **Communication** : La digitalisation permet une meilleure communication entre les employés, les gestionnaires et les services de Ressources Humaines. En effet, cela peut s'expliquer par exemple, par la mise en place d'une plateforme qui faciliterait le partage d'information, et donc crée une meilleure communication.

En résumé, la transformation digitale a un impact significatif sur la fonction RH. Elle peut améliorer l'efficacité, l'efficience, l'expérience des employés et la prise de décision basée sur des données. Elle peut également offrir une plus grande flexibilité, améliorer la communication et aider à prédire les tendances futures en matière de ressources humaines.

Une étude de HRM Digital Lab de l'IMT – BS, a montré en 2016 que 86% des répondants sur un échantillon représentatif de 1002 salariés interrogés estiment aujourd'hui que leur métier a été transformé par le numérique. En 2018, ce pourcentage dépassait les 90 %.

Finalement, la fonction RH 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.

B. LES ENJEUX ET LES DEFIS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE POUR LA FONCTION RH

La transformation digitale est un phénomène qui touche de plus en plus d'entreprises chaque jour et ces dernières doivent s'adapter.

« Dans le contexte économique actuel, les entreprises doivent pouvoir s'adapter rapidement aux changements. Quelles qu'en soient les raisons : forte croissance, développement à l'international, acquisitions ou cessions, mise en place de nouvelles technologies ou adaptation de l'entreprise aux métiers émergents, la capacité d'analyse de données RH fiables est un enjeu majeur. » nous dit Sabine Hagege, directrice produit chez Workday.

C'est alors que la transformation digitale connaît des enjeux et des défis.

Selon Emmanuel BEAUDOIN & Co, la transformation digitale RH comprend deux axes :

- La transformation ou l'évolution de la fonction RH elle-même, dans ses différents processus par l'intégration du potentiel offert par le numérique.
- L'accompagnement, par le service RH, de la transformation de l'entreprise en intégrant ou non des solutions numériques RH. Le service RH joue dans son cas son rôle d' « architecte du social ».

Ces deux axes sont alors complémentaires. Dans cette perspective, la transformation digitale de la fonction RH se concrétise par la mise en œuvre de projets RH, intégrant ou non des solutions numériques, pour transformer la fonction RH elle-même et/ou accompagner les transformations numériques de l'entreprise.

De façon plus claire, la transformation digitale pour la fonction RH connaît des défis de part l'adoption des outils et des technologies. En effet, les RH doivent être à l'aise avec l'utilisation des outils et des technologies numériques spécifiques à leur domaine. Cela peut inclure des systèmes de gestion des ressources humaines (SIRH) pour automatiser les processus RH, des logiciels de recrutement en ligne pour faciliter le

processus de recrutement, des plateformes de collaboration pour favoriser le travail d'équipe à distance, etc. Les RH doivent se former continuellement sur ces outils et accompagner les employés dans leur utilisation.

Pour accompagner les employés dans leur utilisation, ils doivent alors savoir gérer les changements. En effet, la transformation digitale peut entraîner des changements organisationnels significatifs, comme nous les avons cités précédemment. Les RH doivent être des agents du changement en communiquant efficacement sur ces transformations, en impliquant les employés dans le processus, en les formant aux nouvelles technologies et en les aidant à s'adapter à de nouvelles façons de travailler.

C. LES BÉNÉFICES ATTENDUS POUR L'ENTREPRISE ET SES COLLABORATEURS

La digitalisation a incontestablement impacté en profondeur l'organisation du travail et le mode de fonctionnement en entreprise. Elle est ambivalente et propose de nombreux avantages et bénéfices attendus par l'entreprise et ses collaborateurs.

La transformation digitale des RH offre un avantage significatif en permettant de se concentrer sur les aspects les plus nobles et à forte valeur ajoutée du métier, tels que la gestion des compétences et l'accompagnement des collaborateurs. Cela est rendu possible grâce à l'automatisation des tâches transactionnelles et chronophages. Cette approche répond également à une logique de performance, d'efficacité et de compétitivité en permettant d'allouer davantage de ressources aux activités stratégiques de l'entreprise.

Par ailleurs, les collaborateurs voient en la transformation digitale une opportunité malgré certaines craintes. En effet, ils peuvent être enthousiastes à l'idée d'adopter de nouvelles technologies, de travailler de manière plus efficace et de bénéficier de nouvelles opportunités de développement professionnel. En effet, la transformation digitale leur permet de nombreux bénéfices tels qu'un accès plus facile à l'information de par les plateformes numériques, une automatisation des tâches administratives de

par la soumission des demandes de congé, la gestion des horaires de travail... mais aussi un développement personnel de par la possibilité d'effectuer des formations en ligne ou l'accès à des ressources pédagogiques. Enfin, la communication et la collaboration peuvent être améliorées de par les plateformes de messagerie, les espaces de travail collaboratifs...qui permettent un échange plus fluide d'informations et une meilleure collaboration entre les équipes. Ils peuvent voir la transformation digitale comme une chance de se familiariser avec les nouvelles technologies et d'élargir leurs compétences.

Ces bénéfices dépendent de la manière dont la transformation digitale est mise en œuvre et adoptée au sein de l'entreprise. Une stratégie bien planifiée et une gestion du changement efficace sont essentielles pour maximiser les avantages pour l'entreprise et ses collaborateurs.

II. LES SIRH COMME OUTIL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA FONCTION RH

La transformation digitale se manifeste par la mise en place de différents outils. Aujourd'hui nous allons plus particulièrement nous intéresser à celui des systèmes d'information des ressources humaines qui regroupe un large périmètre des processus RH.

A. DEFINITION DU SIRH ET SES FONCTIONNALITES

Selon Emmanuel & Co, un SIRH peut être défini comme un ensemble de briques logicielles (ou modules) interreliés. Chaque brique, grâce à différentes fonctionnalités, permet de gérer un ensemble de tâches liées à un processus RH (recrutement, formation, entretien annuel, paie...) en stockant, traitant et diffusant l'information

BEAUDOIN Emmanuel & Co « *Transformation digitale de la fonction RH* », Dunod, 2019

<https://kiwihhr.com/fr/blog/a-quoi-sert-un-sirh#fonctionnalites-logiciel-sirh>

<https://www.parlonsrh.com/media/quest-ce-que-le-sirh/>

nécessaire au bon fonctionnement de ce processus. Il est considéré comme un moyen mis à disposition des directions RH pour répondre à l'enjeu de la performance opérationnelle. Il prend alors une place de plus en plus importante au sein des directions RH.

Ils se développent en effet depuis plus de trente ans dans les entreprises, et depuis quelques années, grâce à des offres dédiées, plus uniquement dans les grands groupes.

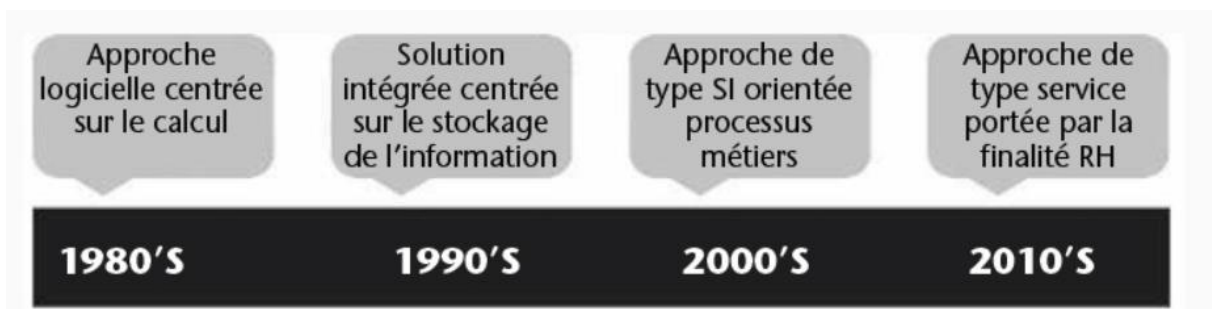


Figure 2 : Les grandes évolutions du SIRH

Aujourd'hui, et selon une étude de Zest, 98% des entreprises, quelle que soit leur taille, utilisent un SIRH pour gérer leurs ressources humaines.

Un logiciel SIRH peut avoir de nombreuses fonctionnalités telles que la gestion des congés, la gestion des absences, la gestion des temps de travail et heures supplémentaires, le dossier du personnel, la gestion de la paie, les formations, l'onboarding ou l'offboarding des collaborateurs, le recrutement et management des talents, ou encore des tableaux de bords RH.

De façon plus claire, un SIRH propose des fonctionnalités notamment sur le pilotage, la GRH, l'administratif mais aussi l'aspect technique.

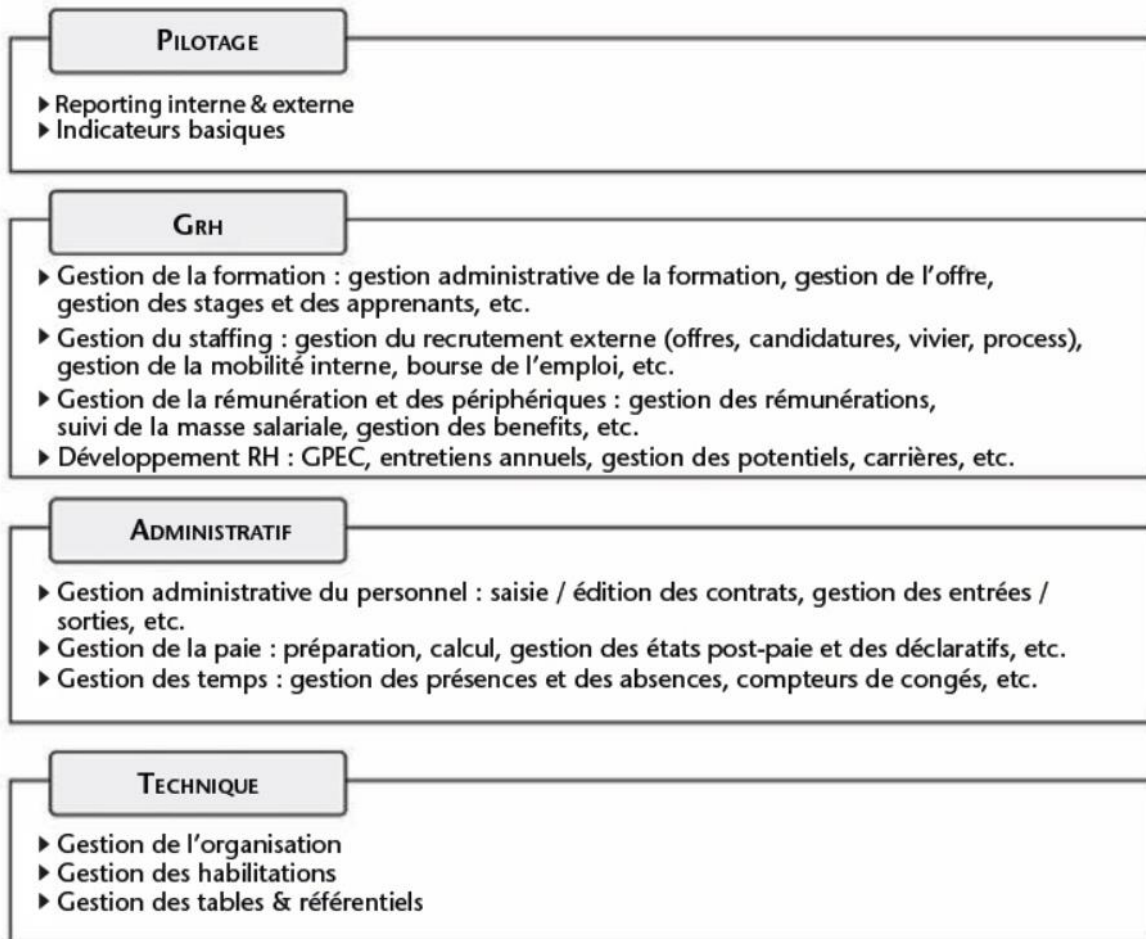


Figure 3 : Les fonctionnalités basiques du SIRH

B. LES AVANTAGES D'UN SIRH POUR LA FONCTION RH ET L'ENTREPRISE

Si les entreprises s'intéressent de plus en plus au SIRH, cela signifie qu'ils présentent de nombreux avantages.

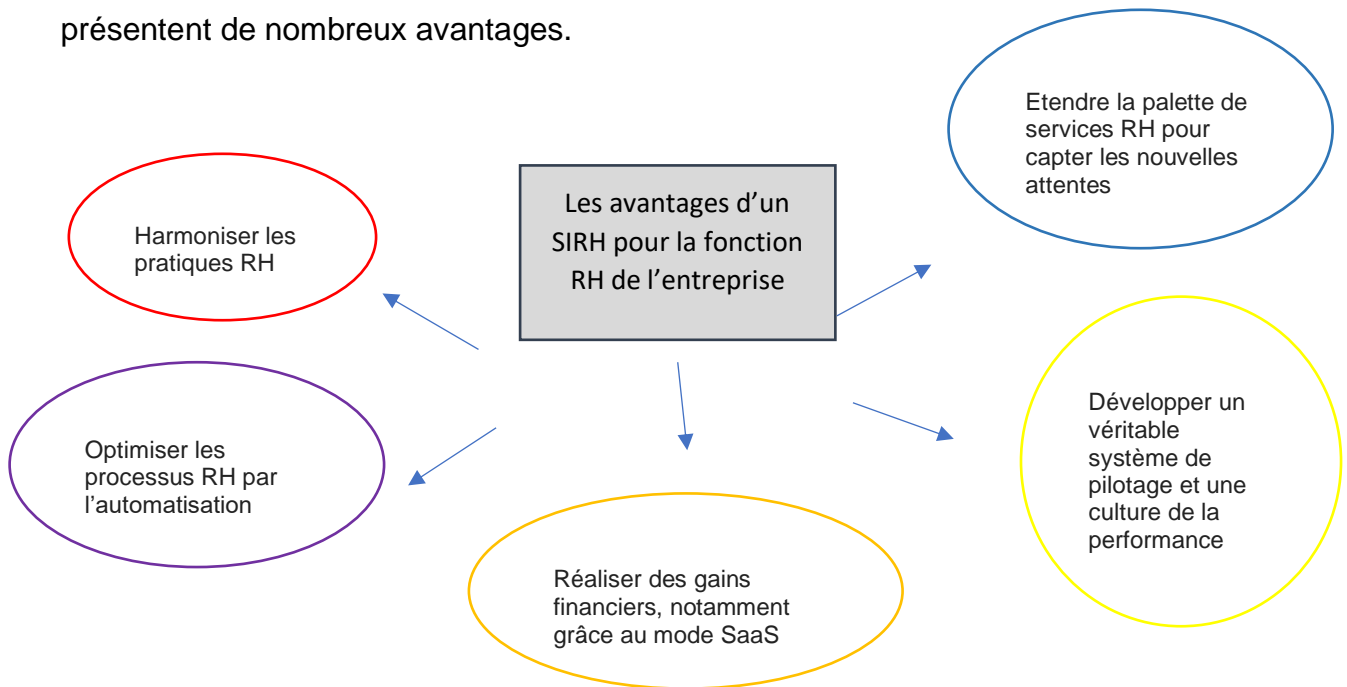


Figure 4 : Les avantages d'un SIRH pour la fonction RH de l'entreprise

Harmoniser les pratiques RH : Cela signifie aligner et standardiser les processus et les procédures RH au sein d'une organisation en utilisant un système centralisé.

En effet, l'harmonisation des pratiques RH implique de regrouper et de consolider les différentes pratiques, politiques et procédures RH existantes au sein de l'organisation. Cela peut inclure des aspects tels que la gestion des employés, la paie, le recrutement, la formation, la gestion des performances, etc.

Ainsi, cela favorise l'efficacité, la cohérence et la conformité au sein de l'organisation, tout en libérant du temps pour se concentrer sur des initiatives stratégiques et à plus forte valeur ajoutée.

Optimiser les processus RH par l'automatisation : L'automatisation des processus RH implique de remplacer les tâches manuelles et répétitives par des systèmes automatisés qui exécutent ces tâches de manière rapide, précise et sans intervention

humaine significative. Cela permet aux professionnels des RH de consacrer moins de temps aux tâches administratives et plus de temps aux activités à valeur ajoutée.

Cela contribue à une meilleure gestion des ressources humaines, à une expérience employé améliorée et à une conformité réglementaire accrue.

Réaliser des gains financiers, notamment grâce au mode SaaS : Réaliser des gains financiers grâce au mode SaaS (Software-as-a-Service) des logiciels SIRH signifie bénéficier d'avantages économiques et financiers en utilisant un modèle de prestation de logiciel basé sur le cloud.

En effet, le mode SaaS des logiciels SIRH peut permettre à une entreprise de réaliser des économies significatives sur les coûts d'investissement, les dépenses d'infrastructure, les mises à jour, le support technique et la gestion globale du logiciel. Ces gains financiers se traduisent par une utilisation plus rentable des ressources de l'entreprise, ce qui peut contribuer à améliorer sa rentabilité et son rendement.

Développer un véritable système de pilotage et une culture de la performance : Développer un véritable système de pilotage et une culture de la performance signifie mettre en place des mécanismes et des pratiques permettant de mesurer, de suivre et d'améliorer de manière continue les résultats et les performances d'une entreprise, de ses équipes et de ses individus.

En effet, les entreprises visent à améliorer leur efficacité, à atteindre leurs objectifs stratégiques, à identifier les opportunités d'amélioration et à favoriser l'engagement des employés. Cela contribue à renforcer la performance globale de l'organisation et à assurer sa pérennité sur le long terme.

