



Université de Lille
Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales

La digitalisation des ressources humaines : La dématérialisation de procédures écrites

Martin DUCROCQ
Master 2 Droit et économie des ressources humaines
E-mail : martinducrocq1999@gmail.com

Mémoire de fin de Master
Directrice : Carine Drapier
Août 2022

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique de l'Université de Lille et notamment le personnel de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de cette université pour ces cinq dernières années.

Je voudrais également remercier l'entreprise ADM-SIO qui m'a permis de réaliser ce stage et notamment le service RH pour m'avoir accompagné pendant ces dix mois.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance pour Madame Carine DRAPIER pour sa disponibilité et ses conseils, qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier ma famille pour toujours m'avoir toujours encouragé à faire plus.

Table des matières

Remerciements	3
Introduction	5
Partie 1 : La digitalisation du service RH	9
Section 1 : L'informatisation de la fonction RH	9
1.1 Définition de la digitalisation	9
1.2 Les conséquences de la digitalisation	10
1.3 Le rôle des RH	16
Section 2 : L'intérêt d'entamer une transformation digitale	18
2.1 Les enjeux pour la structure	18
2.2 Les enjeux pour les managers	19
2.3 Les enjeux pour les collaborateurs	20
Partie 2 : Les outils de la numérisation du service RH	22
Section 1 : L'informatisation de la fonction RH	22
1.1 Les étapes de l'informatisation	22
1.2 Utilisation de l'informatique au sein de l'entreprise	24
1.3 Le choix de la plate-forme	26
1.4 Anticiper les difficultés	29
Section 2 : Les changements en interne	31
2.1 Une numérisation nécessaire	31
2.2 Le réseau interne de l'entreprise	32
2.3 Le pilotage du changement	34
2.4 Accompagner le changement	35
2.5 Les difficultés rencontrées	40
2.6 Outrepasser les difficultés	42
Partie 3 : Les retours en interne	44
Section 1 : Avantages et impacts	44
1.1. Les retours des collaborateurs	44
1.2. Les retours des managers	46
Après avoir analysé les retours des collaborateurs, il est pertinent d'analyser le retour des managers qui ont été plus touchés par la dématérialisation de la campagne d'entretien professionnel.	46
1.3 Les avantages du côté RH	48
Section 2 : Inconvénients de la digitalisation	49
2.1 Les difficultés de prise en main	50
2.2 La résistance aux changements	51
2.3 La perception de la digitalisation	53
Partie 4 : Bilan	55
Section 1 : Une volonté d'entreprise	55
1.1 Une politique d'entreprise encourageante	55
1.2 L'appartenance à un groupe	56
Section 2 : Les limites du stage	57
2.1 Le développement de l'outil	57

2.2 Le contexte de la mise en place	58
2.4 Les axes d'amélioration	59
<i>Conclusion</i>	62
<i>Bibliographie</i>	64
<i>Annexes</i>	67
<i>Liste des sigles et autres abréviations utilisés</i>	73
<i>Engagement de non-plagiat</i>	74

Introduction

En 2016 Klaus Schwab disait : « Dans un nouveau monde, ce n'est pas le gros poisson qui mange le petit : c'est le plus rapide qui mange le plus lent ». Nous sommes aujourd'hui dans un monde hyper connecté, bien maîtrisé, cet univers peut drastiquement faciliter notre vie tant personnelle que professionnelle.

Aborder dans le contexte des ressources humaines, cette numérisation peut avoir des effets bénéfiques conséquents pour l'entreprise mais également apporter un changement important dans la façon de travailler, tant pour le service RH¹ que pour les salariés de l'entreprise. Patrick Storhaye écrit en 2016 que la digitalisation correspond « au processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. ». Il est donc nécessaire de comprendre que la mise en place d'une digitalisation relève d'un changement de culture affectant les comportements individuels et collectifs au travail.

De septembre 2021 à juin 2022, j'ai eu l'opportunité de réaliser un stage au sein de l'entreprise ADM-SIO, PME² de 140 salariés situés à Saint Laurent Blangy, près d'Arras. C'est une usine qui propose une vaste gamme d'huiles végétales hautement purifiées dont le profil nutritionnel et fonctionnel répond aux besoins de l'industrie pharmaceutique, et des secteurs de l'alimentation humaine et animale. ADM-SIO est une entreprise centenaire créée en 1907, passée sous le joug américain en 1996. SIO est devenue une filiale du groupe international Archer Daniels Midland, l'un des plus importants transformateurs agricoles et fournisseurs d'ingrédients alimentaires au monde, possédant 270 usines et, à titre d'exemple, a réalisé un chiffre d'affaires de 64,66 milliards de dollars en 2020. J'ai occupé le poste de stagiaire assistant ressources humaines ce qui regroupe un certain nombre de tâches très diverses telles que le recrutement, la formation, la gestion du personnel etc....

L'entreprise a des collaborateurs à Saint Laurent Blangy au nombre de 130 ainsi qu'une dizaine de commerciaux à Paris mais également des salariés cadres dispersés en France.

¹ Ressources Humaines

² Petite ou moyenne entreprise

Lors de mon arrivée en septembre 2021, un projet était déjà en place au sein du service RH. L'objectif était de dématérialiser plusieurs procédures RH notamment les documents liés aux entretiens professionnels ainsi que les évaluations de formation très courantes au sein de l'entreprise. Le but était d'alléger la charge de travail des managers et des collaborateurs et d'améliorer le suivi du service RH. En 2020 une première ébauche de dématérialisation avait eu lieu mais présentait différents problèmes notamment pour les collaborateurs à l'étranger. Ainsi nous avons travaillé de novembre 2021 à janvier 2022 sur un projet de dématérialisation afin de mettre en place une plateforme complète, ergonomique et *user friendly*.

Depuis la loi du 5 mars 2014³ relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, les entreprises doivent mettre en place des entretiens professionnels pour tous les salariés. Ces entretiens sont consacrés aux perspectives d'évolution professionnelle du collaborateur notamment en termes de qualification et d'emploi. De plus des entretiens d'état des lieux de 6 ans doivent également avoir lieu afin de faire le bilan sur le parcours professionnel du salarié. Au sein d'ADM-SIO est également mis en place des entretiens annuels afin de proposer une discussion entre le manager et le collaborateur. Enfin le groupe ADM a fait le choix d'ajouter trois documents à compléter pour cette période d'entretien. Les cadres ont des documents supplémentaires qui sont :

- Une évaluation du forfait jour afin de prendre en compte la charge de travail, la rémunération, le temps vie privée/vie professionnelle
- Un compte rendu des objectifs de l'année précédente
- Un compte rendu de la mise en place de nouveaux objectifs pour l'année à venir.

Ainsi selon le statut du salarié, le nombre de documents à compléter varie. Pour les cadres, leur nombre est de cinq et de deux pour les ouvriers. Certains managers ont jusqu'à douze collaborateurs avec lesquels réaliser des entretiens.

Cette campagne d'entretiens professionnels est donc devenue très chronophage, l'idée de la dématérialiser allait donc permettre aux collaborateurs de gagner du temps en regroupant tous les documents sur une même plateforme.

³ LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

En plus des entretiens professionnels, il a également été mis en place une digitalisation des évaluations de formation, qui consiste en des documents que les collaborateurs doivent compléter et transmettre au service Ressources Humaines à la suite d'une formation, soit dans un délai de 48 heures pour les évaluations à chaud ou dans un délai de 6 mois pour les évaluations à froid. Le but était d'inciter le collaborateur à compléter ces documents et augmenter le taux de retour pour permettre au service RH de faciliter et d'augmenter la pertinence de l'analyse annuelle des formations.

Les difficultés de ce projet étaient nombreuses. Tout d'abord, la première se portait sur le choix de la plateforme car nous avons un cahier des charges précis ainsi que le coût économique pour l'entreprise mais également la validation du projet par le groupe ADM. Mais au-delà de l'aspect technique de la plateforme, il y avait également un aspect sociologique à aborder avec notamment la gestion du changement auprès des collaborateurs, ces derniers étant habitués à un format papier prédominant depuis des années dans l'entreprise. Il fallait donc également accompagner ce changement.

La problématique principale était de savoir comment implanter la digitalisation au sein du service des ressources humaines, tant dans l'aspect technique du service que dans l'accompagnement des collaborateurs.

L'objectif n'est pas de mettre en place une véritable révolution numérique au sein de l'entreprise mais d'apporter ma pierre à l'édifice dans un processus qui se met progressivement en place. Cette démarche permet à la fois de participer activement au futur de l'entreprise mais également de cadrer les futurs projets en analysant les remarques, les inquiétudes ou encore les aspirations des collaborateurs en ce qui concerne la dématérialisation de l'entreprise.

La première partie de mon mémoire va se consacrer à la digitalisation progressive du service RH tant théorique que pratique.

Dans la seconde partie, nous nous intéresserons aux outils de la numérisation mise en place dans le service RH dans le cadre de mon projet de stage.

Dans la troisième partie nous aborderons l'impact de ces modifications, tant les avantages que les inconvénients, et son impact sur la population de l'entreprise.

Enfin dans la quatrième partie, nous ferons le bilan de ce stage et de ce projet en analysant « l'après » de cette mise en place ; nous verrons la réaction des salariés, la politique de

l'entreprise sur la digitalisation et la volonté générale de celle-ci au sein du site de l'entreprise mais également au sein du groupe ADM.

Partie 1 : La digitalisation du service RH

Dans les années 80 la fonction RH pouvait se résumer au respect des obligations légales découlant du droit du travail au sein de l'entreprise, à la paie, à la rédaction de contrats et autres mesures disciplinaires. Cependant aujourd'hui son rôle a grandement évolué et s'est étoffé pour devenir un service central de l'entreprise dans lequel transite un nombre important d'informations sensibles. Dorénavant la fonction RH s'informatise (Section 1) ce qui pour le métier présente de nombreux avantages (Section 2).

Section 1 : L'informatisation de la fonction RH

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est un travail conséquent que les entreprises digitalisent (1.1) afin de permettre une gestion pratique et efficiente de tous les aspects du métier mais cette digitalisation n'est pas sans conséquence (1.2). De plus, il est nécessaire, avant d'entamer un projet de dématérialisation, d'évaluer l'environnement informatique au sein de l'entreprise ainsi que l'approche de l'informatique par les salariés (1.2.1) afin d'évaluer sa progression (1.2.2). Cependant, tout projet de dématérialisation doit respecter les RGPD⁴ (1.2.3) notamment dans le cadre d'une dématérialisation des ressources humaines dont le rôle de ces derniers est déterminant dans ce type de projets (1.3).

1.1 Définition de la digitalisation

Dans un premier temps, il est pertinent de définir ce qu'est la digitalisation de la fonction RH, Patrick Storhaye écrit en 2016 que « La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseau sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies. ». Ce même auteur ajoute que la digitalisation des ressources humaines représente le « processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs ».

⁴ Règlement général sur la protection des données

Pour compléter cette définition, la professeure Aurélie Dudézert décrit en 2018 la transformation digitale comme une « transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales », ainsi selon elle, la transformation digitale est caractérisée par deux éléments que sont les technologies digitales, accessibles à tous, qui elles-mêmes conduisent au second élément, les flux d'informations, qui jusqu'à maintenant n'étaient pas utilisés.

Dans le cadre de ce mémoire, le terme digitalisation comprendra l'utilisation d'outils digitaux dans l'objectif de transformer des procédures « papier » en procédures « informatique ». Selon Aurélie Dudézert, la digitalisation c'est transformer volontairement les méthodes de fonctionnement afin d'exploiter de nouvelles opportunités pour des objectifs à la fois de compétitivité, d'attractivité mais également d'efficacité. Cependant, afin de réussir dans cette tâche, il est nécessaire de comprendre les conséquences que peut avoir la digitalisation au sein d'une entreprise.

1.2 Les conséquences de la digitalisation

Pour prendre en considération la digitalisation au sein de l'entreprise, il est nécessaire de dessiner le contour de ses conséquences. Ici, Patrick Storhay (2016) fait trois constats. Tout d'abord avec l'arrivée de la digitalisation, certaines activités peuvent être amenées à disparaître et d'autres peuvent au contraire apparaître. Le deuxième constat est que les intermédiaires disparaissent petit à petit. Le troisième et dernier constat est l'émergence de nouveaux modèles et acteurs dans la société comme exemple les sociétés de livraison à domicile.

Cependant, les conséquences les plus importantes dans le cadre de notre projet sont les impacts sur les comportements sociaux.

En effet, depuis l'arrivée des nouvelles technologies, ces dernières ont toujours été à l'origine de la digitalisation, les habitudes des individus au sein de l'entreprise sont irrémédiablement modifiées. Ces derniers se voient octroyer une certaine facilité à trouver et à accéder à des informations sur des sujets divers. Cette digitalisation menant régulièrement à une externalisation, il n'est plus nécessaire d'être sur « site » pour communiquer et travailler. Les frontières du monde du travail vont être brisées, ce qui entraîne nécessairement de nouvelles formes de relations contractuelles, psychologiques et morales que celles qui étaient établies

depuis des années. Cette évolution n'a fait que s'accélérer depuis la pandémie de la COVID-19.

Ainsi Aurélie Marchal (2014) note quatre formes de bouleversement liées à la digitalisation :

- Le bouleversement lié à l'espace. En effet l'arrivée du numérique a permis aux travailleurs de travailler depuis tout lieu que ce soit leur maison, le train etc... Cette pratique s'est d'autant plus démocratisée depuis la pandémie qui a fortement accéléré ce processus, si bien qu'un nombre croissant d'emplois peuvent désormais s'exercer totalement à distance, digitalisant totalement l'espace de travail.
- Le bouleversement est la modification de l'espace de travail, celui-ci est fortement lié au premier. Désormais l'espace de travail du travailleur est connecté, les espaces de travail sont aménagés afin d'être le plus qualitatif possible.
- Le troisième bouleversement concerne le rapport au temps, l'arrivée du numérique a révolutionné la façon dont nous sommes transmises les informations. Ces dernières sont instantanées, le travailleur reçoit un nombre important d'informations et de tâches chaque jour si bien que la gestion des priorités peut s'avérer difficile. Cette instantanéité a créé un rapport d'urgence dans le monde du travail, qui prend la place au temps de réflexion que le travailleur s'accorde sur son temps de travail. En effet les tâches à long terme sont remplacées par de nombreuses tâches à court terme renforçant ce sentiment d'urgence permanente.
- Enfin le dernier bouleversement réside dans la transformation des relations sociales et du développement de l'individu dans son environnement de travail.

Ces différents maux créés par l'introduction du numérique dans le monde du travail sont étudiés sérieusement. Bruno Mettling rédige un rapport intitulé « Transformation numérique et vie au travail » en septembre 2015⁵ remis à l'ex-ministre du travail Myriam El Khomri. Dans ce rapport sont identifiés trois points précis sur lesquels la digitalisation a un impact important sur les travailleurs.

⁵ Bruno Mettling, 2015, Transformation numérique et vie au travail, rapport

Ces trois points sont les conditions de travail, l'organisation de travail et le management. De ce rapport ressortent trente-six préconisations que l'on peut résumer ainsi :

Tout d'abord, la transformation numérique est une opportunité pour permettre la mise en place progressive de nouvelles organisations de travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs qui répondent à des maux, à des excès de l'entreprise d'aujourd'hui et d'un modèle taylorien à bout de souffle.

Cependant, cette digitalisation comporte des risques qu'il convient d'anticiper de prévenir via le dialogue social et un effort d'éducation numérique.

Ainsi lors de la construction de mon projet de stage qui consiste à digitaliser des procédures liées aux ressources humaines, il a été nécessaire de prendre en compte tous ces éléments pour adapter sa mise en place. En effet, si l'objectif était de faciliter les démarches tant pour le service ressources humaines que pour les salariés de l'entreprise, la construction du projet devait prendre en considération l'individu dans une approche à la fois personnel et inscrite dans un collectif qui est celui de son environnement de travail. Pour cela, il était évident de faire un état des lieux de l'informatique au sein du lieu de stage afin d'appréhender le fonctionnement des différents services de l'entreprise avec l'informatique et ainsi proposer une solution optimale pour tous les collaborateurs de l'entreprise.

1.2.1 L'informatique au sein du lieu de stage

Pour comprendre l'origine de ce projet de stage, il est nécessaire de faire un point sur le contexte de l'entreprise et de sa position dans l'environnement numérique, tant dans son approche purement technique que dans une approche plus personnelle au travers des salariés.

Tout d'abord Autissier, Johnson et Moutot écrivent en 2014 que les entreprises doivent perpétuellement investir en termes de technologies ; ils notent notamment huit types fondamentaux pour sa croissance. Il était donc pertinent pour positionner l'entreprise dans cet environnement, de comparer les différents points abordés par ces auteurs en 2014 avec l'entreprise.

- 1) Tout d'abord le social network qui représente les réseaux sociaux. L'entreprise de ce côté est active sur LinkedIn en postant régulièrement les offres d'emploi, les diverses actualités ou événements de l'entreprise. Cependant, le groupe ADM s'avère frileux

dans sa communication plus personnelle notamment sur des plateformes comme Facebook, Twitter ou encore Instagram. Les différents sites industriels du groupe ne sont pas autorisés à créer des comptes sur ces réseaux cependant une liberté totale est laissée pour la communication LinkedIn.

- 2) Le *Digital Learning* : celui-ci peut être défini comme l'ensemble de toutes applications permettant de suivre des formations en lignes. Le groupe ADM possède une plateforme de formation en ligne dont se sert également le site ADM-SIO.
- 3) Le *e-workshop* qui concerne les applications permettant de travailler en collaboration avec ses collègues, au sein du site ADM-SIO au service Ressources Humaines, aucune application n'est mise en place pour le moment, des idées sont en cours de développement.
- 4) Le *digital working* qui rassemble les applications aidant les salariés à collaborer et coordonné. Sur mon lieu de stage les différents outils Microsoft sont très utilisés et permettent une collaboration entre tous les salariés sur site.
- 5) Pour le *digital customer* qui comprend les applications destinées aux clients. Pour cela l'entreprise dispose d'un site internet régulièrement mis à jour.
- 6) *Data management* qui comprend les applications récoltant les informations qui pourront être analysées pour résoudre un problème, cette méthode de travail est utilisée par différents services cependant le service RH ne possède pas de tels outils.
- 7) Concernant le *Cloud computing* qui permet l'utilisation de serveurs accessibles en tout lieu et en tout temps par n'importe quel terminal. Il s'agit de l'ensemble dans lequel le Big data peut-être compris. De ce côté le service IT de l'entreprise à mise en place de nombreux serveurs interne et externe pour permettre une meilleure communication et transmission de données avec les différents sites en France.

