



HAL
open science

La démarche d'informatisation des procédures RH : quel impact sur la culture d'entreprise ? Le cas du cabinet de conseil Green Giraffe

Xavier Wattebled

► To cite this version:

Xavier Wattebled. La démarche d'informatisation des procédures RH : quel impact sur la culture d'entreprise ? Le cas du cabinet de conseil Green Giraffe. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02860774

HAL Id: dumas-02860774

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860774v1>

Submitted on 8 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La démarche d'informatisation des procédures RH : quel impact sur la culture d'entreprise ?

Le cas du cabinet de conseil Green Giraffe

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : WATTEBLED Xavier

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 03/07/2019

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier très sincèrement toutes les personnes qui ont contribué au succès de mes études, en particulier au cours de ma dernière année au sein du CELSA (Université Paris Sorbonne), qu'il s'agisse de professionnels qui m'ont apporté de nouvelles perspectives en matière de gestion des ressources humaines, ou des professionnels rencontrés dans le cadre de ma mission d'apprentissage de deux ans au sein du cabinet de conseil Green Giraffe.

Je remercie tout particulièrement mon rapporteur universitaire, Monsieur Florian Malaterre, ainsi que Monsieur Aurélien Boutaudou, mon rapporteur professionnel qui ont tous deux suivi mes progrès dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études et m'ont donné de précieux conseils me permettant d'avancer dans la bonne direction.

Je tiens également à adresser toute ma gratitude et reconnaissance à Madame Catherine Waters, ma tutrice au sein de Green Giraffe, qui m'a beaucoup appris sur les défis à relever dans le domaine des Ressources Humaines. Elle a partagé, durant ces deux dernières années, ses connaissances et expériences dans ce milieu, tout en m'accordant sa confiance et une large indépendance dans l'exécution de mes missions. Enfin, j'ai également acquis grâce à elle un savoir-être en entreprise qui me sera très utile durant ma carrière professionnelle.

Enfin, je voudrais adresser mes remerciements particuliers à mes proches qui ont su me soutenir, m'encourager et me motiver tout au long de ce travail de fin d'études. Je les remercie pour leur patience et leur compréhension.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
PARTIE 1 : la prise de conscience des dysfonctionnements des processus RH a conduit l'entreprise à recourir à un logiciel de gestion	15
1.1. La prise en compte d'enjeux économiques et organisationnels : le recours à un logiciel afin d'optimiser les processus RH	15
1.1.1. Une gestion administrative du personnel chronophage et fastidieuse ..	15
1.1.2. La structure internationale comme source de dysfonctionnements	23
1.1.3. L'idée d'un recrutement de personnel RH supplémentaire pour pallier ces enjeux rapidement écartée	25
1.2. L'observation d'enjeux sociaux et sociétaux : l'évolution du monde du travail et des possibilités de désengagement	28
1.2.1. L'évolution du métier et des missions des RH poussent l'entreprise à moderniser ses procédures.....	28
1.2.2. Le risque d'un désengagement des collaborateurs du fait de l'éclatement des outils informatiques	30
1.3. La considération d'enjeux juridiques : le désir de conformité de l'entreprise	34
1.3.1. La loi RGPD et la gestion fine de la confidentialité	34
1.3.2. Permettre la centralisation, traçabilité et historisation de l'information..	35
1.3.3. Les outils de GTA et de planification permettent de respecter l'ensemble des contraintes légales	37
1.3.4. Prévention vis-à-vis des lois qui s'appliqueront bientôt à la succursale française de Green Giraffe.....	38
1.4. Une hypothèse validée	39
PARTIE 2 : La Direction et les collaborateurs craignent que l'informatisation de la fonction RH modifie la culture d'entreprise	40
2.1. La culture d'entreprise, facteur immatériel.....	40
2.1.1. La culture d'entreprise chez Green Giraffe	41
2.1.2. Une culture d'entreprise plus ou moins partagée sur tous les sites	50
2.2. La perception de cette promesse d'informatisation des processus RH chez Green Giraffe.....	53
2.2.1. Une Direction de l'entreprise plutôt réfractaire aux premiers abords	53
2.2.2. Les craintes émises au sujet de cette informatisation des process RH	55
2.2.3. Une évolution naturelle de l'entreprise	56
2.3. Un renouvellement de la culture d'entreprise	58

2.4. Une hypothèse partiellement validée.....	60
PARTIE 3 : Les conditions de succès de l’informatisation des process RH – standardiser tout en gardant la singularité de la culture d’entreprise.....	61
3.1. Les facteurs à prendre en compte afin de faciliter le déploiement de l’outil et les processus associés	61
3.1.1. La maîtrise interne du projet	61
3.1.2. Les points de vigilance à avoir lors du déploiement.....	65
3.1.3. L’appropriation d’une innovation comme facteur déterminant.....	66
3.1.4. <i>L’expérience utilisateur</i> , une étape souvent oubliée	69
3.2. La communication réalisée et sa perception dans l’entreprise	72
3.2.1. Des enjeux de mutation technologique et comportementale	72
3.2.2. Les dispositifs de communication de l’entreprise	74
3.2.3. Les perceptions des collaborateurs	77
3.3. Les premiers résultats de la standardisation et simplification des procédures RH de l’entreprise.....	78
3.3.1. Les collaborateurs semblent s’être approprié l’outil de gestion.....	78
3.3.2. La singularité de la culture d’entreprise ne semble pas être impactée..	79
3.3.3. L’anticipation d’un enjeu de maintien de la culture d’entreprise pour le projet d’informatisation de recueil de <i>feedback</i>	80
3.4. Une implémentation d’outil de gestion du personnel réussie, n’impactant pas la culture d’entreprise	82
CONCLUSION	83
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	89
ANNEXES	91
RÉSUMÉ / SUMMARY	100
MOTS-CLÉS / KEY WORDS	101

INTRODUCTION

Les expressions « transformation digitale » et « transformation numérique » prennent depuis quelques années une place croissante dans le vocabulaire des entreprises. Dans les médias et sur les réseaux sociaux, on parle même de « révolution digitale » ou de « révolution numérique » afin d'illustrer à quel point les changements dans les organisations sont profonds¹, bien qu'ils suscitent plus ou moins d'enthousiasme. Il apparaît ainsi nécessaire de définir ces termes convenablement et de les distinguer. En effet, bien que la traduction anglaise soit « digitalization », le terme numérisation possède un tout autre sens. La numérisation représente « le procédé par lequel on convertit des données analogiques (textes, images, audio, vidéos...) en données numériques, c'est-à-dire un chiffrement exploitable par un support informatique, quel que soit le terminal utilisé pour les traiter, les recevoir ou les transmettre (ordinateur, tablettes, smartphones...) »². Selon Gérard Piètrement, la dématérialisation est à distinguer de la numérisation, elle fait référence aux documents étant générés et échangés sous un format numérique puis conservés et archivés sous cette forme, tandis que la numérisation ne correspond qu'aux documents originellement établis sur support papier et qui sont ensuite scannés, conservés et archivés au format numérique (tel que .pdf)³.

En revanche, la digitalisation se caractériserait par l'accessibilité en toute mobilité et de manière simplifiée et facilitée à des applications et plateformes par l'intermédiaire de multiples dispositifs (smartphones, tablettes, montres, objets connectés). La donnée est ainsi centrale et fait l'objet d'analyses afin de créer de la valeur pour ses utilisateurs⁴.

L'usage d'outils informatiques dans les entreprises semble indispensable dans le contexte économique concurrentiel actuel car il permet d'optimiser les interactions, de simplifier et dématérialiser les procédures administratives, et de gagner en rapidité.

¹ Franck LA PINTA, Vincent BERTHELOT. *Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama, 2015, p. 23.

² Patrick BOUVARD. *#RHreconnect. Idées, pratiques et outils RH pour l'avenir de l'entreprise*. Nanterre : EMS, 2015, p. 141.

³ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p. 173.

⁴ Ibidem, p. 376.

Tout cela permettrait, à terme, de réduire les coûts organisationnels et de gagner en compétitivité⁵. On estime ainsi que les entreprises ne faisant pas le choix de la digitalisation prendrait le risque de réduire leur résultat opérationnel de 20 %. A l'inverse, celles effectuant leur transformation digitale seraient 26 % plus rentables que les autres⁶. Ainsi, il n'est pas étonnant de constater que la digitalisation touche aujourd'hui de très nombreux métiers, à tel point qu'on estime que 3 Millions d'entre eux sont amenés à disparaître à l'horizon 2025, dont, pour la première fois de l'histoire, certains métiers dits des « cols blancs »⁷. Cependant, cette disparition massive d'emplois est à relativiser car de nombreux nouveaux métiers auront vu le jour d'ici-là. Une étude menée par Cap Gemini en collaboration avec le MIT auprès de 400 entreprises a notamment démontré que plus le nombre de domaines digitalisés dans l'entreprise était important et plus l'entreprise gagnait en efficacité et en rentabilité⁸.

Dans une économie mondialisée et régie par les "meilleures pratiques", c'est de plus en plus la culture d'entreprise qui crée et supporte les facteurs de différenciation décisifs de la concurrence, c'est un atout stratégique et l'un des plus influents, d'où la nécessité de la préserver selon Olivier Devillard et Dominique Rey⁹.

Les processus de la fonction Ressources Humaines (RH) feraient, eux, l'objet d'une forte tendance à la numérisation et ce, depuis déjà quelques années. Une étude du Figaro révélait notamment en 2014 que 95 % des grosses entreprises avaient recours à des robots pour recruter, contre 50 % des Petites et Moyennes Entreprises (PME)¹⁰. La dématérialisation permettrait à la fonction RH, dont la gestion administrative des collaborateurs occupe la plus grande partie du quotidien, de s'affranchir de l'usage de documents papier et de la distance qu'elle a avec les collaborateurs et candidats du fait de la lourdeur administrative qui s'impose à elle. Grâce à la dématérialisation, la

⁵ Isabelle REYRE, Marc LIPPA. *E-management, comment la révolution numérique transforme le management*. Paris : Dunod, 2015, p. 14.

⁶ Jean-Noël CHAINTREUIL. *RH & digital. Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*. Clermont-Ferrand : Dateino, 2015, p. 41.

⁷ Roland BERGER. *Think Act. Les classes moyennes face à la transformation digitale*. Paris : Roland Berger Strategy consultants, 2014, p. 10.

⁸ Isabelle REYRE, Marc LIPPA. *E-management, comment la révolution numérique transforme le management*. Paris : Dunod, 2015, p. 16.

⁹ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p.235.

¹⁰ Quentin PERINEL. *Comment nous sommes recrutés par des robots* [en ligne]. Le Figaro, créé le 19 mai 2014, dernière mise à jour le 19 mai 2014, <https://tinyurl.com/y3bftmq7>, consulté le 27 février 2019.

fonction RH gagnerait également en rapidité et donc en efficacité, ce qui représente un réel atout pour la compétitivité de l'entreprise¹¹. L'enjeu d'une transformation numérique dans l'entreprise, menée au premier niveau par une informatisation des processus RH, semble ainsi cohérent avec la stratégie d'innovation et de développement d'une entreprise dans son ensemble.

La volonté de travailler sur le sujet de la l'informatisation de la fonction Ressources Humaines dans ce travail d'études et de recherches, est née de l'expérience professionnelle vécue au sein du cabinet de conseil Green Giraffe, au sein duquel je travaille depuis deux ans en tant qu'apprenti RH.

Pour Jean-Marie Peretti, professeur et chercheur français en ressources humaines, l'informatisation de la fonction RH a permis, depuis une trentaine d'années, une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Il évoque le terme de GRHAO, c'est-à-dire de gestion des ressources humaines assistées par ordinateur¹². Bon nombre de sociétés sont engagées dans la transformation numérique de leur modèle d'entreprise, de leur organisation et de leurs outils. Les projets de transformation numérique constituent des défis majeurs, à la fois en termes de création de valeur et en termes d'impact sur les coûts et les organisations des entreprises¹³. Ces défis, ainsi que la promesse que représente la transformation numérique, représentent un défi pour les directions générales mais également pour la fonction RH. Bien que le concept de transformation numérique soit radicalement ancré dans les grosses entreprises actuelles, il est cependant moins présent dans les PME, comme c'est le cas au sein de ce cabinet de conseil.

Green Giraffe est une « holding », elle regroupe des participations dans diverses sociétés (en l'espèce : ses propres succursales en Europe, Afrique du Sud et aux Etats-Unis). Cette holding représente l'unité de direction générale, il n'y a pas de siège à proprement parler, on parle de « One Green Giraffe »¹⁴. Elle a été créée en Mars 2010 par dix spécialistes du financements de projets : cinq français venant de la

¹¹ Franck LA PINTA, Vincent BERTHELOT. *Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama, 2015, p24.

¹² Jean-Marie PERETTI. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2015, p. 252.

¹³ Etude du Cigref. *Valeur économique des projets de transformation numérique pour l'entreprise*. 2018.

¹⁴ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

banque de détail et commerciale Dexia qui a fait faillite au moment de la crise financière de 2008-2009, et cinq néerlandais du groupe Rabobank, une institution financière internationale de banque et assurance toujours en activité à ce jour. Elle possède deux co-directeurs, Messieurs Jérôme Guillet et Niels Jongste.

Les activités de Green Giraffe s'organisent autour de conseils d'ordre financiers (levée de dette sans recours, levée de fonds), d'ordre juridiques et contractuels (fusions et acquisitions, sous-traitances de projets), et d'ordre stratégiques (positionnement sur le marché d'investisseurs potentiels ou d'autres acteurs). Ses missions ont pour objectif de développer des sites de production d'électricité via des énergies renouvelables (solaires, éoliennes, recyclage des déchets, marémotrice, etc.). Aujourd'hui, les services de Green Giraffe ont permis de développer des sites de production d'électricité grâce aux énergies renouvelables dans la majorité des pays d'Europe mais aussi dans d'autres pays hors de l'Union Européenne tels qu'au Canada, aux Etats-Unis, Australie, ou encore dans différents pays d'Afrique et d'Asie.

Cette société, bien que récente et méconnue du grand public dû à son secteur d'activité de niche, est leader dans le conseil en financement de projets dans les énergies renouvelables, aux côtés de grands groupes d'audits tels que les Big Four (Ernst & Young, KPMG, Deloitte et PricewaterhouseCoopers), et de grands groupes bancaires tels que Santander et Macquarie. La société était d'ailleurs présente dans le prestigieux classement FT1000 du magazine Financial Times en 2018, regroupant les 1000 premières entreprises européennes ayant atteint le plus haut pourcentage de croissance de leur chiffre d'affaires entre 2013 et 2016, à la 383^{ème} position¹⁵.

Green Giraffe souhaite aujourd'hui continuer de diversifier les domaines dans lesquels elle réalise ses activités de conseil en financement de projets (éolien onshore et offshore, flottant, solaire, efficacité énergétique, énergie provenant du recyclage des déchets organiques, etc.) tout en conservant une culture d'entreprise entrepreneuriale et dynamique¹⁶. Elle est composée, en Juin 2019, d'un effectif d'environ 90

¹⁵ Ian SMITH. *The FT1000: The complete list of Europe's fastest growing companies* [en ligne]. Financial Times, créé le 12 février 2018, <https://www.ft.com/content/cf0c5fce-3112-11e8-b5bf-23cb17fd1498/>, consulté le 27 février 2019.

¹⁶ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

collaborateurs répartis dans 6 pays (Afrique du Sud, Allemagne, Etats-Unis, France, Pays-Bas et Royaume-Uni). La croissance de Green Giraffe est assez stable et continue depuis 2013, avec en moyenne l'intégration d'un nouveau collaborateur par mois et un très faible niveau de départs. Sa stratégie de développement à l'international est de s'implanter dans tous les continents afin d'avoir une présence mondiale dans ses activités jusque-là très concentrées sur les projets renouvelables en Europe. La localisation des bureaux dépend cependant du potentiel du marché. Ainsi, en raison de la conjoncture actuelle en Asie, l'ouverture prochaine d'un 7^{ème} bureau est envisagée dans cette région.

Une connaissance étendue du marché des énergies renouvelables et la capacité à réaliser des valorisations et modélisations financières (fait d'établir des projections de flux financiers en fonction de différents scénarios) sont donc nécessaires pour envisager une carrière dans cette entreprise. Par conséquent, la majorité des collaborateurs recrutés sont des ingénieurs ou financiers issus d'écoles d'ingénieurs ou de commerce, et possédant une grande appétence pour le domaine des énergies renouvelables et alternatives aux principales sources actuelles d'énergie (pétrole, charbon, nucléaire, etc.).

J'ai pu me rendre compte durant ces deux années d'alternance que Green Giraffe possédait une culture d'entreprise singulière et fortement basée sur un niveau d'informalité entre les individus. Edgar H. Schein, théoricien reconnu, donne une première définition de la culture d'entreprise dans son ouvrage *Organizational Culture and Leadership* (1985). Elle est, selon lui, « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne et qui sont enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »¹⁷.

La direction, ainsi que l'ensemble des collaborateurs du cabinet de conseil semblent avoir à cœur la préservation de cette culture d'entreprise qui est ressentie comme similaire au sein de chacune ses différentes succursales, malgré certaines différences

¹⁷ Edgar H. SCHEIN. *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1985.

culturelles propres à chaque pays¹⁸. Selon certains salariés, c'est par les nombreux déplacements des collaborateurs entre les différents bureaux que cette culture d'entreprise parvient à s'harmoniser et se maintenir, ainsi que par une certaine transparence entre ces entités rendue possible avec une forte circulation de l'information¹⁹.

Par ailleurs, les activités RH du cabinet de conseil étaient originellement gérées par les actionnaires de l'entreprise, aussi co-fondateurs de celle-ci. La forte croissance de l'entreprise ces cinq dernières années et le besoin de structuration des procédures administratives du personnel les ont poussé à recruter une Responsable RH en 2016 afin de les accompagner et de les cadrer dans cette gestion du capital humain. Les besoins RH de cette entreprise n'ayant cessé de croître par la suite, notamment au niveau de la conformité avec les différentes législations des pays dans lesquels des bureaux de Green Giraffe sont implantés, l'équipe RH s'est agrandie. Elle est ainsi désormais constituée de la Responsable RH basée à Paris, d'une spécialiste de la mobilité internationale embauchée fin 2018 et basée à Utrecht au Pays-Bas, et de moi-même, occupant le poste de Chargé de Projets RH en alternance depuis 2 ans à Paris.

Les missions de l'équipe RH s'étendent à tous les bureaux, ce qui permet à chaque membre de prendre part quotidiennement à un large éventail d'activités comme le recrutement, les évaluations de performance des salariés, les relations sociales, l'identification et l'organisation de formations professionnelles ou encore la veille juridique sur de multiples problématiques (mobilité internationale, avantages sociaux, santé et sécurité au travail, obligations légales de l'employeur à respecter, etc.).

Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, les procédures de gestion administrative du personnel en place dans le cabinet de conseil semblent de plus en plus fastidieuses et chronophages. En effet, Green Giraffe qui ne comptait que 40 collaborateurs il y a seulement 3 ans, utilise les mêmes procédures administratives que celles mises en place lors de sa création, alors qu'elle compte désormais près de 100 salariés²⁰. L'équipe RH constate progressivement que le temps consacré à la réalisation de ces

¹⁸ Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

¹⁹ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

²⁰ Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

procédures est de plus en plus conséquent et que cela l'empêche de se concentrer pleinement au développement des compétences individuelles et collectives des salariés, à la gestion des contraintes juridiques et légales, ainsi qu'à l'engagement et la fidélisation de chacun, qui sont ses priorités stratégiques²¹.

Par ailleurs, le cabinet de conseil Green Giraffe doit aujourd'hui faire face à une concurrence de plus en plus accrue, entraînant de nombreux pics d'activité et de charge de travail, et se voit confronté à certaines limites. Tout d'abord, son secteur d'activité est un secteur de niche, du fait de sa spécialisation dans le financement de projets d'énergies renouvelables, ce qui le rend dépendant de la demande et de la conjoncture économique et juridique des pays dans lesquels il est présent, avec des législations favorisant dans une plus ou moins grande mesure l'utilisation d'énergies renouvelables²². Green Giraffe possède une présence mondiale limitée, qu'elle essaie de contrer progressivement avec l'ouverture de nouveaux bureaux en Afrique du Sud (2018), aux Etats-Unis (2019) et bientôt en Asie (possiblement 2020)²³. Une des conditions de la pérennité de l'entreprise dépend ainsi de la capacité des collaborateurs à se consacrer pleinement à leur métier initial, le conseil financier, et non aux divers processus RH et administratifs internes.

Le contexte de transformation numérique actuel ainsi que la prise de conscience des caractères chronophages et fastidieux des procédures administratives RH ont tous deux amené l'équipe RH à souhaiter recourir à un logiciel de gestion afin d'optimiser le temps passé par les collaborateurs, mais également par elle-même, sur certaines tâches simples du quotidien²⁴. Néanmoins, le maintien de la culture d'entreprise de Green Giraffe est rapidement apparu comme un enjeu dans cette dynamique de standardisation et de digitalisation des procédures RH de l'entreprise. En effet, dans le cadre de ses missions, l'équipe RH est à-même de côtoyer directement les collaborateurs et cette proximité lui a permis de constater que des craintes vis-à-vis d'une modification de la culture d'entreprise étaient émises. Ces craintes s'articuleraient principalement autour de l'idée que l'implémentation de cet outil

²¹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

²² Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

²³ Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

²⁴ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

informatique, voué à dématérialiser et structurer les process RH tels que la gestion des congés, la déclaration des absences et arrêts maladies, ou encore la gestion des plannings sur les projets, pourrait amener la culture d'entreprise à ressembler davantage à celle des grands groupes.

Nous avons ainsi souhaité analyser, dans un premier temps, comment la prise de conscience des dysfonctionnements des processus RH de l'entreprise avait eu pour effet le choix de recourir à un outil informatique. L'intérêt de cette étude est de déceler les sources d'influences ayant pu mener à l'implémentation d'un outil numérique pour parer les troubles de fonctionnements et émettre des propositions pouvant permettre aux petites et moyennes entreprises, et notamment à Green Giraffe, de résoudre cette problématique.

Nous avons également voulu comprendre, dans un deuxième temps, comment cette numérisation des processus RH avait poussé les collaborateurs à craindre une modification de la culture d'entreprise. Nous constaterons que de multiples enjeux et facteurs internes et externes à l'organisation ont participé à l'émission de ces craintes. L'intérêt d'approfondir cette thématique est d'avoir une meilleure appréhension du concept de culture d'entreprise qui, nous le verrons, est difficilement identifiable mais nécessite néanmoins d'être pris en compte dans les politiques RH de toutes les entreprises.

Enfin, la fonction RH a accompagné au fil du temps les changements et transformations socio-économiques de l'organisation du travail. Nous verrons ainsi dans un troisième temps, que dans ce contexte, la DRH de chaque entreprise, et en particulier chez Green Giraffe, doit tenir compte de différents facteurs afin de réussir le déploiement de l'outil et de ses processus associés. De plus, nous comprendrons que la communication à effectuer nécessite d'être soignée et adaptée afin d'assurer le succès d'un tel projet.

À la suite de la mise en évidence des différents points, nous avons choisi de développer notre réflexion autour de la problématique suivante qui constituera notre fil conducteur :

Dans quelle mesure le recours à un logiciel de gestion RH en remplacement de processus « papiers » crée-t-il un enjeu autour de la préservation de la culture d'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé trois hypothèses :

Hypothèse 1 :

La prise de conscience des dysfonctionnements des process RH a conduit l'entreprise à recourir à un logiciel de gestion. L'état des lieux des procédés en place dans l'entreprise, ainsi que la prise en compte d'enjeux sociaux, sociétaux et juridiques a poussé l'équipe RH à vouloir standardiser les tâches administratives de gestion du personnel.

Hypothèse 2 :

La direction et les collaborateurs craignent que l'informatisation des process RH modifie la culture d'entreprise (la faisant ressembler à celle des grands groupes). Dans un monde du travail concurrentiel, où la fidélisation et l'engagement des collaborateurs sont des facteurs importants de rétention, nous verrons l'importance que possède la culture d'entreprise pour les collaborateurs et comment ce projet d'informatisation des process RH pourrait la menacer.

Hypothèse 3 :

Les conditions de succès de l'informatisation des process RH – standardiser tout en gardant la singularité de la culture d'entreprise. Lors d'une démarche d'innovation, il est important de tenir compte de différents facteurs tels que l'appropriation des collaborateurs et l'expérience utilisateur. Cela permettra, à terme, une innovation réussie, n'impactant potentiellement pas la culture d'entreprise.

Afin d'étudier cette problématique, nous avons basé nos recherches sur des ouvrages portant sur les concepts de transformation digitale et numérique des entreprises, de culture d'entreprise et d'innovation.

Nous avons également réalisé divers entretiens semi-directifs auprès de l'équipe RH, de la direction et des collaborateurs de Green Giraffe, dont les représentants du personnel, afin de cerner au mieux les attentes et craintes liées à ce projet de standardisation des process RH. Cela permettra ainsi de prendre connaissance et de comparer au mieux le point de vue des instigateurs de ce projet, avec celui des utilisateurs.

Nous pourrons par la suite établir des préconisations concrètes afin de permettre d'accompagner la standardisation des process RH de l'entreprise tout en préservant sa culture. Enfin, nous essaierons de définir une marche à suivre pour des projets similaires.

PARTIE 1 : la prise de conscience des dysfonctionnements des processus RH a conduit l'entreprise à recourir à un logiciel de gestion

C'est une entreprise très jeune qui fait l'objet de notre étude. Le cabinet de conseil Green Giraffe a en effet été fondé il y a 9 ans et compte aujourd'hui 90 collaborateurs. Sa croissance continue l'a progressivement amenée à mettre en place des procédures de gestion administrative du personnel puis à recruter une Responsable RH en 2015.

Il apparaît nécessaire de mettre en lumière les facteurs ou éléments ayant incité l'entreprise, et plus particulièrement la fonction RH, à engager un projet d'informatisation des processus RH.

La première hypothèse souhaite démontrer que l'implémentation d'un logiciel informatique est apparue comme une nécessité afin de répondre aux différents enjeux rencontrés par l'entreprise en matière de ressources humaines.

Cette partie va s'attacher à valider ou invalider cette hypothèse.

1.1. La prise en compte d'enjeux économiques et organisationnels : le recours à un logiciel afin d'optimiser les processus RH

Les procédures administratives de gestion du personnel, nous allons le voir, prennent de plus en plus de temps aux professionnels des RH au fur et à mesure qu'une entreprise grandit. Cela présente divers enjeux pour l'entreprise, dont des enjeux économiques et organisationnels, qu'il conviendra d'étudier afin de comprendre pourquoi l'entreprise a fait le choix de recourir à un logiciel de gestion plutôt que de recruter du personnel supplémentaire pour gérer l'augmentation de la charge de travail.

1.1.1. Une gestion administrative du personnel chronophage et fastidieuse

Tout d'abord, nos divers entretiens ont démontré que la procédure de demandes de congés des collaborateurs n'était pas optimale. Celle-ci se présente sous la forme d'un circuit de validation par email passant par les supérieurs hiérarchiques directs, en l'occurrence les Chefs de projet, qui valident ou invalident ces demandes en tenant

compte de la charge de travail sur les projets²⁵. Il revient ensuite à la Responsable RH de valider définitivement cette demande en s'assurant que le collaborateur n'était pas pressenti pour être affecté à une autre mission et qu'il a bien obtenu l'accord de son supérieur hiérarchique sur le/les projet(s) en cours. Mickaël Palmeira, l'un des assistants administratifs du bureau de Paris nous a expliqué que cette seconde validation auprès de la Responsable RH se matérialisait par l'envoi d'un mail à une *mailing list* (liste de diffusion), nommée « Admin RH » dans laquelle il était présent. Cette liste de diffusion serait en fait composée de 8 personnes : le personnel RH, l'un des co-directeurs, et l'ensemble des assistants administratifs des différents bureaux de Green Giraffe dans le monde.

Avec aujourd'hui 90 collaborateurs, le premier dysfonctionnement observé est que le flux d'email envoyés par les collaborateurs au sujet de leurs congés est devenu trop important, remplissant considérablement les boîtes emails des Chefs de projets, mais également celles des personnes au sein de cette mailing list comme Mickaël Palmeira l'évoquait dans notre entretien : « Ce qui va aider avec *Fitnet Manager* c'est que les gens vont gérer leurs congés tout seul. Je ne recevrai plus 20 emails de demandes de congés tous les jours de la part de tous les collaborateurs de l'entreprise, alors qu'en soit, je dois seulement indiquer les congés des personnes du bureau dans lequel je travaille dans notre fichier de suivi pour la préparation des paies »²⁶.

L'outil *Fitnet Manager* est ainsi censé permettre de défaire l'entreprise de ce système de validation considéré comme « archaïque » selon les dires de la Responsable RH²⁷, notamment par l'usage du module **Gestion des activités RH** qui va être implémenté et qui permettra aux collaborateurs de saisir leurs propres demandes de congés, et de n'envoyer une notification qu'aux personnes chargées de les valider²⁸.

²⁵ Annexe 5 : Entretien Philippe Bilski (Délégué du personnel et Analyste financier)

²⁶ Annexe 6 : Entretien Mickaël Palmeira (Assistant administratif)

²⁷ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

²⁸ Fitnet Manager. *Gestion des activités RH* [en ligne], <https://www.fitnetmanager.com/logiciel-gestion-activites-rh/>, consulté le 7 avril 2019

Nous trouverons ci-après une capture d'écran présentant de manière non exhaustive ce module :



Nos entretiens ont également mis en exergue un autre dysfonctionnement lié aux congés des collaborateurs. Lorsque ces demandes sont validées, il reviendrait en fait aux assistants administratifs de chaque bureau de les renseigner dans un tableau Excel de suivi des absences. Ce tableau serait sauvegardé sur un service de stockage en ligne, *Dropbox*, permettant à chaque assistant d'avoir accès, en théorie, aux dernières modifications du fichier. Or, il semble que la réalité soit parfois toute autre comme nous l'évoquait Helena Maia²⁹, la seconde assistante administrative du bureau de Paris. En effet, le fichier de suivi doit normalement être sauvegardé sous une nouvelle version puis renommé avec le numéro de la version et les initiales de la personne ayant effectué les modifications (*exemple : Holidays Green Giraffe 2019 - v484 - HM*).

Cependant, Helena Maia nous a expliqué que cela n'a pas toujours été systématiquement effectué, notamment lors de sa mise en place de ce tableau de suivi il y a un an et demi, ce qui a conduit à une non prise en compte des modifications effectuées et à des différences entre le nombre de congés restants renseigné dans le tableau et celui indiqués sur les bulletins de salaires des collaborateurs. Ces erreurs ont amené, d'après Helena Maia, la Responsable RH et son apprenti RH à vérifier et corriger lors de chaque fin de mois que les demandes de congés validées étaient bien

²⁹ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

renseignées dans le fichier Excel de suivi. Ce travail de contrôle générerait au moins quatre heures de travail par mois supplémentaire pour la fonction RH de l'entreprise³⁰. Enfin, dû à sa sauvegarde en ligne, le fait de posséder la dernière version du fichier dépend de la connexion à internet : « Il est arrivé quelques fois que la synchronisation du fichier n'ait pu avoir lieu en raison d'une latence réseau insuffisante, ce qui a naturellement résulté en une non prise en compte de modifications » comme nous l'expliquait Mickaël Palmeira³¹.

Nous nous rendons ainsi compte que ces différents dysfonctionnements impactent finalement la paie des collaborateurs. Là encore, le module **Gestion des activités RH** qui va être implémenté va en théorie permettre à la fonction RH de Green Giraffe de simplifier cette procédure RH et d'avoir un calcul automatisé des compteurs de congés payés et RTT et de bénéficier d'une vue d'ensemble ou "planning" des congés de tous les collaborateurs de l'entreprise comme nous l'expliquait la Responsable RH.

Il nous apparaît par ailleurs que la procédure d'allocation des ressources humaines sur les projets devient de plus en plus laborieuse au fur et à mesure que l'entreprise compte de collaborateurs. Selon Clément Weber, l'un des fondateurs de l'entreprise et membre de l'équipe décidant de l'allocation des collaborateurs sur les projets, ce processus RH représenté par un flux de données de plus en plus important, conduit à un manque de réactivité de l'entreprise au fur et à mesure que celle-ci embauche de nouveaux collaborateurs³². En effet, il nous indique que processus RH, mis en place lors de la création de l'entreprise et qui n'a jamais évolué jusque-là, réside dans l'envoi d'un mail hebdomadaire par la Responsable RH à tous les Chefs de projets leur demandant d'indiquer la charge de travail prévisionnelle de leurs équipes (en pourcentage de temps passé par semaine) sur les différents projets. La Responsable RH de l'entreprise serait ensuite chargée d'établir un récapitulatif des réponses reçues via d'innombrables copiés-collés, et utiliser un code couleur afin de distinguer

³⁰ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

³¹ Annexe 6 : Entretien Mickaël Palmeira (Assistant administratif)

³² Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

rapidement les personnes possédant quelques disponibilités (surlignées en bleues) et celles étant complètement disponibles (surlignées en vert).

La suite de nos entretiens nous a conduit à nous rendre compte que cette procédure semblait laborieuse à bien des égards. Tout d'abord, il s'agit d'une tâche pour laquelle le temps passé par la Responsable RH à réunir toutes les informations reçues à tendance à augmenter au fur et à mesure que l'entreprise grandit. De plus, il ne faut pas oublier que le niveau d'informations qui remonte à l'équipe décidant de l'allocation des collaborateurs sur les projets dépend en outre de la capacité des Chefs de projet à fournir ces éléments de manière précise comme l'a souligné Clément Weber.

Ce ressenti est partagé par la Responsable RH³³ qui évoque le fait que certains Chefs de projet oubliaient de répondre à cet email hebdomadaire et ne fournissaient donc pas une mise à jour sur la charge de travail de leurs équipes. Des collaborateurs pouvaient être indiqués comme étant occupés alors qu'ils étaient en fait disponibles, menant à des déclinaisons de demandes de collaboration par des clients car aucune ressource n'apparaissait comme étant disponible pour l'exécuter. Cela conduit ainsi à une certaine rétention involontaire d'information qui est préjudiciable pour l'entreprise, car elle génère un manque à gagner. Selon Catherine Waters, la Responsable RH, il est facile d'imaginer que dans un tel exemple, les potentiels clients se soient tournés vers les concurrents de l'entreprise.

Ainsi, le module **Planification des ressources** permettra la gestion en temps réel de tous les processus de planification des projets et des activités : de l'affectation des collaborateurs sur les projets au contrôle de la progression des missions³⁴. Là encore, cela dépendra de la bonne volonté des Chefs de projets à mettre à jour les informations dans l'outil, et donc de comment le service RH sera parvenu à les sensibiliser suffisamment pour qu'ils comprennent l'importance de ces informations pour lui.

³³ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

³⁴ Fitnet Manager. *Planification des ressources* [en ligne] <https://www.fitnetmanager.com/logiciel-planification/>, consulté le 7 avril 2019

Nous trouverons une capture d'écran ci-après permettant de présenter d'avantage ce module :



Enfin, dans l'entité française de Green Giraffe comptant 35 collaborateurs, les bulletins de salaire sont envoyés par email à tous les collaborateurs, une fois qu'ils ont été reçus par les comptables et qu'ils ont été vérifiés par l'équipe RH comme nous l'expliquait Helena Maia³⁵. Cet envoi est manuel et effectué par email par l'apprenti RH et est sujet à de potentielles erreurs dû au caractère répétitif de la tâche comme l'envoi du bulletin au mauvais destinataire, ou la non détection d'une erreur faite par les comptables : « Il faut toujours vérifier qu'on envoi le bulletin à la bonne personne, une erreur est si vite arrivée ».

Cependant, cela pose la question de savoir si le temps passé par cette personne pourrait être réinvesti dans des missions avec davantage de valeur ajoutée pour l'entreprise s'il était fait de manière automatique : « C'est une activité qui nous prend de plus en plus de temps puisqu'on recrute de plus en plus, et qui est faible en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise alors qu'on pourrait l'automatiser et travailler sur autre chose à la place » nous disait justement la Responsable RH³⁶.

³⁵ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

³⁶ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

Le module **Gestion des activités RH** permettra quant-à-lui, en théorie, de centraliser toutes les informations contenues dans les contrats de travail et avenants, et de leur permettre de prendre connaissance de leurs bulletins de salaire³⁷.

Enfin, la procédure administrative de préparation des évaluations annuelles apparaît également longue et fastidieuse pour la fonction RH. D'après Pierre-Etienne Claveranne³⁸, l'un des sept autres fondateurs du cabinet de conseil, celle-ci implique l'envoi de retours sur expérience, ou *feedback*, par tous les collaborateurs de l'entreprise sur toutes les personnes avec lesquelles ils ont été amené à travailler durant les 6 à 12 derniers mois. Il nous explique que ces *feedback*, dits « à 360° », sont envoyés par email à une liste de diffusion appelée « Evaluations » composée de l'équipe RH, des deux co-directeurs et des différents Chefs de bureau, soit un total de dix personnes.