Étendre la palette de services RH pour capter les nouvelles attentes : Étendre la palette de services RH pour capter les nouvelles attentes signifie diversifier et élargir les services offerts par le département des ressources humaines afin de répondre aux besoins émergents et aux attentes changeantes des collaborateurs et de l'organisation.

En effet, les entreprises s'adaptent aux changements du marché du travail et répondent aux besoins des collaborateurs. Cela renforce l'engagement des employés, améliore leur expérience au travail et contribue à l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur.

C. LE CHOIX DU SIRH ADAPTE AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE

Les projets de mise en place d'un nouveau SIRH sont très souvent complexes, longs, et nécessitent la participation de nombreux acteurs internes, externes, experts, métiers, techniques, fonctionnels... avec un budget définitif bien supérieur aux prévisions initiales.

Il est donc important d'appliquer une démarche claire.



Figure 5 : Les quatre étapes principales de la mise en œuvre opérationnelle d'un SIRH

Dans un premier temps, l'étape de la préparation consiste à préparer la mise en place de ce projet. C'est-à-dire que l'entreprise va se poser les questions sur ses ambitions, son périmètre, les services que l'entreprise est prête à fournir, les acteurs à mobiliser, les trajectoires de lotissement ou encore les sponsors.

C'est une étape clé qui va permettre de guider l'entreprise au type de prestataire qu'elle souhaite.

Cette deuxième étape consiste alors en la recherche du prestataire idéal, qui correspond aux besoins de l'entreprise.

Il est alors nécessaire de se poser les bonnes questions.

- Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines ?
- Quels sont les défis et les lacunes actuels dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise ?

- Quelles sont les attentes des collaborateurs en matière de gestion des ressources humaines ?
- Quelle est la taille de l'entreprise et combien d'employés sont concernés par le SIRH ?
- Quel est le budget disponible pour l'implémentation et la maintenance d'un SIRH ?
- Quels sont les systèmes existants utilisés par l'entreprise et comment le SIRH s'intégrera-t-il avec eux ?
- Quel niveau de support et d'accompagnement est nécessaire pour mettre en place et utiliser efficacement le SIRH ?
- Quels sont les délais et les ressources nécessaires pour mettre en place et déployer le SIRH, et comment minimiser les perturbations opérationnelles pendant la transition ?
- Quelles sont les expériences d'autres entreprises similaires dans l'implémentation et l'utilisation d'un SIRH, et quels enseignements peuvent être tirés de leurs réussites et de leurs défis ?

Une fois le bilan des besoins établi, l'entreprise doit rédiger l'appel d'offres. Il se compose de plusieurs documents telles que le cahier des charges qui liste donc les besoins de l'entreprise en termes de logiciels SIRH.

Le deuxième document, lui, est très souvent sous forme d'Excel et permet aux prestataires de lister l'ensemble des fonctionnalités souhaitées et attendues du nouveau SIRH. Chaque prestataire devra indiquer, pour chaque fonctionnalité, si elle peut être prise en charge nativement par leur produit, si des paramétrages mineurs sont nécessaires (dans le cadre des fonctionnalités standard de l'outil), si des développements spécifiques importants sont requis (demandant une intervention significative de la part du participant), ou si cela est tout simplement impossible en raison des limitations du produit (ce qui peut se produire, en particulier dans le contexte d'un modèle SaaS où le participant ne souhaite pas compromettre la stabilité de son produit pour répondre à des besoins particuliers).

Plusieurs autres documents sont également importants tels que la grille tarifaire, la grille technique ou encore le dossier de consultation. D'autres documents peuvent être ajoutés s'ils sont jugés utiles pour les soumissionnaires.

Une fois les réponses recueillies par chaque prestataire, l'entreprise doit analyser ces données en réalisant par exemple une grille d'analyse avec des notes attribuées par axe (fonctionnel, technique, tarifaire) et par prestataire.

Si l'entreprise le souhaite, elle peut demander des informations supplémentaires aux prestataires telles que des démonstrations ou encore la réalisation de maquettes de démonstration.

Selon Adeline DUDOUIT, DRH adjointe chez Ipsen, « le principal critère de choix d'un SIRH est celui de la couverture géographique et la taille de l'entreprise. Ensuite, il faut s'interroger sur les processus que nous souhaitons couvrir et développer. Il faut aussi se poser la question du positionnement que nous souhaitons donner à notre SIRH par rapport à nos systèmes locaux. Enfin, il est évidemment essentiel de s'intéresser au budget, qui peut varier et qui est à prendre en compte. »

Ainsi, une fois le prestataire choisi, la dernière phase consiste à contractualiser avec le soumissionnaire sélectionné.

Enfin, les dernières étapes de la mise en œuvre opérationnelle d'un SIRH consistent en sa mise en œuvre, puis en l'accompagnement au changement.

III. LES DIMENSIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT LIÉ À L'INTRODUCTION D'UN NOUVEAU SIRH

A. LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Selon la définition du Larousse, le changement est désigné comme l'action, fait de changer, de modifier quelque chose, et le passage d'un état à un autre.

Ainsi, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement, de telle

manière que l'individu soit contraint à un effort d'adaptation.

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.

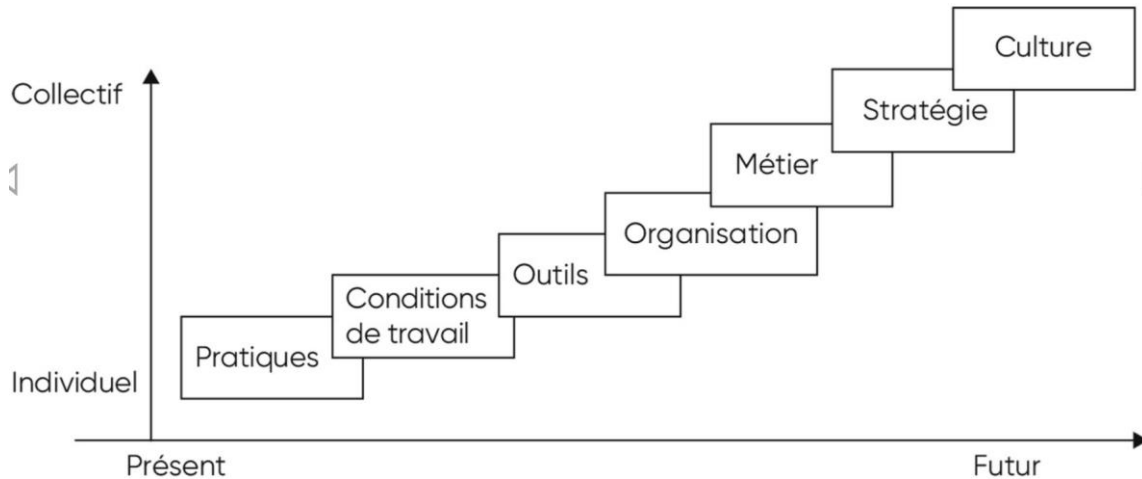


Figure 6 : Les lieux de changement

L'introduction au changement en entreprise est un processus important qui doit être bien géré pour éviter des perturbations inutiles au sein de l'entreprise.

Pour mieux comprendre cette dimension d'accompagnement au changement, nous allons expliquer les changements les plus courants auxquels une entreprise peut faire face :

- **Le changement structurel** : Le changement structurel dans une entreprise fait référence à une modification significative de la manière dont l'organisation est conçue et fonctionne. Il implique souvent des ajustements dans la répartition des responsabilités, des relations hiérarchiques, des processus de travail et de la communication interne.

Il peut être motivé par divers facteurs, tels que l'évolution des besoins du marché, la recherche d'une meilleure efficacité opérationnelle, la croissance de l'entreprise ou les défis rencontrés dans la structure existante. C'est souvent un processus complexe qui nécessite une planification minutieuse, une

communication claire et une gestion efficace du changement pour assurer une transition harmonieuse vers la nouvelle structure.

- **Le changement culturel** : Le changement culturel dans une entreprise se réfère à la modification des valeurs, des croyances, des comportements et des normes qui façonnent la manière dont les employés pensent et agissent au sein de l'organisation. Il vise à transformer la culture existante pour mieux soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise, favoriser l'innovation, améliorer les performances et répondre aux défis et aux évolutions du marché. L'objectif est de créer une culture d'entreprise positive et alignée sur les objectifs stratégiques, ce qui favorise la réussite à long terme de l'organisation.

- **Le changement technologique** : Le changement technologique dans une entreprise représente l'introduction et à l'adoption de nouvelles technologies qui transforment les processus, les outils et les méthodes de travail au sein de l'organisation. Il implique l'utilisation de technologies avancées pour améliorer l'efficacité, la productivité, la qualité, l'innovation et la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons mettre en avant les projets de changement les plus courants en entreprise dans l'ordre décroissant :

- Création d'un nouveau produit et/ou prestation ;
- Changement de système d'information ;
- Mise en place d'une nouvelle organisation ;
- Déploiement d'une nouvelle stratégie ;
- Mise en application d'une loi ou règlement ;

<https://www.conduire-le-changement.com/differents-types-de-changement-en-entreprise/>

AUTISSIER David et Jean-Michel MOUTOT “ Méthode de conduite du changement ”, Dunod, 2023

- Mise en place d'un nouveau système de gestion ;
- Création ou modification de la culture d'entreprise.

Lors de la prise en compte de ces changements, les collaborateurs réagissent différemment et il est nécessaire de les accompagner au changement.

On parle d'accompagnement au changement comme l'ensemble des actions qui complètent les mesures destinées à apporter des bouleversements au sein de l'entreprise.

Cette prise de risque et la difficulté à aller vers ce que l'on ne connaît pas sont des explications à la peur du changement. Plus les individus auront acquis des routines et habitudes, plus cette peur sera importante.

Il existe donc différentes dimensions de l'accompagnement au changement :

La dimension individuelle : L'accompagnement individuel au changement se concentre sur les besoins et les objectifs spécifiques d'une personne dans le cadre d'un changement personnel ou professionnel. Il peut s'agir de travailler sur des compétences ou des habiletés particulières, ou encore de gérer les émotions et les résistances liées au changement.

La dimension organisationnelle : L'accompagnement organisationnel vise à soutenir les individus et les équipes au sein d'une organisation pour faciliter la mise en place d'un changement. Il peut s'agir de la mise en place de nouveaux processus, de la gestion des conflits ou de la communication en interne.

La dimension collective : L'accompagnement collectif au changement vise à soutenir un groupe de personnes dans l'atteinte d'objectifs communs dans le cadre d'un changement. Il peut s'agir de la mise en place de projets collectifs, de la résolution de conflits ou encore du renforcement de la cohésion d'une équipe.

La dimension culturelle : L'accompagnement culturel se concentre sur les aspects culturels et sociaux liés au changement. Il peut s'agir de la gestion des différences culturelles et des résistances culturelles au changement.

La dimension stratégique : L'accompagnement stratégique se concentre sur les aspects stratégiques du changement, tels que la planification, la mise en œuvre et la mesure de l'impact du changement.

Ces différentes dimensions peuvent se combiner et se recouper en fonction des besoins spécifiques de chaque situation de changement. L'accompagnement au changement peut également prendre des formes différentes, comme le coaching, le mentorat, la formation, la communication ou la gestion de projet.

B. LES ROLES ET RESPONSABILITES DE LA FONCTION RH DANS L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

La phase d'accompagnement au changement ne démarre pas en premier lieu. Tout d'abord, il faut être conscient qu'un individu doit être préparé à cette notion de changement.

Ainsi, pour espérer accompagner au mieux ses collaborateurs, il est important que ces derniers soit conscient de ce nouveau projet et en comprenne le déroulé.

La gestion de projet et la conduite du changement constituent deux éléments clefs et incontournables de la mise en œuvre et de la réussite d'un portefeuille de projets numériques RH.

Pour cela, la fonction RH a pour premier rôle d'informer les collaborateurs du projet.

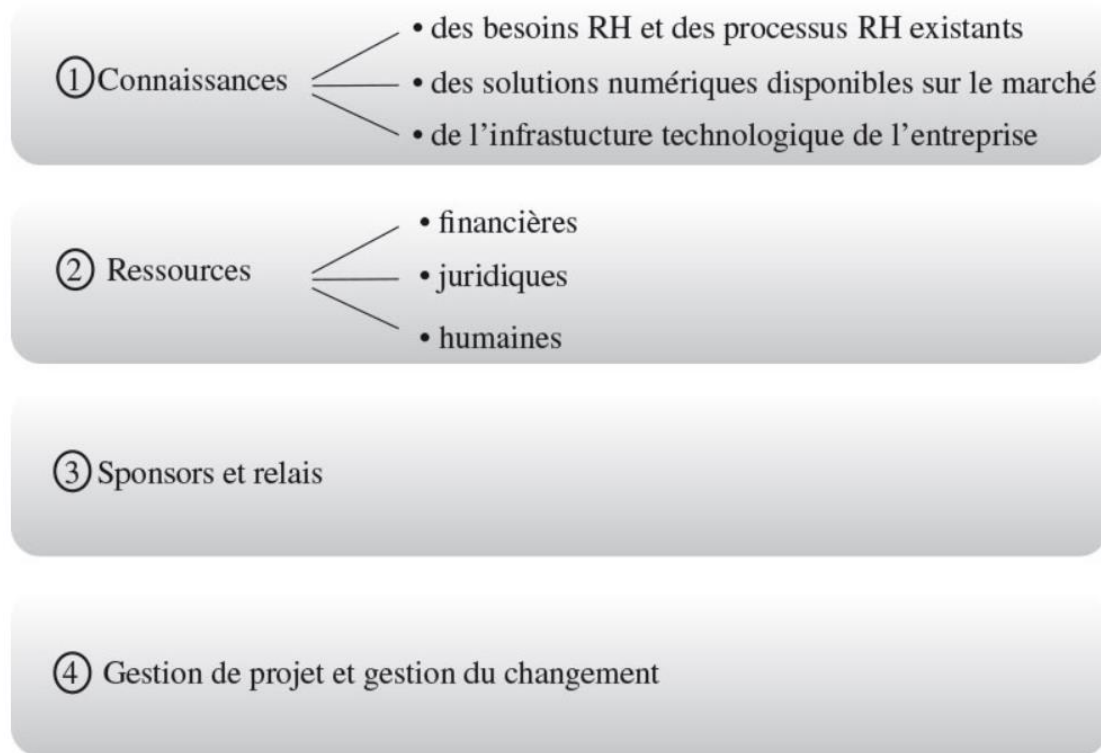


Figure 7 : Les quatre facteurs clés de succès d'un projet RH digital

Sur cette figure, nous observons que la première étape d'un projet RH digital consiste à prendre connaissances de 3 principes fondamentaux, qui sont les besoins RH que l'entreprise a, mais aussi les solutions numériques disponibles sur le marché et enfin l'infrastructure technologique de l'entreprise.

En effet, il est important de mettre en place certaines actions, dans le but de connaître les besoins de l'entreprise, telles que des études et bilans de l'utilisation de solutions numériques déjà mises en place, des entretiens avec différents acteurs, des réunions de service, une observation des acteurs RH à leur travail, ou encore la diffusion d'un questionnaire permettant de faire un bilan des pratiques perçues.

La connaissance des solutions numériques RH, se réalise en comparant par exemple, les arguments de chaque éditeur de solutions numériques RH. Cette méthode permet de choisir la solution la plus adaptée à notre entreprise.

Par ailleurs, les ressources sont également trois. Nous retrouvons les ressources financières, juridiques et humaines.

Ainsi, nous pouvons souligner que les fonds doivent être suffisants pour mettre en place une solution numérique car c'est un projet coûteux et il faut le prendre en compte.

Les éléments juridiques font également parties des ressources essentielles au projet, puisqu'ils sont à prendre en compte lors de la mise en place du contrat ou encore de l'appel d'offres. Les clauses spécifiques, notamment la migration des données, ne devront pas être oubliées.

Enfin, les ressources humaines seront fondamentales à deux stades : la conception et la mise œuvre de la solution numérique, l'utilisation de la solution numérique.

D'un autre côté, les sponsors et relais représentent des acteurs extérieurs au projet, qui servent à légitimer l'importance du projet mais aussi aident à faire remonter les modes de fonctionnement locaux ainsi que les difficultés potentielles.

En dernier lieu, nous avons la notion de gestion de projet et gestion du changement. Cette étape est fondamentale au projet de transformation digitale et la fonction RH joue un rôle fondamental.

Ainsi, selon Emmanuel & Co, la gestion du changement consiste en la mise en place d'une série d'actions (formations, communications, supports), pour assurer l'utilisation et l'appropriation, par les différents utilisateurs, de l'ensemble de solutions numériques RH mises en œuvre.

Cependant, comment la fonction RH doit-elle procéder ?

Dans un premier temps, il est important de comprendre les grandes étapes que traversent une personne à l'annonce d'un changement.