- 8) Enfin le *Digital apps*, soit l'ensemble des applications que nous téléchargeons sur nos téléphones, tablettes et ordinateurs. Aucune application ne permet la gestion de ressources humaines au sein de l'entreprise.

ADM-SIO entame une évolution progressive vers une numérisation, une digitalisation, une informatisation mais également une automatisation de son site de Saint-Laurent-Blangy afin de rester compétitif et attractif auprès de la jeune génération de travailleur attirée par ces environnements de travail connectés. De plus ADM-SIO étant un site industriel, ces différents points sont essentiels pour le développement de l'entreprise tant pour l'attractivité que pour la productivité des collaborateurs.

1.2.2 Une évolution progressive

ADM-SIO est une PME centenaire évoluant dans le domaine de l'industrie qui a connu une évolution technologique progressive qui s'accélère légèrement depuis le rachat par le groupe américain ADM. Dans le cadre de mon stage, j'ai pu discuter avec le responsable du service IT qui, présent dans l'entreprise depuis 1983, a pu constater l'évolution progressive de l'entreprise sous les différents propriétaires :

« On peut considérer que le début de l'informatisation chez SIO a commencé en 1985 avec l'installation d'un IBM 36 et d'une dizaine de postes. Ce système n'était utilisé que pour imprimer les factures clients et pour la gestion de la comptabilité. A l'époque, SIO faisait encore partie du groupe Lesieur et tous les programmes étaient bien sûr en Français et développés spécifiquement pour SIO. Fin 1986, j'ai commencé à informatiser le service achats usine, un mini serveur et 2 postes ont été installés. Au fur et à mesure du temps, nous sommes montés à une douzaine de postes. Après le rachat de SIO par ARKADY en 1987, puis par ADM lors de la revente d'ARKADY, nous avons été au fil du temps de plus en plus intégré dans le service informatique du groupe. La première étape a été de remplacer le serveur Novell par des serveurs sous Windows, ensuite développer l'informatisation des différents services en commençant par les services administratifs, puis commerciaux, laboratoire, bureaux d'étude, le service production, le gardiennage avec le contrôle d'accès et les caméras, et maintenant l'informatisation de certains postes en usine. En même temps, de nombreux logiciels du groupe ont été implémentés. »

Ainsi on comprend que l'évolution technologique de l'usine est fortement influencée par le groupe ADM qui décide et valide tout projet. Dans le cadre de ce stage, il a été par conséquent nécessaire d'avoir l'accord du groupe ou d'utiliser un logiciel validé par ce dernier. Il a donc été essentiel de faire un état des lieux de toutes les applications autorisées dans l'entreprise.

De plus dans le cadre de notre projet qui consistait à dématérialiser des données personnelles recueillies durant les entretiens professionnels, nous étions dans l'obligation de respecter le cadre réglementaire fixé par le parlement européen concernant les données personnelles.

1.2.3 Le cadre réglementaire (RGPD)

Mon projet au sein de l'entreprise consistait à mettre en place un processus entièrement dématérialisé au niveau des ressources humaines notamment lors de la campagne des entretiens professionnels, ces derniers sont strictement encadrés par un cadre réglementaire européen. Ainsi avant d'amorcer le travail, il a été nécessaire de se renseigner sur les données que nous avons le droit de stocker. En effet concernant les entretiens professionnels, la loi affirme que ces données doivent rester personnelles et à l'usage unique du salarié, il s'agissait donc de collecter des données privées.

La CNIL⁶ a défini les informations susceptibles d'être collectées à l'occasion d'un entretien d'évaluation. Ces informations sont la date d'entretien, l'évolution, l'identité de l'évaluateur, les compétences professionnelles de l'employé, les objectifs assignés, les résultats obtenus, l'appréciation des aptitudes professionnelles sur la base de critères objectifs et présentant un lien direct et nécessaire avec l'emploi occupé, les observations ainsi que les souhaits formulés par l'employé et enfin les prévisions d'évolution de carrière.

Dans le cadre des entretiens annuels, la trame dispose d'une zone commentaire, que la CNIL régule en précisant que conformément au principe de minimisation des données, seules peuvent figurer les informations adéquates pertinentes et non excessives au regard de la finalité du traitement.

L'information des salariés est primordiale ainsi dans le cadre de la mise en place d'un format entièrement numérique des ressources humaines, une note d'information complète a été

⁶ Commission nationale de l'informatique et des libertés

transmise en interne. Chaque personne concernée a été informée de façon à la fois complète et compréhensible. La finalité des données a également été communiquée. Concernant l'accès aux entretiens, cela a fait l'objet d'un travail approfondi. En effet, la CNIL, en accord avec le RGPD, précise que seules les personnes pouvant accéder aux données habilitées en l'espèce seule le salarié, son manager et le service RH peuvent visualiser les documents. En effet, le RGPD reconnaît le droit à toute personne d'accéder aux données personnelles qui la concerne. Enfin il a été nécessaire de définir le temps de conservation des données d'évaluation. En principe la CNIL indique que les données ne doivent pas être conservées au-delà de la période d'emploi de la personne concernée, sauf dans le cas d'une action en justice d'un ancien salarié dans ce cas précis il est possible de conserver les données.

Les recommandations de la CNIL et les obligations du traité européen (RGPD), rejoignent l'article L1222-3 du code du travail qui précise que « Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »

1.3 Le rôle des RH

Toutes les évolutions technologiques dans une entreprise doivent être suivies d'un accompagnement. Dans le cadre de mon projet, cette évolution concernait des procédures habituellement mises en place par le service RH. Pour cette raison il a été primordial de s'intéresser à leur rôle dans cette transformation.

Pour les définir, Dave Ulrich (1997) donne quatre grands rôles clé au service des ressources humaines :

- Être un partenaire stratégique en alignant la stratégie de l'entreprise et celle des ressources humaines.
- Être un agent du changement en animant et accompagnant les transformations de l'entreprise.
- Être au plus près des intérêts des salariés afin d'optimiser l'expérience globale du travail.

- Être un expert administratif en répondant aux besoins quotidiens de l'entreprise en gestion du personnel.

En cela, on comprend que ces quatre rôles majeurs définis ci-dessus sont tous étroitement liés à l'avènement des technologies, ce qui implique l'implémentation d'outils au sein des entreprises pour faciliter le quotidien et améliorer les performances, ce qui requiert un rôle actif du service RH dans ce domaine, qui doit être non seulement un rôle d'innovateur mais également d'accompagnateur.

De plus la digitalisation des services RH devrait permettre une libération du temps consacrée à ces domaines, notamment pour ce qui est du rôle d'expert administratif. A l'inverse, le service devrait consacrer davantage de temps au rôle d'agent du changement et de partenaire stratégique.

Il est nécessaire de comprendre que les technologies de l'information et des communications dans le monde du travail ont drastiquement modifié le métier des ressources humaines. Ben Hassel et Raveleau (2012) expliquent que l'apparition de la digitalisation a créé de nouveaux outils de gestion comme l'intranet en entreprise ou le système d'information en ressources humaines (SIRH). Ces nouveaux outils, pour les auteurs, permettant d'automatiser les tâches qui ont une valeur ajoutée faible comme la gestion administrative du personnel ou les premières phases du recrutement, la deuxième (le SIRH) donne plus de temps aux gestionnaires pour se concentrer sur d'autres missions

Cependant, si le service ressources humaines doit rester au fait des évolutions technologiques de son métier, Storhaye précise en 2016 tout de même que pour les gestionnaires de ressources humaines, l'humain reste la dimension la plus importante de leur métier et l'informatique ne doit rester qu'un simple outil de travail, il n'était donc pas question de limiter les interactions avec les salariés sont prétextes d'une évolution technologique de l'entreprise.

Si pour le service ressources humaines l'informatique ne doit être qu'un outil de travail, pour l'entreprise une transformation digitale revêt un intérêt tout autre.

Section 2 : L'intérêt d'entamer une transformation digitale

Jean Michel Peretti (2017) interroge dans son ouvrage plusieurs directeurs des ressources humaines sur les bénéfices de l'apparition des technologies dans la fonction RH. Pour ces derniers, la digitalisation présente de nombreux avantages. Tout d'abord ces nouvelles technologies permettent l'obtention de données fiables, mais également un accès facile à diverses informations pour ainsi faciliter la gestion et créer de nouveaux types de services purement numérique. Ces technologies permettent également un gain de productivité conséquent par l'automatisation de certaines procédures. Par conséquent les enjeux pour la structure sont importants (2.1) mais au-delà de la structure cela présente des intérêts importants pour les managers (2.2) et les collaborateurs (2.3).

2.1 Les enjeux pour la structure

La direction des Ressources Humaines au sein de ADM-SIO gagne en activité chaque année, ainsi il est déterminant pour le service de mettre en place une digitalisation de ses tâches pour un gain de temps.

L'entreprise n'a pas de service « Entreprise Ressource Planning », ce qui force à avoir recours à une multitude de différents dossiers et une gestion de fichier Excel qui est à la fois chronophage mais également un facteur d'erreur important, ce qui peut impacter les analyses de données et donc les futures décisions prises par le service Ressources Humaines qui ne se serait basé que sur des statistiques erronées. Enfin l'entreprise connaît une croissance dans son nombre de collaborateurs si bien que la gestion devient de plus en plus importante, il faut également prendre en compte le fait que certains de ses salariés se trouvent à l'étranger. Il est donc important de prévoir une gestion humaine entièrement digitale.

En plus des facteurs propres à l'entreprise, Barabel et al. (2018) mettent également en avant trois autres points sur lesquels un service des ressources humaines devrait engager une transformation digitale. La première raison est qu'amener avec succès la digitalisation de l'entreprise ne sera que bénéfique pour l'entreprise. La deuxième raison est que le directeur des ressources humaines doit accepter de mettre en place un projet de digitalisation afin d'accroître sa légitimité. Enfin ces projets de digitalisation peuvent amener les membres de l'équipe à s'épanouir individuellement et collectivement.

Entamer une transformation digitale pour ADM-SIO ne peut être que bénéfique pour l'entreprise car comme indiqué précédemment elle permet de se légitimer. En effet la difficulté principale d'une PME est de se maintenir compétitive mais également attractive auprès des jeunes talents. ADM-SIO évolue dans le secteur de l'industrie secteur reconnu comme étant un domaine dont l'attractivité est en déclin⁷ notamment dû à l'apparition de nouveaux métiers numériques. Cette première difficulté s'accumule avec les problèmes d'attractivité générale des PME en France, ainsi digitaliser des démarches au sein de l'entreprise permet de se démarquer et d'attirer de nouveaux talents. Démontrer que l'entreprise est vouée à évoluer technologiquement permet aux candidats de se projeter dans l'entreprise en lui permettant de faire évoluer ses compétences et lui permettre de se maintenir à jour sur le marché du travail.

Enfin comme évoqué par Barabel et al (2018), une évolution digitale menée en accord avec les collaborateurs permet à ces derniers de s'épanouir dans leur travail, ce qui est un point déterminant dans le travail des managers et qui est intimement lié à l'attractivité d'une entreprise.

2.2 Les enjeux pour les managers

Dans le projet de digitalisation de la campagne des entretiens professionnels, il était nécessaire d'estimer quels étaient les avantages pour les manager. Nous avons souhaité faciliter l'approche des managers par rapport aux entretiens professionnels en informatisant l'entièreté de la procédure. En effet, certains managers ont en charge plus d'une dizaine d'entretiens professionnels par année, avec un minimum d'environ deux documents à compléter. Permettre à ces derniers de compléter les documents directement sur leur ordinateur permet ainsi de gagner un temps important par rapport au format papier (impression des documents, numérisation etc...).

Également, dans un objectif de numérisation générale de l'entreprise, il était intéressant de se concentrer sur une première étape mineure telle que la période des entretiens professionnels afin d'analyser et de comprendre les réactions à la mise en place d'une procédure de numérisation, les attentes, les points de blocage ou encore pour pouvoir déterminer les besoins plus clairement.

⁷ Chatelin-Ertur Céline et Eline Nicolas, (2013), Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ?, Revue internationale P.M.E, Vol 25, 3-4, 2012, p257-288

De plus pour les manager au sein d'ADM-SIO ayant eu la possibilité de télé-travailler pendant deux ans, la crise sanitaire a développé un goût plus poussé pour le travail numérique. Les managers ont pu se familiariser avec les outils informatiques si bien qu'il s'agissait par conséquent du moment idéal pour développer une numérisation de différentes procédures RH. La méthodologie précédemment mise en place pour les entretiens professionnels consistait à imprimer les documents, les compléter puis les scanner et enfin les enregistrer dans un dossier, puis dans un réseau local accessible uniquement aux personnes sur le site de Saint-Laurent-Blangy et qui nécessitait une intervention du service IT pour restreindre les accès aux différents collaborateurs. Ce processus ajoutait de nombreuses étapes qui n'étaient pas nécessaires et relevait d'une véritable perte de temps pour les managers.

La crise du COVID-19 s'est paradoxalement révélée très favorable à l'évolution de cette méthodologie et au développement du numérique, ce qui a permis de bousculer les habitudes des managers. Cependant, cela n'a pas été le cas pour les différents collaborateurs dont le travail nécessite la présence permanente sur site et qui n'ont pas ou très peu bénéficié du télétravail.

2.3 Les enjeux pour les collaborateurs

L'enjeu dans la création de la plateforme notamment pour les collaborateurs n'étant pas manager et qui par conséquent était nécessairement moins concerné par la dématérialisation des entretiens professionnels, était de centraliser plusieurs documents RH sur une même plateforme. En effet l'objectif était de permettre aux ouvriers travaillant en 3x8 d'accéder à ces documents sans que le service RH ne soit présent, c'est à dire y avoir accès à toute heure de la journée en n'ayant besoin que d'un ordinateur.

Pour contextualiser, après chaque formation réalisée par les salariés de l'entreprise, ces derniers doivent compléter une évaluation de formation à « chaud » dès la fin de formation et une évaluation à « froid » six mois après la formation afin d'évaluer celle-ci. Chaque année au mois de mai, le service RH réalise une évaluation de toutes les formations. Le problème était le taux de retour de ses évaluations, pour 2020 ce taux était de 82% pour les évolutions à chaud et de 80% pour les évolutions à froid, ce résultat correct nécessitait plusieurs rappels auprès des salariés ce qui pouvait s'avérer chronophage.

La méthodologie précédente consistait au service RH à donner directement en format papier ces évaluations ou les envoyer directement par mail, ce qui nécessitait également pour le collaborateur de devoir l'imprimer. La mise en place d'une évaluation de formation numérique sur une plateforme familière au salarié a permis une augmentation drastique du taux de retour qui est estimé à presque 97%. De plus les ouvriers n'étant que peu présents le jour, ces derniers n'ont plus besoin du service RH pour obtenir l'évaluation de formation. Cette numérisation a grandement facilité l'analyse de l'année 2021.

Ainsi, les enjeux pour les collaborateurs étaient à la fois de leur permettre d'accéder à leurs entretiens professionnels mais également de pouvoir déposer leurs évaluations de formation à n'importe quel moment de la journée.

Après avoir présenté les avantages que représente la digitalisation des Ressources Humaines pour les managers, les collaborateurs et le service RH. Il est désormais pertinent de s'intéresser à l'outil que l'entreprise a mis en place pour atteindre les objectifs cités.

Partie 2 : Les outils de la numérisation du service RH

Après avoir contextualisé l'environnement numérique dans lequel évolue l'entreprise et ses salariés, ainsi qu'avoir évalué les risques, mais également les enjeux d'une digitalisation du service RH, il est nécessaire de se pencher sur les outils de numérisation et sur la manière de les mettre en place au sein de l'entreprise. Lorsque l'on parle de digitalisation du service Ressources Humaines, le terme SIRH revient comme un incontournable. Ce dernier est défini par Peretti (2010) comme étant un ensemble de logiciels interconnectés contribuant d'une manière harmonieuse à la réalisation des actes à visée administrative et des opérations relevant du domaine de gestion. Cela est devenu incontournable des services RH notamment depuis la crise sanitaire qui a grandement accéléré cette transformation. L'informatisation de la fonction RH (Section 1) présente donc un intérêt essentiel pour l'évolution de l'entreprise mais cette évolution s'accompagne de changement conséquent (Section 2).

Section 1 : L'informatisation de la fonction RH

Afin de mettre en place l'informatisation du service Ressources Humaines, il est nécessaire de prendre en compte les différentes étapes à mettre en place dans le processus. En effet il est important d'établir un cahier des charges lors d'un projet de cette ampleur (1.1). Notamment en ce qui concerne la construction du projet, mais également l'accompagnement des collaborateurs sur la plate-forme, pour cela il faut comprendre le rapport des collaborateurs avec l'informatique (1.2), de ce constat va découler le choix de la plateforme (1.3) afin d'établir un site ergonomique qui doit permettre d'anticiper les difficultés que peut présenter un tel projet (1.4).

1.1 Les étapes de l'informatisation

En 1993 Perreti propose un schéma représentant les différentes étapes permettant d'adopter l'informatisation au sein d'un service des ressources humaines :

- Définition générale des besoins : comprenant la nature de l'application, l'analyse de l'existant, l'objectif à atteindre, le planning prévisionnel de la mise en œuvre du projet, évaluation économique, la définition des acteurs du projet et également l'évaluation des limites techniques, organisationnelles et économiques.

- Observation du marché : mise en place d'un logiciel sur mesure
- Caractéristiques techniques de l'application : l'analyse des différents fournisseurs, l'évaluation de l'environnement.
- Le choix du meilleur progiciel : avec une présélection des meilleurs progiciels en fonction de divers éléments (prix, fonctions), consultation d'études et de documentation des fournisseurs, participation à une démonstration du produit, consultation du guide de sélection
- La mise en place : la mise en place du logiciel

Si la démarche de Peretti est pertinente et démontre des avantages indéniables celle-ci reste incomplète. Elle omet l'aspect formation et communication d'un tel projet, pour cela Merck cité par Peretti (1993) propose une démarche en 8 étapes plus complète et sur laquelle le projet s'est appuyé :

- 1) Établir la liste des domaines susceptibles des gains de productivité pour la direction des ressources humaines.