La Responsable RH³⁹ nous a indiqué lors de notre entretien que son rôle ainsi que celui de son apprenti, outre de participer à ces évaluations, consistait à copier et coller les *feedback* reçus dans un document Word pour chaque collaborateur, pour ensuite les anonymiser et les répartir dans diverses catégories de compétences : « cette catégorisation nous permet de fournir des retours avec des axes d'amélioration structurés et des objectifs de développement pour chaque collaborateurs, sans mettre en péril la bonne cohésion de l'équipe grâce au maintien de l'anonymat ». Là encore, il semble s'agir d'un processus RH chronophage et fastidieux pour les personnes en charge de cette consolidation et dont le temps consacré augmente au fur et à mesure que l'entreprise compte de collaborateurs.

Outre cela, la Responsable RH a souligné le fait que plusieurs erreurs pouvaient découler de cette procédure. Il serait notamment arrivé que certains *feedback* ne soient pas pris en compte en raison d'un trop gros nombre d'emails reçus lors des périodes d'évaluations et que des oublis d'anonymisation aient eu lieu dus à des fautes d'inattention. De plus, elle souligne qu'en raison de son effectif réduit, l'équipe RH

³⁷ Fitnet Manager. *Gestion des activités RH* [en ligne], <https://www.fitnetmanager.com/logiciel-gestion-activites-rh/>, consulté le 7 avril 2019

³⁸ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

³⁹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

serait souvent très occupée sur d'autres missions et n'effectuerait une vérification que partielle des retours sur expérience reçus. En effet, le suivi réalisé ne prendrait en compte que le fait d'envoyer un mail avec des *feedback*, et non les personnes pour lesquelles le *feedback* a été fourni.

Par ailleurs, du fait que ces *feedback* soient envoyés avec les adresses email professionnelles, indiquant ainsi les noms et prénoms des collaborateurs, certains d'entre eux estimerait ne pas être à l'aise avec l'idée de les envoyer à cette *mailing list* qui, rappelons-le, inclut les membres de la Direction. Ainsi, la Responsable RH nous indiquait : « il arrive que des collaborateurs préfèrent m'envoyer directement leurs *feedback* plutôt qu'à cette *mailing list* car ils ne se sentent pas à l'aise avec l'idée que les dirigeants et une partie des fondateurs puissent prendre connaissance des *feedback* moins positifs à leurs égards »⁴⁰. Ce comportement semble dénoter une certaine crainte à l'idée d'exprimer librement son opinion.

Les dysfonctionnements observés au sujet de ce processus d'évaluation semblent donc être nombreux. D'une part, le caractère répétitif et laborieux de cette procédure conduirait intrinsèquement à des erreurs ou non prises en compte de *feedback* des collaborateurs, tandis que, d'autre part, leur envoi à une liste de diffusion en contraindrait certains à craindre que le corps directionnel puisse en prendre connaissance, ne rendant ainsi pas optimal le processus d'évaluations et l'honnêteté du *feedback* donné. Selon la Responsable RH, le logiciel *Fitnet Manager* ne possèdera pas de module permettant de faciliter le temps passé sur cette procédure, ce qui la poussera cet été à entamer une nouvelle recherche de logiciel complémentaire à *Fitnet Manager* afin de faciliter la procédure de collecte de *feedback* pour les évaluations annuelles et semi-annuelles.

⁴⁰ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

1.1.2. La structure internationale comme source de dysfonctionnements

Green Giraffe étant une entreprise présente dans maintenant 6 pays (Afrique du Sud, Allemagne, Etats-Unis, France, Pays-Bas et Royaume-Uni), nos entretiens ont souligné le fait que ce caractère international soulevait d'autres contraintes en matière de gestions des ressources humaines au quotidien.

Tout d'abord, la Responsable RH a pointé du doigt lors de notre entretien que l'organisation internationale de Green Giraffe présentait des contraintes en termes d'harmonisation des politiques sociales. Elle nous a donné l'exemple du nombre de congés exceptionnels des collaborateurs pour évènements familiaux qui serait différent selon les pays dans lesquels ils se situent en raison des différentes règles légales et conventionnelles : « Là où un collaborateur sous contrat de travail français a le droit à 4 jours de congés pour son mariage grâce à la convention collective Syntec⁴¹, un collaborateur sous contrat de travail néerlandais n'y aura pas droit car la législation de son pays laisse libre choix à son employeur d'accorder ou non des jours de congés pour ce motif⁴² ». Il en est de même pour le nombre de jours fériés qui divergent selon les pays.

Outre cela, les différentes législations constituent des points de vigilance, voire des contraintes, pour la fonction RH en termes de santé et sécurité au travail ou encore de régulation du temps de travail : « Au niveau du contexte réglementaire, nous devons garder un œil sur les évolutions légales dans le droit du travail de chaque pays. Il s'agit donc d'une complexité supplémentaire, plus on grossit, plus on va s'étendre dans de nouveaux pays et plus il faudra se pencher sur les différentes régulations »⁴³. Le recours à un outil digital de type *SaaS (Software as a Service)* ou « logiciel en tant que service », apparaît alors comme une aubaine pour la Responsable RH.

⁴¹ Article 29 de la Convention Collective Nationale applicable au Personnel des Bureaux d'Études Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-Conseils et des Sociétés de Conseils ; Numéro de brochure 3018

⁴² Government of the Netherlands. *Leave schemes* [en ligne], Government of the Netherlands, <https://business.gov.nl/regulation/leave-schemes/>, consulté le 7 avril 2019

⁴³ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

En effet, *Fitnet Manager* serait une solution informatique distribuée sous forme de technologie *SaaS* qui, d'après la Responsable RH, est caractérisée par le fait que l'outil est développé et utilisé par d'autres sociétés, dont des sociétés internationales : « cela va nous permettre de nous assurer que nous sommes bien en ligne avec les réglementations des différents pays, notamment sur les jours de congés supplémentaires pour évènements familiaux, ou tout simplement les règles en matière de temps de travail ».

Là encore, le module **Gestion des activités RH**⁴⁴ qui va être implémenté permettrait en théorie à la fonction RH de Green Giraffe de se détacher de cette contrainte. L'éditeur du logiciel prendra en compte les différentes législations nationales en termes de jours fériés et de temps de travail lors de l'implémentation, et le logiciel permettra, en principe, d'harmoniser plus facilement les congés exceptionnels pour évènements familiaux.

Par ailleurs, l'éloignement géographique représenterait également un enjeu pour l'équipe RH. Comme nous l'indiquait Catherine Waters⁴⁵, l'équipe RH est aujourd'hui basée exclusivement à Paris, mais ses missions sont étendues sur l'intégralité des succursales. Ainsi, elle ne serait aujourd'hui pas en mesure de vérifier la présence des collaborateurs dans les autres bureaux, ce qui poserait des problèmes en matière de déclaration et gestion des absences.

L'intégration du module **Gestion des activités RH** ne permettra pas, cette fois, de pallier cette contrainte. La Responsable RH compte ainsi sur l'honnête déclaration des collaborateurs, rendue possible notamment par la taille réduite de l'entreprise et des différents bureaux mais également sur la vigilance des Chefs de projets et Chefs de bureaux qui pourront vérifier les déclarations d'absences et congés faites par les collaborateurs. Le recrutement en fin d'année 2018 d'une nouvelle collaboratrice au sein de l'équipe RH et basée à Utrecht permet, en partie, de pallier cet enjeu, celle-ci tenant informée la Responsable RH de potentielles absences dans ce bureau.

⁴⁴ Fitnet Manager. *Gestion des activités RH* [en ligne], <https://www.fitnetmanager.com/logiciel-gestion-activites-rh/>, consulté le 7 avril 2019

⁴⁵ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

1.1.3. L'idée d'un recrutement de personnel RH supplémentaire pour pallier ces enjeux rapidement écartée

Nos divers entretiens nous ont amené à considérer que la façon de pallier les dysfonctionnements des processus RH en partie liés au sous-effectif de l'équipe RH passait chez Green Giraffe par la mise en place d'un outil et d'un processus associé. Le recours à un logiciel de gestion apparaissait alors comme un besoin, cependant il semble intéressant de nous demander s'il s'agissait d'une nécessité, autrement dit s'il n'existait pas une autre manière de traiter ces problèmes différemment.

Lors de nos entretiens, il nous est venu l'idée que ces enjeux économiques et organisationnels pouvaient potentiellement être palliés via le recrutement d'une personne supplémentaire au sein de l'équipe RH, aujourd'hui considérée comme réduite. Cette personne, possédant potentiellement moins de compétences, pourrait s'occuper des tâches à faible valeur ajoutée, telles que la gestion des congés payés et des absences sur le fichier Excel de suivi, ainsi que la vérification et l'envoi des bulletins de paie, libérant alors du temps à la Responsable RH et à son apprenti. Dans ce cas, il s'agirait d'une question d'allocation des moyens, de distribution des tâches.

Lorsque cette question fut posée lors de notre entretien avec la Responsable RH⁴⁶, celle-ci nous a expliqué que le recours à un logiciel informatique apparaissait comme la meilleure des solutions pour différentes raisons. Elle s'est tout d'abord référée au cahier des charges qu'elle a constitué en 2018, une fois le projet validé par la Direction de l'entreprise et faisant état de toutes les activités pouvant être dématérialisées⁴⁷. Pour l'édition de ce document, sa démarche fut de demander aux membres de l'équipe RH, aux assistants administratifs, mais aussi aux membres de l'équipe se chargeant de l'allocation des ressources humaines sur les projets clients de lister toutes les activités ou missions qu'ils effectuaient au quotidien. Elle s'est ensuite chargée de les regrouper en neuf catégories, ce qui lui a permis de prendre conscience d'une dissociation entre les activités RH ayant besoin d'être simplifiées d'une part, et les

⁴⁶ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

⁴⁷ Annexe 7 : Cahier des charges

activités commerciales ayant également besoin d'être facilitées via l'utilisation du numérique d'autre part :

Partie RH

- La gestion administrative du personnel
- La gestion de la paie et de ses éléments variables
- L'allocation des ressources humaines sur les projets
- La gestion des évaluations annuelles et semi-annuelles
- La gestion des temps et des activités (GTA)
- L'édition de rapports d'activité
- La gestion et suivi des dépenses et notes de frais

Partie Commerciale

- La gestion des relations clients (CRM)
- La gestion et le suivi des projets

La recherche d'un outil informatique prenant en compte les deux groupes d'activités ayant besoin d'être simplifiées dans l'entreprise a ainsi débuté début 2018 et s'est arrêtée en mi-année sur le logiciel de gestion *Fitnet Manager*, un outil ERP (*Employee Resource Planning*) consistant en un système d'informations qui permet la gestion et le suivi au quotidien de l'ensemble des données et des services opérationnels d'une entreprise⁴⁸, déployé en tant que *SaaS* comme évoqué précédemment.

Lors de notre entretien avec la Responsable RH, nous avons également pris conscience que ce qui semblait avoir aussi fait pencher la balance en faveur de l'outil résidait dans la disponibilité de l'outil sous la forme de plateforme numérique. Celui-ci serait alors directement prêt à l'emploi, alors que le recrutement d'une personne supplémentaire aurait demandé de nouveaux efforts de recrutement, puis de formation sur toutes les procédures RH une fois recrutée⁴⁹.

Par ailleurs, nos recherches académiques ont pu démontrer que le recours à un logiciel informatique déployé sous forme de *SaaS* était susceptible d'être plus intéressant

⁴⁸ Cegid. *Qu'est-ce qu'un ERP ?* [En ligne]. Cegid, <http://tinyurl.com/y5akfkfs>, consulté le 6 avril 2019

⁴⁹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

économiquement et technologiquement pour l'entreprise qu'une nouvelle embauche. En effet, selon Gérard Piètrement, la technologie SaaS rend possible une diminution des coûts étant donné que son mode de fonctionnement réside dans la mutualisation des paramétrages entre plusieurs clients d'une solution⁵⁰.

De plus, un outil informatique sous forme de SaaS serait souvent présenté comme innovant. Il explique que lorsqu'une évolution serait demandée, l'éditeur de la solution vérifierait que celle-ci peut potentiellement être bénéfique pour l'ensemble de ses clients avant de décider de la développer ou non. Si elle l'est, celle-ci serait ensuite rendue disponible grâce à une mise à jour gratuite : « les clients bénéficient systématiquement des dernières innovations dès qu'elles sont disponibles, ce qu'apprécient beaucoup d'entre eux, qui se sentent portés par ce progrès continu qui les maintient à la pointe »⁵¹.

La prise en compte des enjeux économiques et organisationnels auxquels fait face Green Giraffe dû à des process RH et commerciaux chronophages et fastidieux a poussé la Responsable RH à entamer une démarche d'informatisation complète de ces procédures. L'objectif du logiciel pour l'entreprise est ainsi d'optimiser le temps passé sur celles-ci et de tenir compte de ses contraintes organisationnelles dû à sa structure internationale. Le recrutement d'un nouvel employé afin de délester l'équipe RH n'est ainsi pas apparût comme la solution la plus adaptée à ces enjeux, le recours au logiciel présentant des avantages plus intéressants.

⁵⁰ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p340.

⁵¹ Ibidem, p255.

1.2. L'observation d'enjeux sociaux et sociétaux : l'évolution du monde du travail et des possibilités de désengagement

Nos divers entretiens avec le corps directionnel ainsi que nos recherches académiques ont également mis en exergue de nouveaux facteurs ayant poussé le cabinet de conseil Green Giraffe à recourir à un logiciel de gestion afin de simplifier les processus RH en place.

1.2.1. L'évolution du métier et des missions des RH poussent l'entreprise à moderniser ses procédures

La fonction RH a joué un rôle dans les mutations socio-économiques ainsi que sur les transformations des modes de travail au fil des années. Selon Jean-Marc Le Gall, nous assistons à la reconnaissance du facteur humain dans l'entreprise et donc à l'évolution de la fonction et du contenu de la gestion des ressources humaines⁵². Il évoque dans son ouvrage *La gestion des Ressources Humaines* une étude de Jean Fombonne décelant quatre phases décisives de la fonction RH depuis ses « prémices » en 1850-1916, jusqu'au « management stratégique » d'aujourd'hui. La première phase, est dite *administrative* car se reflétant à travers des tâches d'intendance et d'exécution. La deuxième est dite *de gestion* et correspond à la phase durant laquelle la fonction RH a commencé à voir ses compétences s'élargir tout en travaillant sur des projets d'une durée moyen terme. La troisième phase est dite *de développement*, et correspond à la phase durant laquelle l'entreprise réalise que les problèmes humains auxquels elle fait face, tels que l'emploi et les compétences, nécessitent d'être rattachés aux autres dimensions de l'entreprise à l'aide du service RH. On assiste alors au début du dialogue social, de la communication interne, ou encore à l'émergence d'une fonction RH se spécialisant dans le recrutement et le pilotage des carrières. Enfin, la quatrième phase, celle dite *orientée business*, est celle qui encouragerait une contribution plus directe de la fonction RH à la performance et l'internationalisation d'une entreprise

Ces changements ont eu lieu en raison des évolutions des contextes sociaux et économiques. Le recours à un logiciel de gestion du personnel semble nécessaire

⁵² Jean-Marc LE GALL. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Que Sais-je, 2018, p. 15.

pour accompagner la fonction RH dans ses changements structurels et l'évolution de ses missions dans un contexte d'internationalisation.

Comme évoqué précédemment, les processus administratifs RH de Green Giraffe semblent s'articuler autour de la gestion des temps de travail, la fiabilisation de la paie, et de la conformité avec les différentes régulations en France comme à l'international. On constate donc une certaine transversalité des missions qui a fait naître un besoin d'outils permettant à la fonction RH de gagner en structuration et en efficacité. Nous nous sommes rendus compte lors de nos entretiens que son rôle chez Green Giraffe était assez central en raison de l'organisation de l'entreprise en « mode projets ». En effet, sa mission d'allocation des moyens humains sur ces projets semble primordiale afin de faire fonctionner l'activité opérationnelle, en choisissant les membres des projets en fonction de leurs compétences et connaissances financières, linguistiques, juridiques, etc. La Responsable RH a cependant indiqué qu'elle ne parvenait plus à se concentrer complètement sur cette mission, d'où le recrutement d'un apprenti il y a deux ans.

Elle a de plus constaté une évolution dans ses missions avec d'avantage de besoins en mobilité internationale dû à l'expansion des activités de l'entreprise dans de nouveaux pays, mais aussi en termes de politiques de rémunération, avec des études de marché à réaliser de manière plus systématique afin de s'assurer que les collaborateurs possédaient une rémunération compétitive par rapport au marché du conseil financier. Cependant, les processus RH purement administratifs décrits précédemment lui prenaient encore beaucoup de temps et l'empêchaient de s'atteler à ces nouvelles missions, c'est pourquoi le recrutement d'une Spécialiste RH en mobilité internationale qui l'épaula ainsi depuis fin 2018 avait été décidé.

Là encore, le temps de travail est au centre des préoccupations de l'entreprise. L'évolution du métier des RH chez Green Giraffe et l'arrivée de nouvelles missions a ainsi poussé la Responsable RH à recruter deux nouvelles personnes ces deux dernières années. Cependant, leur recrutement semble aujourd'hui ne pas être suffisant pour faire face à la charge de travail, la modernisation et l'optimisation des processus RH en place est apparue comme indispensable.

1.2.2. Le risque d'un désengagement des collaborateurs du fait de l'éclatement des outils informatiques

D'après la Responsable RH, l'éclatement des outils informatiques chez Green Giraffe est aujourd'hui une potentielle source de désengagement. Nos entretiens avec plusieurs collaborateurs nous ont, en effet, permis de constater que le cabinet de conseil utilisait plusieurs logiciels pour la réalisation de ses process RH.

Tout d'abord, un logiciel appelé *10Time* est utilisé pour la gestion des temps. Mickaël Palmeira, un assistant administratif en charge de ce logiciel pour toutes les succursales de Green Giraffe nous a indiqué qu'il s'agissait d'une plateforme sur laquelle les collaborateurs devaient renseigner de manière précise leurs temps de travail : « je dois vérifier chaque semaine que les heures de la semaine précédente ont bien été saisies, donc 40h minimum par collaborateur. Je dois vérifier qu'il n'y a pas eu de bugs aussi, si je vois qu'il y a des heures rentrées mais pas de description, je le dis aux concernés et les relance »⁵³. Cependant, ce dernier évoque que les collaborateurs n'étaient parfois pas tous coopératifs lorsqu'il leur demandait de remplir ces informations : « certains on a beau leur dire de le remplir, ils ne le font pas tout de suite. Donc chaque semaine il y a une course de relance pour vérifier que les heures ont bien été remplies ».