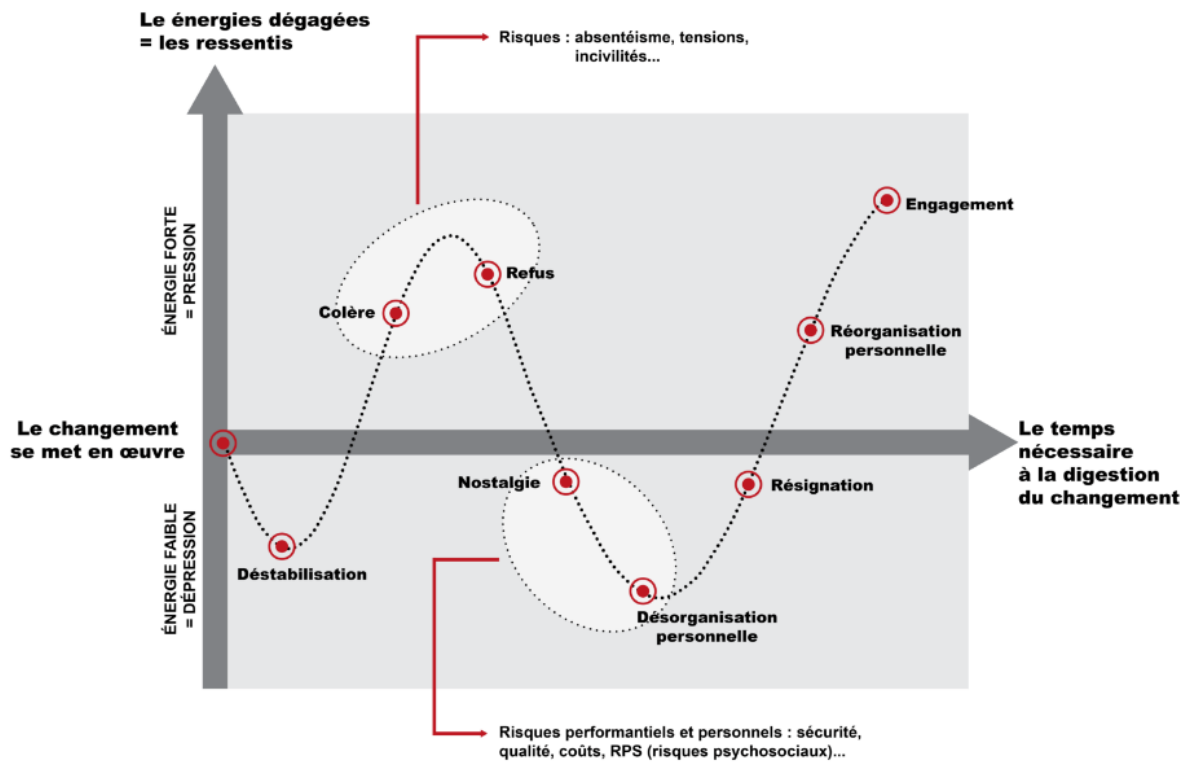


Figure 8 : Les grandes étapes de la gestion du changement

La déstabilisation et par la suite la colère, voire le refus sont souvent des conséquences d'un déficit d'information bien avant le démarrage du projet. Il est donc important d'éviter rapidement une forme de résistance au changement, qui se manifesterait par la sidération et la déstabilisation.

Les étapes de désorganisation personnelle et résignation se manifestent par la prise en compte d'un changement des habitudes ou méthodes de travail. Afin d'éviter au mieux cette étape, il est important de conduire une parfaite formation des utilisateurs, avec la rédaction de supports pédagogiques pertinents, ou encore l'utilisation d'ateliers de prise en main.

Enfin, la réorganisation organisationnelle et l'engagement peuvent être les dernières étapes de la gestion du changement, si les utilisateurs sont en confiance et prêts à ce changement.

En amont de cette gestion du changement, le temps est nécessaire pour appréhender au mieux cette transformation.

Le rôle de la fonction RH est donc d'analyser le comportement de ses collaborateurs pour les accompagner au mieux.

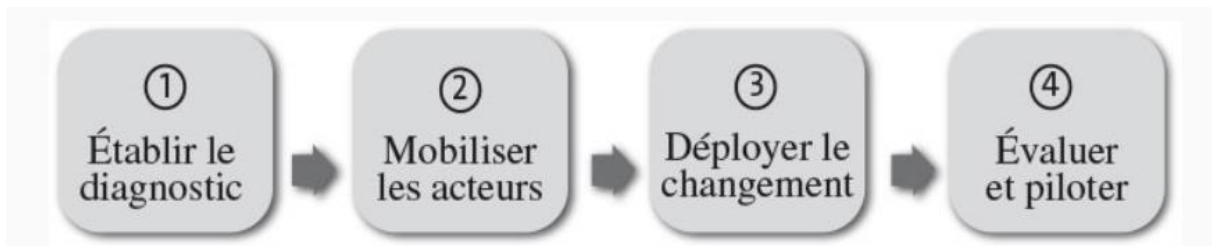


Figure 9 : Les actions de la conduite au changement

La première responsabilité de la fonction RH est la réalisation de ce qu'on appelle un **diagnostic du changement**, qui est une étape très importante car c'est au travers de son contenu que nous allons être en mesure de déterminer quels sont les besoins d'un projet en conduite du changement.

De façon claire, les livrables du diagnostic sont la cartographie des acteurs, le dimensionnement de la conduite du changement et la note de cadrage. De plus, le diagnostic du changement permet de définir le type de conduite du changement à déployer (Soutien, Déploiement, Intégration).

Les auteurs insistent sur l'importance de réaliser une analyse approfondie de la situation actuelle, en impliquant les parties prenantes clés dans le processus. Ils proposent également des outils pratiques pour le diagnostic, tels que des questionnaires, des interviews et des analyses documentaires.

Enfin, les auteurs soulignent que le diagnostic doit déboucher sur une synthèse claire des résultats, qui permettra de définir les objectifs et les plans d'action pour le changement. Cette synthèse doit être communiquée à l'ensemble de l'organisation, afin de garantir une compréhension partagée de la situation actuelle et des enjeux du changement envisagé.

La mobilisation des acteurs vise à mettre en place un réseau d'acteurs sur lesquels s'appuyer durant toute la période de conduite du changement. Les acteurs peuvent être par exemple un cabinet de conseil, ou les managers.

Le déploiement du changement consiste à mettre en place des actions de formation, de communication et de supports auprès des utilisateurs. Les actions de communication peuvent commencer dès le lancement du projet et ne pas attendre la phase d'accompagnement du changement.

L'évaluation et le pilotage visent à mettre en place des indicateurs pour mesurer l'utilisation par les différents utilisateurs de la solution numérique et, si besoin, mettre en place des actions pour aider et/ou inciter à l'utilisation de la nouvelle solution RH.

AUISSER et MOUTOT « *Méthode de conduite du changement* » Dunod, 2023

BEAUDOIN Emmanuel & Co « *Transformation digitale de la fonction RH* », Dunod, 2019

<https://fr.hrmaps.eu.com/conduite-du-changement-que-doit-mettre-en-place-un-drh-pour-que-les-collaborateurs-qui-sont-contre-lutilisation-des-logiciels-adoptent-le-sirh-2/>

C. LES FACTEURS CLES DE SUCCES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

L'accompagnement au changement est un processus qui demande une organisation et une prise en compte de tous les facteurs.

L'accompagnement au changement se réalise durant toute la phase de pilotage du projet, c'est-à-dire l'initialisation, le cadrage, l'analyse, la réalisation, la recette et enfin le déploiement.

Il existe donc des méthodes concrètes pour accompagner le changement au mieux.

Une bonne communication : La communication est l'un des facteurs les plus importants pour accompagner le changement. Il est essentiel de communiquer de manière claire et concise sur les objectifs du changement, les raisons qui le justifient et les avantages pour les parties prenantes. Il est également important de prendre conscience des éventuels échecs possibles.

Une personnalisation des objectifs : Chaque collaborateur a besoin d'un accompagnement personnalisé pour qu'il puisse s'approprier individuellement la vision de l'entreprise.

Le leadership : Le leadership est essentiel pour accompagner le changement. Les dirigeants doivent être à la fois visionnaires et empathiques, en mesurant l'impact de la transformation sur les personnes et en prenant des décisions qui favorisent la réussite du changement.

Des formations régulières : Les parties prenantes doivent disposer des compétences nécessaires pour réussir dans leur nouveau rôle. Cela implique de fournir une formation et un développement appropriés.

La mise en place de défis : La mise en place de challenges est une bonne méthode pour encourager les plus réticents à accepter le changement et la nouvelle orientation de l'entreprise (jeux, gamification, quiz...)

Des indicateurs concrets : Ils permettent de mesurer l'efficacité des changements tout au long du projet. La communication autour de la progression de ces metrics va permettre une meilleure implication des équipes.

Enfin, ancrer durablement ces changements dans l'organisation pour s'assurer qu'ils perdurent dans le temps. Cela se traduit par la mise à jour de tous les supports opérationnels comme les procédures, les processus, les méthodes de travail, etc.

PARTIE 2 : Analyse empirique

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

A. HISTOIRE

Charles Gueudet, crée cette entreprise en 1880. Tout d'abord, il s'agira d'une entreprise de fabrique de bicyclette qu'il nomme « la Gauloise » et une fabrique de machine à coudre nommée « Gueudet ». C'est un maréchal ferrant, passionné d'automobile. Ses enfants, Gustave et Lucien, ont tous deux rejoint Charles et développent l'entreprise ensemble. Gueudet devient alors Gueudet frère en 1913 composé de 40 personnes.

En 1920, après la première guerre mondiale, l'entreprise se développe réellement et vend déjà 150 automobiles par an.

Un jour, Gustave dépanne par hasard Louis Renault sur une route de Picardie alors que le véhicule de ce dernier est immobilisé. À la suite de cette rencontre, Gustave participera à la constitution du réseau de concessionnaires Renault. 1920 est une année cruciale puisque c'est l'année où le siège à Amiens a été construit.

L'entreprise ne cesse de se développer, engage de plus en plus de collaborateurs et vend de plus en plus de voitures.

Lorsque survient la seconde guerre mondiale, les concessions sont réquisitionnées, fermées ou pillées. A la libération, ils entreprennent la reconstruction de l'entreprise avec leurs enfants.

Puis la demande accroit de nouveau.

Le groupe n'échappe toutefois pas à la crise qui touche tout le pays en mai 68 pendant laquelle à plusieurs reprises, des barricades sont installées à Amiens.

Les années passent, le groupe évolue et l'informatique aussi, ce qui pousse les dirigeants à développer des logiciels d'aide à la vente. En 1995, le site internet de Gueudet ouvre. C'est l'un des premiers sur le marché de l'automobile.

Au milieu des années 90, Renault à des parts de marché tellement importantes que le constructeur veut investir dans de nouvelles concessions. Ce sera FORD en 1996 à Nantes, qui sera finalement un échec.

Cependant le groupe Gueudet poursuit son ambition en investissant sur d'autres concessions telles que BMW, Volkswagen, Toyota... Les années 2010 sont sans doute les années où leur croissance a été la plus forte.

Aujourd'hui, en 2023, le groupe Gueudet compte maintenant 4500 collaborateurs sur 170 sites et vend 100 000 véhicules par an sans compter les pièces de rechange et accessoires automobiles.

En conclusion, en dépit des crises sanitaires, économiques et politiques, Gueudet poursuit son développement les pieds sur terre, les yeux rivés vers l'avenir et le cœur à l'ouvrage.

1) Les dates clés de l'entreprise Gueudet :

Maréchal –ferrant, passionné de mécanique, **Charles Gueudet** crée une fabrique de bicyclettes (La Gauloise) et de machines à coudre (Gueudet).



1880

1920



Gustave et Lucien Gueudet croient en l'automobile et créent un réseau de distribution en Picardie. Le 1er contrat Renault est signé : 4 véhicules neufs.

Le groupe se lance dans la **distribution, de véhicules industriels** aujourd'hui sous la marque Renault Trucks et crée les Courriers Automobiles Picards, les autobus artésiens et les autres sociétés de transport de personnes.



1934

1945



Après-guerre, le groupe distribue des **véhicules agricoles**, aujourd'hui sous la marque **Claas**.

Le groupe se développe et franchit le seuil des **500 salariés**. Pour assurer une meilleure segmentation des métiers, le groupe se sépare. **Gustave** et son fils **Robert** conservent la branche « Automotive » et **Lucien** les transports de personnes.



1960

1995



Le groupe atteint **1000 salariés**, **Jean-Claude et Patrick Gueudet** développent le réseau et font du groupe le **1er concessionnaire Renault en France**.

Ancré dans une dynamique d'innovation permanente, le groupe investit dans les nouvelles technologies et met en ligne **gueudet.fr** premier site web d'un distributeur automobile en France.

2004

Mise en place de **Confidence**, outil CRM innovant qui assure la gestion de la relation client et qui met le client au cœur des préoccupations du groupe.

2006

Acquisition des concessions Renault Nissan du groupe **Mennetrier** (+ de 20 sites, 550 salariés). Acquisition des établissements agricoles **Deboffe** concessionnaires Claas dans la Somme.

2015

Définition d'une nouvelle stratégie digitale pour placer le client et la qualité de service au centre des ambitions du groupe avec la refonte globale du site **gueudet.fr**

2018

Gueudet 1880 fête ses 100 ans automobile et réserve de nombreuses surprises à ses clients et ses 4000 collaborateurs !

1997

Cyril Gueudet, fils de **Jean-Claude** prend la direction des affaires Renault. Le groupe compte 1900 salariés.

2005

Acquisition de la succursale **Renault Trucks** de Reims, suivront les rachats de **BMW** à Compiègne et des concessions **Renault** de Senlis, Neufchâtel et Eu. 2 ans plus tard, création des **Dacia Box** de Beauvais et Saint-Quentin.

2014

2800 salariés, 120 sites. Acquisition du groupe **Guillumette**, concessionnaire Renault Trucks à Compiègne et dans l'Aisne. Achat des concessions **Nissan** Beauvais et Chantilly.

2016

3800 collaborateurs. 151 sites. Rachat du groupe Métin, concessionnaire des marques Peugeot, Citroën, DS, Kia, Audi, Volkswagen, Seat et Skoda en région parisienne.

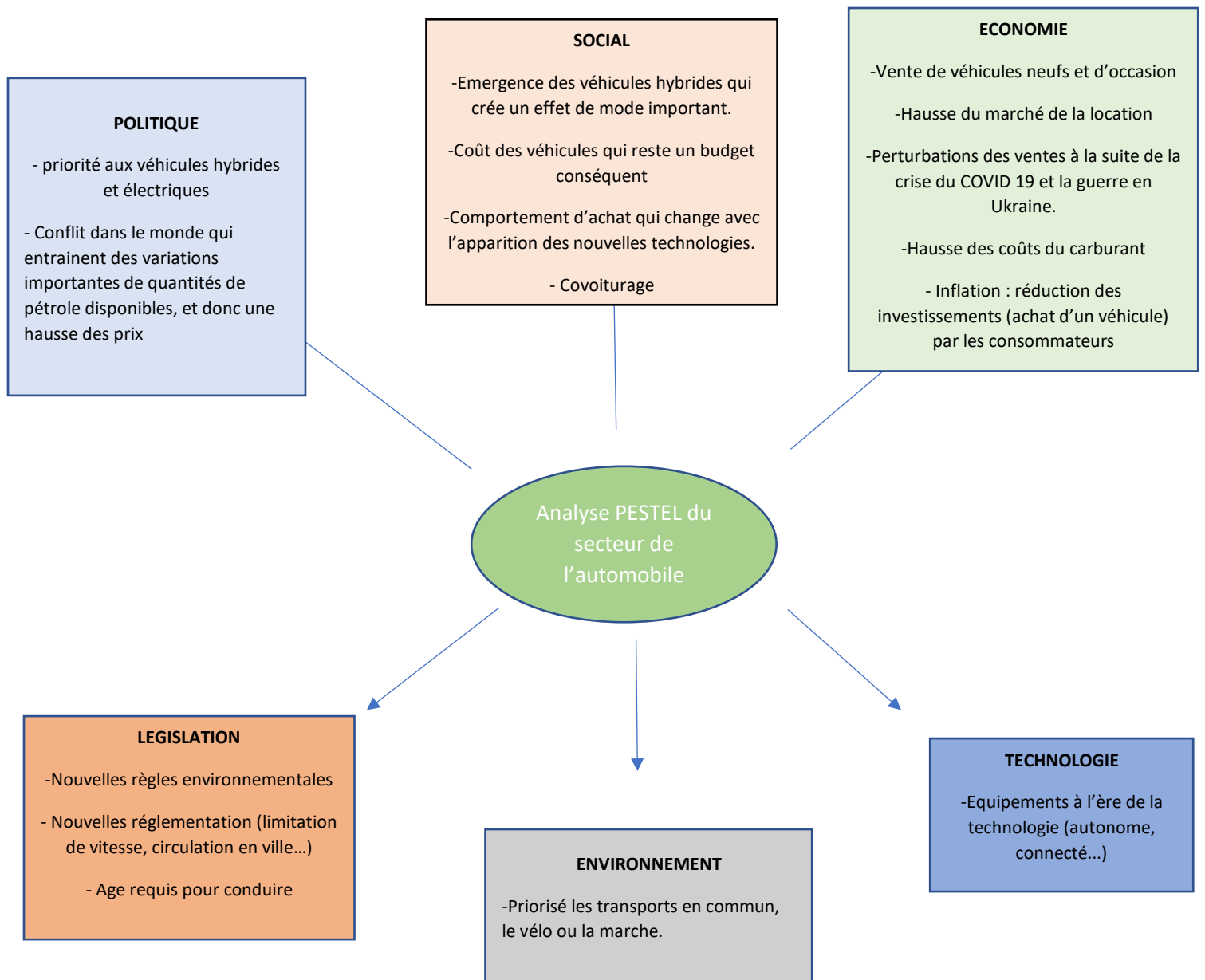
2020

L'aventure se poursuit aujourd'hui encore...

B. DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

1) *Diagnostic externe*

Dans un premier temps, l'analyse PESTEL du marché de l'automobile va nous permettre de mieux appréhender ce milieu et de mieux comprendre notre cas de l'entreprise Gueudet.