Dans le cadre de notre projet, il était question de gain de productivité conséquent pour le service RH mais également un gain de temps pour tous les collaborateurs de l'entreprise. Cela a été calculé, en comparant le temps mis pour compléter un document écrit, l'envoyer au service RH et le temps pour compléter un document numérique s'archivant automatiquement.

- 2) Fixer les priorités.

La priorité numéro une de l'entreprise était de développer une plateforme numérique validée par le groupe et sécurisée car celle-ci devra accueillir des données personnelles. La priorité suivante était une plateforme ergonomique que tous les collaborateurs de l'entreprise pourraient prendre en main.

- 3) Impliquer les collaborateurs dans l'investigation des solutions dans leurs spécialisations notamment le service informatique.
- 4) Aider les collaborateurs dans l'étape d'expérimentation afin qu'ils puissent s'approprier l'outil mis en place.

5) Optimiser les solutions.

Lors de la phase de test, il a été nécessaire de faire tester les premières étapes du site à certains collaborateurs afin d'avoir leur premier retour et ainsi mettre en place des actions pour les corriger. Afin, d'avoir une version la plus optimisée lors du lancement de la plateforme. Cependant cette phase d'optimisation du site ne s'est pas arrêtée dès la publication mais a continué après le lancement en prenant en compte les retours de tous les collaborateurs.

6) Assurer une formation appropriée des collaborateurs.

L'étape de formation des collaborateurs et des autres membres du service RH a été un moment clé dans la plateforme qui sera détaillé au cours de ce mémoire.

7) Définir les concepts et l'organisation de la fonction des ressources humaines.

8) Garantir une cohérence tout au long du processus d'informatisation et numérisation.

Enfin, ces deux dernières étapes ont été expliquées aux collaborateurs au cours des formations afin de définir le projet de dématérialisation de processus liés aux ressources humaines à court, moyen et long terme afin d'inscrire le service dans la même dynamique que l'entreprise.

1.2 Utilisation de l'informatique au sein de l'entreprise

Afin, d'estimer les possibilités de digitalisation de l'entreprise, il est nécessaire d'évaluer l'utilisation de l'informatique au sein de celle-ci. Si en 2022, toute entreprise se doit de se développer numériquement, ce développement est présent à degré différent selon le profil de l'entreprise. Ainsi, il est essentiel de se pencher sur l'évolution et l'état actuel de l'informatique au sein de l'entreprise mais également l'usage fait par les salariés, afin de développer une plateforme liée et adaptée à leurs compétences.

Pour cela, il est pertinent d'interroger le service IT sur l'usage de l'informatique au sein de l'entreprise. Selon le service, la digitalisation a toujours été bien accueillie. La seule difficulté rencontrée au cours de l'informatisation de l'usine était auprès des ouvriers dont l'adaptation a été plus longue. Cependant, ces dernières années, l'usine se concentre sur une automatisation

des ateliers qui est très bien accueillie par ces derniers malgré l'approche informatique importante. Il est donc intéressant de noter que les salariés accueillent favorablement toutes évolutions technologiques facilitant leur travail quotidien, même lorsque cela nécessite des formations techniques en informatique. Ainsi ces évolutions doivent permettre de réduire leur charge de travail ou tout du moins la simplifier.

Il est également nécessaire de noter que l'utilisation de l'informatique, de la digitalisation ou de la numérisation dans une entreprise diffère selon le profil de la personne, la catégorie socioprofessionnelle ou le poste de travail. Selon Oiry et al (2010) l'usage fait est différent selon les utilisateurs, ses caractéristiques personnelles, sa fonction, la fonctionnalité des outils, la politique RH et la structure de l'organisation. Il est donc nécessaire de se pencher sur le profil des utilisateurs de l'informatique au sein de l'entreprise.

Nous avons ainsi étudié l'ancienneté et l'âge moyen des salariés de l'entreprise. Il ressort que l'âge moyen des salariés est de 43 ans. L'entreprise ADM-SIO fait donc face à une moyenne d'âge relativement élevée : un quart de l'effectif part en retraite dans les dix prochaines années. L'ancienneté moyenne de l'entreprise est de 13,6 ans. Par conséquent, une grande partie des salariés sont habitués à un certain fonctionnement, qui pourrait être compliqué à modifier.

Il est également à noter que les relations entre salariés sont importantes car plusieurs services travaillent ensemble depuis de nombreuses années ; l'ensemble du personnel est très attaché aux contacts humains au sein de l'entreprise. La crise du COVID-19 et le recours fréquent au télétravail ont amené de nombreux retours au service RH de la part des salariés se plaignant de l'absence de contact relationnel dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de prendre en considération qu'au sein de l'entreprise, les échanges se font en priorité verbalement, par contact direct. Cependant depuis la crise du COVID-19, les mentalités ont grandement évolué et le service IT en accord avec les collaborateurs développe de plus en plus des solutions de communication via internet.

Si l'informatique est bien accueillie dans l'entreprise, il est essentiel de mettre en place une plateforme permettant également à ces derniers de s'exprimer et celle-ci ne doit pas remplacer les échanges verbaux informels toujours présents au sein de l'entreprise.

1.3 Le choix de la plate-forme

La première étape se concentre sur le choix du logiciel ou de la plate-forme en ligne comme l'indique le plan de Perretti (1993). Il a d'abord été question de définir les besoins. Pour cela nous avons besoin d'une plateforme stable, accessible par tous, sécurisée et ergonomique. Puis il a été question de faire un état des lieux de ce que possédait déjà ADM-SIO et des logiciels en accord avec la politique de sécurité informatique du groupe ADM.

Il a donc été nécessaire de faire un tour des services afin d'estimer quelle plateforme validée par le groupe, sécurisée et non payante était à notre disposition. Le choix d'utiliser l'outil « SharePoint » comme plate-forme de dématérialisation s'est imposé. En effet SharePoint fait partie de la suite Microsoft, cette solution est accessible par tous les salariés d'ADM-SIO.

Deuxièmement c'est une solution digitale en ligne ce qui veut dire qu'aucune installation de logiciel n'est requise sur les ordinateurs des salariés. Troisièmement, cette solution avait déjà été mise en place au sein d'ADM : le service Marketing Group utilise cette solution pour partager les différentes présentations produites qui existent au sein du réseau ADM.

Les membres du service Marketing d'ADM sont les premiers à utiliser SharePoint. Celui-ci est développé essentiellement pour leur propre service et il n'était pas question dans la politique d'ADM de l'étendre à d'autres services. Ainsi, nous avons étudié les mécanismes de l'outil, la gestion de contenu, puis sur papier établi un *sitemap* qui nous a permis de créer l'architecture du SharePoint ainsi déterminer quel contenu nous souhaitions mettre sur le site. Une fois le contenu défini, nous avons créé le SharePoint avec les différentes sections nécessaire pour notre projet. Nous avons rédigé le contenu, puis travaillé d'une part l'aspect visuel afin de le rendre attractif auprès des salariés et d'une autre part l'ergonomie du site pour faciliter l'apprentissage et ainsi une prise en main facile par tous les collaborateurs.

De plus cette solution offre l'avantage d'être sécurisée et approuvée par ADM en effet, le groupe est très vigilant vis-à-vis de la sécurité des informations sensibles et peu de solutions numériques sont approuvés.

Enfin, cette plateforme a l'avantage de pouvoir paramétrer les accès de façon autonome.

Par conséquent, nous avons pu trouver une plateforme respectant notre cahier des charges, à la fois disponible pour tous les salariés car disponible sur le pack Microsoft, validé par le groupe ADM, sécurisée avec notamment la possibilité de mettre en place divers mot de passe, et enfin

ergonomique car nous avons la possibilité de construire entièrement le site. Ainsi après avoir trouvé notre plateforme, il a donc été question de la programmer pour que celle-ci puisse répondre à nos attentes.

1.3.1 La constitution de la plate-forme

Lors du paramétrage de la plate-forme, le mot d'ordre était l'ergonomie. En effet, il est nécessaire que le premier contact avec le site permette à tout collaborateur de comprendre le fonctionnement de la plate-forme. Ainsi dès la première connexion, le collaborateur peut distinguer les différentes fonctions du site, celles-ci étant représentées sous forme de sections cliquables (Annexe 1), les trois fonctionnalités du site sont présentes dès la page d'accueil ainsi, il est possible pour tous les salariés d'accéder aux entretiens professionnels, aux évaluations à chaud et à froid.

1.3.2 Une rubrique aide

La page d'accueil est constituée de sorte qu'en cas de difficulté de compréhension de la plateforme, le collaborateur puisse accéder à une rubrique « aide ». Au sein de celle-ci le collaborateur a accès à des textes explicatifs pour chaque section du site : comment accéder, compléter et enregistrer ses documents, comment signer numériquement ses documents mais également les personnes à contacter en cas de difficultés (Annexe 2 et 3). De plus dans le cas où ce texte explicatif ne suffirait pas aux collaborateurs pour comprendre le fonctionnement de la plateforme nous avons également rédigé le process écrit entièrement accessible depuis cette plateforme d'aide (Annexe 4). Également, ces documents sont rédigés à la fois en français et en anglais pour être accessible aux managers étrangers.

La difficulté principale dans la dématérialisation des entretiens professionnels sur ce site était la signature électronique notamment dans le respect des normes de sécurité, qui peuvent être assez lourdes pour le collaborateur (création d'un identifiant validation de l'identifiant, création d'un mot de passe). Pour la signature électronique, le collaborateur doit s'identifier via son adresse électronique, créer un mot de passe, rentrer certaines informations liées à l'entreprise puis valider la signature.

Ainsi, nous avons anticipé le fait que la méthodologie serait particulièrement difficile à comprendre pour certaines personnes, et nous avons mis en place en plus du texte explicatif au sein de la rubrique aide, une vidéo tutoriel reprenant étape par étape le processus de signature

d'un document sur la plate-forme (Annexe 4.1). Ce qui a été un véritable succès et nous a permis en plus des formations, d'orienter les collaborateurs vers cette vidéo pour que ces derniers puissent comprendre et visualiser à leur rythme le processus.

Cette rubrique d'aide permet ainsi aux collaborateurs d'avoir toutes les explications possibles pour naviguer sur le site.

1.3.3 L'espace documents de la plateforme

L'espace documents permet aux collaborateurs d'avoir accès aux entretiens professionnels. En se rendant dans cette section du SharePoint, le salarié ne peut consulter que ses documents personnels se trouvant au sein du dossier du nom de son manager (Annexe 5), les documents de ses collègues ne sont ni visibles ni accessibles, ce qui permet de garantir une sécurité des données. Les managers ont accès à leur dossier mais également aux dossiers de toute leur équipe. Au sein de chaque dossier se trouvent des documents communs à tous, une check-list récapitulative de tous les entretiens à réaliser par le manager pour l'année 2021 ainsi que les trames vierges des entretiens à la fois en français et en anglais pour que les salariés étrangers de l'entreprise puissent avoir un accès immédiat aux documents (Annexe 6).

Au sein du dossier portant le nom du collaborateur ce dernier peut retrouver tous ses entretiens passés, ce qui permet de faciliter les comparaisons chaque année, notamment dans les formations réalisées et la réalisation des objectifs.

1.3.4 L'espace évaluation de formation

Au sein de notre site, nous avons également constitué deux sections permettant aux salariés de l'entreprise de compléter leurs évaluations de formations à chaud et à froid.

Ces évaluations de formation étaient initialement au format papier, cependant leur taux de retour n'était pas très élevé et il était souvent nécessaire d'effectuer des demandes de retour auprès des salariés. Ces évaluations permettent au service RH d'effectuer une évaluation annuelle des formations réalisées par les salariés, il est donc nécessaire d'avoir le plus important échantillon possible. En permettant aux salariés de compléter leur évaluation directement sur le site, le taux de retour a considérablement augmenté.

Pour compléter ces évaluations à chaud, le collaborateur doit se rendre sur la section correspondante (Annexe 1), en se rendant sur cette partie du site ce dernier peut alors compléter l'intégralité du document, ce dernier est le même que le format papier ainsi le salarié n'est pas

dépaysé et n'a pas besoin de temps d'adaptation pour lire le document (Annexe 7), les noms des formations sont pré-enregistrés afin d'éviter les erreurs.

Une fois le document complété, celui-ci est envoyé directement sur un tableur Excel (Annexe 8) présentant le nom et l'adresse électronique du collaborateur en plus de ses réponses, ce qui nous permet de vérifier si une erreur est présente lorsque le salarié a rempli le document.

Cette collecte de documents directement dans un tableau permet au service RH de gagner un temps très important à ne pas compléter manuellement chaque réponse des collaborateurs, ce qui était le cas avant la mise en place de la plateforme. Ainsi, une analyse rapide des retours des collaborateurs est possible.

1.3.5 Rubrique commentaire

Enfin, au sein de la plateforme nous avons également mis en place une rubrique commentaire afin de permettre à chaque collaborateur de nous faire part de ses remarques. Cette rubrique a pour objectif d'améliorer constamment le site ou corriger tout éventuel *bug* rencontré lors de l'utilisation du site. Il y a une démarche d'amélioration permanente.

1.4 Anticiper les difficultés

Lorsque l'on parle d'anticiper, il est question des effets que va produire le changement chez les collaborateurs et notamment la possible résistance à ce dernier. Dans le cadre de ce projet, il s'agissait de changer des habitudes durablement installées dans l'entreprise. Comme évoqués précédemment nous avons choisi de numériser des documents et des méthodes de travail qui sont profondément ancrées dans l'entreprise et auprès des collaborateurs, il a donc été question d'anticiper les résistances aux changements.

Salomon (1981) définit la résistance au changement technique comme une fermeture à l'innovation, dans cette idée, il faut envisager qu'il est possible que les employés se sentent forcés d'accepter le nouveau système ou trahis par ce dernier. Ainsi, l'objectif est donc de ne pas obliger les salariés à user de la plateforme dès sa mise en place mais de leur laisser cette possibilité et d'encourager cette nouvelle option. L'objectif est que ce changement de méthodologie ne leur paraît pas imposé mais encouragé.

De cette définition de Salomon (1981), il est pertinent de prendre également en considération Cleland et al. (1995), pour qui la résistance est un des éléments prépondérants dans les difficultés vécues lors d'une implantation technologique. La peur de l'inconnu génère des préoccupations pour le passage d'une situation stable à une situation incertaine, alors que la peur de l'échec provient de la crainte de ne pouvoir maîtriser les exigences requises par la nouvelle technologie. Dans le cadre de notre projet, il était donc nécessaire d'accompagner tous les collaborateurs dans leur usage du nouveau site notamment au travers de formations afin de ne pas bloquer le collaborateur dans une peur de l'échec qui ne lui permettrait que ce soit consciemment ou inconsciemment de ne pas réussir à utiliser la plateforme mise en place.

Pour Collerette, Delisle et Perron (1997) « Les résistances au changement peuvent se manifester d'une multitude de façons et pour les saisir, on doit être attentif aux différents indices qui se présentent. Contrairement à une idée largement répandue, les résistances ne s'expriment pas toujours de façon explicite par l'hostilité ou le refus. » Souvent la résistance se manifeste par des voies indirectes, lors de la mise en place du site il a donc été nécessaire d'observer les retours des salariés vis à vis de la plateforme en les interprétant et mettant en place des actions correctives le plus rapidement possible notamment en ce qui concernait la partie technique du site. Il a notamment été nécessaire d'améliorer les documents à remplir car nous avons remarqué que certains documents n'étaient pas remplis complètement dû à un *bug* lorsqu'un collaborateur complétait son entretien. Cela ne nous a pas été transmis mais nous avons dû le remarquer en analysant ce qui avait été fait par les salariés.

Ainsi il était important de prendre en compte que le changement va nécessairement avoir un impact sur le collaborateur. L'idée était donc de diminuer son impact sur les salariés. Pour cela Collerette, Delisle et Perron (1997) nous expliquent que le changement peut prendre diverses formes, que celui-ci ne se manifeste pas tout le temps par voies directes mais aussi de manière indirecte. Il a donc été nécessaire de faire extrêmement attention à ses conséquences sur les collaborateurs notamment en prenant en compte les collaborateurs pouvant attaquer directement le changement. Soit en évoquant par exemple, les doutes quant à sa nécessité même ou en soulignant toutes les conséquences fâcheuses directes et indirectes que pourrait entraîner son implantation. Cette façon de faire vise à créer un objet de dérision et à ridiculiser le projet de changement.

L'idée dans cette numérisation était donc de ne pas apporter un changement trop important, c'est pour cette raison que nous n'avons pas changé les trames des documents, nous avons gardé les mêmes questions et une mise en forme similaire. Nous avons simplement numérisé et permis de compléter les documents directement en ligne. Ainsi le collaborateur n'est pas totalement dans l'inconnu mais possède une base sur laquelle s'appuyer, il ne doit que se concentrer sur la nouvelle maîtrise des outils numériques.

Section 2 : Les changements en interne

Avec le développement de plus en plus rapide des technologies, nous n'avons jamais été autant confrontés aux changements que ce soit dans notre vie privée ou dans notre vie professionnelle.

Benabou (2013) exprime que les changements peuvent émaner de l'environnement de l'entreprise ou de l'entreprise elle-même afin de s'adapter à la concurrence ou anticiper les avancées technologiques et que ces changements technologiques sont souvent nécessaires (2.1) pour le bien-être de l'entreprise. Le réseau interne doit se développer (2.2) afin de pouvoir mener le changement auprès des collaborateurs (2.3) et les accompagner dans ce processus (2.4), l'objectif est donc de caractériser les difficultés (2.5) afin de les outrepasser (2.6).

2.1 Une numérisation nécessaire

Afin de faire accepter cette évolution technologique et briser les habitudes des salariés, il était nécessaire d'expliquer l'intérêt de digitaliser ces procédés pour permettre aux salariés même les plus réticents de comprendre pourquoi nous souhaitons évoluer.

En effet l'idée de cette numérisation était de pouvoir diminuer l'utilisation du papier et ainsi faciliter le stockage des documents sur une même plateforme unique, le but était de centraliser les données afin de faciliter la consultation pour tous les collaborateurs. De plus, au vu de la croissance de l'entreprise le format papier n'était plus tenable sur le long terme d'un point de vue technique mais également écologique, il s'agissait donc du meilleur moment pour faire transitionner l'entreprise dans une ère plus numérique.