Lorsque ceux-ci oublient d'indiquer leurs temps de travail de la semaine, il revient donc à Mickaël Palmeira de les relancer par email. Le temps passé à vérifier les données indiquées sur le logiciel et à relancer les retardataires serait estimé à hauteur d'une heure par mois (soit un total de 12 heures par an). Pourtant, Pierre-Etienne Claveranne, l'un des fondateurs et Directeur Financier nous a indiqué l'importance que ces informations avaient pour l'entreprise : « Concernant *10Time*, je sais que c'est un peu rengaine, mais il faut remplir ses heures car c'est avec ces informations qu'on peut refacturer nos clients après. C'est un peu grâce à ça qu'on gagne notre argent »⁵⁴.

Nous avons très souvent lus dans nos recherches académiques que la population active possédaient un usage du numérique et des dispositifs digitaux important dans leurs vies personnelles, et que le fait qu'ils ne retrouvaient pas forcément ce niveau de

⁵³ Annexe 6 : Entretien Mickaël Palmeira (Assistant administratif)

⁵⁴ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

numérisation ou digitalisation dans leurs entreprises, les amenaient parfois à être désengagés⁵⁵. Ici en l'occurrence, le logiciel *10Time* est uniquement disponible via sa plateforme internet, et apparaît ainsi comme non idéal pour les collaborateurs étant habitués à plus d'innovations, ce qui pourrait potentiellement expliquer cette non utilisation, outre le fait qu'il s'agisse d'une « activité répétitive et peu stimulante » comme évoqué par le Directeur Financier Pierre-Etienne Claveranne.

Ainsi, l'usage de l'application mobile de *Fitnet Manager* pourrait, en théorie, représenter une aubaine en rendant plus simple ce processus RH considéré comme rengaine. Cependant, Mickaël Palmeira, l'assistant administratif du bureau de Paris, nous a indiqué qu'il craignait que cela ne change pas les choses : « est-ce que les gens vont remplir leurs heures sur leurs téléphones ? Moi je pense que ça ne va rien changer, mais si ça aide et que c'est plus fun pour eux de remplir leurs heures sur une appli que sur un ordi, ça me ravit ».

Par ailleurs, Helena Maia, la seconde assistante administrative du bureau de Paris, nous a expliqué que les collaborateurs de Green Giraffe devaient également utiliser le logiciel *Expensya* qui est, quant-à-lui, dédiée aux notes de frais : « C'est un outil facilitant le suivi des dépenses et des notes de frais des collaborateurs lors de leurs déplacements. Avec une simple reconnaissance visuelle d'une facture de course de taxi ou d'un reçu de carte de crédit, l'outil permet d'effectuer rapidement une demande de remboursement »⁵⁶.

Helena Maia est en charge de recevoir ces demandes de remboursements, et nous indique qu'il s'agit d'un outil très apprécié dans l'entreprise, en partie grâce à sa disponibilité sous forme d'application mobile avec reconnaissance visuelle qui permet un certain gain de temps pour les collaborateurs. Elle nous a par ailleurs expliqué que la Direction avait souhaité conserver cet outil et le relier à *Fitnet Manager* grâce des connecteurs API (interfaçage entre applications) car les collaborateurs ne souhaitaient pas s'en détacher. Il nous apparaît ainsi pertinent de nous demander si un potentiel arrêt d'utilisation ou remplacement de cet outil n'aurait ainsi pas causé un désengagement des collaborateurs. À l'inverse, nous pouvons également nous

⁵⁵ David FAYON, Michaël TARTAR. *Transformation digitale, 5 leviers pour l'entreprise*. Tours : Pearson, 2014, p. 13.

⁵⁶ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

demander si le fait de relier cet outil apprécié par les collaborateurs (*Expensya*) au nouvel outil mis en place (*Fitnet Manager*) ne permettrait pas d'en faciliter son appropriation. Nous reviendrons lors de l'étude de notre troisième hypothèse sur le concept d'appropriation ainsi que sur les conditions à réunir afin que celle-ci puisse avoir lieu.

Nous évoquons pour finir le fait que l'étude du besoin de dématérialisation des procédures dans l'entreprise menée par la Responsable RH avait aboutie à l'édition d'un cahier des charges, avait mis en exergue une dissociation entre deux grandes catégories de procédures administratives : RH et commerciales. C'est cette seconde partie qui fait aujourd'hui l'objet d'un énième logiciel, appelé *Capsule*. Clément Weber⁵⁷, l'un des fondateurs de l'entreprise et membre de l'équipe commerciale, nous explique que *Capsule* est un logiciel CRM (*Customer Relationship Management*) ou logiciel de Gestion de la Relation Client, permettant de stocker et de gérer tous les contacts professionnels des collaborateurs de l'entreprise au même endroit. L'objectif de cet outil, selon Clément Weber, est de faciliter la circulation de l'information entre les collaborateurs.

Cependant, l'importation des données dans cet outil semble une nouvelle fois fastidieuse pour les collaborateurs car elle nécessite de rentrer manuellement toutes les informations inscrites sur les cartes de visites : « Aucune reconnaissance visuelle à partir d'une photo n'est possible. La précision des données renseignées dans l'outil dépend donc de l'attention portée par les gens lors de la mise en ligne ». Là encore, il semble que cela ne soit pas optimal, il évoquait notamment avoir remarqué que certains salariés ne le remplissaient pas du tout, tandis que d'autres le remplissaient sans respecter les règles d'appellation des entreprises : « On finit toujours par avoir des noms différents pour la même entreprise ».

Il nous semble toujours pertinent, néanmoins, de nous demander si l'éclatement de ces outils informatiques - et donc de ces procédures administratives - n'est pas propice à un désengagement des collaborateurs comme nous l'expliquait la Responsable RH :

⁵⁷ Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

« La multiplicité des outils à utiliser, et leur caractère contraignant pour certains, pourraient être considérées comme des sources de désengagement, rendant nos processus RH moins efficaces »⁵⁸.

Le recours à *Fitnet Manager*, un logiciel permettant de réunir *10Time*, *Expensya* et *Capsule* sous une même plateforme et même application mobile apparaît alors comme un moyen de pallier ce potentiel désengagement.

⁵⁸ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

1.3. La considération d'enjeux juridiques : le désir de conformité de l'entreprise

Le recours à ce logiciel de gestion semble également présenter des enjeux juridiques pour le cabinet de conseil Green Giraffe. Nos recherches académiques et entretiens nous ont en effet permis de dénoter que l'entreprise souhaitait également s'assurer qu'elle était en conformité avec les différentes législations.

1.3.1. La loi RGPD et la gestion fine de la confidentialité

Tout d'abord, le logiciel *Fitnet Manager* semble permettre une meilleure protection des données individuelles en lien avec la loi Informatiques et Libertés⁵⁹ du 6 janvier 1978 remplacée par le RGPD – Règlement Général de la Protection des Données⁶⁰ – du 25 mai 2018 et dont le champ d'application concerne l'ensemble des états de l'Union Européenne mais aussi tous les pays interagissant avec elle⁶¹. Notre entretien avec la Responsable RH nous a permis de mettre en lumière la volonté de la Direction de l'entreprise d'être en conformité avec cette nouvelle régulation européenne : « Nous souhaitons vraiment trouver un outil qui était complètement conforme à cette régulation de protection des données, ce qui ne fut pas facile »⁶².

Les données contenues dans *Fitnet Manager* étant hébergées par le fournisseur, il nous apparaissait légitime de nous interroger sur le niveau de sécurité que ces éditeurs de solution SaaS proposaient. Selon Gérard Piètlement, le niveau de sécurité des données offert par ces fournisseurs de solutions dites « cloud » est très élevé et est souvent synonyme d'un investissement important qui leur donnerait la possibilité d'atteindre des niveaux de sécurité que leurs clients ne pourraient pas obtenir eux-mêmes⁶³.

⁵⁹ Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés

⁶⁰ Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016

⁶¹ Bercy infos. *Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), mode d'emploi* [en ligne], Economie.gouv.fr, <http://tinyurl.com/yynspgk>, consulté le 7 avril 2019

Ce règlement a été conçu autour de trois objectifs principaux : renforcer les droits des citoyens en leur donnant la possibilité d'avoir accès aux informations les concernant et de les modifier à tout moment, responsabiliser les acteurs du traitement des données telles que les entreprises, et donner de la crédibilité à la réglementation grâce à une coopération renforcée entre les autorités de protection des données

⁶² Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

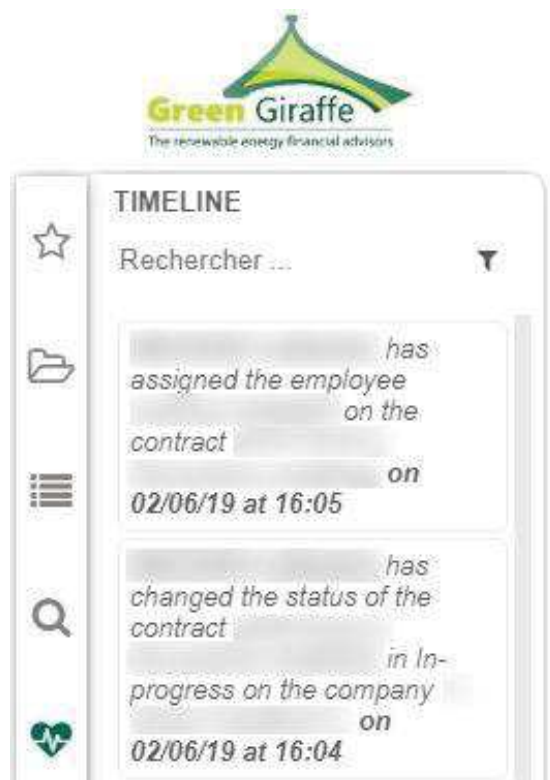
⁶³ Gérard PIETLEMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p341.

Le module **Gestions des activités RH** présenté précédemment permettra en principe d'y parvenir en permettant à chaque collaborateur d'accéder à toutes les informations que possède son employeur le concernant.

1.3.2. Permettre la centralisation, traçabilité et historisation de l'information

Nos entretiens ont démontré que le recours à l'outil *Fitnet Manager* avait pour objectif une meilleure maîtrise des risques de pertes d'information ou d'erreurs avec la traçabilité de l'information rendue possible, en théorie, par ce logiciel *ERP*. Différentes normes rendent aujourd'hui indispensable le fait de pouvoir identifier les actions réalisées dans les logiciels de gestion du personnel, cela dans le but de comprendre l'origine des problèmes lorsqu'ils apparaissent⁶⁴. Une traçabilité optimale de l'information devrait permettre d'identifier aisément l'utilisateur ayant effectué la mise à jour, à quelle date et la nature de la modification.

C'est notamment ce que semble permettre *Fitnet Manager* dans l'onglet *Timeline* comme nous le montre la capture d'écran ci-après :



⁶⁴ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p68.

Le recours à *Fitnet Manager* permettra ainsi, en principe, de centraliser tous les bulletins de salaire, rendant ainsi possible une historisation de l'information, mais également le respect des durées de conservation incombant à l'employeur en France. Celles-ci sont d'ailleurs rappelées par le Code du travail avec l'article L 3243-4 qui impose un délai de conservation des bulletins de salaire de cinq ans sous forme électronique⁶⁵. Leur archivage serait primordial dans le cas où un collaborateur souhaiterait effectuer une contestation prud'homale. Il reviendrait au salarié de conserver ses bulletins de salaire sans limitation de durée lui permettant de faire valoir ses droits à la retraite lorsqu'il le souhaitera.

En outre, selon Helena Maia⁶⁶, l'un des objectifs principaux de la fonction RH aujourd'hui est de garantir le respect des formalités obligatoires liées à l'emploi des collaborateurs de l'entreprise, ainsi qu'à la conservation de documents, à savoir la Déclaration Préalable à l'Embauche (DPAE), les autorisations de travail des travailleurs étrangers, les visites médicales, les contrats de travail, leurs avenants, etc. L'usage d'un outil permettant de centraliser tous ces documents apparaît être une nécessité.

Enfin, nos recherches académiques ont démontré que la gestion administrative de la formation présentielle nécessitait la formalisation des documents permettant de retracer les formations effectuées par les collaborateurs et de justifier qu'elles ont bien été suivies et validées. Ces documents sont en général des convocations, feuilles de présence et le cas échéant d'attestations de réussite⁶⁷. *Fitnet Manager* donne ainsi l'opportunité à l'entreprise de numériser tous ces éléments à un seul endroit, alors qu'aujourd'hui ces documents sont stockés et archivés dans un emplacement ne permettant pas aux collaborateurs concernés d'y accéder, sur *Dropbox*⁶⁸.

Là encore, le module **Gestion des Activités RH** permettra aux collaborateurs de retrouver dans la catégorie *Dossiers RH* tous les documents les concernant.

⁶⁵ Article L3243-4 - Modifié par La loi n°2009-526 du 12 mai 2009 - article 26

⁶⁶ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

⁶⁷ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p. 68.

⁶⁸ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

1.3.3. Les outils de GTA et de planification permettent de respecter l'ensemble des contraintes légales

La mise en place du logiciel *Fitnet Manager* a pour objectif de permettre à l'entreprise de structurer ses procédures. L'outil habilitera, en théorie, Green Giraffe à encore mieux réguler l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des collaborateurs avec la gestion de leur planning, de leur rémunération, et surtout de leur temps de travail.

Selon Gérard Piètrement, la GTA (Gestion des Temps et des Activités) est très utile afin de tenir compte des contraintes réglementaires, notamment avec les alertes sur les dépassements de seuils (amplitude horaire et jours de congés par exemples)⁶⁹. L'outil imposera aux collaborateurs d'indiquer une durée de travail et de spécifier pour quelle mission et quelle tâche le travail a été effectué. Cette déclaration sera consultée et/ou validée par les Chefs de projets chaque semaine afin de constater les écarts entre la durée prévisionnelle et la durée réelle passée sur la mission.

Enfin, selon l'éditeur du logiciel, *Fitnet Manager* permettrait de gérer les incidents de présence. Une alerte serait, en principe, émise lors d'un dépassement de seuils légaux et/ou managériaux ou lors de manquement à une obligation légale. À titre d'exemple, lorsqu'un collaborateur est absent et qu'il ne fournit pas de justificatif, une alerte serait envoyée au Service RH afin de l'en notifier. Il en serait de même lorsque des horaires excédentaires seraient effectués et dépasseraient le temps de travail maximum légalement autorisé, ou encore lorsque le repos quotidien est inférieur à 11 heures comme imposé par la loi en France⁷⁰.

⁶⁹ Ibidem, p. 71.

⁷⁰ Fitnet Manager. *Gestion des activités RH* [en ligne], <https://www.fitnetmanager.com/logiciel-gestion-activites-rh/>, consulté le 7 avril 2019

1.3.4. Prévention vis-à-vis des lois qui s'appliqueront bientôt à la succursale française de Green Giraffe

Il ne faut pas omettre les obligations légales nationales en termes de *reporting* et de déclarations qui seront susceptibles de s'appliquer à l'entité française de Green Giraffe en raison de sa continuelle croissance. En effet, depuis le Livre vert européen et la loi NRE (relative aux Nouvelles Régulations Economiques)⁷¹, le *reporting* axé sur les données sociales s'est fortement intensifié, et les obligations légales se sont étendues, notamment par le biais de la loi Grenelle 2⁷² et de son décret d'application.

La succursale française n'est pour le moment pas concernée par ces obligations, mais se rapproche activement du seuil de 50 collaborateurs rendant obligatoire la BDES (Base de Données Economiques et Sociales)⁷³ qu'elle est censée mettre à disposition des représentants du personnel. Mettre en place un outil permettant de centraliser toutes les informations RH et de les structurer semble être un bon moyen afin d'anticiper ce besoin futur de *reporting*.

⁷¹ Loi 2001-420 du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations économiques et décret d'application 2002-221 du 20 février 2002

⁷² Loi 2010-788 du 12 juillet 2010, Article 225 et décret d'application n°2012-557 du 24 avril 2012

⁷³ Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013

1.4. Une hypothèse validée

Nos entretiens ont démontré qu'une prise de conscience des différents types d'enjeux avait poussé la Responsable RH à engager une démarche de standardisation et d'informatisation de procédures RH de Green Giraffe via un logiciel de type *ERP*. Il semble que la volonté de responsabiliser les collaborateurs et l'optimisation des ressources humaines en terme économique l'aient également poussée à recourir à cet outil informatique plutôt qu'au recrutement d'un nouvel employé dans l'équipe RH.

L'arrivée de *Fitnet Manager* semble présenter des intérêts pour chaque population de l'entreprise. Tout d'abord, l'outil permettrait en théorie à la Responsable RH de s'assurer du respect du cadre juridique sur le temps de travail et les incidents de présence. L'équipe RH pourrait, elle, s'occuper de manière plus optimale de la gestion des absences et des EVP et se détacher des procédures chronophages et fastidieuses. Les Chefs de projets piloteraient leurs équipes grâce aux plannings mis à leurs dispositions. Enfin, les collaborateurs pourraient, quant-à-eux, accéder aux données les concernant, conformément aux nouvelles régulations.

Nous estimons ainsi que cette hypothèse est validée.

Il semble néanmoins pertinent de nous interroger sur le ressenti de la Direction et des collaborateurs au sujet de cette standardisation et informatisation des process RH du cabinet de conseil Green Giraffe.

PARTIE 2 : La Direction et les collaborateurs craignent que l'informatisation de la fonction RH modifie la culture d'entreprise

La première partie de l'étude a montré que l'implémentation d'un outil de gestion du personnel présentait divers enjeux pour la Direction. Il est désormais question de s'interroger sur les raisons pour lesquelles les collaborateurs y voient un risque pour la culture de leur entreprise.

Cette deuxième hypothèse souhaite démontrer comment la culture d'entreprise de Green Giraffe se matérialise et en quoi l'arrivée de ce projet a amené les collaborateurs à se questionner sur une possible modification de cette culture.

Il conviendra, au terme de cette partie, de valider ou non cette hypothèse.

2.1. La culture d'entreprise, facteur immatériel

Selon Éric Godelier, pour comprendre la culture d'entreprise, il faut aller au-delà de la simple reconnaissance de ses manifestations et mobiliser des modèles théoriques permettant une première contextualisation. Cependant, définir la culture d'entreprise nécessite de rester prudent face à la complexité de cette notion⁷⁴.

Il existe de très nombreuses définitions de la culture d'entreprise.

Edgar H. Schein, théoricien reconnu de la culture d'entreprise, donne une première définition synthétique dans son ouvrage *Organizational Culture and Leadership* (1985). Elle est, selon lui, « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne et qui sont enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »⁷⁵.

L'approche d'Éric Godelier dans *La culture d'entreprise* (2006) complète la première définition donnée par Edgar H. Schein. « Par culture d'entreprise, il faut entendre des

⁷⁴ Éric GODELIER. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2006, p. 106.