2) Diagnostic interne

	Forces	Faiblesses
L'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Grande entreprise reconnue - Existe depuis 1880 et ne cesse de se développer - Achats réguliers de nouvelles concessions, souhait de se diversifier encore plus les prochaines années. - Forte croissance de l'industrie automobile - Entreprise multi-marque, qui a donc peu de risque de faillite. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise est dépendante du marché de l'automobile, c'est à dire qu'en cas de pénuries de pièces, les ventes sont ralenties car tout le secteur est impacté.
Situation géographique	<ul style="list-style-type: none"> - De nombreuses concessions dans la France, surtout en île de France et dans le nord 	<ul style="list-style-type: none"> - Implanté qu'en France, pas à l'international
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveau logiciel SIRH mis en place au 1er janvier 2023. - Site internet complet avec beaucoup d'offres d'emploi proposées. 	
Le personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de personnel implanté dans l'entreprise depuis de nombreuses années notamment sur les fonctions supports - Beaucoup d'alternants, ce qui donne un côté plus jeune. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un personnel relativement masculin
Organisation		<ul style="list-style-type: none"> - Peu de flexibilité car interdiction de télétravailler, ce qui peut poser problèmes notamment pour les fonctions supports. - Bulletins de paie à envoyer encore dans

		des enveloppes, changement avec la mise en place de la GTA
--	--	---

3) Analyse de la concurrence

Dans le secteur de l'automobile, la concurrence est forte. Nous sommes donc amenés à réaliser une analyse de la concurrence auprès des autres entreprises grâce à l'étude d'automotive News Europe publiée le 16 novembre 2022.

Tout d'abord notons que le chiffre d'affaires du top 50 a augmenté de 17% en 2021 par rapport à 2020, du fait du covid.

Les progressions les plus significatives sont remarquées pour Penske (augmentation de 33%), Vertu (augmentation de 46%), Marshall Motor (augmentation de 55.8%) et Van Mossel (augmentation de 39.9%).

Rank	Company	Home Country	Brands	Franchise points	New wholesale vehicles	New retail vehicles	Used vehicles	Total vehicles	2021 revenue in € bn
1	Emil Frey	Switzerland	44	895	111,000	250,000	220,000	581,000	15.00
2	Penske Automotive (Europe)	USA	23	159		70,056	177,494	247,550	7.76
3	Arnold Clark	UK	28	189		56,780	224,071	280,851	5.50
4	Inchcape Europe	UK	17	127	60,000	56,000	53,000	169,000	5.16
5	Lookers	UK	33	144		89,967	83,141	173,108	4.70
6	Vertu	UK	29	152		67,061	77,126	144,187	4.19
7	Pendragon	UK	20	149		52,682	98,377	151,059	4.00
8	AMAG	Switzerland	8	202	32,000	47,000	32,000	111,000	3.98
9	Pon Automotive	Netherlands	10	24	64,336	21,645	9,171	95,152	3.95
10	Marshall Motor Group	UK	27	180		55,000	60,000	115,000	3.77
11	Van Mossel Automotive	Netherlands	32	327	1,500	71,500	59,000	132,000	3.61
12	MoellerBil	Norway	5	68	53,428	39,363	28,832	121,623	3.56
13	Bilia	Sweden	12	154		47,784	51,806	99,590	3.50
14	I.A. Hedin Bil	Sweden	35	380	21,462	67,566	36,092	125,120	3.40
15	D'Ieteren Auto	Belgium	9	19	82,576	8,620	2,027	93,223	3.24
16	AVAG Holding	Germany	19	196		58,637	58,817	117,454	2.36
17	Semler Gruppen	Denmark	11	47	37,743	23,179	21,700	82,622	2.35
18	Louwman	Netherlands	18	72	34,700	17,504	19,157	71,361	2.30
19	Group 1 Automotive	UK	16	80		27,861	51,144	79,005	2.24
20	Bertel O Steen	Norway	9	115	10,790	10,367	14,068	37,592	2.24
21	BymyCar	France	22	145		39,672	43,122	82,794	1.98
22	Gottfried Schultz	Germany	9	63		32,032	27,784	59,816	1.92
23	Jardine Motors Group	UK	13	45		22,557	21,998	44,555	1.87
24	Gueudet	France	15	142		40,779	47,752	88,531	1.71
25	Car Avenue	France	26	123		40,000	36,000	80,000	1.700
26	Pappas Holding	Austria	16	115		23,000	13,000	36,000	1.695
27	Salvador Caetano	Portugal	19	112	13,499	36,696	29,585	79,780	1.67
28	Feser, Graf & Co.	Germany	14	71		30,485	30,160	60,645	1.63
29	Maurin	France	22	173		38,800	26,500	65,300	1.60
30	Merbag	Switzerland	6	75		20,188	13,063	33,250	1.58

Figure 10 : Positionnement à l'international des entreprises du secteur de l'automobile

A l'international, nous remarquons que la première entreprise qui se démarque est Emil Frey, suivi de Penske Automotive et Arnold Clark, en 3ème position.

Du côté de la France, Gueudet est le deuxième pays le mieux représenté avec neuf opérateurs cette année devant l'Allemagne, avec un classement tel que :

- Bymycar (21e ; 1,98 Md€)
- Gueudet (24e ; 1,71 Md€)
- Car Avenue (25e ; 1,7 Md€)
- Maurin (29e ; 1,6 Md€)
- Chopard (33e ; 1,513 Md€)
- Bernard (34e ; 1,512 Md€)
- RCM (38e ; 1,35 Md€)
- Eden Auto (43e ; 1,145 Md€)
- GCA (45e ; 1,1 Md€)

C. LE ROLE DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DU GROUPE GUEUDET ET SON ENJEU.

1) *Organisation du service RH*

Le service RH du côté Ile de France, dans lequel je travaille, s'organise de la façon suivante. Pierre BRION, le directeur juridique et RH, suivie de Maud LECLERC, la responsable RH et Audrey LERAT, gestionnaire RH.

Maud est la responsable des assistantes RH, qui sont Céline PLANTAIN, Virginie CROIZE, Nafissatou DIABY et Chikila SARWAR.

Nous, le service paie, composé de Roberto DE DOMINICIS, Manon LHERMINIER, Chahinez BENHALIMA et moi-même avons comme responsable paie Fabien ARMBRUSTER.

ORGANIGRAMME SERVICE RH

Mis à jour le 09/02/2023

poste à pourvoir	0	Effectif ETP	10
		Apprentis / CQP	2
		Longue absence	0

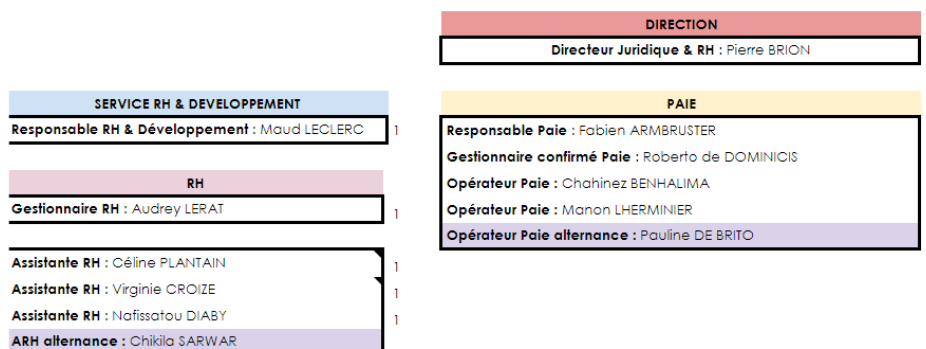


Figure 11 : Organigramme du service RH de l'entreprise Gueudet

Au sein du groupe, le service RH est divisé en deux pôles. Le pôle administratif et le pôle paie dont je fais partie.

L'équipe administrative a pour principale responsabilité de traiter les problématiques ponctuelles rencontrées par les salariés tout au long de leur carrière au sein de l'entreprise. Parmi ces problématiques, on peut mentionner la rédaction des contrats de travail, la réalisation de la Déclaration Préalable à l'Embauche (DPAE), qui ne concerne que l'embauche initiale, la gestion des examens médicaux et des adhésions à la mutuelle d'entreprise. Ils sont chargés des aspects sociaux de l'entreprise et assurent la liaison avec les organisations externes à l'entreprise, telles que l'IRP auto, qui est le groupe de protection sociale et l'organisme de prévoyance des professionnels des services de l'automobile, ainsi que le BESSE, qui est l'organisme de mutuelle d'entreprise. L'équipe administrative est également responsable des recrutements, de la gestion de la formation et des questions disciplinaires.

L'équipe chargée de la paie a pour responsabilité principale la production de la paie, ainsi que la gestion et l'établissement des soldes de tout compte, la gestion des arrêts maladie et autres absences. Le service de paie est également chargé de réaliser les déclarations des charges sociales. Ces missions sont récurrentes mais essentielles pour le bien-être des salariés. Le service de paie assure également la communication avec l'IRP auto concernant les services de prévoyance et de protection sociale, ainsi

qu'avec des organismes tels que l'URSSAF et BESSE en ce qui concerne les charges sociales. Il est également l'interlocuteur de l'assurance maladie. Il s'agit donc d'une équipe opérationnelle chargée de ces différentes tâches.

Aujourd'hui le service paie est au cœur du projet SIRH qui a été mis en place le 1er janvier 2023.

Jean Pierre TAIEB, dans son ouvrage « *Valoriser la performance RH* », nous explique le “niveau de la gestion administrative” selon la pyramide suivante :

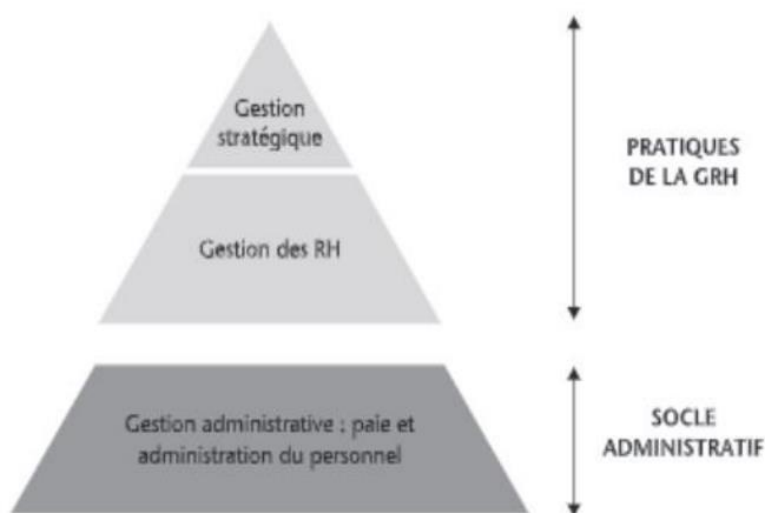


Figure 12 : Le niveau de gestion administrative

Le niveau de gestion administrative

Il est situé à la base de la pyramide et constitue ainsi un volet important, car il concerne la nécessité d'établir les contrats de travail, de produire les fiches de paie mensuelles et de remplir les obligations de l'administration du travail.

A ce niveau, il est inexact de dire qu'il n'y a pas de retour sur investissement dans la gestion des ressources humaines, mais la création de valeur ajoutée est également discutable. Certes, la justesse de la rémunération et le respect des obligations administratives contribuent à la bonne image de la fonction, mais au mieux ne font que réduire les surcoûts de mauvaise gestion, les pénalités pour retard de paiement des

charges sociales ou les montants des primes dues en retard Période de transfert de salaire.

Le niveau de la gestion des RH

Le deuxième niveau de la pyramide concerne les pratiques opérationnelles de gestion des ressources humaines. Les fonctions à ce niveau incluent des actions facultatives, mais leur valeur ajoutée est significative pour la performance RH et a un impact sur la performance de l'entreprise. Cela concerne par exemple la mise en place de politiques RH telles que la rémunération, la formation ou le recrutement.

Le niveau de la gestion stratégique

La pratique RH dite « stratégie » se situe naturellement au sommet de la pyramide. Elles doivent traduire la stratégie commerciale en stratégie RH. Parmi ces stratégies on peut citer : la stratégie de recrutement, la rémunération, les compétences, la gestion des carrières et la responsabilité sociale des entreprises.

Dans ce contexte, la digitalisation représente le tremplin pour asseoir pleinement le positionnement stratégique des RH.

D. ANALYSE DES BESOINS DE L'ENTREPRISE GUEUDET

1) Le traitement d'un dossier salarié, de A à Z

Comme dit précédemment, le service RH est divisé en deux parties : la gestion dite "administrative" et la gestion "paie". Pour étudier la gestion et le traitement d'un dossier salarié, nous allons analyser le processus de traitement du dossier salarié à la validation de l'embauche et au cours de sa présence dans l'entreprise.

Dans un premier temps, le salarié est recruté, après avoir passé un entretien d'embauche concluant. Dès la validation de ce recrutement pour l'embauche d'un salarié, le futur collaborateur devra donc fournir divers documents contenant des informations personnelles précises. Les informations doivent être justes, car si elles sont erronées, elles peuvent avoir un impact sur le dossier du salarié et donc sur sa vie professionnelle. Par exemple, il est important que le nombre d'enfants du futur

salarié soit renseigné car cette information sera utilisée si jamais il y a une saisie sur salaire.

Une fois les différents documents collectés par le manager, celui-ci les transmet au service RH afin de remplir les formalités d'embauche. Ensuite, un dossier salarié est créé sous format papier : ce dossier contient un bon nombre de documents (fiche de renseignements, contrat de travail, pièces d'identité, RIB...). Ce dossier est ensuite enregistré de façon numérique sur le serveur de la holding.

Une fois la gestion administrative réalisée, le dossier est transmis au service paie. Le service paie est chargé de renseigner l'embauche sur le logiciel de paie, pour pouvoir par la suite exécuter la paie. Jusqu'au 31 décembre 2022, le logiciel utilisé était SAGE RH PAIE. Aujourd'hui, et ce depuis le 1er janvier 2023, il s'agit du logiciel CEGID de PeopleNet.

Les données sont donc traitées au moins 3 fois : par le salarié qui renseigne la fiche de renseignement et fournit les documents, par l'assistant RH en charge du dossier qui va mettre en place le dossier du salarié, puis par le gestionnaire paie qui va renseigner les données collectées dans le logiciel.

2) Difficultés rencontrées :

Chaque service rencontre alors des difficultés. Par exemple, pour la mise en place du contrat de travail, il est difficile pour les assistantes RH de réceptionner et regrouper toutes les informations nécessaires. De plus, il est également difficile de récupérer à temps les contrats signés par le collaborateur car le lien entre le service RH et le collaborateur n'est pas forcément très simple.

Pour les gestionnaires de paie, la difficulté principale est la perte de temps.

En effet, la saisie des éléments du dossier du salarié dans le logiciel et le suivi de sa paie, tout au long de sa carrière est un processus long. Au vu de l'émergence de l'entreprise, le gestionnaire n'a plus le temps de passer autant de temps sur un salarié.

Il est donc nécessaire de mettre en place un nouveau logiciel adapté aux besoins de l'entreprise.

Nous allons donc étudier le logiciel qui était dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2022, en réalisant un tableau pour mettre en avant les points importants à améliorer. Le logiciel utilisé était "SAGE 100".

Analyse de l'outil SAGE 100	
Trop d'intervention manuelle	<ul style="list-style-type: none"> → Besoin d'être plus dans le « contrôle ». → Cela devient difficile pour une entreprise gérant des milliers de salariés. → Augmente le risque d'erreurs.
Absence d'outils digitaux communs à l'ensemble des domaines de la sphère RH	<ul style="list-style-type: none"> → Difficulté à garder une cohérence des données RH enregistrés. → Données qui peuvent être mal renseignées.
Absence de coffre-fort numérique pour les documents salariés	<ul style="list-style-type: none"> → Chaque gestionnaire doit transmettre les bulletins sous enveloppe à chaque collaborateur → Envois postaux qui a un coût → Difficulté à mettre en place une politique de sécurisation des données respectant le RGPD
Beaucoup de perte de temps	<ul style="list-style-type: none"> → Réalisation de tâches chronophages → Pas d'optimisation des processus → Option de création de requête SAGE pas ergonomique
Logiciel ERP	<ul style="list-style-type: none"> → Pas de dépendance à internet, aux coupures réseaux
Possibilité de modifier le paramétrage manuellement	<ul style="list-style-type: none"> → Il est possible de forcer une modification sur le bulletin de paie, peu de possibilité d'être « bloqué » sur un calcul

Avantages
Inconvénients

Figure 13 : Les avantages et inconvénients du logiciel SAGE 100

Sage 100 est donc un logiciel qui n'est plus adapté aux besoins de l'entreprise. D'après la lecture de ce tableau, nous remarquons que beaucoup de points négatifs sont relevés.

Il est donc nécessaire de digitaliser les ressources humaines à l'ère du numérique, en mettant en place un nouveau logiciel adapté aux besoins de l'entreprise.

En effet, la digitalisation des Ressources Humaines permet une optimisation des processus et donc un gain de temps.

E. LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU LOGICIEL CEGID.

Par suite d'un appel d'offres de la part de Cegid, l'entreprise Gueudet s'est questionnée plus en profondeur sur ses besoins en termes de SIRH.

Après analyse de leurs besoins, ils ont décidé d'opter pour la mise en place de ce nouveau projet.

1) Objectifs du projet :

L'objectif principal est de faciliter la gestion des données et des exploitations pour les gestionnaires RH et les managers.

En effet, il est nécessaire pour l'entreprise d'évoluer à l'ère du numérique, et donc que le métier de gestionnaire et responsable évolue. Par exemple, les gestionnaires pourront importer les éléments variables en masse, afin de perdre moins de temps, mais surtout, qu'à terme, ce soit les managers de chaque concession, qui s'occupent de la saisie des éléments variables de paie et que les gestionnaires soient seulement dans le contrôle.