La numérisation est nécessaire, en effet Isabelle Westeel et Thierry Claerr (2016) parlent de numérisation comme une démarche de développement durable, qui se regroupe autour de trois impératifs :

- Veiller à ce que le coût de la conservation des substituts numériques (à la technologie datée et aux supports périssables) ne mette pas en péril les budgets alloués à la conservation des originaux, c'est-à-dire des sources ou masters de toute politique de numérisation.
- S'appuyer sur la formation initiale et continue des professionnels de l'information ainsi que sur la veille technologique.
- S'inscrire dans une logique de réseau, de coopération et de mutualisation des contenus et des moyens.

Ainsi, notre démarche de digitalisation doit suivre cette idée de développement durable, s'appuyer à la fois sur une technologie peu coûteuse, former le service RH et IT à développer les outils informatiques et technologiques enfin mutualiser le contenu à tous les collaborateurs.

D'après la responsable RH ADM- SIO, l'entreprise a « toujours » été très papier, notamment du fait des procédures pharmaceutiques, mais faire évoluer les pratiques de manière digitale permettra d'optimiser les tâches. Il s'agit donc d'une réelle volonté de l'entreprise que de se développer et ce développement passe notamment par la mise en place d'un réseau interne de plus en plus important au sein de l'entreprise.

2.2 Le réseau interne de l'entreprise

Dans cette démarche de numérisation de l'entreprise, ADM-SIO possède une quinzaine de serveurs (physiques ou virtuels) avec environ 115 postes informatiques à Saint Laurent Blangy pour une moyenne de 140 salariés. Quatre serveurs et une vingtaine de postes pour son établissement à Fourqueux pour une dizaine de salarié.

Le développement du réseau interne s'inscrit dans l'objectif d'un rapprochement avec le groupe américain ADM. En effet ADM-SIO a pour volonté d'intégrer l'usine de façon de plus en plus forte dans les systèmes ADM, ce qui inexorablement augmentera l'activité du réseau interne de l'entreprise et imposera de nouveaux changements dans les habitudes de travail de SIO.

L'objectif est donc de préparer les salariés par des petits changements progressifs, afin qu'ADM-SIO puisse continuer sa politique d'intégration dans le groupe sans se heurter à des freins venant des difficultés d'adaptation des salariés ou encore de refus total de changement.

Si le réseau interne de l'entreprise se développe et qu'une transition numérique est encouragée au sein de l'entreprise, il était pertinent en s'interrogeant sur le développement du réseau de l'entreprise, d'analyser le coût énergétique de notre projet, notamment dans un contexte d'augmentation des coûts de l'énergie. Au-delà de l'aspect pratique que permet l'aspect digital du projet, il a fallu analyser le coût que ce site pouvait représenter.

Tout d'abord, d'un point de vue du stockage des documents, ces derniers sont stockés dans leur intégralité sur le cloud de l'entreprise qu'offre le pack Microsoft par conséquent, les documents ne sont pas stockés directement sur le disque dur de chaque ordinateur mais sont enregistrés dans un espace commun.

Cependant, comme indiqué précédemment, il était essentiel dans ce projet de s'intéresser à l'impact environnemental que pourrait avoir une numérisation d'un nombre important de documents au sein de l'entreprise. En effet une démarche de numérisation comme précisé par Isabelle Westeel et Thierry Claerr (2016) doit s'ancrer dans l'idée de développement durable.

Si dans l'imaginaire collectif le format papier pollue davantage que le format numérique, la réalité en est tout autres. En effet selon une étude⁸ de Françoise Berthoud (2013), la « rentabilité » écologique d'un document numérique en comparaison d'un document papier dépend de son utilisation. Selon cette même étude, il est nécessaire de prendre en considération la taille du document en l'espèce au sein de l'entreprise les documents utilisés sont de faible taille (moins de 1 mo par dossier). Cependant dans le cadre de notre projet de dématérialisation, les documents seront amenés à être consultés à de nombreuses reprises par le service RH et différents collaborateurs, ce qui concerne directement l'étude de Françoise Berthoud (2013), en effet cette dernière précise qu'au-delà de 3 minute de lecture par page, l'empreinte écologique du papier devient inférieure à celle de la lecture sur un écran. Ainsi dans le cadre de notre projet de dématérialisation, il n'est pas certain mais fort probable que chaque page ne soit pas lu plus de trois minutes, étant donné que les documents sont de faible taille de plus

⁸ Berthoud Françoise, 2013, Papier ou support numérique, quel est le bon choix, EcoInfo/CNRS

cette étude prend également en considération la quantité de papier nécessaire pour l'impression des documents, dans notre cas la quantité de papier utilisée, incite clairement l'entreprise à passer au numérique.

Dans le cadre de notre projet, la solution numérique reste donc la moins coûteuse et la plus écologique.

2.3 Le pilotage du changement

Pour appréhender le changement que sera le passage du numérique au papier, Autissier et Moutot (2016) ont proposé un modèle en 3 étapes permettant un changement dans un temps raisonnable. Ces 3 étapes sont le diagnostic du changement, le cycle d'accompagnement du changement et le cycle de pilotage du changement.

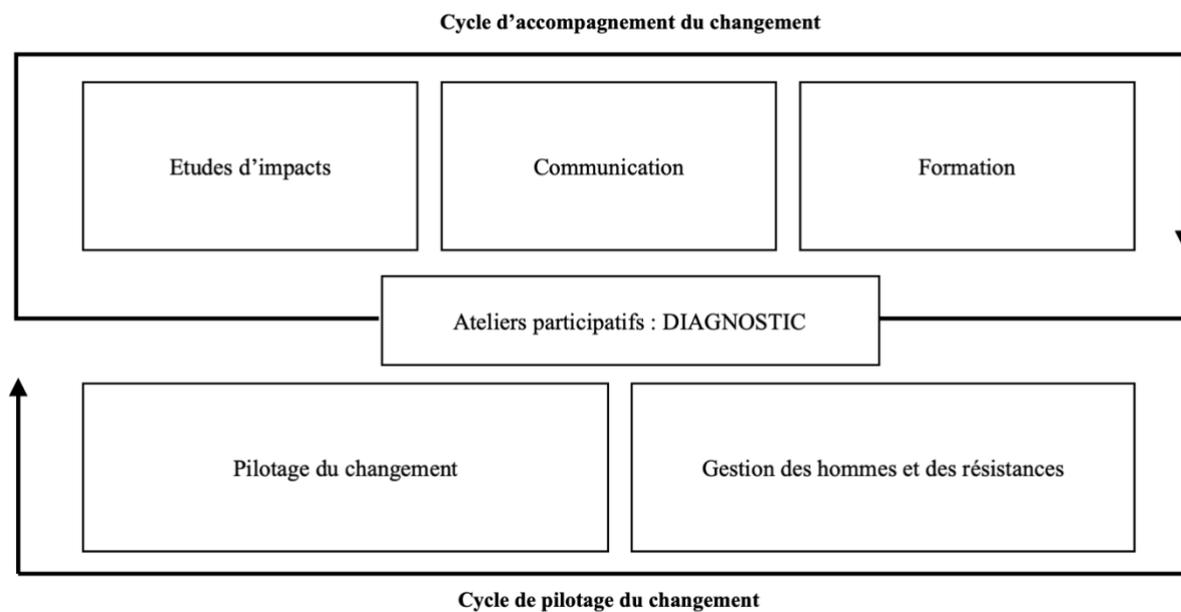


Figure 1 : Le modèle d'accompagnement du changement (Autissier et Moutot, 2016, Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, France, Dunod)

Lors du pilotage du changement, nous avons mis en place cette stratégie décrite par Autissier et Moutot (2016) afin d'appliquer une procédure déterminée au lancement de la plateforme, cette dernière a permis de développer une stratégie d'accompagnement et de créer un environnement propice au changement.

2.4 Accompagner le changement

La première étape nécessaire est de diagnostiquer le changement. Cela permet d'identifier quels sont les besoins réels que le projet de changement doit permettre de combler et ainsi de ne pas mettre en place des actions inefficaces. Par conséquent lors de cette première étape, il a été question de rassembler les éléments permettant de construire le projet, l'objectif final, les risques inhérents à ce dernier et les acteurs impliqués.

Au sein de l'entreprise, les besoins ont rapidement été identifiés, il était nécessaire de numériser des procédures papiers (entretiens professionnels et évaluation de formation) en procédures numériques, pour permettre un gain de temps pour le service RH et les collaborateurs mais également pour une meilleure accessibilité des documents pour l'intégralité des salariés en France et à l'étranger.

De ce constat Autissier et Moutot (2016) développent plusieurs composants ; le premier est le cadrage, le but est d'identifier les objectifs et les enjeux principaux qui poussent vers le changement.

Les objectifs et les enjeux de ce projet ont été défini avant la construction du site. En effet, comme évoqué précédemment l'objectif de site et de permettent un accès rapide et simple pour tous les salariés à leurs entretiens professionnels et aux évaluations de formation à tout moment de la journée. Pour l'entreprise, cela permet à tous les collaborateurs de gagner un temps non négligeable lorsqu'il est question de compléter les documents et pour le service RH, cela lui permet un gain important dans l'analyse de ces différents documents.

Le second composant du diagnostic est le dimensionnement de la conduite du changement. Cela comprend deux dimensions :

- La largeur du changement reprenant le nombre de personnes, les fonctions et les sites.
- La profondeur du changement c'est à dire l'importance du changement dans l'organisation.

Ce composant a rapidement été défini car ce projet a pour but de s'appliquer à tous les salariés de l'entreprise. Il a donc été question de paramétrer une plateforme s'adressant à tous les services et catégories socio-professionnelles.

Le dernier composant est l'organisation de la conduite du changement, cette conduite du changement doit reprendre plusieurs étapes allant de la communication à l'assistance personnalisée des collaborateurs. Cette étape est cruciale dans la mise en place d'un projet de digitalisation et se doit d'être détaillé.

2.4.1 La communication

L'un des points essentiels de cette campagne est la communication. En effet, c'est un des éléments principaux dans le processus de mise en place d'un changement selon la méthode d'Autissier et Moutot (2016). Collerette (2009) indique que la communication permet de partager des idées, inciter à la réflexion autour d'elles et permet de s'influencer mutuellement, en cela il était essentiel de mettre en place une communication générale auprès de tous les salariés et non pas uniquement les managers afin que ce projet puisse également être discuté entre collaborateur et ainsi partagé au sein de l'entreprise.

Cependant, il était nécessaire de ne pas tomber dans le piège de la communication. En effet selon Autissier et Moutot (2016) qui citent Shannon (1948) dans leur ouvrage, il est nécessaire d'éviter de tomber dans le concept du « bruit » dans un processus de communication en cela il faut comprendre que lors de communication « l'émetteur » en l'occurrence le service RH et le « récepteur » qui est donc l'intégralité des salariés doivent s'aligner sur le même code afin que l'information soit compréhensible pour les deux parties. Ainsi, dans notre projet de communication, l'objectif principal était de faire comprendre le but du projet. Il était donc nécessaire que notre communication soit axée sur le but, les objectifs et la nécessité du projet, pour que celui-ci soit compris par les salariés. Pour cela, nous avons mis en place une communication épurée, simpliste, nous permettant d'aller droit au but avec les salariés.

Marc et Picard (1984) également cités par Autissier et Moutot en 2016 parlent de « pathologies » des rapports de communication. A cela on comprend qu'une communication est qualifiée de pathologique lorsqu'au lieu de remplir sa fonction de lien entre les individus, elle contribue au contraire à les éloigner ou à dresser entre eux un écran. Ainsi pour éviter de construire un lien négatif. Autissier et Moutot (2016) dans ce même ouvrage mettent en avant cinq styles de pièges pouvant nuire à une bonne communication.

- 1) Un langage non partagé, l'émetteur et le récepteur n'ont pas le même vocabulaire ce qui peut créer de l'incompréhension, dans le cadre de ce projet cela se réfère au langage numérique. Le risque était qu'au sein de l'entreprise certains salariés ne comprennent pas le principe et l'intérêt pour l'entreprise de digitaliser certaines procédures.
- 2) Une mauvaise formalisation, ce qui concerne les supports de communication. En cela, il est nécessaire de communiquer de manière effective auprès de tous les salariés.
- 3) Les arguments bloquants, ne pas aller contre les arguments des parties, l'objectif est de créer un dialogue progressif et non bloquant.
- 4) La trop grande quantité d'information, recevoir trop d'information en un laps de temps réduit.
- 5) Une injonction paradoxale, ce qui fait référence à une affirmation d'une opposition.

Avant de communiquer sur le fonctionnement de la plateforme mise en place au sein de mon lieu de stage, je me suis posé la question de savoir quelles étaient les informations importantes à communiquer afin d'éviter les différents points cités précédemment.

Collerette (2009) indique que les dirigeants de l'organisation doivent prendre en compte qu'il est plus important pour les personnes concernées qu'on leur parle des motifs plutôt que les objectifs, afin que les collaborateurs puissent comprendre les raisons qui ont conduit à ces changements plutôt que de leur exposer les objectifs qui sont à atteindre. Il s'agit donc bien ici de montrer aux collaborateurs, pourquoi il est intéressant de changer de méthodologie, et ce en fournissant des données, notamment en leur démontrant la rapidité à laquelle ils pourront compléter les documents. Ainsi faire comprendre quelle est la valeur ajoutée qui sera apportée grâce à ces changements pour cela la responsable RH a joué un véritable rôle de soutien. Enfin, Giroux (1998) ajoute qu'il est important que les messages soient clairs et qu'il est nécessaire de montrer aux collaborateurs par quelles étapes ils vont devoir passer pour arriver au changement final.

En l'espèce sur mon lieu de stage, nous avons procédé à l'envoi de deux mails à l'ensemble des salariés présentant le projet. En effet, en raison du fonctionnement de l'entreprise, il n'était pas possible de mettre en place des affiches. Au-delà de ce mail, nous avons fait part aux différents collaborateurs de la nécessité de changer de méthode en démontrant le temps gagné par cette digitalisation, la facilité pour localiser les documents et la possibilité de les compléter

plus rapidement. Il était primordial que les salariés en comprennent le but et les avantages que ce site va leur fournir. Également, nous avons mis en place une communication informelle auprès des collaborateurs, en discutant avec ces derniers afin de rendre le projet plus intéressant auprès de chacun. Cette communication informelle est permise par la culture d'entreprise présente, où la communication y est verbale et informelle. En effet une communication trop *corporate* n'a pas le même écho auprès des salariés. Au-delà de cette communication qui a permis d'ancrer le projet dans l'esprit des collaborateurs, il était nécessaire de former les salariés à l'usage de la plateforme.

2.4.2 La formation

Le second point essentiel dans l'accompagnement du changement est la formation, l'objectif est d'accompagner le public cible. Cet accompagnement permet de pouvoir à la fois d'appréhender le changement mais également de permettre de le mettre en œuvre au sein de l'entreprise. Cet accompagnement avait donc pour objectif de former les managers à l'usage de la plate-forme.

Autisser et Moutot (2016) définissent plusieurs étapes vis à vis de la formation. Dans un premier temps, après avoir défini l'objectif et les besoins de formation, il fallait définir la liste des bénéficiaires, pour cela, il fallut déterminer qui seront les personnes dans le besoin de formations. Nous avons choisi de former les managers, car ce sont les premières personnes qui devront prendre en main l'outil, de plus en formant d'abord ces derniers, leurs équipes pourront naturellement se tourner vers eux en cas de difficulté sur le site, ce qui sera une démarche plus naturelle pour eux que de se diriger vers le service RH. L'idée est donc de maintenir cette communication informelle entre collaborateurs propre à la culture de l'entreprise.

La formation mise en place auprès des salariés s'est faite en distanciel sur plusieurs jours, chaque formation d'une durée de deux heures. Le format distanciel s'explique du fait que les manager au sein d'ADM-SIO sont nombreux et ne se trouvent pas tous sur le même site.

Lors de cette formation, il a tout d'abord été question de présenter l'outil et tous ses aspects. Ces présentations ont permis également de rappeler le cadre légal des entretiens professionnels aux managers.

Autisser et Moutot (2016) expliquent également dans leur ouvrage qu'en plus de déterminer les objectifs, les besoins, la liste des bénéficiaires ainsi que la conception des supports, il faut également mettre en place un macro-planning des grandes phases et établir un planning détaillé des formations par cursus, modules et sessions.

Pour cela dans le cadre du projet, nous avons choisi des formations de deux heures en groupe avec les différents managers, cette durée de formation permet à la fois d'aller en détails dans la formation mais également de ne pas submerger le collaborateur d'informations. En effet, nous mettons en place un nouvel outil technologique, il y avait donc un risque qu'en mettant en place une formation trop conséquente, que nous perdions les collaborateurs qui ne sont pas habitués aux nouvelles technologies.

Il était également nécessaire d'un point de vue macro-planning de planifier des dates pertinentes auprès des managers, afin que la formation n'intervienne pas trop tardivement entre la mise en place de la plateforme et la date de lancement de la plateforme mais également dans un *timing* suffisamment espacé entre le lancement de la plateforme et celui du site afin que les managers puissent avoir le temps d'assimiler la formation avant l'usage de l'outil. Pour cela, nous avons opté pour des formations à 3 semaines du lancement. Ce qui permet aux managers de se préparer, mais également d'avertir leur équipe de la future mise en place de la plateforme.

Le contenu de la formation était axé sur les différentes procédures que les managers seront amenés à réaliser, pour cela j'ai réalisé une présentation en direct sur le site en réalisant les différentes procédures et présentant les différents aspects du site et toutes ses possibilités. Cette présentation a également permis de répondre aux différentes questions des managers.

Il aurait été peut-être plus pertinent durant cette formation, d'organiser des cas pratiques avec les managers afin que ces derniers aient une première expérience sur le site avant son lancement, ce qui ne nous a malheureusement pas été permis car nous ne bénéficions pas du temps suffisant.

La formation s'est bien passée et tous les managers invités ont pu se rendre disponibles pour participer à l'exception de 3.

Cependant bien, que nous ayons mis en place un macro-planning permettant d'optimiser la formation des managers et que l'accueil s'est avéré positif. Il était essentiel de mettre en place une assistance personnalisée auprès des managers les plus en difficultés auprès des technologies en plus de la formation.