⁷⁵ Edgar H. SCHEIN. *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1985.

façons de faire ou de penser, des signes et des conduites qui distinguent les membres d'une entreprise. Ces éléments sont transmis socialement, collectivement et individuellement »⁷⁶. Selon lui, la culture d'entreprise s'exprime également par des éléments symboliques tels que les marques ou logos, ou les arrangements organisationnels tel que les types de délégation ou méthodes de travail.

Enfin, Maurice Thévenet, dans son ouvrage *La culture d'entreprise* (1993), évoque un article de Kroeber et Kluckholm⁷⁷ (1952) qui répertorie 164 définitions ce qui démontre une certaine difficulté à définir cette notion. Il évoque également qu'il est nécessaire de distinguer la culture d'entreprise de l'identité qui est, elle, liée au patrimoine profond de l'organisation et source des visions et comportements communs⁷⁸.

2.1.1. La culture d'entreprise chez Green Giraffe

Maurice Thévenet émet l'idée « qu'il faut se méfier de vouloir faire dire la culture par les membres d'une organisation ou la déduire de leurs opinions sur l'entreprise »⁷⁹.

Il ajoute que la vision de la culture d'entreprise en interne est souvent vraie et fausse. Elle serait vraie d'une part car son analyse confirmerait les impressions que nous avons d'elle, et cette vision serait fausse d'autre part car elle serait réduite à quelques traits qui ne la décriraient que trop partiellement⁸⁰.

Par conséquent, afin de définir la culture d'entreprise de Green Giraffe au mieux, nous avons en partie suivi la démarche qu'il propose, consistant à collecter et définir cinq types d'information : *les fondateurs et les circonstances de la fondation, l'histoire, le métier, les valeurs et les signes et symboles*.

Cependant, il apparaissait nécessaire pour la réalisation de ce travail de recherche de réaliser des entretiens semi-directifs auprès des collaborateurs de Green Giraffe afin d'apprécier leur vision de la culture de l'entreprise et de déterminer si l'implantation de

⁷⁶ Éric GODELIER. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2006, p. 94.

⁷⁷ Alfred Louis KROEBER, Clyde KLUCKHOLM. *Culture : a review of concepts and definitions*, Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers N°47, Cambridge, MA, Harvard University, 1952.

⁷⁸ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 40.

⁷⁹ Ibidem, p. 53.

⁸⁰ Ibidem, p. 57.

l'outil de gestion du personnel *Fitnet Manager* allait potentiellement modifier cette culture d'entreprise. Étant les premiers concernés par cette implémentation d'un nouvel outil voué à standardiser les procédures qu'ils utilisent quotidiennement, il était ainsi indispensable, selon nous, de recueillir leur avis sur cette question en complément de nos recherches académiques.

Notre volonté lors de la réalisation des entretiens fût ainsi de sélectionner des collaborateurs ayant des postes et des niveaux de séniorités différents, mais également travaillant au sein de bureaux différents, dans l'objectif de bénéficier d'une vision et définition de cette culture d'entreprise la plus globale possible.

Tout d'abord, il était une tâche plutôt aisée de définir l'intérêt des fondateurs et les circonstances de la fondation étant donné que l'entreprise Green Giraffe n'a que 9 ans. La fondation de l'entreprise et le ou les fondateurs représentent les premiers moments de l'entreprise, ses premiers choix et sa première expérience⁸¹. Un fondateur est, selon Thévenet, « une figure emblématique de l'entreprise par ses inventions, ses principes initiaux ou sa forte personnalité »⁸². Concernant les circonstances de la création de Green Giraffe, ce fut diverses discussions qui ont amené dix spécialistes de la finance à se réunir autour de ce projet. Cinq d'entre eux sont français et viennent de Dexia, une banque de détail et commerciale qui a fait faillite au moment de la crise financière de 2008-2009, et les cinq autres sont hollandais et sont issus du groupe Rabobank, une institution financière internationale de banque et assurance d'origine néerlandaise qui est, elle, toujours en activité à ce jour.

Nos échanges avec les collaborateurs de l'entreprise ont permis d'observer quelques différences en termes de personnalité chez ces dix fondateurs. Cependant, lorsque les collaborateurs évoquaient le corps directionnel de l'entreprise en tant que tel, il se référaient en fait aux deux co-directeurs (deux des dix fondateurs) et non aux autres fondateurs. Ces deux co-directeurs possèderaient une vision et des valeurs plus ou moins communes, mais des personnalités très différentes. L'un d'eux souhaiterait être tenu informé de tout ce qu'il se passe au sein de l'entreprise, tandis que le second

⁸¹ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 60.

⁸² Ibidem, p. 60.

adopterait une attitude beaucoup plus détachée et ne demanderait que très peu à ce qu'on lui rende des comptes, s'appuyant sur les règles d'organisation interne émises par son homologue lorsqu'il en a besoin. Le fait qu'il y ait ici 10 fondateurs n'a, selon nous, pas d'incidence sur l'identification des collaborateurs aux valeurs de l'entreprise que nous évoquerons plus tard. Clément Weber, l'un des cinq fondateurs français, évoquait ainsi : « Je pense que le travail qu'on avait fait à un moment donné pour définir notre culture d'entreprise a été assez bien fait dans le sens où la culture qu'on a aujourd'hui repose sur les mêmes valeurs clés qu'on a définies à l'époque »⁸³.

La création récente de l'entreprise explique que les fondateurs ont une place centrale dans la culture de l'entreprise et c'est notamment ce que Pierre-Etienne Claveranne, lui-même fondateur, nous a expliqué : « la présence ou non d'un des nombreux fondateurs dans les bureaux crée une incidence sur la culture d'entreprise respective de ces bureaux. Il y a une partie de la culture initiale qui vient des fondateurs »⁸⁴. Il est possible de discerner quelques principes fondateurs pouvant impacter le fonctionnement interne, comme par exemple la notion d'efficacité, la gestion des activités, les relations avec les clients ou encore des ressources humaines. C'est en effet quelque chose qui est perceptible au sein de Green Giraffe où la culture d'entreprise est plus ou moins forte selon que le bureau possède ou non un ou plusieurs des fondateurs originels.

Le deuxième type d'information concerne l'histoire. Selon Maurice Thévenet, son intérêt est évident étant donné qu'il découle de la définition même de la culture : « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire »⁸⁵. L'importance de l'histoire est également évoquée par James March, un économiste et sociologue américain, dans son dernier ouvrage⁸⁶, dans lequel il explique que le rôle des histoires au sein des entreprises est de permettre aux acteurs de réinterpréter en permanence le déroulement des actions qu'ils observent ou auxquelles ils participent. Grâce à cela, ils donnent un sens à ce qu'ils vivent et maintiennent l'idée que leurs

⁸³ Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

⁸⁴ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

⁸⁵ Ibidem, p. 64.

⁸⁶ James MARCH, *Les mythes du management*. Paris : Les Annales de l'École de Paris, vol. V, 1999, p. 387-394.

actions ou leurs décisions sont vraiment efficaces dans l'entreprise⁸⁷. Nos entretiens n'ont pas révélé l'existence d'un mythe fondateur chez Green Giraffe, derrière le nom pourtant original de l'entreprise. Le mythe fondateur est souvent une histoire symbolique qui fait référence à la création de l'entreprise ainsi qu'à ses premiers succès. Il participe en partie à la création d'une image d'entreprise idéale⁸⁸. Selon la Responsable RH, seuls les fondateurs connaîtraient la raison pour laquelle ils ont choisi ce nom, indiqué originellement sur des formalités administratives par défaut en attendant de trouver un nom officiel plus réfléchi⁸⁹. Néanmoins, l'idée selon laquelle nul ne connaîtrait les raisons ayant poussées au choix du nom de l'entreprise ne constituerait-elle pas un mythe ?

Enfin, nous avons également pu constater, lors de nos échanges, l'absence de « récits d'entreprises ». Ces récits sont définis par Nicole d'Almeida dans *Les promesses de la communication* comme étant des « écrits, n'étant pas tout à fait des histoires, ni tout à fait des romans, mettant en scène une ou plusieurs figures glorieuses, personnalités fondatrices marquantes, dans l'histoire de la réussite de l'organisation »⁹⁰.

Le troisième type d'information concerne le métier. Celui-ci serait à l'intersection entre la culture et la stratégie. L'étude du métier, d'après Maurice Thévenet, doit indiquer ce qui constitue le cœur même de l'entreprise puisque c'est autour de cette activité que l'organisation s'est structurée⁹¹. Pour le définir, il évoque trois aspects : *le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire*. Tout d'abord, *le métier lié à l'activité* reposerait sur ce que possède l'entreprise et ses concurrents, les faisant appartenir au même marché, en l'occurrence celui du financement de projets dans les énergies renouvelables, marché se portant bien en raison des conjonctures sociétales d'après l'un des délégués du personnel : « on a la chance d'être dans un secteur qui est porteur car on répond de plus en plus à l'appel au refus au pétrole et au nucléaire »⁹².

⁸⁷ Éric GODELIER. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2006, p. 50.

⁸⁸ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p. 63.

⁸⁹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

⁹⁰ Nicole D'ALMEIDA. *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, 2001, p.106.

⁹¹ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 68.

⁹² Annexe 5 : Entretien Philippe Bilski (Délégué du personnel et Analyste financier)

Le *métier lié au savoir-faire* correspondrait, comme son nom l'indique, au savoir-faire spécifique de l'entreprise que ne posséderait pas forcément ses concurrents. Nos entretiens ont démontré que l'expertise de Green Giraffe résiderait dans le financement de projets d'éoliens en mer, appelés « offshore » mais qu'il s'agissait cependant d'une expertise de moins en moins propre à l'entreprise comme le regrette ce même délégué du personnel : « le problème qu'on a c'est aussi un problème de concurrence dans le domaine de l'*offshore*. Green Giraffe avait une vraie expertise dans un secteur de niche que l'on pouvait exploiter. Aujourd'hui, ça devient de plus en plus courant, on a de plus en plus de concurrents, que ce soit au niveau des banques, ou même au niveau des boutiques »⁹³. Enfin, *le métier lié aux façons de faire* consiste, quant-à-lui, aux divergences entre métiers au sein de l'entreprise, entre les différents services. Celles-ci parlent d'elles-mêmes, il n'est pas difficile d'imaginer des différences d'activités entre les analystes financiers et les différentes fonctions supports.

Le quatrième type d'information concerne les valeurs. Éric Godelier explique que les valeurs sont désignées par les « normes positives ou négatives qui s'attachent dans une société à des manières d'agir, de vivre ou de penser ; les unes étant proscrites, les autres prescrites »⁹⁴. Maurice Thévenet, quant à lui distingue deux niveaux de valeurs : « Les *valeurs déclarées* (celles que l'organisation affiche dans sa communication) et les *valeurs opérantes* (celles qui prévalent dans le fonctionnement réel de l'entreprise) »⁹⁵. La Direction de Green Giraffe communique très souvent ses *valeurs déclarées*, notamment lors des différents séminaires et présentations stratégiques. Nous avons, en effet, pu les retrouver dans de très nombreuses présentations et communications internes.

⁹³ Langage financier pour désigner une agence de conseil

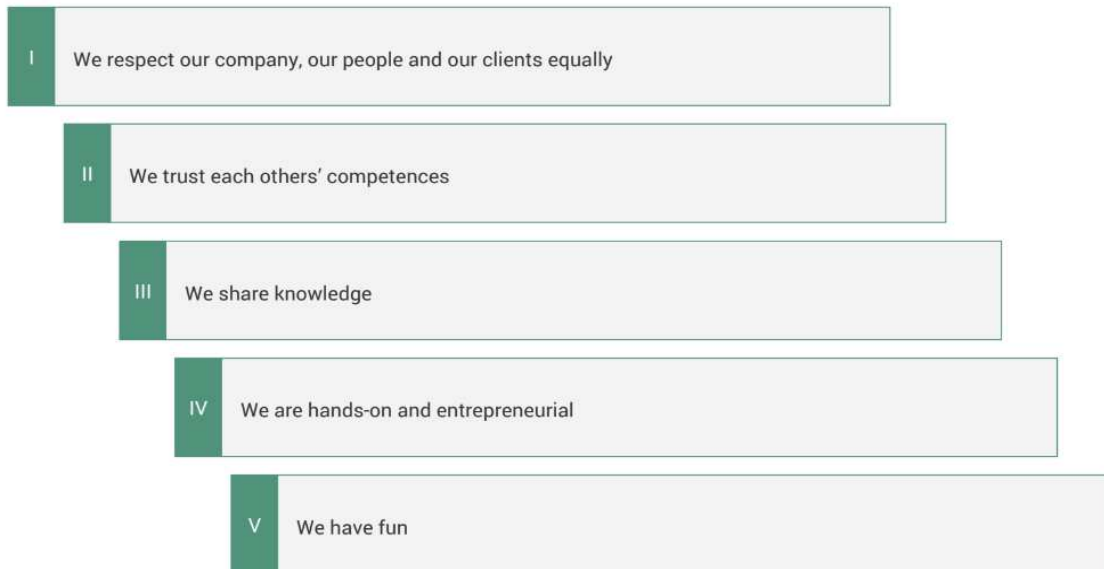
⁹⁴ Éric GODELIER. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2006, p.7.

⁹⁵ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 72.

Les voici ci-après :

1. Who we are and what we do

Our values



En voici la traduction en français :

Qui nous sommes et ce que nous faisons

Nos valeurs

- I. Nous respectons notre entreprise, nos collaborateurs et nos clients de manière identique*
- II. Nous faisons confiance aux compétences de chacun*
- III. Nous partageons nos connaissances*
- IV. Nous sommes activement impliqués et entreprenants*
- V. Nous nous amusons*

Nous pouvons dénoter par le titre donné à cette diapositive la volonté de la part de la Direction de définir les collaborateurs de l'entreprise par ces valeurs. Olivier Devillard et Dominique Rey estiment que « La manière dont l'entreprise décrit ses valeurs relève de sa culture »⁹⁶.

⁹⁶ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p. 50.

Cette idée se retrouve chez les collaborateurs qui, comme Pierre-Etienne Claveranne, ont ressenti que ces valeurs correspondent totalement à la culture d'entreprise de Green Giraffe : « lorsqu'elles ont été dites, elles se sont tout de suite trouvées très naturelles. (...) c'est cet esprit de bienveillance, dans le « One Green Giraffe » pour dire qu'il n'y a pas de différences de famille, dans le fait qu'on traite nos clients et nos collaborateurs de manière équivalente, dans le sens que « we have fun » (...) au quotidien, dans l'interaction sur les projets qui sont extraordinaires et pour lesquels on a plaisir à travailler, en tout cas pour ma part c'est un moteur, et c'est ce que je retrouve chez beaucoup de personnes »⁹⁷. Ces valeurs sont des aspirations morales et sociales qui présentent un fort potentiel d'investissement dans la mesure où leur mise en œuvre produit une profonde satisfaction⁹⁸.

Ces propos sont bien entendu à nuancer étant donné qu'ils sont évoqués par l'un des fondateurs. Outre cela, nous pourrions penser que la répétition du pronom inclusif « nous » renvoie à l'intention de n'attribuer qu'une faible importance à la position hiérarchique au sein de l'entreprise, ce qui créerait un environnement favorisant les initiatives et dans lequel toutes les idées seraient écoutées et considérées, sans considération de la séniorité des collaborateurs. Cependant, il apparaît nécessaire de mesurer cette idée et de s'interroger sur les intentions, ou moyens utilisés par l'entreprise, pour donner du sens à ses collaborateurs. Nicole D'Almeida évoque dans *Les promesses de la communication* l'idée d'un « récit de la maisonnée » dans lequel l'usage répété du pronom « nous » vise à entraîner l'adhésion des récepteurs, et consiste à créer un sentiment d'appartenance à la communauté grâce au discours. Elle évoque une « stratégie d'engagement des acteurs par le discours »⁹⁹.

Enfin, le dernier type d'information concerne les signes et symboles. Ceux-ci réfèrent aux rites, langages, modes d'aménagement, logos et autres signes de représentation comme les comportements¹⁰⁰. Olivier Devillard et Dominique Rey définissent les rites

⁹⁷ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

⁹⁸ Ibidem, p. 49.

⁹⁹ Nicole D'ALMEIDA. *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, 2001, p.104.

¹⁰⁰ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 74.

comme « un ensemble de pratiques connues de tous qui marquent le consensus »¹⁰¹. Chez Green Giraffe, nous pouvons en distinguer deux types : les *rites d'appartenance* et les *rites de célébration*¹⁰². Tout d'abord, les *rites d'appartenance* sont des événements ayant pour vocation de renforcer, comme leur nom l'indique, le sentiment d'appartenance au groupe. Ils se matérialiseraient notamment, d'après nos entretiens, par le séminaire annuel dont la vocation serait de réunir l'ensemble des collaborateurs de Green Giraffe lors d'un voyage à l'étranger, ou encore les week-ends annuels de team-buildings, ceux-ci étant organisés systématiquement depuis la création de l'entreprise¹⁰³. Les *rites de célébration*, quant à eux, participeraient également au sentiment d'appartenance à l'entreprise du fait que tous les collaborateurs y sont conviés, indépendamment de leurs fonctions dans l'entreprise. Nous pouvons par exemple évoquer le repas de Noël, ou les pots de célébration en général.

Dans ce type d'information, il apparaît nécessaire d'inclure les notions de *normes explicites* et *normes implicites*, explicitées par Olivier Devillard et Dominique Rey. Les *normes explicites* sont des normes connues de tous et concernent les pratiques et comportements des collaborateurs dans l'entreprise. Celles-ci impactent la façon dont les acteurs de l'entreprise vont interagir entre eux¹⁰⁴. Les *normes implicites*, quant-à-elles, sont par nature moins formalisées, moins explicites et font intégralement parties de la culture d'entreprise¹⁰⁵.

Elles impactent, de plus, la façon dont les acteurs interagissent entre eux comme le souligne Godelier : « les contacts qu'ils (*les groupes d'individus*) entretiennent supposent en permanence des rites : politesse, initiation, apprentissage... »¹⁰⁶. Comme nous l'expliquait Kevin Feldman, l'un des délégués du personnel du bureau de Paris : « La culture d'entreprise, c'est un peu les usages et coutumes et les façons de faire de l'entreprise, presque les non-dits, les choses qui peuvent être tacites et qui en fait font en tout la culture de l'entreprise. Ça peut être la manière dont on s'habille, l'heure à

¹⁰¹ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p. 61.

¹⁰² Ibidem, p. 64.

¹⁰³ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

¹⁰⁴ Ibidem, p. 68.

¹⁰⁵ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p. 69.