De plus, le but est de faire face à l'obsolescence programmée de l'outil de GA/Paie (Sage), et le besoin d'outillage sur la GTA, d'où une nécessité de refondre le SIRH sur les domaines fonctionnels GA/Paie/GTA via un outil intégré.

Les objectifs prennent en compte également la volonté d'extension de la digitalisation du SIRH à la gestion des talents : Formation, Performance, People review, Short Quizz Compétences.

Le périmètre technique couvre donc : un module GA/ Paie/GTA (les trois dans un seul module), un module gestion des talents (qui couvrira le recrutement, la formation, People review ...), un module analytique/ reporting, puis enfin un module dématérialisation avec un portail self-service pour le manager et le salarié.

Voici une liste détaillée des thèmes qui a terme du projet seront mis en place :



Figure 14 : Liste des thèmes dans les fiches pratique par type de salarié

2) Organisation et équipes projet :

Après plusieurs réunions, pour établir le lancement du projet, nous avons défini l'organisation et l'équipe projet.

Il sera composé de 3 groupes : une équipe projet du côté de Cegid mais également du côté de Gueudet, puis un accompagnement par un AMOA (Assistant à Maître d'ouvrage).

Du côté de Gueudet, les principaux acteurs du projet sont le Directeur juridique et ressources humaines, Pierre BRION, mais aussi la responsable Ressources Humaines Maud LECLERC et Fabien ARMBRUSTER, le responsable Paie.

3) Financement :

Pour mener à bien ce projet, l'entreprise a besoin de fonds financiers suffisants.

Nous allons donc analyser le budget que l'entreprise a investi dans ce projet et les coûts prévisionnels qu'il leur reste à payer. Certains prix mentionnés seront réajustés à la fin de la mise en place complète du nouveau logiciel.

Poste de dépenses	Coûts
Déploiement de la solution (+/- 320 jours) qui inclus le pilotage, la conception, la recette, la reprise, l'accompagnement au changement et la mise en production	365 000
Option workflow validation variable remuneration + planning mensuel + BSI (bilan social)	55 250
Prestataire en AMOA (HR Conseil)	176 470
Charge totale déploiement solution	596 720

Dans un premier temps, le déploiement de la solution a été d'une durée de 10 mois. Ainsi, ce prix est justifié par les différentes options demandées, qui inclut une couverture fonctionnelle large (Recrutement, GA, GTA, Paie, Talent).

L'entreprise a également décidé d'avoir des options en plus telles que le Workflow (étapes liées aux traitements des données) ou encore le BSI, qui ont un coût de 55 250€.

Enfin, l'accompagnement par le prestataire en AMOA de HRConseil, a un coût de 176 470 €. Ce coût a été négocié, le prix de départ étant de 200 000€

Par ailleurs, il est nécessaire de mettre en avant la masse salariale sur le projet. Pour cela, nous savons que l'équipe projet est composée du DRH (qui prend le rôle de chef de projet), le Responsable paie (qui est "expert métier" et qui est en charge d'être un appui sur la partie paie et GTA).

Masse salariale (brut)	Montant en brut chargé
Chef de projet DRH (60k/an)	85 200
Expert métier 1 et 2 (45k/an)	127 800
Total	213 000

Pour cause de confidentialité, nous avons estimé ces salaires. Pour un expert métier, 45k/ an nous estimons un brut chargé à ($45\ 000 * 0.42 = 63\ 900$), sachant qu'ils sont deux, nous arrivons à un total de 127 800 €.

Le chef de projet, lui, a un brut chargé de 85 200€. Ces montants estimés sont valables pour la durée totale du projet.

II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

A. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE UTILISEE POUR REpondre A LA PROBLEMATIQUE

Notre problématique étant : *Comment la fonction RH peut-elle accompagner ses collaborateurs à la transformation digitale dans le cadre d'un changement de logiciel SIRH ?* nous pousse à comprendre la notion de changement. C'est en effet, le terme qui ressort globalement de cette problématique. Plus précisément, nous parlons d'accompagnement au changement.

Cependant, l'accompagnement au changement est valable lorsque les collaborateurs sont soumis à un changement. Dans notre cas, il s'agit de la transformation digitale et plus précisément d'un changement de logiciel SIRH.

C'est pour cette raison que nous avons décidé de nous entretenir avec 8 personnes.

B. CHOIX DE L'ECHANTILLON ET DES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES

Afin d'organiser au mieux ces sessions d'entretiens et d'en tirer les bonnes informations, nous avons décidé de répondre à plusieurs thèmes :

- **Thème 1** : La mise en place du nouveau logiciel
- **Thème 2** : Le rôle du manager dans la transformation digitale :
- **Thème 3** : Difficultés rencontrées :
- **Thème 4** : La conduite au changement
- **Thème 5** : La résistance au changement

1) *Population interrogée :*

Échantillon 1 : Directeur des Ressources Humaines, Responsable paie et ressources humaines.

Pourquoi ce choix ?

Dans un premier temps, nous avons décidé de centrer nos entretiens sur le cas de l'entreprise Gueudet, et de nous entretenir avec les parties prenantes du projet.

Dans notre cas, les principaux acteurs et guides du projet sont le DRH et les Responsables Ressources Humaines et Paie. Il nous semblait donc essentiel de recueillir des informations de leur part.

Echantillon 2 : Gestionnaires de paie, Assistantes RH et paie.

Pourquoi ce choix ?

Les gestionnaires de paie sont ceux qui ont été le plus impactés par le changement de logiciel SIRH. Leur point de vue et leur ressenti par rapport à cette situation était très intéressant à connaître.

Par ailleurs, nous avons également décidé d'entretenir une Gestionnaire RH et paie extérieure à l'entreprise, pour qu'elle nous donne son avis extérieur, sans avoir pour exemple le changement de logiciel SIRH. Cet entretien a été très enrichissant.

Échantillon 3 : Managers SIRH HRConseil, qui ont suivi la transition au nouveau logiciel CEGID.

Pourquoi ce choix ?

S'entretenir avec les responsables SIRH du projet nous semblait évident. Ce sont des personnes qui accompagnent du début à la fin à la mise en place du nouveau logiciel.

D'après l'avis du Responsable Paie, ils allaient apporter des éléments enrichissants puisque ces éléments sont essentiels à connaître sur la mise en place d'un nouveau logiciel SIRH, mais aussi sur la méthode d'accompagnement au changement.

C. RESTITUTION ET DESCRIPTION DES DONNEES

Thème 1 : La mise en place du nouveau logiciel :

Restitution des passages importants des entretiens réalisés	
Echantillon 1	<ul style="list-style-type: none"> - Notre outil n'était plus adapté aux besoins du groupe et était trop coûteux en maintenance. Nous souhaitons une solution globale (Paie, RH, GTA, portail manager/ salarié, requêteur, coffre-fort numérique.... A terme, tous les bulletins de salaire seront gérés directement dans le nouvel outil. Ce n'était pas le cas auparavant (une partie était géré par un cabinet comptable) - En automatisant le maximum de règles et de calcul, nous souhaitons diminuer le nombre d'erreurs de paie et améliorer la qualité globale des bulletins de salaires. - La digitalisation permet de gagner du temps, de simplifier les process et de gagner en productivité tout en réduisant le nombre d'erreurs. Plus il y a d'intervention humaine, plus il y a un risque d'erreur. - La digitalisation est inévitable puisque les évolutions technologiques et légales (DSN entre autres), imposent les entreprises à digitaliser leur process.
Echantillon 2	<ul style="list-style-type: none"> - J'exerce ce métier depuis plus de 20 ans et j'ai observé beaucoup de changement dans mon métier depuis le début, presque tout est dématérialisé aujourd'hui. - Bientôt nous serons amenés à faire de la saisie à distance, nous aurons encore des surprises avec la digitalisation. - Le métier de gestionnaire de paie restera le même, c'est seulement la manière de traiter les choses qui va différer. - Je suis gestionnaire de paie depuis peu mais je pense que mon métier va fortement évoluer. - Nous souhaitons mettre en place un nouveau logiciel SIRH d'ici 2024 ou 2025 pour moderniser nos processus, qui ne sont plus en phase avec notre entreprise qui évolue, mais aussi pour faciliter nos échanges en centralisant nos données. Nous souhaitons également améliorer l'expérience employé.
Echantillon 3	<ul style="list-style-type: none"> - De nombreuses entreprises se lancent dans le digital et dans un nouveau projet SIRH en raison de l'obsolescence de leur solution. - Les technologies de l'information qui incitent les sociétés à se doter d'outils plus performants pour répondre aux nouvelles habitudes de saisie et de communication entre les salariés et avec les responsables (je pense à la gestion des absences via des portails collaboratifs avec un workflow de validation qui accélère et simplifie la gestion des absences...)

	<ul style="list-style-type: none"> - La mise à plat des règles de gestion gérées avec les contraintes des outils vieillissant et qui demandent un nouvel outil pour gérer convenablement leur paie ou leur gestion des temps ou du dossier salarié - Une nouvelle stratégie de la direction qui incite à proposer des outils plus performants, mieux adaptés aux nouveaux enjeux d'expérience utilisateur, de productivité... - Les résultats de la transition au nouveau logiciel SIRH sont plutôt bons, car nous travaillons dans le but que les règles soient le plus précises possibles et signées de la part des clients. Nous avons également un certain nombre de réserve si les clients ne sont pas d'accord par exemple. - Plus nous avons une stratégie dite "propre" plus les utilisateurs sont satisfaits. Cependant, cela demande beaucoup de travail en amont. - La digitalisation est inévitable dans une certaine mesure.
--	--

Ce premier tableau nous évoque la mise en place du nouveau logiciel et donc la digitalisation des processus. Les points importants à retenir sont :

-La digitalisation est un processus qui permet une optimisation des processus, et permet donc un gain de temps considérable et une modernisation qui n'est pas négligeable.

- La digitalisation est inévitable

- Les métiers évolue à l'ère de la transformation digitale

-Les entreprises ont besoin d'un outil adapté à leurs besoins.

Thème 2 : Le rôle du manager dans la transformation digitale :

Restitution des passages importants des entretiens réalisés	
Echantillon 1	<ul style="list-style-type: none"> - Référent - Participation à chacune des phases du projet : définition du besoin, choix de la solution, ateliers selon les thèmes abordés, paie de comparaison, recette, reprise de données, comités de suivi hebdomadaire. - J'aime beaucoup mon métier car j'ai beaucoup de responsabilités et de tâches différentes chaque jour. - Cette année a donné un nouvel élan à mon métier en étant au cœur de la mise en place du nouveau projet SIRH.

Echantillon 2	<ul style="list-style-type: none"> - Les parties prenantes dans la transition au nouveau logiciel serait la direction de notre entreprise, mais surtout nos responsables et managers de chaque service. Ils jouent un rôle crucial puisque ce serait un réel appui pour nous. La direction et les responsables sont d'ailleurs déjà inclus dans ce projet puisqu'ils réalisent déjà des réunions à ce sujet.
Echantillon 3	<ul style="list-style-type: none"> - Nous conseillons au manager de communiquer via des newsletter, plan de formation auxquels ils font partie. Les managers sont des salariés à part entière donc ils font partie du processus global. Cependant, grâce à leur statut de manager, ils peuvent bénéficier de formations complémentaires, webinar... - Ils ont également accès à des manuels utilisateur pas à pas, et peuvent s'entraîner par exemple à créer une nouvelle absence, ils réalisent des tests. - La clef est l'organisation et la communication. - Cela fait 23 ans que je travaille dans les SIRH et si j'y travaille encore c'est principalement car les missions sont diverses et variées, les contextes toujours différents et les problématiques, si elles sont similaires, sont à gérer en fonction de contextes et d'enjeux personnels à chaque client. Cela demande une adaptation et une curiosité qui est l'ADN même de ce métier.

Ce deuxième tableau met en avant un aspect plus précis, soit le rôle du manager dans ce changement.

Plusieurs points sont à retenir :

- Le manager a un rôle crucial, c'est un appui pour l'équipe.
- La transformation digitale est un nouveau défi pour les managers.
- Le manager doit faire preuve d'une bonne communication et d'une bonne organisation.

Thème 3 : Difficultés rencontrées :

Restitution des passages importants des entretiens réalisés	
Echantillon 1	<ul style="list-style-type: none"> - Nous avons rencontré des difficultés dès la première étape du projet. - Nous n'avons pas pris le temps de définir correctement notre besoin, d'écrire nos règles de gestion et nos spécificités (parfois découvertes lors des ateliers) - Nous sommes revenus plusieurs fois sur certains paramétrages avec les contraintes que cela comporte (en temps et en argent).

	<ul style="list-style-type: none"> - La durée du projet a été sous-estimée. Le choix de la solution a été retenu en mars 2022 pour une mise en production le 1er janvier 2023 (avec l'ensemble des modules). Par manque de temps, nous avons été contraints de nous concentrer uniquement sur la partie paie au 1er janvier 2023. Les autres modules seront recettés à partir de juin 2023 pour une mise en route au 31/10/2023. - Nous avons rencontré des problèmes techniques et cela est normal lors d'un lancement SIRH. Il faut savoir les appréhender et les traiter. Lors des 2 premiers mois, nous avons anticipé cette problématique et avons demandé des journées d'accompagnement auprès de l'éditeur de la solution. - Le risque de la digitalisation est que le gestionnaire ne soit plus en maîtrise de l'outil et valide des résultats par confiance accordée en l'outil.
Echantillon 2	<ul style="list-style-type: none"> - Pour moi, le logiciel est plus facile d'utilisation mais je trouve que certaines procédures de paie sont un peu « lourdes ». - J'ai hâte que le logiciel évolue encore, car je trouve qu'il est trop simple de commettre une erreur, et il est difficile de la corriger. - Les éléments à prendre en compte et les difficultés que nous pourrions potentiellement rencontrer serait la résistance au changement des collaborateurs, le coût qui peut devenir important, si nous avons besoin de corrections supplémentaires, la formation ou encore les problèmes techniques.
Echantillon 3	<ul style="list-style-type: none"> - Pour traiter les retours négatifs ou les difficultés rencontrées, des indicateurs formels ou informels permettent de gérer des plans d'action et de répondre aux besoins des utilisateurs dans une démarche d'amélioration continue. - En tant que cheffe de projet, c'est toute la difficulté et la raison d'être de l'équipe projet que d'assurer la transition en douceur. - Nous sommes étonnés par le niveau de nos clients en informatique, et surtout sur les bases de l'informatique.

Ce troisième tableau nous évoque les difficultés que peuvent rencontrer les acteurs, à la transformation digitale.

Plusieurs points sont à retenir :

- Mettre en place un nouveau logiciel est un processus long
- Problèmes techniques
- Le nouveau logiciel peut mettre en avant certaines limites.
- Mettre en place des plans d'actions pour palier à ces difficultés.

Thème 4 : La conduite au changement :

Restitution des passages importants des entretiens réalisés	
Echantillon 1	<ul style="list-style-type: none">- Pour préparer les collaborateurs à la transition vers un nouveau logiciel SIRH, nous avons dès le départ communiqué à l'ensemble des utilisateurs de la nécessité de changer d'outil. Ensuite nous avons communiqué à chaque phase du projet.- Les collaborateurs ont été principalement inclus lors de la recette de l'outil. La phase recette est le meilleur moment selon moi pour que les utilisateurs soient formés à l'outil.- Ils ont été invités à participer à certains ateliers selon les thèmes abordés et les spécificités des sociétés qu'ils gèrent.- La meilleure manière de faire accepter le changement d'outil est de faire participer les collaborateurs pleinement à la transition vers le nouveau projet.- Nous continuons à soutenir nos collaborateurs une fois que le logiciel a été mis en place en étant en support en permanence et en leur apportant des réponses concrètes à leurs problématiques. Ne pas laisser le gestionnaire sans solution, dans l'inconnu.
Echantillon 2	<ul style="list-style-type: none">- J'ai beaucoup appréhendé la mise en place du nouveau logiciel, notamment à cause de mon âge. « Vais-je réussir à intégrer aussi facilement que les jeunes dans l'équipe ». Mais pour moi, tout est possible si tu as la motivation et l'envie d'apprendre. Mon métier me plaît beaucoup et mon état d'esprit n'a pas changé malgré les années.- J'ai appréhendé la mise en place du nouveau logiciel mais j'avais hâte. Puis nous avons été beaucoup soutenus par notre responsable. Notre équipe a été également très soudée.- Je n'appréhende pas forcément la transformation digitale ni l'introduction d'un nouveau SIRH, au contraire j'ai hâte. Cependant, il faudra une bonne organisation.
Echantillon 3	<ul style="list-style-type: none">- En matière d'accompagnement au changement, nous proposons de cadrer le projet et de cadencer les tâches des acteurs du projet pour les aider à respecter les délais et le planning du projet.- Mise en place d'une « cellule » de conduite du changement chez HRC qui propose des méthodologies et des outils ainsi que des accompagnements pour aider les sociétés dans leur conduite du changement.- Les formations, pour être efficaces, doivent être proposées en prenant en compte le contexte et les spécificités du client. Plus une formation est personnalisée, plus elle est efficace.

Ce quatrième tableau nous évoque la conduite au changement, point fondamentale de la transformation digitale.

Plusieurs points sont à retenir :

- La participation des collaborateurs est essentielle.
- Travailler dans un environnement sain est important.