2.4.3 Une assistance personnalisée

La problématique de notre plan de formation est que cette dernière n'était pas obligatoire donc ne concernait que les personnes intéressées et disponibles. Par conséquent, il était essentiel d'établir une assistance à la fois pour les personnes n'étant pas présente lors des différentes sessions de formation, mais également les personnes qui souhaitent se faire accompagner en plus de la formation, notamment ceux les moins à l'aise avec les nouvelles technologies.

Ainsi dans, ces deux cas, il était nécessaire de mettre en place des initiatives pour aller directement vers les personnes n'ayant pas participé aux formations ou ceux en difficulté, afin que ces derniers ne se désintéressent pas de l'outil par manque d'accompagnement ou par difficulté de compréhension.

Par conséquent, pour accomplir cette assistance personnalisée, il a été nécessaire d'aller vers les collaborateurs afin de leur proposer notre assistance, de plus durant la période d'activité de la plateforme il était nécessaire de se rendre disponible afin d'accompagner tous les collaborateurs dans ces démarches.

Cependant, malgré la mise en place d'une campagne de communication ainsi qu'un plan de formation, nous avons tout de même rencontré des difficultés.

2.5 Les difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée est la résistance naturelle des collaborateurs aux changements. En effet dans leur ouvrage Dent et Golberg (1999) regroupent la pensée de plusieurs auteurs s'accordant sur les différentes causes de résistances au changement.

2.5.1 L'incertitude liée au changement

Tout d'abord concernant l'incertitude ressentie ainsi que la perception d'avoir ces intérêts personnels menacés, nous n'avons pas eu ce comportement tout simplement car, il s'agissait de la première fois que des procédures RH se dématérialisent au sein de l'entreprise. Cependant, Dent et Golberg (1999) font également référence aux perceptions entre les collaborateurs et la direction quant aux besoins et conséquences du changement ; la majorité

des difficultés que nous avons rencontrées émanaient de cela. En effet nous avons mis en place la plateforme durant une période d'activité importante de l'usine mais également, un an après la mise en place d'une nouvelle méthodologie à laquelle les salariés venaient tout juste de s'habituer, il était donc légitime pour certains de ne pas comprendre l'intérêt de la mise en place d'un nouveau site pour remplacer la méthode mise en place un an plus tôt. Pour cela, la difficulté a donc été de les convaincre de l'intérêt de la plateforme et cela s'est fait notamment par la communication et la démonstration de l'utilité de la plateforme.

2.5.2 Le sentiment de perte

Les auteurs font également référence au sentiment de perte, le risque était de ne pas suffisamment accompagner les salariés lors de la mise en place de la plateforme ce qui aurait pu créer un sentiment de perte auprès de ces derniers, ce qui a notamment pu être le cas au lancement de la plateforme, mais qui s'est estompé dès la mise en place d'un accompagnement personnalisé des collaborateurs. Enfin, ils font également référence dans leur ouvrage au manque de tolérance des collaborateurs ; en cela nous n'avons pas eu de résistance au changement qui pouvait émettre de collaborateur hermétique au changement, à l'inverse ces derniers sont plutôt favorables à la mise en place de nouveauté, lorsque celle-ci peut justifier son utilité.

2.5.3 La peur de l'échec

Dubrin et Ireland (1993), ajoutent également d'autres facteurs qui pourraient être la cause d'une résistance, une crainte des travailleurs d'avoir de mauvais résultats. En l'état, il était compliqué d'envisager qu'une quelconque résistance au changement serait dû à la crainte des salariés d'obtenir de mauvais résultats sur la plateforme étant donné que celle-ci n'a pas été conçue dans un but performatif mais dans l'objectif de simplifier les démarches.

2.5.4 La peur de l'inconnu

Ces auteurs font également référence à la crainte de l'inconnu, qui peut être interprétée comme la volonté des salariés de ne pas se sentir apte à maîtriser un changement technologique. En cela, il a été mis en place un accompagnement auprès du public éprouvant des difficultés à

maitriser la plateforme ce qui a permis d'éviter que certains salariés n'usent pas de la plateforme de peur de ne pas réussir à la faire fonctionner.

Pour finir, les auteurs parlent de la mise en avant par les collaborateurs, des défauts du changement oubliés par la direction et les craintes qui peuvent en découler. A cela, nous avons anticipé les difficultés en mettant en place une zone commentaire anonyme où les salariés peuvent exprimer leur difficulté avec la plateforme ou ce qui doit être amélioré afin de rendre le site plus performant.

Nous avons donc mis en place plusieurs méthodes afin d'outrepasser les difficultés.

2.6 Outrepasser les difficultés

L'idée d'outrepasser les difficultés intervient dans un contexte particulier. Tout d'abord la temporalité à la fois pour la période de mise en place ainsi que pour le temps accordé pour la finalisation du projet. En effet dans un premier temps et comme évoqué précédemment, le site apparaît un an après un premier changement de méthodologie, de plus il s'agit d'un contexte particulier pour les entretiens professionnels, car ces derniers ne sont obligatoires que depuis 2016. Ainsi, il a fallu imposer une nouvelle méthode dans un contexte d'une nouvelle obligation légale unique en Europe, ce qui posait également la question de l'imposer aux managers étrangers, peu familiarisés avec ces exigences françaises. Également temporellement, nous n'avons eu qu'un mois pour compléter l'intégralité de la plateforme, ce qui créait un contexte particulièrement fertile aux erreurs.

Après avoir présenté les difficultés temporelles, il est également essentiel de s'attarder sur les difficultés sociologiques à outrepasser.

Tout d'abord l'âge ; en effet une croyance populaire veut que les employés plus avancés en âge résistent plus à l'implantation d'un changement et plus particulièrement à un changement technologique. De ce fait le fait que l'âge moyen dans l'entreprise soit de 43 ans est une crainte importante. En effet Hafsi et Fabi (1997) observent de leurs études un comportement d'anxiété des personnes plus âgées face au changement technologique. Farrow (1997) va également résumer ce sentiment à une réaction des travailleurs face à l'implantation de nouvelles technologies, la sensation d'être déqualifié. Or, dans notre projet, cette avancée technologique n'était pas dépendante de leur travail même, mais relève plus d'un usage ponctuel, il a donc été simple mais essentiel de nullifier ces craintes. Une fois expliqué que ce changement n'aurait

aucun impact sur leur travail, toutes ces craintes disparaissent. Comme l'a démontré Barber (1998) qui explique qu'une fois les premières appréhensions surmontées, les craintes s'estompent rapidement, en l'espèce cela a bien été le cas dans notre projet.

Puis concernant l'ancienneté, selon Hafsi et Fabi (1997), plus celle-ci est importante, plus elle contribuerait à un comportement de résistance de réserve ou de crainte de la part des collaborateurs à l'égard du changement. A l'opposé, les employés ayant déjà vécu des changements au cours de leur carrière et les employés venant de l'extérieur, à comprendre, ayant peu d'ancienneté, seraient plus enclins à une attitude de support ou d'acceptation plutôt que d'apporter un comportement de résistance. L'idée a donc été de se concentrer dans l'accompagnement sur les salariés ayant une longue ancienneté au sein d'ADM-SIO, ces derniers étant moins habitués aux changements. Ce qui a permis un retour en interne globalement positif.

Partie 3 : Les retours en interne

Dans le cadre de ce projet de digitalisation, il était nécessaire d'avoir les retours des collaborateurs afin de mettre en place des actions correctives, mais également pour connaître les avantages et l'impact de cette digitalisation (Section 1). Cependant, au-delà des avantages que peut procurer ce projet, il est déterminant d'également collecter les retours négatifs des collaborateurs afin de pouvoir les prendre en considération les différentes remarques pour permettre la mise en place d'un prochain projet de digitalisation en corrigeant les difficultés rencontrées (Section 2).

Section 1 : Avantages et impacts

Pour déterminer la réussite d'un projet, les retours des collaborateurs (1.1) et des managers (1.2) sont essentiels par le fait qu'ils soient les premiers impactés par ces modifications, il est donc déterminant d'analyser les retours (1.2.1) afin de connaître les avantages que ce projet de digitalisation représente pour le service Ressources Humaines (1.4).

1.1. Les retours des collaborateurs

Pour prendre en compte la réussite de ce projet de dématérialisation, il est pertinent d'analyser les retours faits aux ressources humaines. L'idée est d'analyser les pourcentages de retour des évaluations à chaud et à froid, des formations effectuées au cours de l'année en comparant les résultats de l'année 2021, où ces évaluations étaient uniquement disponibles en format papier avec les résultats de janvier à juin 2022, où ces dernières étaient digitalisées.

Pour 2020, nous sommes à un retour de 86 % pour les évaluations à chaud, pour l'année 2021, nous sommes à un retour de 96% avec un retour de 56% des évaluations à chaud entre octobre et décembre, période durant laquelle il était possible pour les collaborateurs de rendre l'évaluation en format papier ou directement sur le site. Il est également important de noter que la majorité des retours ce sont fait en décembre, soit la période durant laquelle il était possible pour le collaborateur de rendre son évaluation au format papier mais également numérique. Il est donc à constater que dès lors de la mise en place de la digitalisation des évaluations, le

retour des formations est bien plus important, démontrant un véritable intérêt et une vraie préférence des collaborateurs pour le format numérique.

Pour 2022, de janvier à juin, le taux de retour est cependant d'environ 70% à la fois en numérique et en papier, en effet certains collaborateurs continuent de compléter leur évaluation en format papier montrant qu'aucun automatisme n'est en place pour certains salariés, malgré la mention de l'évaluation numérique par les ressources humaines à chaque convocation de formation. La difficulté principale est donc d'inscrire le site dans le temps et dans les habitudes des collaborateurs, cela malheureusement ne peut se faire que par la mention répétée auprès des salariés de compléter l'évaluation sur la plateforme dédiée.

Concernant les évaluations à froid, l'analyse est différente. En effet celles-ci sont réclamées à partir de mars 2022 pour les formations de l'année 2021 par conséquent le site et donc la dématérialisation des évaluations était déjà établi depuis 4 mois. Pour l'année 2020 le retour en format papier est de 82%, en comparaison pour l'année 2021 le taux de retour est de 93%. Nous pouvons donc observer un taux de retour plus important pour l'année 2021 notamment influencer en partie par la possibilité de compléter ces évaluations au format numérique.

Afin d'avoir des retours précis et ainsi d'orienter les axes d'améliorations, nous avons publié un questionnaire (Annexe 9) à la question « La mise en place de la plateforme (SharePoint) a-t-elle facilité vos démarches (Évaluation de formation, Campagne d'entretiens professionnels...) » à estimer sur une échelle de 1 à 10. Le taux moyen est de 7 pour les personnes non-cadre sur 47 réponses, démontrant donc que la dématérialisation des démarches a réellement permis de les faciliter.

Cependant, dans ces retours il est à noter que les personnes avec 11 à plus de 20 ans d'ancienneté, la moyenne est 3 sur 10 démontrant une difficulté d'adaptation de la part des salariés avec une ancienneté importante habitués au format papier. Cependant, cela nous a permis de fixer les axes d'améliorations, qui vont être l'accompagnement des personnes avec une ancienneté importantes et une campagne de communication plus axée sur les raisons du changement de méthodologie qui pourra être mis en place en parallèle de demandes de retours des évaluations à froid en 2023.

1.2. Les retours des managers

Après avoir analysé les retours des collaborateurs, il est pertinent d'analyser le retour des managers qui ont été plus touchés par la dématérialisation de la campagne d'entretien professionnel.

Tout d'abord, en 2020 comme indiqué précédemment une première approche de la digitalisation avait eu lieu, qui ne fonctionnait sous forme de site et qui ne permettait uniquement de stocker les entretiens réalisés en ligne sans qu'il ne soit possible de les compléter sur ordinateur. A la suite de cette première expérience, le service RH avait demandé des retours des managers, le retour principal était « la possibilité de compléter les documents directement sur l'ordinateur », « supprimer complètement l'impression et la gestion papier par l'utilisation du numérique » ou encore « trop de documents papier, j'aimerais pouvoir réaliser les entretiens en ligne ». Par conséquent la réaction des managers suite à la mise en place de la plateforme et donc la dématérialisation totale des entretiens était très attendue.

Sur les retours directs auprès du service RH, ces derniers sont majoritairement positifs notamment auprès des managers ayant entre un et six entretiens à réaliser. A l'inverse pour les managers ayant plus de sept entretiens les retours sont mitigés, il est donc à prendre en compte que la démarche numérique est plus répétitive que celle sur papier, mais que sur le court terme celle-ci est plus efficiente. Il est également important de prendre en considération que ce site n'a pas été parfaitement programmée les premières semaines et que certains *bugs* récurrents ont pu influencer la notation.

Ensuite concernant les retours par le biais du questionnaire de 2021, le retour principal des managers à la question « La mise en place de la plateforme (SharePoint) a-t-elle facilité vos démarches (Évaluation de formation, Campagne d'entretiens professionnels...) » sur une échelle de 0 à 10 est de 7. Les réponses sont très hétéroclites tant dans l'âge que l'ancienneté, les résultats ne permettent donc pas de tirer une conclusion globale sur le profil des cadres favorisant la digitalisation totale des entretiens.

1.2.1 Analyse des retours

Lors de la mise en place d'une nouveauté au sein d'une entreprise, il est primordial de recueillir les retours des salariés afin de pouvoir mettre en place des actions afin de corriger les possibles défauts.

Dans le cadre de notre projet de dématérialisation de la campagne des entretiens professionnels et des évaluations de formation, nous avons envoyé un questionnaire de satisfaction à l'ensemble des 140 collaborateurs à la fois au siège social de Saint-Laurent-Blangy mais également aux commerciaux de Saint-Germain-En-Laye. L'objectif de ce questionnaire dont les réponses sont anonymes est d'avoir les retours objectifs des collaborateurs sur la plateforme. Ce questionnaire distribué du 20 juin au 30 juin 2022 a recueilli 47 réponses soit un taux de 33. Ce nombre s'explique à la fois par le contexte de travail de l'entreprise, avec un nombre important de collaborateurs n'ayant qu'un accès limité à leur ordinateur, ne pouvant ainsi répondre au questionnaire qu'en format papier, également un certain nombre de collaborateurs dans l'effectif de l'entreprise sont étrangers et ne parlent pas français qui est la seule langue dans laquelle le questionnaire a été distribué. Enfin il est également à prendre en considération les collaborateurs en déplacement, en vacances ou en arrêt-maladie qui n'ont donc pas eu accès au questionnaire.

Afin d'établir les profils des utilisateurs, nous avons posé différentes questions pouvant être susceptible d'influencer la vision portée sur la plate-forme et par conséquent sur le questionnaire.

Tout d'abord, le taux de retour par catégorie socioprofessionnelle est le suivant, 24 cadres, 8 agents de maîtrise, 10 employés/ouvriers et 5 stagiaires/alternants. La tranche d'âge la plus représentée est 36-45 ans, le taux d'ancienneté le plus représenté est entre 3 et 10 ans avec 17 répondants. Il a également été demandé aux collaborateurs sur une échelle de 0 à 5 à combien estime-t-il être à l'aise avec l'informatique le taux de retour moyen est de 4. 37 répondants ont également indiqué utiliser leur ordinateur entre 3 et 8h par journée de travail.

Nous avons également demandé aux collaborateurs de déterminer sur une échelle de 0 à 10 d'estimer à combien la mise en place de la plateforme a-t-elle facilité leur démarche d'évaluations de formation ou lors de la campagne d'entretiens professionnels, à cela la moyenne est de 6,5. Il a également été demandé aux collaborateurs d'estimer la prise en main de la plateforme sur une échelle de 0 (très compliqué) et 10 (très facile), la moyenne est de 7.

Enfin concernant la plateforme nous avons demandé aux collaborateurs d'estimer sur une échelle de 0 à 10 à combien estime-t-il que le site leur a permis de gagner du temps sur leur démarche à cela la moyenne est de 6,5.

Nous pouvons donc constater que la plate-forme a eu un retour globalement positif de la part des collaborateurs, notamment concernant le gain de temps et la facilité des démarches numériques. Cependant, il est intéressant de noter que des retours négatifs et positifs viennent de toutes les tranches d'âge et d'ancienneté. Il n'est donc pas possible de tirer de conclusion sur cette base pour établir un profil au sein de l'entreprise qui serait plus susceptible de réagir négativement à cette démarche de dématérialisation. Ainsi, pour les prochains projets d'entreprise, il sera nécessaire d'analyser les résultats au cas par cas, en prenant en considération les remarques de tous les salariés.

1.3 Les avantages du coté RH

S'il était essentiel d'analyser les retours des collaborateurs cadres et non cadres, un point essentiel de cette digitalisation sont les avantages de cette procédure pour le service RH.

Dans un premier temps, l'avantage principal pour le service RH est temporel. En effet pour les entretiens professionnels, un temps significatif est gagné par le fait, de ne pas avoir à préparer chaque document pour les cadres, de plus un temps important est gagné par le stockage numérique : dorénavant les managers n'ont plus à confier leur entretien au service RH pour archiver leur document, car tout est enregistré numériquement et accessible à tout moment.

Concernant la dématérialisation des évaluations à chaud et à froid, d'un point de vue temporel, un temps important est gagné pour l'analyse des formations chaque année. En effet, le service RH réalise une analyse des formations effectuées par chaque salarié sur la base des évaluations rendues par ces derniers. Par conséquent le format papier nécessite de longues heures d'analyses de documents, dorénavant avec le format numérique les résultats de chaque évaluation sont automatiquement transférés sur un tableur permettant de réaliser une analyse de chaque formation à tout moment de l'année. De plus, un temps non-négligeable est gagné par le service RH qui n'a plus la nécessité de réaliser de nombreux rappels aux salariés de compléter les évaluations dues notamment au taux de retour des évaluations plus important depuis la mise en place de la plate-forme. Le but de cette dématérialisation des entretiens

professionnels et des évaluations de formation était de permettre un gain de temps important, temps pour le répartir sur des tâches plus qualitatives, ce qui est une réussite.

Le second avantage d'un point de vue RH est l'archivage des documents. En effet, les entretiens professionnels pour l'année 2020 représentaient un peu plus de 200 documents, pour les évaluations de formations en 2020, cela représentait plus de 300 documents. Accumulé sur les années, cela représentait un espace de stockage important pour des dossiers d'importances mineurs. Il était donc nécessaire pour le service RH de réfléchir à une alternative à la fois plus pratique et écologique. Ce qui est le cas avec cette plateforme.