¹⁰⁶ Éric GODELIER. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2006, p.86.

laquelle on arrive, l'heure à laquelle on part »¹⁰⁷. Concernant le style vestimentaire chez Green Giraffe, c'est le style « business casual »¹⁰⁸ qui est adopté. Il est très rare de faire attention à la façon dont les autres collaborateurs se vêtissent car l'une des croyances de l'entreprise réside justement dans le fait que la manière dont une personne se vêtit ne reflète en rien sa capacité à délivrer un travail de qualité. Cependant, lors de rendez-vous clients, il est d'usage pour les collaborateurs de se présenter en costumes afin de préserver l'image sérieuse de l'entreprise comme nous l'expliquait la Responsable RH¹⁰⁹.

Outre cela, la forte présence de l'anglais, dû à la structure internationale du cabinet est également perceptible, notamment avec les nombreux anglicismes utilisés par les collaborateurs interrogés. Enfin, lors de nos entretiens, nous avons pu nous apercevoir que des éléments de langages revenaient souvent, tels que *juniors* ou *séniors*, se référant à la séniorité d'une personne.

Afin de conclure sur la culture d'entreprise de Green Giraffe, nous pouvons dire qu'elle fait écho aux *valeurs déclarées* de l'entreprise. Un réel esprit familial, de bienveillance et un niveau d'informalité important sont évoqués par de nombreux collaborateurs mais également par les fondateurs, que cela soit sur les projets ou dans les interactions au quotidien¹¹⁰. Nous observons une réelle dimension entrepreneuriale, dans laquelle les collaborateurs sont encouragés à prendre des initiatives, mais aussi une notion d'exigence et d'excellence, que nous avons particulièrement ressentie dans l'analyse de la culture métier. Cela ressort notamment par le désir exprimé par les co-directeurs de conserver cet esprit de jeune entreprise innovante, qui se rapproche de la culture de *start-up* où le mode de fonctionnement a pour vocation de stimuler l'innovation, la réactivité et de renforcer l'esprit d'équipe¹¹¹. C'est en effet ce qu'observe Kevin Feldman : « Je pense qu'il y a aussi un côté "on ne veut pas être une grosse boîte", "on ne veut pas être corporate", comme des grosses entreprises.

¹⁰⁷ Annexe 8 : Entretien Kevin Feldman (Délégué du personnel et Analyste Financier)

¹⁰⁸ Code vestimentaire dit « décontracté »

¹⁰⁹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹¹⁰ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

¹¹¹ Ingrid DE CHEVIGNY. *Au fait, c'est quoi une start-up ?* [en ligne], Capital.fr, créé le 10 août 2015, dernière mise à jour le 11 août 2015, <https://tinyurl.com/yyzafdss>, consulté le 22 avril 2019

C'est un peu ambivalent puisqu'en même temps on veut être une marque d'excellence, que nos clients nous voient comme du premium (...). C'est donc un peu ce mélange des deux : excellence, et en même temps « startup »¹¹².

Cette culture s'institue ainsi à travers les fondateurs et les circonstances de la fondation, l'histoire, le métier, les valeurs et les signes et symboles. Par ailleurs, la présence des fondateurs dans les équipes semble avoir une incidence forte sur la culture d'entreprise dans les différents bureaux. Les fondateurs portent et promeuvent les valeurs auxquelles ils sont attachés. La question est alors de savoir si cette culture est partagée de la même façon dans toutes les équipes et au sein de tous les bureaux.

2.1.2. Une culture d'entreprise plus ou moins partagée sur tous les sites

Selon Olivier Devillard et Dominique Rey, il existerait autant de cultures d'entreprise que d'entreprises elles-mêmes¹¹³. Au contraire, le ressenti de l'un des fondateurs, Pierre-Etienne Claveranne¹¹⁴, est tel qu'il estime qu'à partir d'une certaine taille, une certaine « uniformité des cultures » se ferait sentir. Il cite l'exemple des bureaux d'Utrecht et de Paris qui sont les deux plus grands bureaux avec respectivement 25 et 35 salariés et pour lesquels il évoque une grande similitude au niveau de la culture d'entreprise, dans une plus ou moins grande mesure en fonction des spécificités culturelles. Il ajoute que plus les bureaux compteraient de collaborateurs et plus il serait possible d'assister à une « dilution des individualités », avec une culture de base qui serait la même dans toutes les succursales. Ce ressenti a été difficilement vérifiable lors de nos recherches académiques. Éric Godelier fait cependant le rapprochement entre la culture d'entreprise et le concept qu'il nomme « *matrice intériorisée par les individus* ». Celle-ci, lorsqu'elle serait contrôlée, constituerait un moyen de maîtriser la variabilité des comportements individuels¹¹⁵.

¹¹² Annexe 8 : Entretien Kevin Feldman (Délégué du personnel et Analyste Financier)

¹¹³ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p. 11.

¹¹⁴ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

¹¹⁵ Éric GODELIER. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2006, p. 40.

En revanche, la présence ou non d'un des fondateurs dans ces bureaux impacterait, selon lui, la culture d'entreprise étant donné qu'il estime qu'une partie de la culture initiale proviendrait des fondateurs. Nous pouvons alors nous interroger sur la nécessité qu'un fondateur soit présent dans les bureaux si une uniformité des cultures finit par émerger lorsque le bureau atteint une certaine taille. Il semble ainsi que le postulat d'Olivier Devillard et Dominique Rey selon lequel il existerait autant de cultures d'entreprise que d'entreprises elles-mêmes soit en contradiction avec ce qui est ressenti au sein de l'entreprise, avec une culture qui s'homogénéise au fur et à mesure qu'elle compte de collaborateurs.

Pour Helena Maia, assistante comptable au bureau de Paris, il n'y aurait pas de différences au niveau de la culture d'entreprise entre les bureaux et cela s'expliquerait selon elle par les nombreux déplacements qui prennent place toutes les semaines et qui participeraient à conserver cet esprit de « *One Green Giraffe* ». Outre cela, elle indique que certains collaborateurs ont fait le choix de s'installer dans un autre bureau que leur bureau d'origine et que cela n'aurait pas pu avoir lieu si les cultures d'entreprises n'étaient pas similaires dans les différentes succursales¹¹⁶. Kevin Feldman, l'un des délégués du personnel du bureau de Paris partage cet avis et explique que Green Giraffe parvient à maintenir une culture homogène, principalement grâce aux projets qui font travailler tous les collaborateurs ensemble, ainsi qu'aux séminaires annuels d'entreprise au cours desquels ils se retrouvent. Ces séminaires aideraient par la même occasion à promouvoir cet esprit familial¹¹⁷.

Enfin, pour deux collaboratrices situées respectivement dans les bureaux de Londres¹¹⁸ et Hambourg¹¹⁹, les bureaux européens dénombrant le moins de collaborateurs, les cultures d'entreprise diffèreraient simplement en raison de la diversité des cultures nationales et de la taille des différentes succursales.

Catherine Waters, la Responsable RH, évoque néanmoins le défi de conserver cette culture d'entreprise au fur et à mesure de l'expansion de l'entreprise à l'international.

¹¹⁶ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

¹¹⁷ Annexe 8 : Entretien Kevin Feldman (Délégué du personnel et Analyste Financier)

¹¹⁸ Annexe 9 : Entretien Yurie Kawada (Analyste Financier)

¹¹⁹ Annexe 10 : Entretien Annika Berghäuser (Analyste Financier)

En effet, elle estime que l'ouverture de nouveaux bureaux comme aux États-Unis ou en Asie, créera un décalage assez important pouvant impacter cette culture. Ces ouvertures créeraient une diminution du lien social avec les individus situés dans ces bureaux dû au fait que les collaborateurs seraient moins souvent amenés à se voir mais aussi à se parler dû aux décalages horaires. Outre cela, elle dénote que l'expansion en termes de nombre de collaborateurs présente un défi de maintien de la culture d'entreprise qui serait amenée à se diluer¹²⁰.

Par conséquent, des légères différences de culture d'entreprise entre les succursales sont ainsi identifiées par une partie des collaborateurs interrogés. Celles-ci dépendraient de la présence ou non d'un ou plusieurs des fondateurs, de la taille en termes de collaborateurs et des différences culturelles nationales. Tous dénotent cependant une certaine homogénéité au sein des différents sites de l'entreprise, qui se ressent davantage lorsque le bureau possède de salarié, dans lesquels on assisterait à une « dilution des individualités ».

Selon nous, ces disparités culturelles identifiées ne conditionneraient pas la façon d'implémenter l'outil *Fitnet Manager* étant donné que ces trois facteurs de différences identifiés n'ont aucun lien avec les procédures internes de l'entreprise, ni avec son niveau d'équipement informatique.

¹²⁰ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

2.2. La perception de cette promesse d'informatisation des processus RH chez Green Giraffe

Nous allons désormais nous intéresser aux différentes perceptions des collaborateurs à la suite de l'annonce de l'informatisation des processus RH de l'entreprise et nous interroger sur la possibilité que cette informatisation crée un risque de changer cette culture d'entreprise à laquelle les collaborateurs semblent attachés. Nous allons tout d'abord évoquer l'opinion de la Direction lors de l'annonce de projet par la Responsable Ressources Humaines de Green Giraffe.

2.2.1. Une Direction de l'entreprise plutôt réfractaire aux premiers abords

Plusieurs raisons ont conduit les dirigeants de Green Giraffe à être à émettre des réticences à l'idée d'implémenter l'outil *Fitnet Manager*.

Tout d'abord, il s'agit d'un outil informatique important, nécessitant la migration de données provenant d'autres outils utilisés jusqu'alors. De nombreuses heures de travail mobilisant plusieurs collaborateurs de l'entreprise devaient donc être envisagées afin de parvenir à réaliser cette migration.

Outre cela, la « culture du mail » est importante pour l'un des deux co-directeurs, qui est attaché au fait que toutes les procédures doivent faire l'objet d'un email, que cela concerne les processus RH ou commerciaux. Ce désir tient du fait qu'il désire un réel partage de l'information entre les différents collaborateurs de l'entreprise mais également une réelle centralisation et historisation avec des mails étant stockés sur des bases de données externes. C'est un choix respecté par l'ensemble des collaborateurs mais qui pose un problème de fluidité des procédures, notamment RH, comme évoqué en première partie. L'annonce de ce projet à ce co-directeur a été perçue par lui comme une perte de contrôle potentielle de l'information qui circule au sein de l'entreprise, ce qui a amené l'ensemble des dirigeants à refuser ce projet une première fois¹²¹. Lors de la première présentation de ce projet, la Responsable RH venait tout juste d'arriver au sein de l'entreprise. Selon elle, les dirigeants n'étaient tout

¹²¹ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

simplement pas prêts à accueillir ce projet, étant donné que son arrivée dans l'entreprise avait déjà été perçue comme un bouleversement pour tous les collaborateurs, en tant que première collaboratrice Ressources Humaines au sein de la Direction. Elle indique que ce statut de personnel RH était pour eux uniquement l'occasion de leur retirer la charge de travail administrative qui reposait jusque-là sur leurs épaules¹²².

L'annonce du souhait d'informatisation des processus RH et du coût qui allait en résulter, arborant les vingt mille euros par an, n'a pour autant pas été perçue négativement comme elle nous l'explique : « ils m'ont répondu que l'idée était bien mais pour plus tard, que nous étions une petite boîte et que nous resterions une petite boîte (...). Pour eux, ce n'était vraiment pas prioritaire, ils ne voyaient pas la valeur ajoutée d'avoir un outil comme *Fitnet Manager*, un SIRH. C'était un outil qui allait juste complexifier notre manière de travailler plus qu'autre chose ». À la suite de cela, la Responsable RH a été compréhensive et n'a reproposé l'idée que deux ans plus tard, qui a alors finalement été acceptée.

D'après les différents échanges d'emails auxquels nous avons pu avoir accès, nous avons discerné que le défi pour la Responsable RH cette fois fût de convaincre les dirigeants qu'il était possible d'optimiser la manière dont l'ensemble des collaborateurs travaillait jusque-là : « il a fallu que je leur explique en quoi l'outil consistait et leur faire comprendre que les processus RH ne peuvent pas être gérés de manière archaïque comme on le fait jusqu'à présent »¹²³. D'après Pierre-Etienne Claveranne, l'un des fondateurs interviewés, la Responsable RH est cette fois parvenue à lancer le projet grâce à son aplomb : « je pense que, d'un : elle a insisté, de deux : elle a eu de bons arguments (à savoir *le coût dérisoire et le besoin d'informatisation des processus*), et de trois : c'est un projet qu'elle emmène jusqu'au bout elle-même »¹²⁴. Il ajoute qu'elle sera parvenue à réellement les convaincre lorsque l'outil sera mis en place et qu'il fonctionnera parfaitement, mais qu'il était trop tôt pour parler du fait que les co-directeurs furent convaincus.

¹²² Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹²³ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹²⁴ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

2.2.2. Les craintes émises au sujet de cette informatisation des process RH

Lors de nos différents entretiens, nous avons pu identifier que le premier refus par la Direction de Green Giraffe d'implanter un outil de gestion du personnel pouvait s'expliquer par le fait que les dirigeants souhaitent conserver leur maîtrise de l'information ainsi qu'une cohérence globale de l'organisation avec sa culture d'entreprise, qui se caractériserait comme nous venons de le voir par une hiérarchie horizontale, un esprit familial et des processus simples (par emails). Les dirigeants étaient également inquiets que l'entreprise soit déstabilisée, plus qu'elle ne pourrait le supporter. Cela est dû au fait que Green Giraffe utilisait un outil de gestion des feuilles de temps avant *10Time* et que la société le développant a malheureusement fait faillite ce qui a résulté à une perte de données considérable. Celle-ci a profondément bouleversé l'entreprise qui a perdu toutes les informations relatives aux temps passés sur les projets, impactant donc la refacturation aux clients. Ils ont ainsi souhaité s'assurer cette fois de la solidité de la société développant *Fitnet Manager*¹²⁵.

Notre entretien avec la Responsable RH de l'entreprise a donné lieu à l'expression de différents types de craintes, d'abord axées sur la praticité de l'outil, puis sur la culture d'entreprise¹²⁶. Cette dernière a en effet évoqué qu'elle avait eu quelques retours de la part de certains collaborateurs qui craignaient que l'outil devienne une usine à gaz, ou qu'il s'apparente aux outils compliqués d'utilisation que l'on peut retrouver dans de plus grandes entreprises. D'autre part, d'autres collaborateurs auraient évoqués une réelle crainte vis-à-vis d'un durcissement des procédures pourtant très flexibles jusqu'à présent et qui rendrait ainsi rigide la manière de fonctionner au quotidien.

Comme nous l'évoquions, des craintes vis-à-vis de la culture d'entreprise ont également été évoquées d'après la Responsable RH : « certaines personnes m'ont dit "j'espère que ce contact humain on va quand même le garder quand je demande une journée de congé. Ça ne va pas juste être un "oui/non" avec l'outil ». La crainte ressentie par ce collaborateur est donc que l'informatisation des procédures supprime ces échanges interpersonnels, ce dialogue social, entre les collaborateurs.

¹²⁵ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

¹²⁶ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

D'après Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est en effet vouée à changer, s'adapter au cours de la vie de l'entreprise. Cependant, il rappelle que « la culture se construit dans le temps et que la culture qui sera créée demain est essentiellement celle d'aujourd'hui »¹²⁷. Nous pouvons ainsi nous interroger sur la probabilité d'un tel changement, induit par l'implémentation d'un outil de gestion tel que *Fitnet Manager*.

2.2.3. Une évolution naturelle de l'entreprise

Il est important ici de recueillir la perception des salariés sur l'évolution de leur entreprise afin de déterminer si cette informatisation des process RH aurait, d'après eux, une incidence sur la culture d'entreprise forte de Green Giraffe.

En premier lieu, l'assistante comptable du bureau de Paris¹²⁸ a indiqué que, pour elle, l'entreprise était en effet amenée à gagner en collaborateurs ce qui l'amenait intrinsèquement à s'outiller de nouvelles procédures et à les informatiser davantage, ce qui fera en effet ressembler Green Giraffe aux grandes entreprises. Elle explique que les façons de travailler évoluent et qu'il est difficile de travailler de la même façon lorsque l'entreprise compte 20 collaborateurs et lorsqu'elle en compte 100. L'adoption de nouveaux outils numériques ou digitaux tels qu'*Expensya* en 2017 qui gère les notes de frais puis *Fitnet Manager* en 2019 permettraient, selon elle, de mieux centraliser les informations relatives aux salariés et de faciliter les demandes de congés. Néanmoins, elle estime que la culture d'entreprise d'un point de vue social ne sera pas amenée à évoluer, particulièrement grâce aux valeurs de l'entreprise et aux interactions au quotidien qui permettent de conserver cette idée de « taille humaine ».

Ilse van Loon, spécialiste RH située au bureau d'Utrecht renvoie à ce que Thévenet appelle la « maintenance des procédures »¹²⁹. D'après cet auteur de multiples ouvrages sur la culture d'entreprise, chaque entreprise est une bureaucratie dont les règles, les structures ou les procédures sont censées garantir son efficacité notamment grâce à la perpétuation de ses modes de fonctionnement. Cependant, les règles et procédures nécessiteraient une maintenance afin d'être en mesure de

¹²⁷ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 44.

¹²⁸ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

¹²⁹ Ibidem, p. 116.

continuer à assurer leur rôle et leur fonctionnement. Cette approche serait nécessaire et justifiée car tout système subirait une obsolescence qu'il conviendrait de suivre tout en s'assurant qu'il accomplit bien les actions pour lesquelles il a été conçu. Grâce à une maintenance, on peut espérer une meilleure adaptation des procédures. Ilse van Loon nous dit en ce sens : « Maintenant que l'entreprise est arrivée à presque 100 employés, cette étape de numérisation était nécessaire afin d'automatiser certaines activités et de se concentrer sur les sujets les plus importants »¹³⁰.

En deuxième lieu, nous avons souhaité recueillir l'avis de collaborateurs étant situés dans des plus petits bureaux. Yurie Kawada, Analyste Financière du bureau de Londres estime que la numérisation des processus RH n'aura pour seul impact que d'aider les plus petits bureaux à avoir un meilleur accès à des informations utiles. Elle n'identifie aucune conséquence sur la culture d'entreprise¹³¹.

En dernier lieu, la Responsable RH nous a expliqué que pour elle, il n'y aurait pas non plus un réel changement de culture au sein de Green Giraffe car la nature du métier, selon elle, amène les collaborateurs à se côtoyer et à communiquer sur les projets au quotidien ce qui éloigne cette crainte de perte de lien social entre les individus. Elle ajoute qu'elle ne pense pas que la modification de la culture d'entreprise de Green Giraffe soit liée à l'outil *Fitnet Manager*, mais plutôt lié à sa croissance, notamment vis-à-vis des enjeux communicationnels que l'éloignement géographique des bureaux engendrera¹³². De son côté, Pierre-Etienne Claveranne nous indiquait que ce qui ferait aujourd'hui la grande force de Green Giraffe et de sa fonction RH en particulier serait le fait que les Chefs de bureau soient accessibles et disponibles. L'usage d'un outil de gestion tel que *Fitnet Manager* ne se distinguerait pas, pour lui, de la procédure actuelle d'écriture d'emails. Là encore, aucune incidence sur la culture d'entreprise ne semblerait être anticipée ou même envisagée.