Thème 5 : La résistance au changement :

Restitution des passages importants des entretiens réalisés	
Echantillon 1	<ul style="list-style-type: none">- Les collaborateurs étaient investis et motivés par rapport à l'arrivée du nouveau logiciel SIRH. L'arrivée d'un nouvel SIRH étant très attendue par l'équipe.- Les collaborateurs se sont bien adaptés à la situation, car ils ont été préparés aux changements. Malgré les quelques « couacs » aux lancements, ils ont été exemplaires.- L'adaptabilité dépend de l'âge mais aussi du savoir être du collaborateur. J'ai pour exemple l'autre équipe paie qui gère les paies d'Amiens. La moyenne d'âge étant beaucoup plus élevée, la réticence aux changements a été forte.
Echantillon 2	<ul style="list-style-type: none">- Je pense que l'adaptabilité dépend de l'âge car plus tu vieillis plus tu te poses la question si tu en es capable.- Je pense que malgré l'âge il est tout à fait possible de réussir à s'adapter au changement.- Cela peut être un facteur, mais il n'est pas le seul.
Echantillon 3	<ul style="list-style-type: none">- Pour approcher les utilisateurs qui peuvent être réticents au changement et les encourager nous avons besoin des responsables du projet, sans eux, nous ne pouvons rien faire, et ensuite nous proposons des communications, des processus formalisés, des accompagnements personnalisés pour « embarquer » les acteurs dans le projet.- Les types de résistance au changement sont souvent liées à l'intelligence artificielle, à l'émergence des nouveaux logiciels qui vont transformer les humains. Beaucoup d'apriori.- Pour moi, l'adaptabilité ne dépend pas de l'âge mais dépend de la compréhension de l'utilisateur. Cela est lié aussi à la peur que peuvent avoir les gens par rapport à la digitalisation.

Enfin, ce dernier tableau nous évoque la résistance au changement.

Plusieurs points sont à retenir :

- Préparer les collaborateurs au changement permet une transition plus en douceur.
- L'âge peut être un facteur de résistance au changement
- Les Intelligences artificielles sont au cœur des questionnements.

D. DIFFICULTES RENCONTREES

Lors de la réalisation de cette enquête, nous avons rencontré quelques difficultés.

Tout d'abord, le choix de nous entretenir avec les bonnes personnes était difficile. Nous devons penser à la pertinence des entretiens.

De plus, il nous a été difficile de structurer l'entretien pour que ce dernier ne parte pas dans des sujets hors sujet.

De plus, la mise en place du nouveau logiciel SIRH a été un processus très long, qui a rempli l'emploi du temps des responsables et DRH. De ce fait, il nous a été compliqué de nous entretenir rapidement avec ces derniers. Beaucoup de retard a été pris.

III. ANALYSE DES RESULTATS

Les entretiens réalisés nous ont permis de comprendre de façon concrète, le point de vue des collaborateurs face à la transformation digitale et les questionnements qui l'entourent.

Dans cette partie, nous allons analyser les entretiens que nous avons réalisés en les confrontant avec notre analyse théorique.

Dans notre restitution des données, nous avons mis en avant les points à retenir. Nous allons donc les étudier plus en profondeur.

Dans un premier temps, nous évoquerons la transformation digitale et l'introduction d'un nouveau logiciel SIRH. Puis, plus particulièrement la résistance au changement. Enfin, nous analyserons les points forts et faibles du plan d'accompagnement proposé par la fonction RH.

A. La transformation digitale et l'introduction de l'outil SIRH

L'entreprise Gueudet, est au centre de nos préoccupations puisqu'elle a mis en place en janvier 2023, un nouveau logiciel, qui a chamboulé les méthodes de travail du groupe.

La mise en place de ce nouveau logiciel a été un long processus, mais un processus essentiel.

En effet, à l'heure où la transformation digitale est au cœur des préoccupations, les entreprises doivent elles aussi s'adapter à ce contexte.

D'après le HRM Digital Lab de l'IMT-BS, en partenariat avec Kantar TNS et le CFA EVE, une étude sur les salariés français à l'ère de la transformation digitale a été réalisée. Le but est de connaître globalement la situation des salariés face à ce phénomène nouveau qu'est la transformation digitale. On observe alors que 77 %, 66 % et 45 % des salariés interrogés déclarent avoir eu accès aux informations RH par l'intranet et les réseaux sociaux de l'entreprise, avoir suivi des formations en mode e-learning et avoir pratiqué le télétravail.

Les entreprises tiennent donc à se digitaliser de plus en plus.

Selon Emmanuel & Co, nous observons plusieurs type de transformation digitale : la **Transformation avancée et précurseur** qui regroupent les entreprises qui travaillent depuis de nombreuses années sur ce sujet, la **Transformation enclenchée en mode mosaïque**, qui regroupent les entreprises qui mettent en place un SIRH et d'autres fonctionnalités depuis 5 ou 10 ans, la **Transformation enclenchée par le SIRH** qui regroupent les entreprises ayant mis en place un SIRH les cinq années précédentes, la **Transformation assoupie**, qui regroupent les entreprises qui quelques peu "relâcher" après avoir mis en place un nouveau SIRH il y a cinq ou dix ans, ceux qui n'ont **pas de Transformation engagée mais en projet**, qui correspond aux entreprises qui ont un faible degré de numérisation RH mais qui y travaillent et enfin ceux qui n'ont **pas de transformation engagée et pas de projet**, soit les entreprises qui ne sont pas en accord avec la transformation digitale pour le moment.

Pour exemple, l'entreprise Gueudet, est une entreprise qui a une transformation enclenchée par le SIRH.

En effet, le SIRH mis en place en janvier 2023 a été un réel tremplin à la transformation digitale. La transformation digitale est donc un phénomène grandissant qui va faire évoluer les métiers et ils devront s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. "Je suis gestionnaire de paie depuis peu mais je pense que mon métier va fortement évoluer."

nous démontre effectivement que les métiers vont évoluer à l'ère de la transformation digitale.

D'après Aline SCOUARNEC, « L'impact des technologies va devenir irréversible et va provoquer l'émergence d'un autre rapport au travail. À partir de là, d'autres formes organisationnelles apparaîtront pour se mettre en phase avec les individus mais aussi avec des modes de production différents ». Aujourd'hui tous les secteurs sont touchés, allant de la distribution de tous les produits, à l'automobile, des médias à la banque ou à l'enseignement...

Ces métiers sont alors contraints à s'adapter et à acquérir de nouvelles compétences.

SCOUARNEC Aline et Gwénaelle POLPOT-ROCABOY « Quels métiers RH pour demain ? », Dunod, 2016

BEAUDOIN Emmanuel & Co « Transformation digitale de la fonction RH », Dunod, 2019

B. La résistance au changement

Selon Richard SOPARNOT, on définit la résistance au changement comme “la capacité des individus d’entraver les projets de réforme dans lesquels s’engage l’entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l’indifférence, le rejet, la rumeur, l’obéissance aveugle, le refus, l’argumentation, la contestation, l’opposition, la répression, la grève, le sabotage...”

La résistance au changement est alors un phénomène fréquent lorsqu’il y a changement.

En effet, selon Emmanuel Beaudoin & Co, “La gestion du changement est fondamentale pour assurer une bonne appropriation par les futurs utilisateurs. Dans la réalité opérationnelle, cette partie est parfois oubliée ou sous-estimée avec des conséquences dramatiques.”

Nos entretiens nous le démontrent : “Les collaborateurs étaient investis et motivés par rapport à l’arrivée du nouveau logiciel SIRH. L’arrivée d’un nouvel SIRH étant très attendue par l’équipe.”, “Ils ont été préparés aux changements”. Cela nous démontre qu’un soutien est essentiel.

Mais pour mieux comprendre ce phénomène de résistance au changement, nous allons analyser les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement.

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l’entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l’identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l’organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu’il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d’action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l’équilibre créé par les normes de groupes
Culture d’entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l’organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l’apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Figure 15 : Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement

La résistance au changement est donc un phénomène qui apparaît lorsque les méthodes de travail changent et que les collaborateurs vont devoir s'habituer à ces nouvelles méthodes de travail.

Lors de nos entretiens, nous avons remarqué que la question de l'âge et de l'ancienneté est très souvent abordée. « Je pense que l'adaptabilité dépend de l'âge car plus tu vieillis plus tu te poses la question si tu en es capable. »

Cela met en avant une certaine habitude que les anciens collaborateurs ont ancrée dans leurs méthodes de travail depuis de nombreuses années. C'est un élément de résistance majeur. On peut parler de la résistance cognitive, qui oblige au collaborateur l'apprentissage de techniques et méthodes nouvelles.

D'autre part, l'émergence des intelligences artificielles sont sources de questionnements par les collaborateurs et ces derniers ont beaucoup de préjugés. En effet, « Les types de résistance au changement sont souvent liés à l'intelligence artificielle, à l'émergence des nouveaux logiciels qui vont transformer les humains. Beaucoup d'a priori. »

Le déploiement des intelligences artificielles s'opère depuis un certain nombre d'années. Elles permettent d'assurer certaines activités auparavant réalisées par l'homme et elles génèrent d'autres activités humaines.

Selon l'étude réalisée par McKinsey abordant l'impact de l'intelligence artificielle sur le monde du travail dans les années 2030, les compétences intellectuelles de base vont largement reculer au fur et à mesure que ces technologies vont se charger d'un plus grand nombre de tâches. Mais les compétences intellectuelles élevées (créativité, gestion de projets, lecture ou écriture de niveau supérieur) croîtront de 8 %, les compétences technologiques (numérique, informatique, analyse des données)

BEAUDOIN Emmanuel & Co "Transformation digitale de la fonction RH", Dunod, 2019

SOPARNOT Richard, "Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus", dans Recherches en sciences de gestion, Varia, 2013

de 55 %, les compétences sociales et émotionnelles (capacité à négocier, à manager, à prendre soin des autres, à former) de 24 %.

Ainsi, nous pouvons évoquer une résistance dite “culturelle” ou “psychologique”, qui représente une résistance dont le changement provoque une remise en cause de l’identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l’organisation ou encore un changement qui peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l’organisation.

C. Analyse du plan d’accompagnement proposé par la fonction RH

La fonction RH a pour rôle d’accompagner les collaborateurs à la transformation digitale et donc au changement. L’accompagnement au changement permet d’une certaine manière d’éviter les formes de résistance au changement.

Selon David AUTISSIER et Jean Michel MOUTOT, le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.

Il convient alors de mettre en place un plan d’accompagnement et donc en d’autres termes une conduite du changement. La conduite au changement se décompose en 3 phases : **Diagnostic** (qui permet d’identifier le périmètre du changement), **Déploiement des leviers de communication, de formation et d’accompagnement** (qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d’accompagnement des transformations.) et **pilotage du changement** (dont l’objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers.)

Cette conduite est devenue un élément essentiel de tout projet.

L’objectif est alors que les collaborateurs soient prêts à ce changement. L’objectif est alors que les collaborateurs adhèrent, transforment et évoluent.

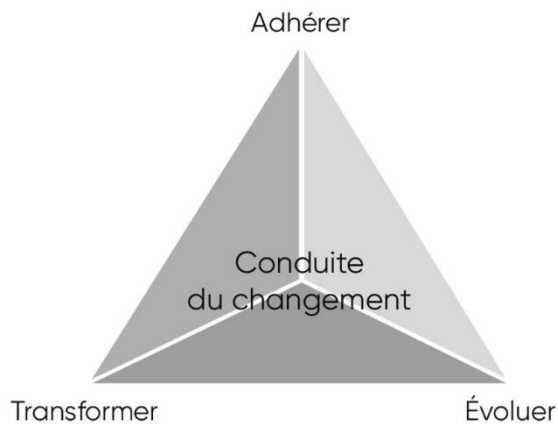


Figure 16 : Les 3 objectifs du changement

Accompagner au changement signifie donc que les collaborateurs vont recevoir un accompagnement d'une personne tierce. En règle générale, il s'agit du manager qui a donc un rôle crucial dans cette conduite du changement.

1) Le rôle des managers :

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.

D'après notre enquête de terrain, le manager est le référent et participe à chacune des phases du projet. De plus, la transformation digitale a redessiné sa fonction et ses relations avec les collaborateurs. « J'aime beaucoup mon métier car j'ai beaucoup de responsabilités et de tâches différentes chaque jour. », « Cette année a donné un nouvel élan à mon métier en étant au cœur de la mise en place du nouveau projet SIRH. »

Pour être prêt à ce nouveau rôle, les managers doivent eux aussi être formés. « Les managers sont des salariés à part entière donc ils font partie du processus global. Cependant, grâce à leur statut de manager, ils peuvent bénéficier de formations complémentaires, webinar... »

2) Inclusion des collaborateurs :

Dans l'accompagnement au changement, l'une des parties prenantes est bien évidemment les collaborateurs, qui sont directement impactés par ce changement et qui doivent s'adapter.

Pour les inclure au mieux dans ce projet de transition, il convient de mettre en place une bonne communication.

Cette approche est confirmée par AUTISSIER et MOUTOT qui 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.

Cette optique est soulignée également par KOTTER (1995) qui met en avant le fait de « créer une vision du futur » qui vise à rassurer les parties prenantes en leur donnant une image précise du post-changement.

La fonction RH propose alors de mettre en place une communication via des newsletters ou encore des plans de formation.

D'un autre côté, il est important de ne pas laisser les collaborateurs seuls et de les inclure dans le projet.

Nos entretiens nous confirment ces dires. « La meilleure manière de faire accepter le changement d'outil est de faire participer les collaborateurs pleinement à la transition vers le nouveau projet. ». « Nous continuons à soutenir nos collaborateurs une fois que le logiciel a été mis en place en étant en support en permanence et en leur apportant des réponses concrètes à leurs problématiques. Ne pas laisser le gestionnaire sans solution, dans l'inconnu. »

3) La conduite du projet :

Comme dit précédemment, la conduite du projet, nécessite tout d'abord la rédaction du diagnostic. Ce diagnostic permet d'analyser les besoins de l'entreprise

D'après nos entretiens, l'analyse des besoins est une étape qui demande beaucoup de temps et qui est essentielle à la bonne conduite du changement. « Nous n'avons

pas pris le temps de définir correctement nos besoins, d'écrire nos règles de gestions et nos spécificités ».

Les acteurs du changement sont alors confrontés à des difficultés tout au long de ce projet, telles que le manque de temps, de moyens, ou encore techniques.

Pour éviter de perdre ses moyens, des plans d'actions sont mis en place par les parties prenantes.















TYPE	ALERTE ET RISQUE IDENTIFIÉ	PROBABILITÉ	CRITICITÉ	PLAN D'ACTION PROPOSÉ	RESPONSABLE
FONCTIONNEL	Absence de livre blanc de paie et d'entrants à l'initialisation			Fourniture avant ateliers d'analyse d'une bible de paie consolidée des différents réglementaires de paie à gérer	GUEUDET FRERES
FONCTIONNEL	Intégration / Interface avec les logiciels tiers			Etude et définition des formats d'échange le plus tôt possible pour adaptation des demi-interfaces sur les progiciels en place Identifier des le cadrage les solutions bis palliatives à un décalage du déploiement des projets en cours.	GUEUDET FRERES & CEGID
PLANNING	Dérive du planning du projet			Respect des délais indiqués dans le PQP et du planning détaillé (hypothèse décembre) Définition de tous les jalons de livraison et de validation Nomination des décisionnaires pour des arbitrages rapides Disponibilité des équipes dédiées au projet	GUEUDET FRERES & CEGID
PLANNING	Reprise de données incohérentes et non exhaustive			Audit des données effectuées avant le projet Mobilisation des ressources projet Reprise des éléments nécessaires et suffisants	GUEUDET FRERES & CEGID
PÉRIMÈTRE	Non atteinte des objectifs du projet			Accompagnement au changement (AMOA mise en place) Définition / validation des objectifs pour chaque phase	GUEUDET FRERES
PÉRIMÈTRE	Ecart sur le périmètre fonctionnel			Validation du périmètre pendant les phases de cadrage et d'analyse Procédure de gestion des changements	GUEUDET FRERES & CEGID
ORGANISATIONNEL	Cumul des tâches projets et des tâches courantes pour les intervenants du projet			Définition du planning projet lors de la phase de cadrage selon les congés et le plan de charge des équipes Lotissement des phases d'analyse et de recette	GUEUDET FRERES & CEGID

Figure 17 : Risque et facteurs clés de succès

Partie 3 : Préconisations

La dernière partie des préconisations consiste en la mise en place d'actions nouvelles, pertinentes, prioritaires et réalisables pour l'entreprise.

Nous avons donc décider de suggérer à l'entreprise 3 préconisations différentes : la formation des managers et directeurs de chaque site, la mise en place d'un Webinaire, et enfin l'évaluation de la mise en place du nouveau logiciel et son efficacité.

Toutes ces préconisations sont suggérées dans le but de poursuivre de la meilleure des façons la mise en place du nouveau logiciel SIRH dans l'entreprise.

A. FORMATION DES MANAGERS ET DIRECTEURS DE CHAQUE SITE

En octobre 2023, les managers et directeurs de chaque concession devront transmettre les éléments de paie directement sur la nouvelle plateforme CEGID. Cela leur demande alors une certaine formation puisque le logiciel est tout nouveau pour eux. En effet, ils sont habitués à saisir les éléments sur Excel, les scanner, puis les transmettre par mail.

Ensuite, nous les réceptionnons, puis nous les imprimons. C'est donc à nous, gestionnaires de paie de les saisir sur l'outil paie.

En octobre, le mot d'ordre sera le "contrôle".

C'est pour cette raison que les managers ont besoin d'une formation dédiée dans le but de faire le moins d'erreurs possibles. En effet, la digitalisation est un processus complexe, qui nécessite une formation.

Le but de cette formation est que les managers acquièrent les compétences et connaissances nécessaires pour assimiler au mieux le logiciel.

Cette formation est un investissement financier et de temps, mais il est inévitable, pour que in fine, cet investissement soit porteur de croissance pour l'entreprise.