Enfin, cette dématérialisation permet un suivi simplifié des documents. En effet, lors des années précédentes les deux problèmes majeurs rencontrés par le service RH étaient le suivi et la collecte des documents. En effet, la difficulté dans les usines se trouve dans les horaires des ouvriers en 3x8 si bien que certaines personnes n'entrent que très peu en contact avec le service RH pendant plusieurs semaines, la digitalisation de ces documents a permis un accès simplifié pour ces derniers mais également permet au service RH de suivre en direct le dépôt des documents.

Si la digitalisation du service RH a entraîné de nombreux avantages positifs, il est également nécessaire d'en souligner les inconvénients.

Section 2 : Inconvénients de la digitalisation

L'inconvénient majeur de la mise en place de la plateforme était le risque de difficulté de prise en main (2.1). En effet ADM-SIO étant une entreprise très « papier », de nombreux salariés ont pris l'habitude de travailler sur ce support. L'objectif majeur était de ne pas « perdre » les collaborateurs. Il était également nécessaire de prendre en compte la résistance au changement (2.2) des collaborateurs et enfin la perception générale des salariés de la digitalisation (2.3) en prenant à la fois les a priori et les véritables craintes. Afin d'analyser en détails quels sont les inconvénients perçus par les collaborateurs, une partie du questionnaire a notamment été dédiée à cette problématique.

2.1 Les difficultés de prise en main

La crainte principale dans la mise en place d'une nouvelle procédure informatique résidait dans la prise en main du site par les collaborateurs ainsi, il était donc nécessaire de mettre en place des formations, mais également de créer un site le plus ergonomique possible. Dans la grande majorité des cas, les collaborateurs les plus agiles avec l'informatique n'ont pas eu de difficulté de prise en main, car nous avons délibérément choisi un outil qui est relativement facile d'accès et *user friendly*. De plus, la communication, la formation et l'accompagnement personnalisé a permis aux collaborateurs de s'adapter facilement. Comme indiqué précédemment la prise en main du site est majoritairement positive avec une moyenne de 7 sur une échelle de 0 à 10 selon le questionnaire distribué.

A l'inverse les utilisateurs les moins agiles avec l'informatique ont mis plus de temps à s'adapter, ce qui a nécessité un accompagnement plus long qui s'est transcrit par des formations plus poussées pour certaines personnes, cela s'est notamment caractérisé par des formations impromptues avec des salariés lors de diverses demandes d'assistance pour compléter leurs documents.

Cette difficulté à se former, c'est notamment vu lors de la publication du questionnaire à la question « Quel(s) serait(aient) selon vous l'/les inconvénient(s) dans le développement de la digitalisation au sein de l'entreprise ? » la crainte principale pour 50% des répondants est de devoir se former sur le nouvel outil et notamment la crainte de ne pas parvenir à se former. Il a donc fallu être prudent et accompagner un maximum les salariés en difficulté.

Au-delà des collaborateurs français, le problème principal restait dans la communication avec des managers étrangers, qui devaient par eux même accéder au SharePoint ou contacter le service RH, ce qui entraînait une autre difficulté à la fois d'un côté horaire, charge de travail mais également de compréhension de la législation française. En effet si sur le principe la plateforme est facile d'accès et d'utilisation, la première difficulté avec ces managers étrangers étaient également de faire comprendre la nécessité de réaliser ces entretiens sur notre plateforme avec nos propres documents et non ceux mis en place dans leur pays respectif, ce qui pouvait créer une certaine forme de résistance de la part de ces derniers. Par conséquent, pour ces personnes, nous avons donc mis en place à la fois des documents et tutoriels traduits en anglais sur le site pour une meilleure compréhension à la fois de la législation française notamment, l'intérêt de réaliser de tels entretiens mais également le caractère obligatoire des entretiens. De plus, les managers dont le responsable est étranger avaient la charge d'expliquer

le fonctionnement de la plateforme, notamment dû au fait de leur plus grande proximité qui permettait des explications plus claires et adaptées aux entretiens à réaliser. Différents mails ont également été envoyés à ces managers afin d'expliquer en détails le principe de la plateforme, ce qui a donc permis aux manager d'avoir une base sur laquelle s'appuyer pour expliquer le concept de la plateforme.

2.2 La résistance aux changements

Si réduire les difficultés de prise en main du site était notre objectif principal lors de sa construction, pour l'entreprise, ce site était l'occasion d'appréhender la résistance face aux changements des collaborateurs. Notamment la crainte qui résidait dans le fait que les personnes concernées puissent refuser d'utiliser la plateforme et de rester sur le format papier. Pour éviter, cela il a fallu étudier les comportements de chaque personne pour adapter la méthodologie, de plus le questionnaire nous a permis d'analyser en détail les points pouvant amener une résistance au changement.

Ces points de résistance ont été abordés par plusieurs auteurs, en effet selon Crozier et Friedberg (1977) cités par Krasensky et Zimmer (2006), qui définissent la résistance au changement comme l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs. Dans notre cas, cela comprend donc le passage du papier au numérique.

Ainsi pour Christine Marsan (2008), les résistances sont perçues comme des choses négatives car lorsque les dirigeants d'une entreprise veulent implanter un changement, ils sont confrontés presque systématiquement à des réactions négatives de la part de leurs collaborateurs. Benabou (2013) a réalisé un classement des résistances au changement permettant ainsi d'avoir une vision plus claire des différentes formes de résistance, en effet selon lui celles-ci sont divisibles en deux groupes.

Tout d'abord les causes créées par les individus et les causes créées par l'entreprise, il est possible de les diviser plusieurs catégories :

- La résistance cognitive, qui correspond au fait que le travailleur ne partage pas l'idée du changement de la direction. Au sein de l'entreprise, les changements technologiques ne sont pas accueillis défavorablement. Cependant certains collaborateurs ont fait part

lors du questionnaire à la question « Quel(s) serait(aient) selon vous le/les inconvénient(s) dans le développement de la digitalisation au sein de l'entreprise ? » que la difficulté principale résidait dans le fait de changer les façons de faire des collaborateurs les plus âgés, il y a donc une vraie crainte de certains collaborateurs qu'une résistance cognitive puisse se créer auprès de certains collaborateurs notamment les plus âgés ou avec une longue ancienneté dans l'entreprise, qui comme vu précédemment représente un risque plus important.

- La résistance idéologique, qui correspond aux valeurs et aux croyances des collaborateurs qui peuvent différer de celle du projet de changement. Dans notre cas, le passage du papier au numérique est assez significatif. En effet, le domaine pharmaceutique est encore très papier dû notamment à la lourdeur des procédures qui nécessite un transfert et des corrections rapides qui rend le format papier plus adapté. Cependant avec l'arrivée de collaborateur plus jeune, cette tendance au format papier commence à progressivement se décliner vers le numérique, ce qui est demandé par les collaborateurs à travers le questionnaire où 80% d'entre eux souhaitait voir davantage de démarche administrative numérisée.
- La résistance politique qui va correspondre à la défense des intérêts des travailleurs, ADM-SIO étant encore très peu numérisé, ce sujet n'est pas d'actualité au sein de l'entreprise.

Après avoir évalué les causes psychologiques, il est désormais intéressant de se pencher sur les résistances liées à l'organisation même de l'entreprise :

- La culture d'entreprise qui peut s'opposer au changement, les personnes voient que l'entreprise fonctionne très bien alors elles ne comprennent pas qu'un changement puisse être nécessaire et que celui-ci peut être positif. Dans notre cas l'entreprise ADM-SIO à une culture papier très forte, ce qui pouvait faire obstacle à l'installation d'un projet digital mais dans les faits, cela n'a pas été le cas. Les normes d'un groupe peuvent également amener à l'anéantissement d'un projet, en l'occurrence notre premier réflexe lors de la création de cette plateforme a été de nous orienter vers un outil informatique

déjà validé par le groupe ADM afin d'être certain que la plateforme ne posera aucun problème, par conséquent, nous n'avons pas eu de difficulté avec les normes informatique du groupe.

- La culture du conflit, qui n'est pas présente dans l'entreprise, les changements sont souvent bien accueillis, notamment si ces derniers peuvent améliorer le bien-être des salariés ce qui en l'espèce est le cas.
- Les précédentes expériences de l'entreprise qui peuvent être source de réticence des salariés si cela s'est mal passé. En l'espèce au sein de l'entreprise, il s'agit d'une première expérience et de premiers pas vers la digitalisation.
- Le manque de ressources ou des structures inefficaces peut être également la source d'une résistance au changement selon Benabou (2013) mais cela ne concerne pas le projet mis en place.

2.3 La perception de la digitalisation

Pour appréhender la perception de la digitalisation au sein de l'entreprise, j'ai interrogé le responsable IT⁹ de l'entreprise. Selon lui, l'utilisation de l'informatique est en général assez bonne, mais avec un bémol important : la multiplication des logiciels du groupe amène une perte de temps. En effet, multiplier les logiciels revient à multiplier le temps d'utilisation de chacun d'entre eux, de plus il est nécessaire de prendre en compte le fait que ces démarches répétitives peuvent entraîner un risque d'erreurs. Ce dernier m'indique que par la multiplication de ces logiciels au sein de l'entreprise, souvent imposé par le groupe ADM, entraîne des difficultés pour obtenir un support efficace dû fait à la fois de multiplicité des logiciels qui par corrélation provoque nécessairement une hausse du temps de traitement notamment sur des anciens systèmes surtout aux niveaux administratif, commercial et comptabilité, mais également depuis qu'une partie du support IT a été transférée en Inde.

⁹ Informatique

Le groupe ADM a délocalisé en Inde une partie de son support informatique, comme de nombreuses entreprises, ce qui pose nécessairement des problèmes logistiques dans la gestion des « tickets ». En effet, lorsqu'un collaborateur fait remarquer un problème informatique, celui-ci doit être traité sous la forme de ticket, ce qui implique sa prise en charge dans un délai qui peut être relativement long en fonction de la situation, car celui-ci doit être transmis à un opérateur indien, de plus la communication peut s'avérer difficile, ce qui augmente le risque d'un problème mettant un temps important à être traité.

Ainsi, la digitalisation obligatoire menée par le groupe ADM au sein de l'entreprise est essentiellement perçue par les salariés comme chronophage.

A l'inverse concernant les collaborateurs postés en usine, ne faisant pas un usage régulier de leur ordinateur, le retour est plutôt positif mais pour chaque nouvelle forme de dématérialisation ou informatisation le temps d'adaptation est plus ou moins long en fonction de l'importance de celui-ci.

Enfin le questionnaire distribué a permis de déterminer avec précision les attentes des collaborateurs vis à vis de la digitalisation : « Pour finir selon vous quels peuvent être les avantages de la digitalisation ? », les collaborateurs avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses. Pour 74% des répondants la digitalisation de l'entreprise doit leur permettre de gagner du temps, pour 70% des répondants celle-ci doit également faciliter leur travail, pour 43,5% des répondant la digitalisation doit réduire leur charge de travail enfin pour 10% d'entre eux la digitalisation doit permettre de centraliser les informations de l'entreprise dans une même base de données.

Ces différentes attentes des collaborateurs répondent parfaitement au projet qui a été mis en place durant cette année ainsi, il est donc essentiel d'en faire le bilan.

Partie 4 : Bilan

Dans cette partie, nous ferons le bilan de ce projet de dématérialisation notamment, son « après » et la politique de l'entreprise à l'encontre des projets similaires dans le futur (Section 1). Il sera également pertinent de s'intéresser aux limites du stage notamment dans sa temporalité, qui a pu influencer le déroulement du projet (Section 2).

Section 1 : Une volonté d'entreprise

Pour toute entreprise qui souhaite se développer digitalement, il est essentiel de mettre en place une politique encourageante (1.1) afin de favoriser les collaborateurs à proposer des projets et émettre des propositions pour le développement de l'entreprise, cela est d'autant plus important lorsque l'entreprise fait partie d'un groupe (1.2).

1.1 Une politique d'entreprise encourageante

La volonté de se dématérialiser progressivement dans les prochaines années est un projet affiché par ADM-SIO. D'après la responsable Ressources Humaines d'ADM-SIO, ce développement de l'entreprise notamment au sein du service RH est importante pour plusieurs raisons. Tout d'abord, dans l'idée de gagner du temps et de donner plus de « valeur ajoutée » aux missions plus qualitative. En effet, le nombre de collaborateurs augmente chaque année, l'usine est en pleine expansion, ce qui augmente le temps de gestion des collaborateurs chaque année. De plus, concernant le service RH, ADM-SIO n'a pas d'ERP¹⁰ ce qui entraîne une gestion de fichiers par Excel. Cet usage excessif de ce logiciel est chronophage et peut se traduire par un risque important d'erreurs, en effet plus la gestion de fichier est importante et plus le risque d'erreur augmente ce qui entraîne un cercle négatif ou plus le nombre de salarié est importante, plus le temps passé sur ces documents augmente et par conséquent plus les chances d'erreurs sont importantes. Il y a donc une réelle volonté du service RH de se dématérialiser via des logiciels SIRH pour tous les avantages cités précédemment.

Il est également nécessaire d'évoquer le renouvellement des salariés de l'entreprise. En effet d'ici 10 ans, 30% des salariés de l'entreprise vont partir à la retraite, il est nécessaire qu'ADM-

¹⁰ Entreprise Ressource Planning

SIO se renouvelle et pour cela il est déterminant d'attirer les jeunes talents. Les nouveaux diplômés considèrent les conditions de travail comme l'un des points, les plus importants dans leur choix. Pour ADM-SIO il est donc primordial de se moderniser pour attirer ces profils. D'après la responsable RH du site, le développement numérique de l'entreprise est indispensable, « Nous devons accompagner le changement et faciliter les tâches des collaborateurs. Nous sommes aussi impliqués dans cette transformation par l'automatisation des process de fabrication, on voit que pour attirer et garder les collaborateurs, nous avons besoin d'adapter leur ergonomie et devons entamer un vrai programme de fond. ».

1.2 L'appartenance à un groupe

D'un point de vue plus général ADM-SIO appartient au grand groupe américain ADM si cela procure des avantages certains, cela peut aussi présenter des inconvénients. En effet ADM-SIO n'a pas été pris en compte dans le développement du groupe ADM dans sa politique d'ERP en France.

Cependant, pour compenser cela le groupe ADM a instauré dans l'usine ADM-SIO une base de données Microsoft ACCESS en interne pour palier au fait qu'ADM ne déploie pas d'ERP chez SIO. Dans cette idée, pour combler ce manque de digitalisation et d'implication du groupe dans le développement du site ADM-SIO, des projets fleurissent au sein des différentes usines d'ADM-SIO en France comme celui de la DRH¹¹ France pour harmoniser les entretiens annuels d'évaluation ou la gestion des formations. Ou encore la mise en place de *success factors* pour l'ensemble des RH Monde chez ADM, branche de SAP¹², qui permet de gérer les données des salariés.

De plus d'un point de vue général pour l'entreprise, celle-ci est en pleine transformation qui peut se décomposer en 2 phases, tout d'abord le déploiement des postes informatiques dans les ateliers (et notamment utilisation de la base de données directement par les opérateurs) ce qui fait suite au développement de l'automatisation. Pour ADM (et pas seulement pour la France), il existe un projet en cours appelé 1ADM, mais SIO n'est pas encore intégré et ne le sera probablement pas avant 2 ou 3 ans. Enfin, un autre projet global pour ADM Europe est de basculer tous les systèmes de téléphonie fixe des différents sites. Et pour finir, le passage en

¹¹ Directeur des Ressources Humaines

¹² *Systemanalyse Programmentwicklung*

facture électronique va être obligatoire en France à partir de 2024/2025 selon la taille des entreprises. Ainsi il y a une vraie politique encourageante pour le développement d'ADM-SIO. La transformation digitale d'ADM-SIO doit donc se faire dans en parallèle du groupe ADM afin de ne pas prendre du retard sur les autres sites en France.

Section 2 : Les limites du stage

Dans cette section, nous aborderons les limites d'un stage dans la mise en place d'un projet de dématérialisation de procédure RH.

2.1 Le développement de l'outil

Le développement de l'outil SharePoint a été réalisé en trois étapes distinctes. Tout d'abord, le développement de la plateforme a commencé avant mon arrivée. En effet, le projet était en construction par une personne en contrat intérimaire et dont la date de sortie était prévue en décembre 2021 soit un mois avant le commencement de la période des entretiens professionnels et donc avant le lancement de la plateforme. Par conséquent, il a été question de prendre le développement du site en cours et donc de s'adapter à ce qui avait déjà été mis en place rapidement, afin de pouvoir arriver en support et prendre le développement de la plateforme en cours. L'objectif était donc de ne pas altérer le travail déjà effectué, de garder une continuité dans la construction de la plate-forme. Pour cela, nous avons organisé de nombreuses réunions afin de partager notre travail et développer une vision commune de la plateforme pour ainsi permettre une bonne transmission du cahier des charges.

La seconde difficulté résidait dans le fait qu'il n'avait aucun cadre précis en dehors d'un cahier des charges (dont les contraintes étaient la sécurité des données et l'utilisation d'un logiciel validé par le groupe). En-dehors de ces deux points, le projet n'avait pas été défini par la direction. En effet, il était nécessaire de s'orienter sur une plateforme à la fois ergonomique, mais qui répondait à certaines normes notamment d'un point de vue de la sécurité des données par conséquent nous avons dû à la fois travailler sur l'aspect technique de la plateforme c'est à dire l'intégralité du paramétrage du site mais également sur l'aspect légal. Il fallait donc agir sous cette double contrainte dans un délai restreint.

Enfin, la troisième difficulté lors du développement était d'origine temporelle. En effet, la plate-forme était en développement avant mon arrivée par conséquent certains points étaient déjà actés et auxquels je n'avais pas eu accès, à cela la personne en charge de la première phase du développement a quitté l'entreprise mi-décembre avant le lancement de la plateforme. Ainsi, lors de son démarrage, il a été nécessaire de faire acte de technicien de la plateforme pour toutes les particularités rencontrées par les collaborateurs lors de l'utilisation du site seul, il a fallu traiter toutes les difficultés de la plate-forme notamment sur des points de développement auquel je n'avais pas participé. A cela il a également prendre en considération que je n'étais présent que les semaines paires dans le cadre de mon alternance, ce qui a nécessairement rendu plus compliqué la gestion de la plateforme et l'accompagnement des collaborateurs.