¹³⁰ Annexe 11 : Entretien Ilse van Loon (Spécialiste RH en mobilité internationale)

¹³¹ Annexe 9 : Entretien Yurie Kawada (Analyste Financier)

¹³² Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

2.3. Un renouvellement de la culture d'entreprise

Il apparaît nécessaire de nous demander ce qui est sous-entendu par cette idée de « changement de culture ». Nombreux parlent de changement d'opinions, de nouveaux systèmes mis en œuvre ou bien même de procédures revues dans leur intégralité¹³³, comme c'est le cas chez Green Giraffe où *Fitnet Manager* a pour objectif de repenser les procédures administratives RH. En outre, Maurice Thévenet indique que même si de tels changements avaient possiblement lieu, les racines et traits caractéristiques de l'entreprise demeureraient, bien que peu apparents¹³⁴. Olivier Devillard et de Dominique Rey complètent cette idée¹³⁵, ils estiment que la culture d'entreprise serait en effet vouée à changer, à s'adapter, voire même à être en désaccord avec des politiques de l'entreprise.

Néanmoins, il serait difficile de parler d'évolution en tant que telle car elle répondrait au phénomène d'*homéostasie*. Ce phénomène s'articulerait autour du fait qu'une culture d'entreprise résisterait en maintenant ses grands équilibres internes même si elle était modifiée ou changée sur différents points. La culture d'entreprise serait amenée à naître lors de la création de l'entreprise et à se modeler en fonction de l'arrivée de nouveaux collaborateurs, son expansion à l'international, ou les enjeux qu'elle rencontre. Nos entretiens nous ont permis de constater que la culture de Green Giraffe était, en effet, susceptible d'être sous effet d'une homéostasie, dû à une croissance importante ces dernières années, une expansion à l'international, ainsi qu'une concurrence accrue sur son secteur d'activité. Cependant, à en comprendre les idées de Maurice Thévenet, Olivier Devillard et Dominique Rey, les valeurs et les croyances de Green Giraffe resteraient inchangées, ce qui lui permettrait de conserver sa culture d'entreprise.

D'autre part, Maurice Thévenet explique qu'un changement de culture important au sein d'une organisation résulte de la réunion de trois situations spécifiques¹³⁶. Tout d'abord, la première situation selon lui serait une *situation très difficile dans laquelle la*

¹³³ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 110.

¹³⁴ Ibidem, p. 111.

¹³⁵ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p. 162.

¹³⁶ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 112.

survie de l'entreprise est en en péril, dû à sa rentabilité ou position concurrentielle alarmante. Il évoque comme deuxième situation celle où *l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise est convaincu qu'un réel changement de culture important s'est opéré*. Enfin, la dernière situation énoncée par Maurice Thévenet serait lorsque *l'ensemble du corps social d'une entreprise se trouve dans un état d'anxiété* et dans laquelle la Direction parvient à remotiver et réengager ses collaborateurs en leur indiquant que cette situation peut être améliorée s'ils lui font confiance.

Les différents entretiens semi-directifs réalisés auprès des collaborateurs de Green Giraffe n'ont démontré l'existence d'aucune de ces trois situations. Il nous revient ainsi de constater qu'un changement de culture important n'aurait possiblement pas lieu au sein de l'entreprise avec l'informatisation des processus RH.

Il est en revanche possible que l'implémentation de l'outil *Fitnet Manager* ne remette pas complètement en cause la culture de l'entreprise de Green Giraffe, mais au contraire qu'elle la renouvelle.

2.4. Une hypothèse partiellement validée

Nous avons pu voir lors de nos divers entretiens que la culture d'entreprise semblait être uniforme dans toutes les succursales de Green Giraffe. Cette culture d'entreprise a été caractérisée plus ou moins de la même façon par les individus interrogés mais tous ont pour conviction que l'introduction de ce nouvel outil de gestion voué à repenser les procédures RH n'influencera pas cette culture. En effet, la culture actuelle reposerait sur le fait que les collaborateurs discutent entre eux afin de se mettre d'accord, puis envoient un email pour valider leur demande. La culture de demain pourrait alors toujours donner lieu à une discussion, puis à la réalisation de la demande dans l'outil de gestion afin qu'elle soit validée. Ainsi, l'outil ne serait qu'une formalité opérationnelle et n'aurait pas d'impact culturel. Lors de nos recherches académiques, nous avons vu qu'un changement de culture s'opérait uniquement dans des occasions ou situations particulières, ayant un impact important sur le travail ou l'environnement des collaborateurs, ce qui ne semble pas être le cas avec l'implémentation de cet outil. De même, la crainte que cette culture d'entreprise finisse par ressembler davantage à celle de grands groupes multinationaux ne semble finalement pas émerger.

Par conséquent, nos recherches théoriques et notre enquête de terrain ont pu démontrer que l'implémentation d'un outil de gestion tel que *Fitnet Manager* n'était pas un projet d'une envergure telle qu'il serait amené à modifier en profondeur la culture d'entreprise de Green Giraffe. Il conviendra cependant de concéder que ce projet d'informatisation aura éventuellement une influence sur la culture d'entreprise comme le précise Maurice Thévenet : « de nombreuses actions peuvent avoir un effet sur la culture tel que le changement de technologie (...) mais il n'y a là que des possibilités d'influence »¹³⁷.

Nous pouvons ainsi estimer que cette hypothèse soit partiellement validée. Il nous semble ainsi intéressant de nous interroger désormais sur la manière dont l'outil informatique voué à structurer les procédures RH devrait être intégré dans l'entreprise dont la culture est basée sur une certaine informalité.

¹³⁷ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 113.

PARTIE 3 : Les conditions de succès de l'informatisation des process RH – standardiser tout en gardant la singularité de la culture d'entreprise

Nous avons pu démontrer que l'arrivée du logiciel *Fitnet Manager* avait peu de chances d'influencer la culture d'entreprise de Green Giraffe. Cependant, le lien de corrélation entre implication et culture d'entreprise ne doit pas être oublié. Il apparaît désormais nécessaire de s'interroger sur les différentes conditions de succès de l'informatisation des procédures Ressources Humaines de Green Giraffe.

Nous souhaitons ici donner les meilleures cartes à l'entreprise afin de faciliter l'implémentation de l'outil et de ne pas représenter, par conséquent, un risque pour sa culture d'entreprise.

Cette dernière partie souhaite démontrer que diverses conditions doivent être réunies afin de pouvoir standardiser tout en gardant la singularité de la culture d'entreprise.

De nouveau, cette partie va s'attacher à valider ou non cette hypothèse.

3.1. Les facteurs à prendre en compte afin de faciliter le déploiement de l'outil et les processus associés

3.1.1. La maîtrise interne du projet

Afin de réaliser au mieux ce projet d'informatisation des processus RH, il semble que l'équipe RH ait opté pour une organisation structurée et faisant appel à différents acteurs dans l'entreprise, mais également des acteurs externes.

En premier lieu, nous avons pris connaissance lors de nos entretiens qu'une partie des ressources internes a été mobilisée pour ce projet. La Responsable RH, Catherine Waters en était la responsable, supervisée par l'un des fondateurs hollandais, Rik Aalders, afin de tenir au courant la Direction des avancées du projet. Le Chargé de projets RH travaillant en étroite collaboration avec la Responsable RH était, quant-à-lui, en charge de la partie gestion des congés de l'outil. Deux assistants furent également mobilisés : un assistant du bureau de Paris était en charge du module

Gestion du temps et une assistante du bureau d'Hambourg fut responsable du module CRM. Enfin, un autre fondateur, lui-même Analyste Financier et prenant part aux efforts commerciaux, était en charge de la partie commerciale et de la partie allocation des ressources humaines sur les projets. Nous pourrions retrouver un organigramme de l'équipe de ce projet en annexe rendant compte de la délimitation des périmètres et responsabilités de chacun¹³⁸.

Selon Gérard Piètrement, l'une des conditions de réussite d'un tel projet consiste à réussir à mobiliser ses ressources internes entre 50% et 100% de leur temps de travail »¹³⁹. Nos entretiens ont justement démontré une mobilisation importante sur leur temps de travail. Clément Weber, le responsable de la partie commerciale et de gestion de l'allocation des ressources humaines, nous a justement indiqué qu'un réel manque de temps de sa part mais aussi des autres parties prenantes du projet en avait considérablement retardé le déploiement : « Le défi numéro 1 c'est qu'il faut y dédier du temps. Malheureusement, il faut que nous tous, et moi le premier, on ait ce temps-là, ce qui n'est pas toujours le cas. On voulait pour projet de le mettre en place en janvier et on a tous finalement trop de boulot. *Fitnet* ne sera mis en place que mi-mai, voire début juin »¹⁴⁰.

L'assistance externe de l'équipe déploiement de *Fitnet Manager* a été essentielle afin de cadrer les différentes parties prenantes et leurs actions. C'est du moins ce qui a pu être dénoté lors de nos divers entretiens. En effet, Clément Weber, l'un des fondateurs de l'entreprise rappelons-le, nous a indiqué que l'équipe technique de l'entreprise qui commercialise l'outil se rendait très disponible et était très réactive. Dans un premier temps, une réunion de lancement a été organisée afin de cadrer l'implémentation et de donner les grandes lignes directrices, puis dans un second temps, l'équipe déploiement se tenait à la disposition par email et par téléphone de chacun des collaborateurs prenant part à l'implémentation.

¹³⁸ Annexe 12 : Organigramme de l'équipe projet *Fitnet Manager*

¹³⁹ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p325.

¹⁴⁰ Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

Le retour positif de Clément Weber a également été confirmé par la Responsable RH lorsque nous nous sommes entretenus avec elle. Ainsi, leur support semble avoir été apprécié, notamment pour absorber les pics de charge d'activités telle que la migration des données.

Nous trouverons ci-après une capture d'écran de la présentation diffusée lors de la réunion de lancement avec l'équipe technique de *Fitnet Manager* indiquant le contenu de cette réunion :



The screenshot shows a presentation slide with a white background. At the top left is a logo consisting of a blue square with a white letter 'F'. At the top right, the text 'Le Démarrage' is displayed in a grey font. Below the logo, there is a blue rocket icon followed by the title 'Réunion de Lancement' in a bold, dark blue font. A horizontal blue line separates the title from the main content. The main content begins with the text: 'L'objectif principal de cette réunion est de rappeler le contexte du projet et son historique depuis la phase d'Avant-vente jusqu'à aujourd'hui.' Below this text is a sub-section header 'Contenu de la réunion de lancement' preceded by a list icon (three circles on the left, three horizontal lines on the right). Underneath, there is a bulleted list of seven items.

Le Démarrage

Réunion de Lancement

L'objectif principal de cette réunion est de rappeler le contexte du projet et son historique depuis la phase d'Avant-vente jusqu'à aujourd'hui.

Contenu de la réunion de lancement

- Présentation de la société et du projet de déploiement
- Présentation de l'équipe de déploiement
- Présentation des outils de travail
- Rappel de la méthodologie du projet
- Présentation de l'environnement de production
- Présentation rapide des fichiers de reprises de données
- Planification des séances de travail

Nos entretiens ont tout de même révélé que des difficultés avaient pu émerger avec l'équipe de déploiement dû au fait qu'ils étaient, par nature, externes à l'entreprise. Tout d'abord, la compréhension des éléments de langage a représenté un premier enjeu : « Il était difficile pour eux d'intégrer la culture et les connaissances de l'entreprise, parfois il fallait leur expliquer nos tics de langages, ou même ce que nous entendons par « Chef de projet » chez nous par exemple lors des discussions sur les habilitations »¹⁴¹.

¹⁴¹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

Une autre des difficultés résidait dans le fait que l'équipe projet était virtuelle. En effet, l'intégralité des réunions de suivi s'effectuaient en audioconférence, due d'une part à la distance avec l'équipe technique basée à Montpellier et d'autre part due à la structure internationale de l'entreprise, avec certaines parties prenantes situées dans d'autres bureaux. L'équipe mobilisée a ainsi dû s'adapter et utiliser des outils de communication tel que Skype.

La gestion des langues fut également une des difficultés évoquées lors de nos entretiens. Green Giraffe étant une structure internationale dans laquelle la majorité des échanges s'effectuent en anglais, la solution étant d'origine française Green Giraffe a fait le choix d'utiliser la version anglaise de l'outil. Cependant, la traduction réalisée par l'équipe technique de *Fitnet Manager* était quelques fois approximative, difficilement compréhensible, ou incomplète, avec par exemple des messages d'erreur qui s'affichaient toujours en Français¹⁴².

David Fayon et Michaël Tartar, dans leur ouvrage dédié à la transformation digitale, estiment que la capacité du management à surveiller le processus d'élaboration de la stratégie digitale et informatique est également un critère majeur d'un plan stratégique¹⁴³. Il nous apparaît alors pertinent de faire le rapprochement avec la maîtrise interne du projet. Franck La Pinta et Vincent Bertholet évoquent dans leur ouvrage dédié à l'accompagnement de la transformation digitale des RH, le fait que la Direction ne soit que très rarement associée à ces changements, ou encore ne les souhaite pas de peur de perdre du pouvoir¹⁴⁴. Cette idée est également soulignée par David Fayon et Michaël Tartar qui estiment, de leur côté, que les dirigeants perçoivent le numérique comme une menace pour leur pouvoir (lié à leur maîtrise de l'information) ou pour la productivité de leur entreprise, et non comme une opportunité¹⁴⁵. Nous avons ainsi souhaité valider ou non cette hypothèse lors de nos entretiens afin de comprendre au mieux l'implication de la Direction dans ce projet. Clément Weber nous a en effet expliqué que la résistance au changement exprimée par les co-directeurs

¹⁴² Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹⁴³ David FAYON, Michaël TARTAR. *Transformation digitale, 5 leviers pour l'entreprise*. Tours : Pearson, 2014, p. 103.

¹⁴⁴ Franck LA PINTA, Vincent BERTHELOT. *Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama, 2015, p. 83.

¹⁴⁵ David FAYON, Michaël TARTAR. *Transformation digitale, 5 leviers pour l'entreprise*. Tours : Pearson, 2014, p. 13.

était due au fait qu'ils anticipaient une perte d'information : « Je pense que la raison qui les a amenés à décliner ce projet une première fois c'est la peur de ne plus maîtriser l'information du fait que l'usage de l'outil induit de se détacher de nos procédures d'emails »¹⁴⁶.

Notre entretien avec Pierre-Etienne Claveranne, nous a également permis de valider cette hypothèse : « l'un des deux dirigeants souhaite tout par email. Donc quelque part, ça veut dire qu'il perd du contrôle sur ce qu'il se passe dans la boîte »¹⁴⁷. Cette crainte de la part du « top management » de l'entreprise les a déjà poussés à décliner ce projet il y a quelques années comme nous l'avons évoqué en deuxième partie. La Responsable RH semble néanmoins être parvenue cette fois à les rassurer étant donné que ce projet a été lancé cette année.

Cependant, l'implication de la Direction dans la maîtrise interne du projet comme facteur de réussite est à nuancer étant donné qu'une partie des fondateurs était activement impliquée, tels que Clément Weber et Rik Aalders. Les deux co-directeurs n'ont, de leur côté, pas participé au déploiement de l'outil, dû au fait qu'ils jugeaient suffisants les efforts de l'équipe de ce projet d'après Pierre-Etienne¹⁴⁸.

3.1.2. Les points de vigilance à avoir lors du déploiement

La constitution et le maintien à jour d'une base de données sur les collaborateurs de l'entreprise, qui va ensuite être utilisée et analysée quantitativement et qualitativement lors de processus RH, constitue une part importante de la mission de gestion administrative du personnel¹⁴⁹. La migration de ces données représente donc un enjeu majeur et celle-ci constitue l'un des points de vigilance qu'a déterminé la Responsable RH lors de la période d'implémentation. Elle estime, en effet, que si cela n'est pas fait correctement et que les informations affichées sont faussées, comme un solde de

¹⁴⁶ Annexe 3 : Entretien Clément Weber (Fondateur et Chef du bureau de Paris)

¹⁴⁷ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

¹⁴⁸ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

¹⁴⁹ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p. 19.

congés incorrect par exemple, cela serait susceptible d'entraîner une perte d'engagement ou d'intérêt envers cet outil pour le collaborateur¹⁵⁰.

De plus, l'un des points de vigilance à avoir lors d'une implémentation, selon Gérard Piètrement, est la garantie du maintien de la confidentialité de cette base de données. Il ne faudra par exemple donner l'accès qu'aux informations et transactions dont l'utilisateur aura besoin pour son activité, et restreindre et limiter l'accès aux informations sensibles tels que le salaire, le contrat, etc.¹⁵¹.

Enfin, il conseille de ne pas autoriser les collaborateurs à modifier les informations auxquelles ils ont accès lorsqu'une simple consultation est requise de leur part. Une gestion fine de la confidentialité avec l'attribution des droits d'accès en fonction du rôle de chacun dans le logiciel de gestion serait, d'après lui, gage d'efficacité pour l'entreprise car en n'ayant accès qu'aux informations ou transactions dont ils auront besoin, les collaborateurs travailleraient de manière plus sûre et plus rapide¹⁵². Nous pourrions retrouver en annexe un tableau récapitulatif des différentes habilitations possibles avec cet outil pour plu d'exhaustivité¹⁵³.

3.1.3. L'appropriation d'une innovation comme facteur déterminant

Comme nous l'évoquions en introduction, le monde du travail actuel fait face à une concurrence exacerbée, décuplée par le phénomène de mondialisation résultant à une situation de quasi-guerre économique. Norbert Alter, un célèbre sociologue français, souligne qu'il devient ainsi nécessaire pour les entreprises d'adopter une attitude encourageant une réactivité ainsi qu'une capacité d'adaptation et d'innovation¹⁵⁴. Il apparaît intéressant de nous interroger alors sur les conditions permettant l'innovation et pourquoi celle-ci est importante à prendre en compte pour la réussite du déploiement de *Fitnet Manager* au sein du cabinet de conseil Green Giraffe.

¹⁵⁰ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹⁵¹ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

¹⁵² Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p. 36.

¹⁵³ Annexe 13 : Tableau récapitulatif des habilitations sur l'outil *Fitnet Manager*

¹⁵⁴ Norbert ALTER. *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. Paris : La Découverte, 2002, p107.

En premier lieu, il apparaît nécessaire de distinguer deux notions souvent assimilées à tort : l'innovation et l'invention. Gabriel Tarde dans son ouvrage *Les lois de l'imitation* décrit l'invention comme « la création d'une nouveauté technique ou organisationnelle » tandis que l'innovation représenterait selon lui « le fait de donner sens et effectivité à cette création »¹⁵⁵.