Nous avons donc choisi de former nos directeurs et managers selon plusieurs aspects :

1) *Mettre en place une bonne communication :*

Dans un premier temps, pour informer les managers de chaque site et qu'ils puissent se préparer à ce changement, il est important de mettre en place une bonne communication.

En effet, la communication est la clé de toute transformation réussie.

Nous avons décidé de nous appuyer sur un principal mode de communication ; le mailing, qui consiste en la diffusion d'éléments par voie postale, à une cible définie.

Pour cela, nous avons préparé une affiche à inclure dans ce mail afin d'informer les collaborateurs de ce changement.

Mise en place d'un Système d'Information RH (SIRH) Projet et enjeux

I] Projet : Le groupe met en place, à compter du 1^{er} janvier 2023, un outil RH-Paie informatisé avec le prestataire CEGID. Plusieurs modules seront développés à cet effet au cours de l'année 2023/2024.

I] Objectifs :

- Améliorer la performance des équipes Paie et RH via la mise à disposition d'outils modernes et ergonomiques
- Accompagner le Groupe dans sa croissance et son évolution et bénéficier d'une solution pérenne
- Gagner en productivité via la digitalisation des processus administratifs et RH et faciliter l'accès aux informations
- Développer l'autonomie et responsabiliser les collaborateurs et managers
- Développer la satisfaction interne et la marque employeur via une solution proposant expérience utilisateur pratique et innovante

SIRH - L'outil et ses fonctionnalités



Ces affiches mettent en avant plusieurs points : la définition du projet en lui-même, les objectifs ainsi que les outils et les fonctionnalités disponibles.

Les prochains utilisateurs ont donc une première vision globale du projet.

De plus, ayant régulièrement contact avec les managers de site, chaque gestionnaire a pour rôle de leur rappeler régulièrement la mise en place de ce projet et les conduire à visualiser le mail de communication, s'ils n'ont pas pris le temps de le lire.

2) *Mentoring* :

Le mentoring se définit comme "le partage de connaissances, compétences et savoir-faire d'un salarié à un autre salarié. De façon plus claire, il s'agit d'un partage de son expérience et de ses connaissances dans un domaine par un salarié avec quelqu'un de moins expérimenté."

Nous souhaitons donc mettre en place ce moyen pour que les premiers salariés a avoir été formés sur le logiciel, c'est -à -dire les gestionnaires de paie, puissent transmettre ce qu'ils ont appris, de façon concrète.

3) Planning :

Dans un premier temps, le Responsable paie sera l'une des parties prenantes. Il sera chargé d'assurer 2 à 3 sessions de mentoring d'une durée de 45 minutes environ, jusqu'à la mise en place de ce projet soit en octobre 2023.

Notre planning serait le suivant :

- Une réunion de 45 minutes le vendredi 30 juin, le vendredi 25 août et le vendredi 15 septembre.
- Une réunion de complément, si nécessaire, est prévue le vendredi 29 septembre.

Ces dates ont été choisies en fonction des disponibilités des directeurs de site et du responsable paie.

Nous souhaitons également qu'au cours de cette transition, les gestionnaires de paie soient disponibles pour toutes informations complémentaires venant des directeurs de site.

Enfin, le premier mois de paie, en novembre 2023, les gestionnaires de paie prendront le temps d'accompagner les managers de leur site respectif.

Les managers seront donc soutenus dans cette mise en place, qui bouscule une partie de leur travail.

4) Budget :

Notre méthode de formation ne nécessite pas de fonds financiers mais représente plutôt du temps accordé.

5) Limites :

Dans la mise en place de ce projet de formation, plusieurs limites entrent en jeu. Nous pouvons évoquer le manque de temps des directeurs de site, qui ont beaucoup

de travail. En effet, il est possible qu'un directeur désiste sa participation à l'une des réunions, ce qui déséquilibre le temps de formation de chaque directeur.

6) *Objectif :*

Concrètement, le résultat souhaité est de former des managers de façon opérationnelle, pour qu'ils soient à l'aise avec l'outil et que les gestionnaires de paie puissent gagner du temps, en étant dans le contrôle de leurs saisies.

B. MISE EN PLACE D'UN WEBINAIRE

1) *En quoi cela consiste ?*

Selon le ministère de l'éducation et la jeunesse, le mot *webinaire* est la contraction des mots web et séminaire. Le webinaire désigne une conférence en ligne à laquelle plusieurs personnes connectées dans des lieux éloignés peuvent participer.

Ainsi, le webinaire est un bon compromis, puisqu'il lie le séminaire, qui demande beaucoup de temps et un budget conséquent, et le simple envoi d'un mode opératoire.

2) *Cible :*

Dans ce projet de mise en place d'un webinaire, nous souhaitons que tous les utilisateurs du logiciel y participent.

Soit les gestionnaires de paie, les assistants RH, les managers de site, les comptables...

3) Format du Webinaire :

Nous souhaitons mettre en place ce webinaire selon un format un peu différent. Dans un premier temps, le responsable paie sera chargé de transmettre à chaque utilisateur un mode opératoire sur un sujet choisi. Les utilisateurs pourront donc lire ce mode opératoire et participer à la réunion complémentaire, animée encore une fois par le responsable paie. Il sera donc le conférencier et orateur unique.

Tout d'abord, les modes opératoires seront transmis une fois par mois.

Ils seront transmis le 15 de chaque mois.

La réunion complémentaire est prévue 5 jours après, pour que chaque utilisateur prenne le temps de lire le mode opératoire et prépare ses questions.

Pour assurer la réunion complémentaire au mieux, un PowerPoint sera réalisé mettant en avant les points les plus importants à aborder. De plus, dans la mesure du possible, il est conseillé à chaque participant d'activer sa caméra, pour une meilleure compréhension, communication et convivialité.

La réunion dure une trentaine de minutes. La plage horaire reste flexible.

4) Objectifs :

L'objectif de ce Webinaire est de créer un lien entre tous les utilisateurs de la plateforme Cegid. En effet, cela renforce les équipes mais permet aussi une entraide, qui est essentielle lors d'un changement de ce type, qui nécessite une bonne capacité d'adaptation.

5) Limites :

L'engagement régulier des utilisateurs peut être mis en cause. En effet, la lecture du mode opératoire et la participation aux réunions, demande un investissement.

C. ÉVALUATION DE LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU LOGICIEL ET SON EFFICACITE :

Après la mise en place du nouveau logiciel SIRH, la fonction RH doit évaluer son efficacité en termes de performances et de satisfaction des utilisateurs. Cette évaluation doit inclure la **collecte de feedback** auprès des collaborateurs pour identifier les problèmes éventuels et les améliorations à apporter.

L'entreprise doit évaluer l'efficacité de la transformation digitale, y compris le changement de logiciel SIRH, en termes de performances et de satisfaction des utilisateurs. Cette évaluation doit inclure la collecte de feedback auprès des collaborateurs pour identifier les problèmes éventuels et les améliorations à apporter.

1) *Objectif :*

En suivant ces préconisations, l'entreprise pourra maximiser les avantages de la transformation digitale, tels que l'efficacité opérationnelle accrue, l'amélioration de la qualité des données RH et la satisfaction des collaborateurs.

2) *Identification de la cible :*

Pour avoir un retour, nous ciblerons plusieurs groupes d'utilisateurs qui sont directement impliqués dans son utilisation ou qui bénéficient des fonctionnalités du logiciel.

- Les utilisateurs impliqués seront alors les **gestionnaires et responsables RH**, car ils sont directement impliqués dans le projet.
Leur point de vue sur les fonctionnalités, l'adéquation aux besoins de l'entreprise et l'impact sur leur travail quotidien est important.
- Les **équipes informatiques** : Les membres de l'équipe informatique qui ont été impliqués dans l'installation, la configuration et la maintenance du logiciel SIRH peuvent fournir des informations précieuses sur la facilité de déploiement, les

problèmes techniques éventuels et la qualité du support fourni par le fournisseur.

- **Les services administratifs** : Les employés des services administratifs, tels que la paie, les ressources humaines qui utilisent directement le logiciel, au quotidien et qui ont dû s'adapter.
- **Les managers de chaque concession**, car d'ici quelques mois, ils seront formés sur le logiciel pour pouvoir y insérer des données.
- **Les nouveaux employés** : Ceux qui ont été directement exposés au nouveau logiciel SIRH sans avoir connu l'ancien logiciel.

3) Durée de diffusion :

Etant donné que nous sommes dans une grande entreprise, comprenant de nombreuses concessions et de nombreux managers de site, nous souhaitons diffuser ce questionnaire pendant 30 jours, avec une possibilité de prolonger la date de quelques jours, afin que chaque utilisateur ait le temps d'y répondre. Nous aimerions le diffuser au mois de septembre, pour avoir le temps de remonter les informations et les éventuelles évolutions pour pouvoir idéalement commencer à améliorer le logiciel au 1er janvier 2024.

4) Estimation du temps de réponses :

Répondre à ce questionnaire, a été estimé à une quinzaine de minutes.

5) Analyse des résultats

Analyse des résultats en octobre 2023.

6) Questionnaire réalisé :

Avez-vous reçu une communication claire et détaillée sur les raisons du changement et sur les bénéfices du nouveau logiciel SIRH ?

<input type="checkbox"/> Oui

<input type="checkbox"/> Non
Avez-vous bénéficié d'une formation adéquate pour apprendre à utiliser le nouveau logiciel SIRH ?
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non
Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transition vers le nouveau logiciel SIRH ?
Le nouveau logiciel SIRH est-il facile à utiliser ?
a. Très facile
b. Assez facile
c. Difficile
d. Très difficile
Comment évaluez-vous la qualité du nouveau logiciel SIRH ?
a. Excellente
b. Bonne
c. Moyenne
d. Mauvaise
Le nouveau logiciel SIRH est-il plus efficace que l'ancien système ?
a. Oui, beaucoup plus efficace
b. Oui, légèrement plus efficace
c. Non, pas plus efficace
d. Moins efficace
Le nouveau logiciel SIRH est-il plus sécurisé que l'ancien système ?
a. Oui, beaucoup plus sécurisé
b. Oui, légèrement plus sécurisé
c. Non, pas plus sécurisé
d. Moins sécurisé
Avez-vous reçu un support technique et une assistance satisfaisante pour répondre à vos questions et résoudre les problèmes éventuels ?
<input type="checkbox"/> Oui, tout à fait satisfaisant
<input type="checkbox"/> Oui, mais avec quelques problèmes mineurs
<input type="checkbox"/> Non, pas satisfaisant
Le nouveau logiciel SIRH vous permet-il de mieux gérer vos tâches et de travailler plus efficacement ?
<input type="checkbox"/> Oui, tout à fait
<input type="checkbox"/> Oui, mais avec quelques améliorations à apporter
<input type="checkbox"/> Non, pas du tout
Utilisez-vous toutes les fonctionnalités du nouveau logiciel SIRH ?
Globalement, êtes-vous satisfait de la mise en place du nouveau logiciel SIRH ?
<input type="checkbox"/> Oui, tout à fait satisfait
<input type="checkbox"/> Oui, mais avec quelques réserves mineures

<input type="checkbox"/> Non, pas satisfait du tout
Le nouveau logiciel SIRH répond-il à vos besoins professionnels ?
Quelles sont les fonctionnalités que vous appréciez le plus dans le nouveau logiciel SIRH ?
Avez-vous des suggestions ou des commentaires pour améliorer l'utilisation du nouveau logiciel SIRH ?
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non
Si oui, veuillez les indiquer ci-dessous :
Recommanderiez-vous le nouveau logiciel SIRH à d'autres entreprises ?
a. Oui, certainement
b. Oui, probablement
c. Non, probablement pas
d. Non, pas du tout
Avez-vous remarqué une amélioration dans la qualité des données collectées grâce au nouveau logiciel SIRH ?
a. Oui, considérablement
b. Oui, légèrement
c. Non, pas vraiment
d. Non, pas du tout
Êtes-vous satisfait de la qualité du support technique fourni par l'équipe informatique lors de l'utilisation du nouveau logiciel SIRH ?
a. Oui, très satisfait
b. Assez satisfait
c. Peu satisfait
d. Pas satisfait du tout
Avez-vous remarqué une amélioration dans la rapidité d'accès aux informations grâce au nouveau logiciel SIRH ?
a. Oui, considérablement
b. Oui, légèrement
c. Non, pas vraiment
d. Non, pas du tout
Comment évaluez-vous la qualité globale du nouveau logiciel SIRH ?

7) *Limites :*

L'oubli et le manque de temps sont souvent l'une des premières difficultés. En effet, chaque personne reçoit ce questionnaire mais ne répond pas instantanément. De ce fait, il est très souvent oublié et laissé de côté.

Malgré quelques relances, les personnes ciblées ne prennent pas le temps d'y répondre.

Nous devons donc mettre en place une communication efficace et convaincante, pour que le questionnaire reçoive des réponses et soit pertinents.

CONCLUSION :

Dans le cadre de la transformation digitale et du changement d'outil SIRH, la fonction RH joue un rôle crucial dans l'accompagnement des collaborateurs.

La fonction RH se positionne donc en tant que médiateur entre les individus et les outils numériques. Elle doit transcender les aspects purement techniques pour saisir les enjeux humains et culturels liés à cette transformation. Ainsi, la fonction RH doit susciter une vision positive et inspirante de la transformation digitale, permettant aux collaborateurs de trouver du sens et de l'épanouissement dans ce changement.

Pour accompagner les collaborateurs, la fonction RH peut s'appuyer sur les enseignements de la philosophie existentialiste de Jean-Paul Sartre. Dans une société où la technologie prend une place prépondérante, il est essentiel de rappeler que chacun a le pouvoir de choisir sa réaction face à ce changement. L'autonomie et la responsabilisation des individus doivent être encouragées, en les impliquant dans les décisions et en leur offrant des formations adaptées pour maîtriser les nouveaux outils SIRH.

La fonction RH doit veiller à ce que la transformation digitale ne se fasse pas au détriment de la confidentialité, de la dignité et du respect des collaborateurs. Elle doit garantir que les outils SIRH respectent les normes de protection des données et favorisent une relation de confiance entre l'entreprise et ses employés.

En conclusion, la fonction RH doit embrasser la transformation digitale avec une approche humaine, en accordant une attention particulière aux aspects littéraires qui éclairent notre compréhension de la relation entre l'homme et la technologie. En intégrant ces réflexions, elle pourra accompagner efficacement les collaborateurs dans l'adoption des nouveaux outils SIRH, en veillant à ce que cette transition soit porteuse de sens, d'épanouissement et de respect mutuel. C'est ainsi que l'entreprise pourra naviguer avec succès dans l'ère numérique tout en préservant l'essence même de notre humanité.

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages :

- BEAUDOIN Emmanuel & Co “Transformation digitale de la fonction RH”, Dunod, 2019
- AUTISSIER David & Co “La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation” 2e Édition, Dunod, 2019
- SCOUARNEC Aline et Gwénaëlle POLPOT-ROCABOY “Quels métiers RH pour demain ?”, Dunod, 2016
- AUTISSIER David et Jean-Michel MOUTOT “ Méthode de conduite du changement ”, Dunod, 2023
- AUTISSIER David & Co “ Du changement à la transformation”, Stratégie et pilotage de transformation, Dunod, 2018
- VERRIER Gilles et BOURGEOIS Nicolas, “Les RH en 2030”, 30 pistes concrètes pour réinventer l’entreprise, Dunod, 2020
- BARABEL Michel & Co, “A quoi ressemblera la fonction RH demain ?”, Dunod, 2014
- TAIEB Jean-Pierre, “Valoriser la performance RH”, Un enjeu pour la productivité de l’entreprise, Dunod, 2016
- Patrick STORHAYE, « Le SIRH », DUNOD, 2013

Thèse et Mémoires :

- RAJAONOSOA Virginia, Accompagnement au changement et à la transformation digitale des ressources humaines, “ Comment accompagner une entreprise face au changement et à la digitalisation des Ressources Humaines ?” Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2021

- REGNY Anaïs : Comment mener à bien le déploiement d'un SIRH et l'accompagnement au changement dans un secteur industriel ? EM Strasbourg, Groupe PSA -2020

Reuves :

- SOPARNOT Richard, "Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus", dans Recherches en sciences de gestion, Varia, 2013

Livres blancs :

- Shortways, Master SIRH Panthéon Sorbonne, "L'adoption du SIRH dans l'entreprise", 2nd Edition, Juillet 2022

Sites internet :

- [Digitalisée, simplifiée, la paie de demain au service de tous \(parlonsrh.com\)](https://parlonsrh.com)
- [Qu'est-ce que la transformation digitale ? | Définition de la transformation digitale | SAP Insights](https://www.sap.com/france/insights/what-is-digital-transformation.html)
- <https://www.sap.com/france/insights/what-is-digital-transformation.html>
- [//kiwihr.com/fr/blog/a-quoi-sert-un-sirh#fonctionnalites-logiciel-sirh](https://kiwihr.com/fr/blog/a-quoi-sert-un-sirh#fonctionnalites-logiciel-sirh)
- <https://www.parlonsrh.com/media/quest-ce-que-le-sirh/>
- <https://www.larousse.fr/>
- <https://www.conduire-le-changement.com/differents-types-de-changement-en-entreprise/>
- <https://www.supplychaininfo.eu>
- <https://fr.hrmmaps.eu.com/conduite-du-changement-que-doit-mettre-en-place-un-drh-pour-que-les-collaborateurs-qui-sont-contre-l'utilisation-des-logiciels-adoptent-le-sirh-2/>
- <https://www.seequalis.com/conduite-du-changement-les-8-facteurs-cles-de-succes/>
- <https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2014/01/quoi-sert-le-mentoring.aspx>
- <https://primabord.eduscol.education.fr/qu-est-ce-qu-un-webinaire>

ANNEXES :