2.2 Le contexte de la mise en place

Afin d'analyser les limites de ce stage, il est également nécessaire de prendre en considération le contexte de la mise en place de ce projet de dématérialisation des démarches d'entretiens professionnels et d'évaluations de formation.

Tout d'abord comme indiqué précédemment, ce changement méthodologique par voie numérique apparaît dans un contexte qui était déjà changeant. En effet en 2020, une première tentative de dématérialisation a eu lieu au sein de l'entreprise, dans ce cas aucune plateforme n'avait été dédié, mais il était possible de déposer ses documents directement sur lecteur commun de l'entreprise, le problème de cette démarche était que les salariés commerciaux sur le site de Saint-Germain-en-Laye n'y avaient accès par conséquent ces derniers devaient transférer individuellement l'intégralité de leur document au service RH de Saint-Laurent-Blangy. Avant cette méthode était mis en place des entretiens en format papier classique, ce qui amenait donc des problèmes de stockage au sein de l'entreprise.

La mise en place de ce projet apparait 10 mois après un premier changement dans la méthodologie, le risque était donc que les salariés ne comprennent pas cette nouvelle modification, il a donc à nouveau fallu expliquer en détails l'intérêt de cette plateforme. Cependant il faut également prendre en compte que cette nouvelle méthodologie est mise en place fin 2021 soit un moment arrivant juste après une longue période de télétravail pour certains salariés qui ont pu à la fois s'habituer à utiliser les plateformes en ligne dû au COVID-19 mais qui par conséquent pouvait également exprimer une certaine lassitude.

Enfin il faut prendre en compte qu'en tant stagiaire assistant RH, j'ai dû en grande partie piloter ce changement trois mois après mon arrivée en étant présent que les semaines paires. Par conséquent, dans une entreprise d'environ 140 salariés, il est difficile de nouer des liens avec l'intégralité du personnel, du fait que ma présence n'était pas régulière. Cela a pu entraîner une certaine forme de réticence de la part de certains collaborateurs à s'impliquer dans mon projet. De plus ADM-SIO a une politique de stagiaire et alternant importante, avec un renouvellement constant de ces derniers, rendant compliqué dans les premiers mois pour les salariés de s'investir dans un projet d'une personne étant amené à quitter l'entreprise.

Toutes ces limites permettent de définir des axes d'amélioration à la fois pour le projet en lui-même qui pourra bénéficier de mise à jour régulière, mais également pour les prochains qui pourront ainsi concevoir un plan de développement de projet plus complet.

2.4 Les axes d'amélioration

Concernant les axes d'amélioration de ce projet, il est important de distinguer l'approche sociologique, humaine des collaborateurs vis à vis du projet et l'approche purement technique de ce dernier.

D'un point de vue sociologique, l'axe d'amélioration principale à prendre en considération lors du développement de prochains projets de numérisation au sein de l'entreprise, est l'aspect humain. En effet, en constatant que la majorité des managers n'hésitaient pas à venir vers moi pour me demander des conseils sur l'utilisation de cette nouvelle plateforme, je n'ai pas pris en compte ceux qui ne sont pas venus soit par manque de temps soit n'ont tout simplement pas osé le faire. Comme indiqué précédemment dans la méthodologie, la gestion du changement repose sur trois grands principes : la formation, la participation et le soutien. Je pense que ces deux derniers aspects auraient dû davantage être poussés. En effet, en n'allant pas directement vers la personne, le risque de créer un mal-être et une incompréhension est plus important, cela peut avoir comme causalité un refus total de la personne d'utiliser l'outil ou de se montrer hostile à toute forme d'innovation technologique due à cette mauvaise expérience.

Cependant, il est également important à prendre en compte que mon rythme de stage a joué un rôle majeur lorsqu'il était question d'accompagner davantage les salariés. En effet étant présent que les semaines paires, l'accompagnement n'a pas pu être poussé à son maximum et a créé

des moments où certains collaborateurs ont pu se retrouver en difficulté face à des *bugs* techniques au lancement de la plateforme. Le service informatique et RH, ayant une charge de travail importante, n'a pu prendre connaissance de toutes les subtilités de celle-ci. Cependant il aurait été pertinent de former en profondeur quelques personnes dans l'entreprise ayant des facilités avec l'informatique, en somme désigner un ou deux responsables capables de répondre aux questions techniques durant mon absence.

D'un point de vue technique, l'axe d'amélioration principal se concentre sur la procédure du site en effet, l'unique retour négatif des managers se concentre principalement sur la lourdeur de la procédure de l'enregistrement des entretiens professionnels. Malheureusement, il n'a pas été possible de l'améliorer lors de la campagne d'entretien car cela ne dépendait pas directement de la plateforme, mais du service IT. En effet, tous les postes de travail sur ordinateur ne sont pas à jour et ne reposent pas sur des logiciels de la même période. Ce qui n'avait pas été pris en compte lors du développement de la plate-forme. Ce qui a nécessairement entraîné des difficultés pour certains managers, qui ont dû mettre à jour leur logiciel afin d'avoir accès à toutes les fonctionnalités offertes par le site. Ainsi afin d'alléger la procédure de dépôt et de modification des documents sur la plateforme, il est nécessaire de travailler en étroite collaboration avec le service IT, ce qui sera d'autant plus vrai pour les prochains projets.

Enfin d'un point de vue à la fois humain et technique, nous avons commis l'erreur de surestimer la compréhension et l'ergonomie du site. En effet il aurait été nécessaire d'accompagner davantage les collaborateurs dans la découverte du site en allant plus loin qu'une formation de présentation mais une véritable démonstration approfondie du site notamment de ses paramétrages.

Par conséquent, mener à bien un projet de digitalisation des ressources humaines va reposer sur une campagne de communication adaptée à la culture de l'entreprise, des formations développées pour les collaborateurs, mais surtout prendre en considération tous les retours des collaborateurs, les défauts, les constatations et les remarques. Tout cela est déterminant afin de mener à bien un projet de dématérialisation des ressources humaines.

Conclusion

Développer son entreprise pour être au fait technologique et devenu, aujourd'hui primordial, à la fois afin de renforcer son attractivité auprès des jeunes talents, ce qui est devenu un enjeu essentiel au sein des entreprises notamment dans le domaine de l'industrie, où la population est vieillissante et dont le secteur attire de moins en moins auprès des jeunes diplômés¹³. De plus, le temps est aujourd'hui une notion précieuse, pour toute entreprise mettre en place des démarches permettant d'accélérer certains processus est désormais essentiel.

Dans un tel contexte, mener un projet de dématérialisation au sein de l'entreprise ADM-SIO a pour moi été une vraie chance, en effet développé un outil numérique destiné à rester dans le temps et donc de participer au développement de l'entreprise. Pour ainsi marquer aussi modestement que possible mon passage dans une entreprise au développement exponentiel est extrêmement flatteur.

La mise en place d'une plateforme numérique au sein d'une entreprise sans SIRH était un projet intéressant et important pour l'entreprise, qui est amené à se développer dans ce domaine. Pour une entreprise comme ADM-SIO qui appartient à un groupe américain, élargir ses frontières en supprimant cette notion de distance avec les collaborateurs à l'étranger grâce au numérique est essentiel, notamment car cela permet la transmission d'informations instantanée permettant un gain de temps considérable.

Cependant au-delà de l'aspect théorique des avantages de la plateforme ce projet nécessitait également tout une mise en place technique et sociologique afin de réussir.

Sur l'aspect technique la mise en plateforme de démarche Ressources Humaines nécessitait une préparation conséquente notamment en raison des moyens limités. De plus cet aspect technique, notamment le paramétrage d'un site est intimement lié à la population destinée à utiliser le site. L'aspect sociologique est donc également très important pour l'entreprise, car cela permet d'évaluer la réaction au changement de ses salariés notamment dans le cadre des futurs projets de digitalisation.

¹³ Harris Interactive pour Global Industrie, enquête réalisée du 19 au 25 février 2019 échantillon de 1075 personnes françaises de 18 à 34 ans, publiée le 05 août 2019.

Ainsi, la mise en place de ce projet a permis de développer un premier processus à mettre en place au sein de l'entreprise dans le cadre de futurs projets de digitalisation du service RH de l'entreprise, ce processus se compose de différentes phases toutes abordées dans le cadre de ce mémoire :

- Déterminer les enjeux et les objectifs ainsi que la légalité des procédures ;
- Communiquer sur le projet auprès des collaborateurs
- Aspect technique : le choix de l'outil numérique et sa programmation ;
- Diagnostiquer les erreurs techniques via des actions correctives ;
- Accompagner les collaborateurs par de la communication, des formations et une assistance personnalisée auprès de ces derniers ;
- Analyser les retours des collaborateurs sur l'usage de la plateforme numérique afin de mettre en place des plans d'actions de correctives ;

Cette méthodologie, adaptée à l'entreprise et ses collaborateurs devrait permettre, je l'espère le développement futur d'autres projets et devrait également permettre d'éviter les erreurs commises lors de cette première digitalisation.

Pour conclure, je pense que tout projet digital constitue un avantage certain pour une entreprise qui souhaite se rendre attractive, et dont l'ambition est de se développer. Attirer des nouveaux collaborateurs ou garder ce déjà présent, est l'un des nouveaux défis dans le monde du travail notamment dans le domaine de l'industrie. Démontrer des ambitions digitales et une volonté d'évolution permet de s'affirmer sur un marché du travail déjà en tension. Participer à ce projet et me renseigner sur le domaine de la transition numérique des entreprises n'a fait que me convaincre davantage de la nécessité pour toute entreprise de développer des projets ERP tant dans les Ressources Humaines que tout autre service.

Enfin, si la transformation digitale peut présenter un avantage indéniable pour l'entreprise qui souhaite s'investir, cela doit se faire en collaboration étroite avec les salariés, car ce sont les premiers concernés par tout changement dans l'entreprise. Pour cela, je vais conclure ce mémoire par une citation d'Eric Piot président d'Awak'IT lors d'une Forum CXP en 2016 qui correspond parfaitement à l'objectif du projet mis en place lors de mon mémoire, « La plus grande difficulté de la transformation numérique, c'est de changer la roue de la voiture sans l'arrêter ».

Bibliographie

Autissier, D., Johnson, K. et Moutot, J-M. (2014), « La conduite du changement pour et avec les technologies digitales », *Questions de management*, n°7.

Autissier, D et Moutot J-M, (2016), *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*, France, Dunod

Barber, D., (June 1998). Waving hello or waving good-bye? Organizational change in the information age, *International Journal of Organizational Analysis*, volume 45, no. 5 pp. 40-47

Barabel, M., Lamri, J., Meier, O. et Sirbey, Bo. (2018), *Innovations RH : Passer en mode digital et agile*, France : Dunod.

Benabou, C., Mcstane, S., et Steen, S. (2013), *Comportement organisationnel : comportement humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal : Chenelière Education.

Ben Hassel, F., Raveleau, B. (2012), *Professionnaliser la fonction ressources humaines : quels enjeux pour quelle utilité ?* Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Berthoud F. (2013), *Papier ou support numérique, quel est le bon choix ?* EcoInfo, CNRS

Carton, G.-D. (2011), *Eloge du changement*, Paris : Pearson.

Chatelin-Ertur Céline et Eline Nicolas, (2013), Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ?, *Revue internationale P.M.E*, Vol 25, 3-4, 2012, pp257-288

Cleland and al (1985), Human issues in technology implementation — Part 1, *Industrial Management*, Norcross, jul/aug, vol 37, no. 4 pp.22-25.

Collerette, P., Delisle, G. et Penon, R.(1997), *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*, Les presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 169 pages. Western Publishing Company.

Collerette, P. (2009), « Comment communiquer le changement ? », *Gestion*, n°34.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1997), *L'acteur et le système*, Paris : Point Essais.

Dent, E.B., & Golberg, S.G. (1999), « Challenging Resistance to Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.35, n°1, pp.19-42.

Dudézert, A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, Paris : La Découverte.

Durbin, A.J., & Ireland, R.D. (1993), *Management and organisation*, Cincinnati, South Western Publishing.

Giroux, N. (1998), « La communication dans la mise en œuvre du changement », *Management International*, vol 3 n°1, pp.1-25.

Hafi, T., Abi, B., (1997), *Les fondements du changement stratégique*, les éditions transcontinental Montréal.

Kotter, J (2015), *La conduite du changement*, France, Pearson.

Lejk, M., M. Wyvill, and S. Farrow. (1997). Group learning and group assessment on undergraduate computing courses in higher education in the UK: Results of a survey. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 22, no. 1: 81–91.

Marchal, A. (2014), « Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique », *Questions de Management*, n°7, pp.120- 141.

Marsan, C. (2008), *Réussir le changement*, Bruxelles : Editions De Boeck Université.

Merck, B. (1985), *Gestion du personnel sur micro-ordinateur*, 2e Edition, Masson.

Mettling, B. (2015) « Transformation numérique et vie au travail »,

Oiry, E., Ologeanu-Taddei, R., Pascal, A. et Tchobanian, R. (2010), « Au-delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC ? », *Management & Avenir*, n°37, pp.210-239.

Peretti, J-M. (1993), *G.R.H.A.O : Gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur*, Paris : Editions Liaisons.

Salomon, J.-J, (1981) *Prométhée empêtré : la résistance au changement technique*, collection *fiituribles*, Paris, Pergamon Press.

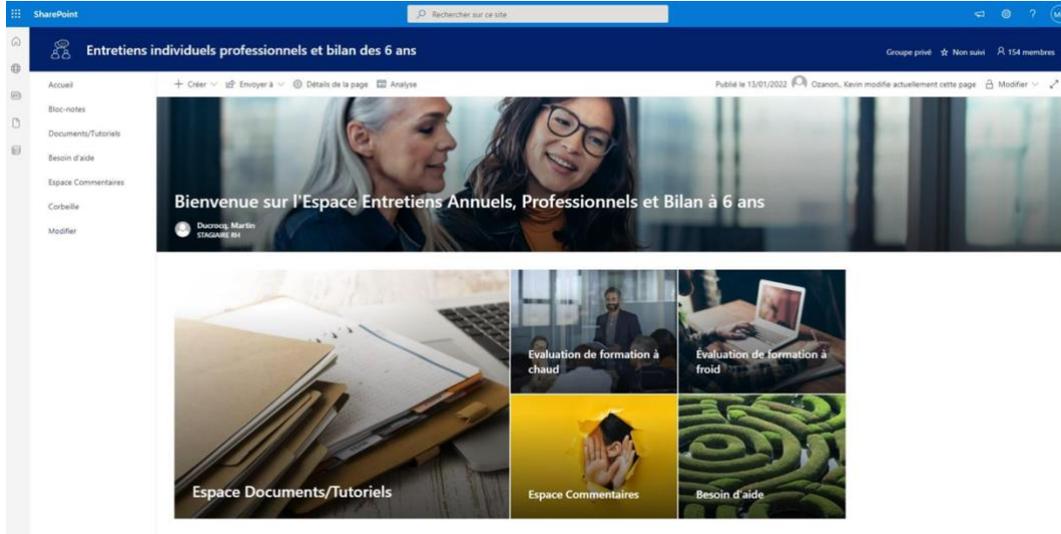
Storhaye, P. (2016), *Transformation, RH et Digital*, Paris : EMS Management et Société.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*.

Westeel Isabelle, Claerr Thierry. (2016) « Numériser dans une démarche de développement durable », *I2D - Information, données & documents*, (Volume 53), pp. 30-54.