Annexe 1 : Bulletin de salaire avec le logiciel SAGE 100 :

STE AUTO DU GARAGE DE L'ALMA ECUELLES
 2, Ave des Renardières
 77250 MORET LOING ET ORVANE
 SIRET 572151314 00133 APE/NAF 4511Z

BULLETIN DE PAIE

Période du 01/12/22 au 31/12/22
 Paiement le 31/12/22 par Virement

Conv. coll. Convention Nationale Services Automobiles

N° Séc.Soc. 10 61 Matricule 34
 Ancienneté 0 an(s) et 2 mois Date Ancienneté 02/11/22
 Qualification de branche C91 Date d'intégration 02/11/22
 Emploi Vendeur(se) Echelon 9
 RNQSA Vendeur
 Département VO
 Catégorie Employés Horaire 169,00

M
 [Redacted]
 [Redacted]
 [Redacted]

Désignation	Nombre	Base	Taux salarial	Part salarié		Part employeur	Date	Hrs trav.	Cgés payés	Autres absences
				Gain	Retenue					
Salaires mensuel				959,00			01/12/22			
Prime exceptionnelle				240,00			02/12/22			
Avantage en Nature Voiture				240,00			03/12/22			
Comp. au salaire minima				992,94			04/12/22			
TOTAL BRUT				2431,94			05/12/22			
SANTE							06/12/22			
Sécurité Sociale - Maladie Maternité Invalidité Décès		2431,94			0,00	170,24	07/12/22			
Complémentaire Incapacité Invalidité Décès					1,00	1,00	08/12/22			
Complémentaire Santé		2431,94	0,410		9,97	56,18	09/12/22			
		3428,00	0,913		31,30	31,33	10/12/22			
ACCIDENTS DE TRAVAIL-MALADIES PROFESSIONNELLES		2431,94			0,00	71,74	11/12/22			
RETRAITE							12/12/22			
Sécurité Sociale plafonnée		2431,94	6,900		167,80	207,93	13/12/22			
Sécurité Sociale déplafonnée		2431,94	0,400		9,73	46,21	14/12/22			
Complémentaire Tranche 1		-2191,94	3,150		-69,05	-103,46	15/12/22			
		2431,94	4,420		107,49	160,99	16/12/22			
FAMILLE		2431,94			0,00	83,90	17/12/22			
ASSURANCE CHOMAGE		2431,94			0,00	102,14	18/12/22			
AUTRES CONTRIBUTIONS DUES PAR L'EMPLOYEUR		2431,94			0,00	137,79	19/12/22			
					0,00	45,59	20/12/22			
		61,24			0,00	4,90	21/12/22			
CSG déductible de l'impôt sur le revenu		2316,11	6,800		157,49	0,00	22/12/22			
CSG/CRDS non déductible de l'impôt sur le revenu		2316,11	2,900		67,17	0,00	23/12/22			
CSG/CRDS sur HS non déductible de l'impôt sur le revenu		134,51	9,700		13,05	0,00	24/12/22			
EXONERATIONS DE COTISATIONS EMPLOYEUR					0,00	-298,72	25/12/22			
Réduction de cotisations salariales sur heures supplémentaires		136,91	-11,310		15,48	0,00	26/12/22			
TOTAL DES COTISATIONS ET CONTRIBUTIONS					480,47	717,76	27/12/22			
Exonération fiscale sur HS/HC						136,91	28/12/22			
Avantages en nature						240,00	29/12/22			
Prélèvement à la source		1926,11	4,100			78,97	30/12/22			
**Impôt/revenu prélevé annuel					114,07		31/12/22			
**Mtt net HC/HS exo du mois					127,76					
**Mtt net HC/HS exo annuel					255,53					

NET A PAYER AVANT IMPOT SUR LE REVENU	1711,47
dont évolution de la rémunération liée à la suppression des cotisations chômage et maladie	34,95

Impôt sur le revenu		Base	Taux de prélèvement à la source	Montant
Impôt sur le revenu prélevé à la source		1926,11	4,10	78,97
Net à payer après PAS				
1632,50				
Allègement des cotisations employeur				488,41
Total versé par l'employeur				3149,70

Cumuls	Salaires brut	Charges salariales	Charges patronales	Avantages en nature	Net imposable	Heures travaillées	Heures supplémentaires
Période	2431,94	480,47	717,76	240,00	1926,11	169,00	17,33
Année	4623,88	968,75	1294,97	480,00	3597,49	338,00	34,66

Compteurs	Pris	Restant	Acquis
Congés Exercice N-1	0,00	0,00	0,00
Repos compensateur	0,00	0,00	0,00
RC heure de nuit	0,00	0,00	0,00
RTT	0,00	0,00	0,00

Dates de congés	
Du	Au
Du	Au
Du	Au

Pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée. Pour la définition des termes employés, se reporter au site internet service-public.fr rubrique cotisations sociales.

BULLETIN DE PAIE AVRIL 2023

Date début paie : 01/04/2023 Date fin paie : 30/04/2023
 Société : SOCIETE AUTOMOBILE DU GARAGE DE L'ALMA Établiss. : SAGA-Varennnes
 34 route de Provins - RD231 Avenue du 8 mai 1945
 77144 MONTEVRAIN 77130 VARENNES-SUR-SEINE
 SIREN 572151314 NAF : 4511Z SIRET : 57215131400141 NAF : 4511Z

CCN : CC nationale des services de l'automobile

GUFR

N° de bulletin : 1
 Feuillet : 1 / 1

Département :
 N° Séc. soc : 1
 Date entrée : 19/12/22
 Date ancienneté : 19/12/22

03-242 03 IDF PSA - Var Ctrn APV Méca Prod

Monsieur R
 77130 VARENNES-SUR-SEINE

Libellé Qualification : A.3.3
 Emploi : Opérateur service rapide
 Echelon ou Niveau : 3
 Catégorie : Ouvrier

Durée du travail : Horaire 151.67

206721 - 1

Libellé	Base	Part salariale		Part patronale		Activité			
		Taux	Montant	Taux	Montant	Du	au		
Salaire mensuel			1742.00			M	01/03	7.7.0.	
Abs. Sans solde 20-03-23 / 20-03-23	7.000	10.820	-75.74			J	02/03	7.7.0.	MAL
Salaire brut			1666.26			V	03/03	7.7.0.	MAL
SANTE						S	04/03	0.7.0.	
Sécurité Sociale-Maladie Maternité Invalidité						D	05/03	0.7.0.	
Décès	1666.26			13.000	216.61	L	06/03	7.7.7.	
Complémentaire Santé			33.49		33.49	M	07/03	7.7.7.	
Complémentaire Santé (2023-03)			33.49		33.49	J	08/03	7.7.7.	
Complémentaire Incapacité Invalidité Décès			7.83		88.23	V	09/03	7.7.7.	
ACCIDENTS DU TRAVAIL-MALADIES						S	10/03	7.7.7.	
PROFESSIONNELLES	1666.26			2.600	43.32	D	11/03	0.7.0.	
RETRAITE						L	12/03	0.7.0.	
Sécurité Sociale plafonnée	1666.26	6.900	114.97	8.550	142.47	M	13/03	7.7.7.	
Sécurité Sociale déplafonnée	1666.26	0.400	6.67	1.900	31.66	M	14/03	7.7.7.	
Complémentaire Tranche 1 (Régime unifié)	1666.26	4.010	66.82	6.010	100.14	J	15/03	7.7.7.	
FAMILLE	1666.26					V	16/03	7.7.7.	
ASSURANCE CHOMAGE	1666.26			4.200	69.98	S	17/03	7.7.7.	
						D	18/03	0.7.0.	
AUTRES CONTRIBUTIONS DUES PAR L'EMPLOYEUR						L	19/03	0.7.0.	
AUTRES CONTRIBUTIONS DUES PAR L'EMPLOYEUR (2023-03)					86.73	M	20/03	7.7.7.	CSS
CSG déductible de l'impôt sur le revenu	1691.08	6.800	114.99		2.68	J	21/03	7.7.7.	
CSG déductible de l'impôt sur le revenu (2023-03)	33.49	6.800	2.28			M	22/03	7.7.7.	
CSG/CRDS non déductible de l'impôt sur le revenu	1691.08	2.900	49.05			J	23/03	7.7.7.	
CSG/CRDS non déductible de l'impôt sur le revenu (2023-03)	33.49	2.900	0.97			V	24/03	7.7.7.	
EXONERATIONS, ECRETEMENTS ET ALLEGEMENT DE COTISATIONS					-664.58	S	25/03	0.7.0.	
EXONERATIONS, ECRETEMENTS ET ALLEGEMENT DE COTISATIONS (2023-03)					23.24	D	26/03	0.7.0.	
Total contributions			-430.56		294.94	L	27/03	7.7.7.	
						M	28/03	7.7.7.	
						M	29/03	7.7.7.	
						J	30/03	7.7.7.	
						V	31/03	7.7.7.	
Net à payer avant impôt sur le revenu			1235.70						
Dont gain de pouvoir d'achat (info)			23.17						MAL Maladie
Impôt prélevé à la source taux personnalisé	1352.70	0.000	0.00						CSS Sans solde

Date de paiement :		NET À PAYER AU SALARIÉ (EUR)	1235.70
Réglé par :	Banque	Total versé par l'employeur	1 961.20
Virement bancaire	AG SIEGE SOCIAL	Exonérations de cotisations employeur	641.34
Commentaire :			

Brut mensuel	Hrs travaillées mensuelles	Brut annuel	Compteurs	Droit	Pris	Solde	Compteurs	Droit	Pris	Solde
1666.26	144.67	6189.95								
HC/HS exo. mensuelles	HC/HS exo. annuel. (nb)	HC/HS exo. annuel. (mt)								
0.00	0.00	0.00								
Net imposable mensuel	Net imposable annuel	PAS annuel								
1352.70	5037.19	0.00								

Ce bulletin est à conserver par l'intéressé(e) sans limitation de durée. Pour davantage d'informations, voir la rubrique dédiée au bulletin de paie sur www.service-public.fr

<p>Fonction, parcours, entreprise, ancienneté</p> <p>Manager chez HRConseil. DESS RH + 15 ans MOE + 8 ans MOA sur des SIRH variés et au sein de 4 sociétés de conseil différentes.</p>
<p>Comment décririez-vous votre expérience en matière d'accompagnement au changement dans le cadre de l'introduction d'un nouveau logiciel SIRH dans une entreprise ?</p> <p>Proposer de cadrer le projet et de cadencer les tâches des acteurs du projet pour les aider à respecter les délais et le planning du projet.</p>
<p>Comment approchez-vous les utilisateurs qui peuvent être réticents au changement et comment les encouragez-vous à adopter un nouveau système ?</p> <p>Pour cela nous avons besoin des responsables du projet, sans eux, nous ne pouvons rien faire, et ensuite nous proposons des communications, des processus formalisés, des accompagnements personnalisés pour « embarquer » les acteurs dans le projet.</p>
<p>Quels ont été les types de résistances rencontrées ?</p> <p>Beaucoup d'a priori sur l'intelligence artificielle, l'émergence des nv logiciels qui vont transformer les humains...</p>
<p>Comment évaluez-vous les risques et les impacts potentiels du changement sur les employés et comment les gérez-vous ?</p> <p>Nous avons une « cellule » de conduite du changement chez HRC qui propose des méthodologies et des outils ainsi que des accompagnements pour aider les sociétés dans leur conduite du changement.</p>
<p>Quelles sont les raisons qui forcent les entreprises à se lancer dans le digital ou à se lancer dans un nouveau projet SIRH ?</p> <ul style="list-style-type: none">- L'obsolescence de leur solution- Les technologies de l'information qui incitent les sociétés à se doter d'outils plus performants pour répondre aux nouvelles habitudes de saisie et de communication entre les salariés et avec les responsables (je pense à la gestion des absences via des portails collaboratifs avec un workflow de validation qui accélère et simplifie la gestion des absences...)- La mise à plat des règles de gestion gérées avec les contraintes des outils vieillissant et qui demandent un nouvel outil pour gérer convenablement leur paie ou leur gestion des temps ou du dossier salarié- Une nouvelle stratégie de la direction qui incite à proposer des outils plus performants, mieux adaptés aux nouveaux enjeux d'expérience utilisateur, de productivité...
<p>Comment traitez-vous les retours négatifs ou des difficultés rencontrées ?</p>

Des indicateurs formels ou informels permettent de gérer des plans d'action et de répondre aux besoins des utilisateurs dans une démarche d'amélioration continue.

Trouvez-vous que conduire un projet de changement de logiciel est le même dans les petites, moyennes et grandes entreprises ?

Non, notre méthodologie doit être (et va) adaptée au contexte du client, à sa taille, à la complexité de la population qu'il a à gérer, aux stratégies et enjeux auxquels il doit faire face.

Comment planifiez-vous et organisez-vous les sessions de formation pour les utilisateurs du logiciel SIRH ?

En général, tout part d'une stratégie de conduite du changement qui prend en considération, entre autres, les besoins de formation.

Une fois le plan de formation identifié (nombre de personnes à former, organisation des sessions, ODJ des différentes formations, le planning est proposé en fonction des contraintes projet que sont les périodes de recette (en général une session avant les recettes et une « piqure de rappel avant la mise en production) et la mise en production.

Chaque personne a un rôle. Par exemple nous avons un chef de projet qui a un rôle de pilotage : qui met en place un plan de charge, qui établit les plannings en prenant en compte les contraintes que peut avoir le client, puis il y a un suivi des actions avec la gestion de fichier excel (dans le but de cadrer au maximum le projet).

Dans la conduite du projet, la conduite au changement est très importante. C'est pour ça que nous avons à disposition un certain nombre de livrables, fichiers ou PowerPoint de conduite du changement.

Comment mesurez-vous l'efficacité de la formation et comment suivez-vous la progression des utilisateurs dans l'utilisation du nouveau système ?

Les formations, pour être efficaces, doivent être proposées en prenant en compte le contexte et les spécificités du client. Plus une formation est personnalisée, plus elle est efficace. Ensuite, les ODJ et les exercices doivent être contrôlés avant la formation pour s'assurer du périmètre de la formation et de la bonne compréhension des objectifs pédagogiques identifiés avec le prestataire en phase de stratégie de conduite du changement. Des évaluations à chaud et à froid donnent des indications sur l'efficacité des formations et enfin, les managers doivent être attentifs aux besoins des utilisateurs sur les mois suivants la mise en production pour proposer des formations ou des passages de connaissances entre collègues pour que tout le moment soit efficace et confiant dans l'utilisation de la nouvelle solution.

Comment conseillez-vous les managers sur la manière de communiquer avec leurs équipes concernant l'adoption du nouveau logiciel SIRH ?

Via des newsletters, plan de formation auxquels ils font partie. Les managers sont des salariés à part entière donc ils font partie du processus global. Cependant, grâce à leur statut de manager, ils peuvent bénéficier de formations complémentaires, webinar...

Ils ont également accès à des manuels utilisateur pas à pas, et peuvent s'entraîner par exemple à créer une nouvelle absence, ils réalisent des tests.

Comment travaillez-vous avec les équipes chargées de la gestion du projet pour assurer un alignement sur les objectifs de la transition et la coordination des efforts ?

En tant que cheffe de projet, c'est toute la difficulté et la raison d'être de l'équipe projet que d'assurer la transition en douceur.

Comment évaluez-vous globalement les résultats de la transition au nouveau logiciel et comment identifiez-vous les opportunités d'amélioration continue du système ?

Point de vue : je ne travaille qu'en fonction d'indicateurs précis, on m'en demande donc je les produis mais pour l'appréciation de la prise en main c'est en fonction du travail qu'on a réalisé en amont. Pour que la transition se passe bien, on travaille dans le but que les règles soient le plus précises possibles et signées de la part des clients. Nous avons également un certain nombre de réserve si les clients ne sont pas d'accord par exemple,

Plus nous avons une stratégie dite "propre" plus les utilisateurs sont satisfaits. Cependant, cela demande beaucoup de travail en amont.

Pensez-vous que la digitalisation des Ressources Humaines est inévitable aujourd'hui ?

Oui dans une certaine mesure

Aimez-vous votre métier ? Pourquoi ?

Cela fait 23 ans que je travaille dans les SIRH et si j'y travaille encore c'est principalement car les missions sont diverses et variées, les contextes toujours différents et les problématiques, si elles sont similaires, sont à gérer en fonction de contextes et d'enjeux personnels à chaque client. Cela demande une adaptation et une curiosité qui est l'ADN même de ce métier.

Avez-vous des anecdotes qui vous ont marqués dans votre métier ?

Globalement nous sommes toujours très étonnés par le niveau de nos clients en informatique.

Il y a beaucoup de défaut de compréhension de l'outil notamment sur des choses simples telles que changer d'écran d'ordinateur ou encore entrer une formule excel. Ces clients peuvent connaître leur règle par cœur et être experts en paie mais avoir des difficultés sur les bases de l'informatique.

Malgré le fait qu'on y travaille tous les jours, les difficultés sont implantées.

Pensez-vous que l'adaptabilité à un nouveau logiciel et au changement dépend de l'âge ?

Pour moi, l'adaptabilité ne dépend pas de l'âge mais dépend de la compréhension de l'utilisateur. Cela est lié aussi à la peur que peuvent avoir les gens par rapport à la digitalisation.

-> nous sommes dans l'ère du numérique depuis maintenant une quarantaine d'années, et beaucoup de personnes travaillent avec l'outil informatique dans les bureaux quels que soient l'âge, la fonction, l'expérience. Pour autant, nombreux sont ceux qui ont un défaut de connaissances et de compréhension de l'outil.

Pour moi, avant la mise en place d'un nouveau logiciel, il faudrait commencer par la base, c'est une partie non négligeable