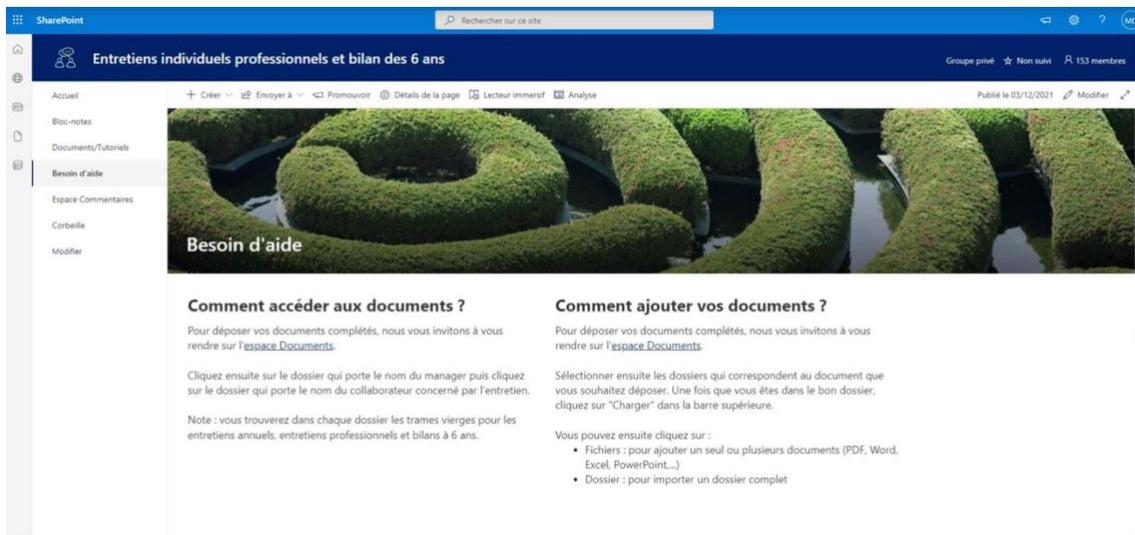
Annexes

Annexe 1 : Point de vue de l'utilisateur lors de sa connexion

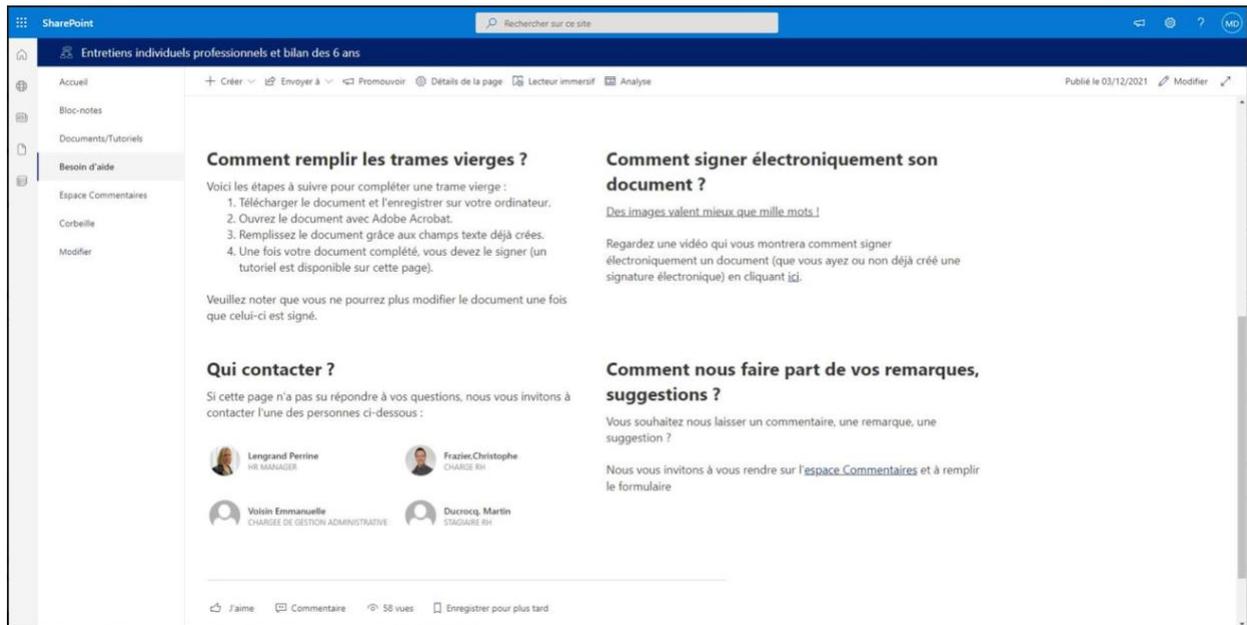


Source : Document de l'auteur

Annexe 2 et 3 : Rubrique aide comprenant les divers tutoriels

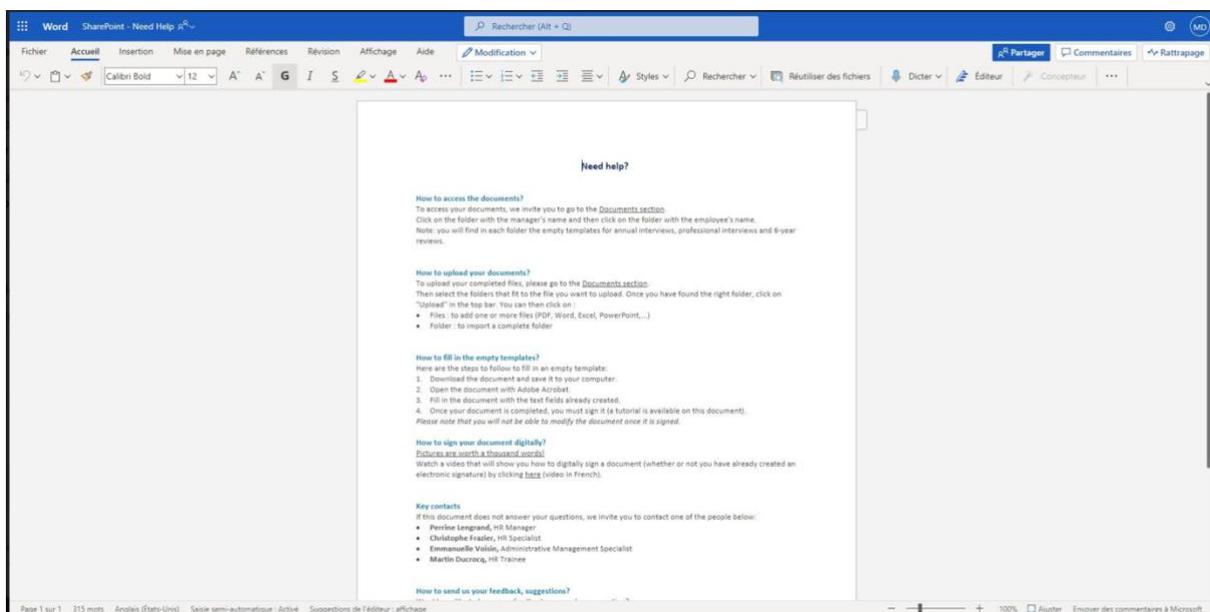


Source : Document de l'auteur



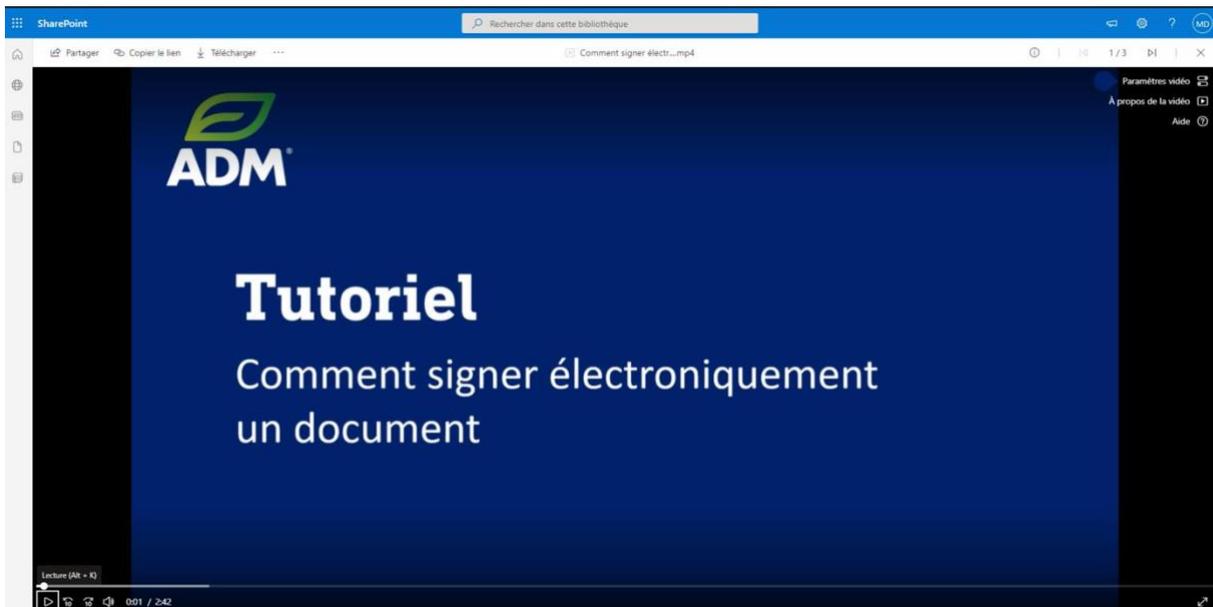
Source : Document de l'auteur

Annexe 4 : Tutoriels en format anglais pour les collaborateurs étrangers



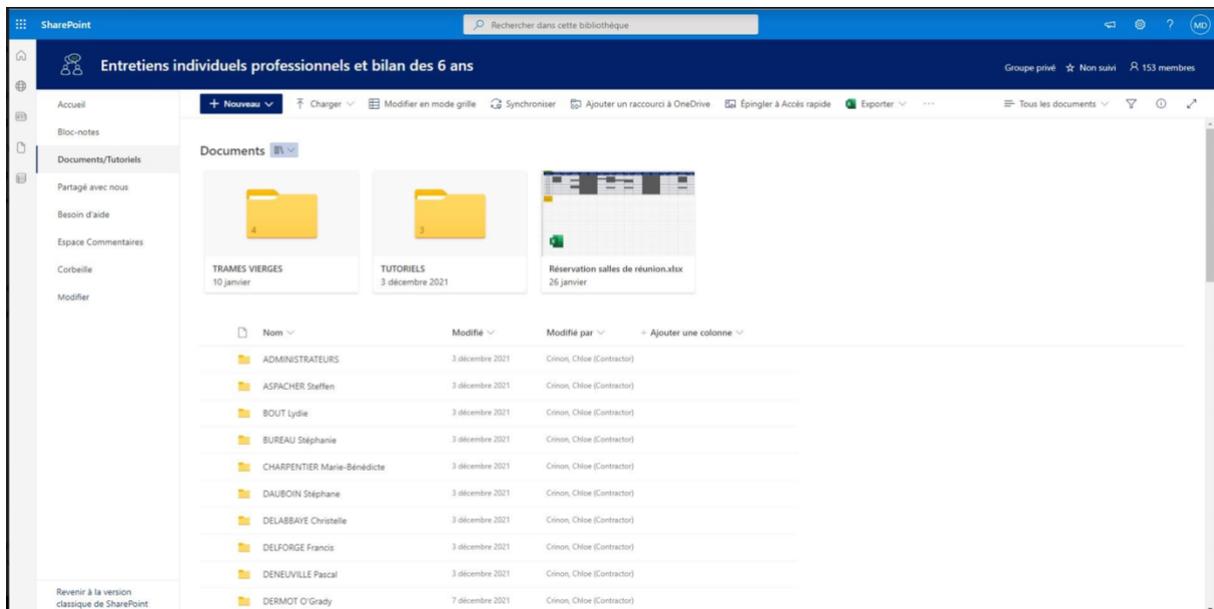
Source : Document de l'auteur

Annexe 4.1 : Tutoriel vidéo de la signature électronique des documents



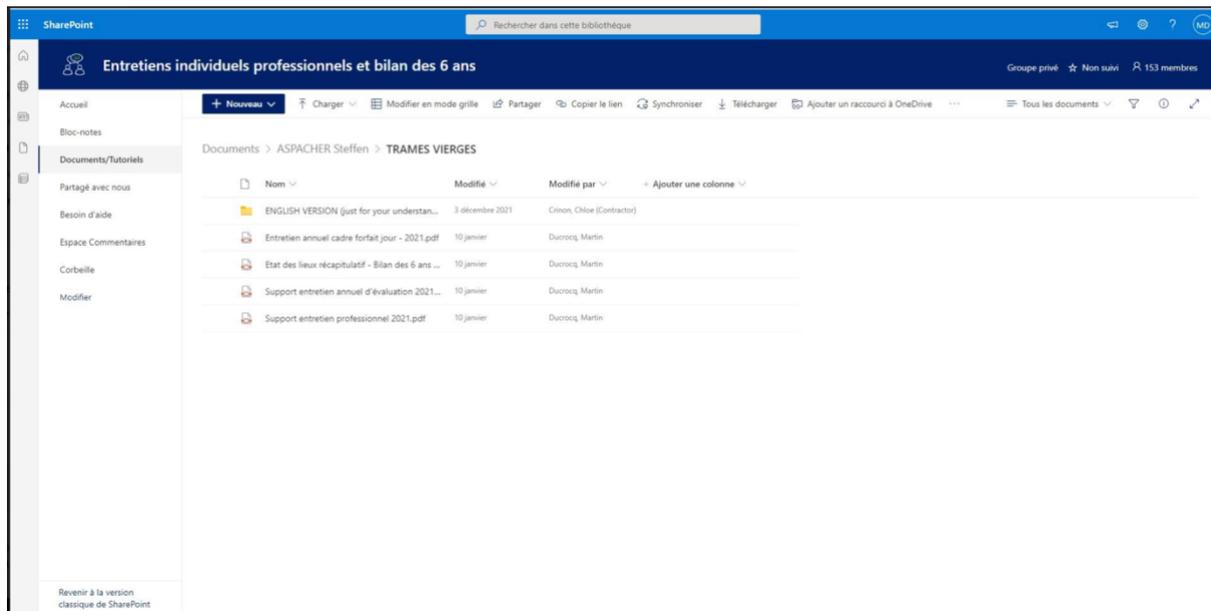
Source : Document de l'auteur

Annexe 5 : Point de vue collaborateur lors de la consultation de l'espace document



Source : Document de l'auteur

Annexe 6 : Point de vue lors de la consultation de son profil



Source : Document de l'auteur

Annexe 7 : Trame d'évaluation de formation

The screenshot shows a SharePoint form titled "Evaluation de formation à chaud". The form is published on 03/12/2021 and is in French. It includes a header with the title and a sub-header "Évaluation de formation à chaud". The form is intended for completion by the trainee (stagiaire) and includes a greeting: "Bonjour, Martin. Lorsque vous soumettez ce formulaire, le propriétaire verra votre nom et votre adresse e-mail." The form is marked as mandatory (* Obligatoire) and includes the following fields:

- Informations
- 1. NOM Prénom du stagiaire *
- 2. Date de la formation *
- 3. Intitulé de la formation *

Source : Document de l'auteur

Annexe 8 : Tableau Excel comprenant les résultats de chaque évaluation

Source : Document de l'auteur

Annexe 9 : Questionnaire de satisfaction de la plateforme mis en place

22/06/2021 19:31 Questionnaire sur l'outil de gestion des Entretiens professionnels.

22/06/2021 19:31 Questionnaire sur l'outil de gestion des Entretiens professionnels.

22/06/2021 19:31 Questionnaire sur l'outil de gestion des Entretiens professionnels.

1. Quelle est votre tranche d'âge ? *

Une seule réponse possible.

20 à 25 ans
 26 à 35 ans
 36 à 45 ans
 46 à 55 ans
 56 ans et plus

2. Dans quelle catégorie socio-professionnelle vous situez vous ? *

Une seule réponse possible.

Etudiant/étudiante
 Employé/employée
 Agent de maîtrise
 Cadre

3. Depuis combien de temps travaillez-vous chez ADM-SID ? *

Une seule réponse possible.

Moins de 2 ans
 Entre 3 ans et 10 ans
 Entre 11 ans et 20 ans
 21 ans et plus

4. Vous considérez-vous à l'aise avec l'informatique ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5
 Pas du tout Très à l'aise

5. Combien d'heure(s) par jour, utilisez-vous votre ordinateur dans le cadre de votre travail ? *

Une seule réponse possible.

Moins d'1 heure
 Entre 1 et 2 heures
 Entre 3 et 5 heures
 Entre 6 et 8h

6. La mise en place de la plateforme (SharePoint) a-t-elle facilité vos démarches (Évaluation de formation, Campagne d'entretiens professionnels...) ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Non, pas du tout Oui, totalement

7. Comment jugez la prise en main de l'outil de gestion des Entretiens professionnels/Évaluation de formation (SharePoint) ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Très compliqué Très facile

8. Estimez-vous que le SharePoint vous a permis de gagner du temps dans vos démarches (Campagne d'entretiens, Évaluation à chaud et à froid) ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Non, pas du tout Oui, totalement

9. La digitalisation au sein de l'entreprise (dans le cadre de la réduction de mon mémoire, je souhaite connaître votre position vis à vis de la digitalisation des entreprises).

9. Considérez-vous ADM-SID comme suffisamment développée numériquement ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Pas du tout Totalemment

10. Souhaiteriez-vous que votre travail soit davantage digitalisé ? *

Une seule réponse possible.

Oui
 Non Passer à la question 12

La digitalisation de votre travail

11. Quel aspect de votre travail souhaitez-vous voir davantage digitalisé ? *

Plusieurs réponses possibles.

Démarches administratives
 Formulaires
 Management
 Communication en interne
 Autre: _____

Passer à la question 15

Automatisation de vos tâches

L'automatisation de processus est une méthode qui va permettre, comme son nom l'indique, d'automatiser des tâches réalisées par l'entreprise ou par les opérateurs. Grâce à cela, il n'y aura plus besoin (ou quasiment) d'intervention humaine.

22/06/2022 19:31 Questionnaire sur l'état de santé des Exécuteurs professionnels

12. Êtes-vous concerné par l'automatisation de votre poste de travail ? *

Une seule réponse possible.

Oui Passer à la question 13

Non Passer à la question 19

Automatisation de votre poste de travail

L'automatisation de processus est une méthode qui va permettre, comme son nom l'indique, d'automatiser des tâches réalisées par l'entreprise ou par les opérateurs. Grâce à cela, il n'y aura plus besoin (ou quasiment) d'intervention humaine.

13. Selon vous, l'automatisation de votre travail est-elle souhaitable ? *

Une seule réponse possible.

Oui Passer à la question 14

Non Passer à la question 15

Automatisation de vos tâches

L'automatisation de processus est une méthode qui va permettre, comme son nom l'indique, d'automatiser des tâches réalisées par l'entreprise ou par les opérateurs. Grâce à cela, il n'y aura plus besoin (ou quasiment) d'intervention humaine.

14. A quelle hauteur (en pourcentage) pensez-vous que votre travail pourrait être automatisé ? *

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 100

Passer à la question 19

La perte de contact avec vos collègues

<https://docs.google.com/forms/d/1Qd4pGw4KJG8R8UjE1CY7Q2215F5FNQ3Q9W4/edit?usp=sharing>

57

22/06/2022 19:31 Questionnaire sur l'état de santé des Exécuteurs professionnels

15. Selon vous, la digitalisation de l'entreprise aura-t-elle un impact sur la relation avec vos collègues ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non Passer à la question 17

Ne sais pas Passer à la question 17

La perte de contact avec vos collègues

16. Sur une échelle de 0 à 10 à combien estimez-vous cet impact ? *

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 10

Charge de travail

17. Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous que la digitalisation va alléger votre charge de travail ? *

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Inconvénient de la digitalisation

18. Que(s) serait(ient) selon vous le(s) inconvénient(s) dans le développement de la digitalisation au sein de l'entreprise ? *

Plusieurs réponses possibles.

Se former sur ces nouveaux outils digitaux

Préserver votre équilibre vie privée/vie professionnelle

Les possibles problèmes techniques

Les possibles pertes d'informations

Aucun inconvénient

Autre : _____

<https://docs.google.com/forms/d/1Qd4pGw4KJG8R8UjE1CY7Q2215F5FNQ3Q9W4/edit?usp=sharing>

67

22/06/2022 19:31 Questionnaire sur l'état de santé des Exécuteurs professionnels

Passer à la question 12

Avantages de la digitalisation

19. Pour finir, selon vous, quels peuvent être les avantages de la digitalisation ? *

Plusieurs réponses possibles.

Gagner du temps

Réduire votre charge de travail

Faciliter votre travail

Aucun

Autre : _____

De contenu créé et hébergé, et cautionné par Google

Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1Qd4pGw4KJG8R8UjE1CY7Q2215F5FNQ3Q9W4/edit?usp=sharing>

97

Source : Document de l'auteur

Liste des sigles et autres abréviations utilisés

CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ERP	Entreprise Ressource Planning
IT	Informatique
PME	Petite ou moyenne entreprise
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources Humaines
SAP	<i>Systemanalyse Programmentwicklung</i>
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines

Engagement de non-plagiat

Je soussigné : Martin DUCROCQ,

Déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiée sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.