Cette idée est reprise par Norbert Alter qui définit l'innovation dans son ouvrage *l'innovation ordinaire* comme « capacité collective des acteurs à s'approprier et à transformer des décisions par la possibilité de conférer un sens et de déformer le cadre proposé »¹⁵⁶.

Sandrine Fernez-Walch et François Romon complètent cette définition en indiquant qu'elle représente « un processus intra et/ou pluri-organisationnel délibéré qui conduit à la proposition, la mise en œuvre et l'adoption d'un *produit* nouveau », ce *produit* étant un bien, service, procédé, savoir-faire, dispositif organisationnel ou, le plus souvent, une combinaison de ces éléments¹⁵⁷.

Enfin, pour Pierre Romelaer, une innovation se traduirait nécessairement par une rupture avec un état antérieur¹⁵⁸.

Maintenant que nous avons défini ce qu'était une innovation, intéressons-nous au concept d'*appropriation* développé par Norbert Alter. Celui-ci consiste à transformer une *décision* en une incitation, en créant du sens pour les collaborateurs. Dans l'organisation, une *décision* s'apparente à une *invention* visant à encadrer l'action, qui se transformerait en innovation que si des acteurs parvenaient à lui donner un sens¹⁵⁹. En somme, le processus d'innovation se déroulerait selon les étapes suivantes : (i) l'incitation, (ii) l'appropriation, et (iii) l'institutionnalisation.

Par ces concepts d'incitation et d'appropriation, l'innovation apparaît comme un processus social car très lié aux mentalités, croyances et préjugés des individus¹⁶⁰.

¹⁵⁵ Gabriel TARDE. *Les lois de l'imitation (1890)*. Paris : Kimé, 1993.

¹⁵⁶ Norbert ALTER. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000.

¹⁵⁷ Sandrine FERNEZ-WALCH, François ROMON. *Management de l'innovation*. 2017, p. 24.

¹⁵⁸ Norbert ALTER. *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. Paris : La Découverte, 2002, p65.

¹⁵⁹ Norbert ALTER. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000.

¹⁶⁰ Norbert ALTER. *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. Paris : La Découverte, 2002, p216.

Afin de favoriser l'appropriation des collaborateurs et donc permettre l'innovation, l'équipe interne du projet devrait ainsi renoncer au caractère formel de l'invention, ici l'outil *Fitnet Manager*, et laisser des marges d'interprétation aux collaborateurs leur permettant de donner un sens à leurs actions. Une certaine liberté contrôlée devrait ainsi prendre place.

Par ailleurs, Norbert Alter souligne qu'une non appropriation d'une innovation causerait au contraire sa disparition, d'où l'intérêt pour Green Giraffe de favoriser cette appropriation. Il évoque que dans le cas où l'innovation serait maintenue de force dans l'entreprise, celle-ci s'érigerait alors en dogme et détruirait les formes de sociabilités antérieures sans en créer de nouvelles, ce qui aboutirait à une situation conflictuelle entre les collaborateurs et la Direction¹⁶¹.

L'équipe RH, à qui incombe principalement le déploiement de l'outil *Fitnet Manager* doit donc mettre un point d'honneur à s'assurer que l'appropriation de l'innovation par les collaborateurs est effective afin de conserver une bonne cohésion sociale. En raison de sa structure internationale, ou *cross-office*, le premier défi qui se présente à elle est d'accompagner au mieux les collaborateurs situés dans les bureaux où elle n'est pas basée. La Responsable RH nous a ainsi communiqué le fait qu'elle voyagera régulièrement dans les différentes succursales lors du lancement de l'outil afin de pallier cette distance géographique¹⁶².

Intéressons-nous maintenant aux conditions pour favoriser l'innovation.

Norbert Alter évoque dans un deuxième ouvrage intitulé *Les logiques de l'innovation*, qu'une innovation a plus de difficulté à se diffuser dans l'organisation lorsque celle-ci laisse peu de libertés aux collaborateurs de prendre des initiatives imprévues. Il développe ainsi l'idée que plus un environnement professionnel est organisé et moins les nouvelles pratiques parviennent à se diffuser¹⁶³. Cela amène cependant au paradoxe entre la nécessité pour l'entreprise de s'organiser afin de réduire les incertitudes liées au fonctionnement de l'outil, d'une part, et la nécessité d'innover pour

¹⁶¹ Norbert ALTER. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000.

¹⁶² Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹⁶³ Norbert ALTER. *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. Paris : La Découverte, 2002, p29.

sa pérennité, encouragée par une capacité collective à tirer parti de ces innovations, d'autre part.

L'ouvrage d'Olivier Devillard et Dominique Rey sur la culture d'entreprise a également mis en lumière la condition de savoir manager la culture pour permettre l'innovation. Pour cela, il serait indispensable de réunir deux critères. En premier lieu, il s'agirait de bénéficier de *la volonté et de l'implication des dirigeants* qui engageraient alors la vision de l'entreprise et leur leadership afin de faire adhérer les collaborateurs. En second lieu, il s'agirait de bénéficier de *l'engagement actif de ces collaborateurs* afin qu'ils remettent volontairement en cause leurs habitudes et leurs modes opératoires¹⁶⁴. En effet, une innovation, comme nous l'avons vu, implique une modification d'un cadre de valeurs et de références, représenté dans cette situation d'étude par la mise en place de nouvelles procédures.

3.1.4. L'expérience utilisateur, une étape souvent oubliée

Les collaborateurs de Green Giraffe sont les premiers concernés par l'implémentation de cet outil de gestion dans l'entreprise. Ainsi, il fut étonnant de constater lors de nos entretiens que peu d'importance à leur opinion et à leurs attentes ne semble avoir été donnée au moment du choix de l'outil.

En tant que futurs utilisateurs du logiciel, obtenir leurs avis au sujet de potentiels points de faiblesses d'un outil, ou la détermination des besoins aurait pu être précieux dans une démarche d'implémentation d'outil informatique comme l'évoquent Franck La Pinta et Vincent Berthelot. Ce recueil d'information, plus communément définit comme *l'expérience utilisateur*, serait indispensable à la réflexion de l'entreprise et permettrait à l'équipe RH de se forger des convictions et de contrer des décisions consensuelles ou politiques prises en interne et trop éloignées des besoins de l'entreprise et des collaborateurs¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, p.232.

¹⁶⁵ Franck LA PINTA, Vincent BERTHELOT. *Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama, 2015, p. 271.

Cette absence de consultation des collaborateurs dans le choix de l'outil informatique est justement un regret évoqué par l'un des délégués du personnel lors de nos entretiens : « La Direction n'a pas consulté les salariés ni les délégués du personnel sur la mise en place de cet outil. Leur demander leur avis aurait peut-être permis de lui ajouter une ou plusieurs fonctionnalités, mais également de tester qu'il est bien fonctionnel et qu'il répond à nos besoins actuels »¹⁶⁶.

David Dayon et Michaël Tartar estiment également nécessaire d'impliquer les collaborateurs de l'entreprise, voire même les partenaires extérieurs, dans l'implantation d'un outil informatique, et de la réaliser ainsi de manière collaborative¹⁶⁷. Ils évoquent l'idée que pour réussir un tel projet, la démarche engagée doit s'apparenter à celle d'une *entreprise numérique*, caractérisée par une entreprise s'appuyant fortement sur la technologie et supposant que les collaborateurs maîtrisent les systèmes mis en place. Sans cette démarche d'*appropriation*, passant en partie par *l'expérience utilisateur*, la technologie constituerait un obstacle pour chacun et la promesse d'une activité plus fluide deviendrait alors intenable¹⁶⁸.

En outre, nos recherches académiques nous ont permis de prendre connaissance du fait que la plupart des logiciels utilisés en matière de ressources humaines étaient justement nés de *l'expérience utilisateur* et que ce sont les besoins spécifiques des entreprises et de leurs collaborateurs qui auraient amené les fournisseurs de ces solutions à enrichir leur offre, voire même à les créer¹⁶⁹. Il est donc curieux de constater que l'avis des collaborateurs sur l'outil n'ait jamais été sollicité chez Green Giraffe.

Nous nous sommes ainsi entretenus avec la Responsable RH à ce sujet afin de déterminer la raison de cette absence de consultation. Celle-ci nous a expliqué que, dans cette situation précise, les seules procédures concernées étaient des procédures n'impactant que de façon minimale leur travail. Les consulter n'avait donc pas été jugé utile. Avec l'arrivée de *Fitnet Manager*, nous n'assistions pas, selon elle, à une remise en cause complète de leurs procédures ou méthodes de travail, mais seulement à une

¹⁶⁶ Annexe 5 : Entretien Philippe Bilski (Délégué du personnel et Analyste financier)

¹⁶⁷ David FAYON, Michaël TARTAR. *Transformation digitale, 5 leviers pour l'entreprise*. Tours : Pearson, 2014, p. 103.

¹⁶⁸ Ibidem, p. 145.

¹⁶⁹ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p33.

modification de quelques procédures administratives jugées chronophages et fastidieuses par bon nombre d'entre eux¹⁷⁰.

Ce ressenti est concédé par l'un des délégués du personnel interrogé : « si l'outil est plus vu comme un outil de soulagement en termes de gestion des processus, dans ce cas, ils n'ont pas à demander notre avis »¹⁷¹. Solliciter leur opinion sur le choix de l'outil n'a donc pas été jugé pertinent pour ce projet. La Responsable RH a évoqué que cela pourrait être le cas pour le futur projet d'outil informatique voué à la collecte de *feedback* (rétrospectives) et à la simplification des procédures d'évaluations annuelles.

¹⁷⁰ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹⁷¹ Annexe 5 : Entretien Philippe Bilski (Délégué du personnel et Analyste financier)

3.2. La communication réalisée et sa perception dans l'entreprise

Cette sous-partie va s'attacher à l'analyse du discours de l'entreprise sur les enjeux sociaux et sociétaux qui l'ont poussé au déploiement d'un outil visant l'informatisation des procédures RH, ainsi qu'à sa perception par les collaborateurs.

3.2.1. Des enjeux de mutation technologique et comportementale

D'après Frank La Pinta et Vincent Berthelot, spécialistes de la transformation digitale, le travail n'est plus réellement le centre de la vie des actifs mais l'un de ses volets, dû à la crise et à un nouveau rapport au travail et à l'entreprise. Les collaborateurs souhaiteraient davantage profiter des autres volets, à savoir leur famille ou leurs activités sportives, culturelles et associatives¹⁷².

Cela a pu être confirmé lors de nos entretiens, notamment avec l'un des délégués du personnel : « l'une des priorités pour moi c'est de voir mes enfants le soir, avant qu'ils se couchent, et puis pouvoir travailler disons de manière flexible, c'est-à-dire pas forcément au bureau, quand je suis en déplacement »¹⁷³. De plus, nos entretiens ont démontré que les collaborateurs de Green Giraffe avaient régulièrement manifesté leur volonté de passer le minimum de temps possible sur les procédures administratives lors des périodes d'évaluations annuelles comme nous l'a évoqué la Responsable RH : « Aujourd'hui, j'ai l'impression que les collaborateurs ont encore moins envie qu'avant de passer du temps sur des procédures qui n'ont pas de valeur ajoutée ou qui, dans le cas des évaluations, sont très fastidieuses.

Si nous parvenons à les rendre plus simples, et rapides, déjà je pense que ça aura un impact positif sur le temps passé sur nos procédures, et donc sur leur satisfaction au travail et cela se répercutera sur notre marque employeur »¹⁷⁴. La communication réalisée s'est ainsi focalisée dans un premier temps sur l'aspect du gain de temps que l'outil pourrait engendrer ainsi que sur l'impact positif que l'informatisation des processus RH pouvait avoir sur la marque employeur.

¹⁷² Franck LA PINTA, Vincent BERTHELOT. *Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama, 2015, p. 73.

¹⁷³ Annexe 8 : Entretien Kevin Feldman (Délégué du personnel et Analyste Financier)

¹⁷⁴ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

En outre, la Responsable RH a complété son discours en évoquant le fait que le projet se saisissait de l'opportunité qu'offre la révolution numérique pour standardiser mais surtout simplifier les procédures administratives RH en place jusqu'à présent. L'étude réalisée par l'ANDRH-Inergie datant de 2015 évoque justement le fait que les DRH de demain doivent adopter une position plus stratégique, notamment via la transformation numérique¹⁷⁵.

La révolution d'internet et des communications a profondément modifié les modes d'organisation du travail ces dernières décennies, créant des mutations comportementales notamment avec la possibilité de travailler à distance¹⁷⁶. De manière générale, Green Giraffe a toujours favorisé l'usage d'outils mobiles tels que des *COPE (Corporate Owned Personally Enabled)*, à savoir des dispositifs mobiles tels que les téléphones ou ordinateurs portables dont leur usage à des fins personnelles est autorisé¹⁷⁷. *Fitnet Manager* proposant une application mobile afin de faciliter son usage, cela a également été utilisé comme argument auprès des collaborateurs afin de les faire adhérer à cet outil.

Par ailleurs, le côté entrepreneurial de l'entreprise, faisant d'ailleurs parti des valeurs de Green Giraffe, a également été utilisé comme argument afin de justifier la démarche d'informatisation des procédures RH : « on marquette beaucoup notre côté entrepreneurial, donc il faut vraiment que ça se retrouve dans nos processus. Si en plus on complète cette approche avec une image très digitale de nos processus internes, ça ne peut qu'être positif, car aujourd'hui digitalisation rime avec fluidité et modernité »¹⁷⁸.

¹⁷⁵ Franck LA PINTA, Vincent BERTHELOT. *Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama, 2015, p. 121.

¹⁷⁶ Gérard PIETREMENT. *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*. Paris : Magnard-Vuibert, 2017, p147.

¹⁷⁷ Franck LA PINTA, Vincent BERTHELOT. *Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama, 2015, p. 94.

¹⁷⁸ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

3.2.2. Les dispositifs de communication de l'entreprise

La communication réalisée par l'équipe RH au sujet de l'arrivée de cet outil informatique s'est organisée autour de trois formes : (i) une communication orale lors des réunions d'équipes mensuelles et du séminaire annuel, (ii) une communication écrite avec un guide d'utilisation sous forme de tutoriel, et (iii) une communication interactive avec des sessions de présentation en visioconférence animées par la Responsable RH et les responsables des différents modules.

En premier lieu, la Responsable RH nous a indiqué que : « C'est lors de ces réunions ayant lieu une fois par mois que nous avons informé les collaborateurs sur l'avancée du projet, que ça soit la phase de migration des données, la phase de test et puis le lancement officiel »¹⁷⁹. Le périmètre exact de l'outil n'a cependant pas été évoquée lors de ces réunions, ce que déplore un délégué du personnel du bureau de Paris : « L'arrivée de *Fitnet* a juste été évoquée lors des réunions d'équipes mais sans plus, on n'a eu aucune information relative au "scope" (*étendue*) exact je crois, ou en tout cas ça n'a pas été formalisé »¹⁸⁰.

A ce propos, la Responsable RH nous a répondu qu'elle était consciente que certains collaborateurs ne se sentaient pas complètement tenus informés, notamment due à l'absence de communication sur la date d'arrivée ou l'étendue des fonctionnalités : « Notre objectif n'était pas de rester évasif. On souhaitait attendre que l'outil soit prêt à être utilisé afin d'être en mesure de fournir des explications plus concrètes, notamment via des présentations »¹⁸¹. Les réunions d'équipes faisant toujours l'objet d'un récapitulatif par email transmis ensuite à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, c'est par ce biais que les collaborateurs des autres bureaux ont eu connaissance de ce projet et de son avancée lors des premiers mois. C'est lors du séminaire annuel de l'entreprise en avril 2019 à Bilbao et au cours duquel l'ensemble des collaborateurs a été convié, que l'équipe RH a pu réaliser une communication orale plus élaborée précisant l'étendue du projet.

¹⁷⁹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹⁸⁰ Annexe 5 : Entretien Philippe Bilski (Délégué du personnel et Analyste financier)

¹⁸¹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

Comme le dirait Norbert Alter, « on ne peut jamais pleinement anticiper l'utilisation qui sera faite d'une nouvelle ressource, qu'elle que soit sa nature »¹⁸². Ainsi, l'arrivée de l'outil informatique a nécessité l'édition d'un guide d'utilisation dont l'objectif était d'expliquer le fonctionnement, mais surtout les différentes étapes à suivre dans l'objectif que les collaborateurs utilisent « correctement » l'outil. Des guides d'utilisation ont ainsi été édités sous forme de tutoriels pour les différents modules : la gestion des activités RH (gestion des temps, absences) et la complétude des données clients (CRM). Nous avons ainsi une décision du corps directionnel de contraindre les collaborateurs de l'entreprise à suivre des procédures et à respecter des actions spécifiques, en suivant un modèle.

Nous trouverons quelques captures d'écran ci-après :

Registering of holidays

Create a holiday request

1) Choose from the drop-down menu the absence type you wish to request

- For usual vacations days, be aware that you need to use the "Paid Leave Y-1" (or "Paid Leave Y-2" and "Paid Leave Y-3" if applicable) in priority
- For French employees, we invite you to use the "RTT" type in priority as well

2) Indicate the correct duration of the absence type selected

- If the absence is cut in half days, please tick the corresponding boxes
- For exceptional holidays only, such as a wedding or a sick day, a justifying document will have to be communicated to HR. You can do so by attaching it to your request by clicking on "Proof" (this can be done later)
- The "Designation" field allows you to add comments
- Click on "Save"

¹⁸² Norbert ALTER. *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. Paris : La Découverte, 2002, p27.

3. My Activity – Timesheet

How to register your hours

1. Select one of the assignments or off-contracts activities registered under the main dropdown menu
2. If you're registering for an assignment, select a type of service corresponding to the work you did
3. Click on hours and indicate the number of hours you worked on that specific assignment

Week19: Mon 06 May 2019	1.00	8	4 Workdays
+ Mon 06/05/2019	1.00	8	Google Omega (Google PPA)
+ Tue 07/05/2019	0.00	0.00	Select

4. Click on the bubble to add your activity description

Week19: Mon 06 May 2019	1.00	8	4 Workdays
+ Mon 06/05/2019	1.00	8	Google Omega (Google PPA)

5. This mask will then appear for you to enter more details about the work performed. Please keep in mind detailed descriptions are important for hourly mandates

Activity report

Mails, Call with xxx.

Nous pourrions retrouver l'intégralité de la présentation préparée pour le module Gestion des congés en annexe¹⁸³.

L'équipe RH a ensuite décidé de mettre en place et d'animer en visio-conférences des sessions de présentations des différents modules. Ce système d'atelier, plus interactif et ludique qu'une simple lecture du guide, a été jugé nécessaire par la Responsable RH qui estime que les manuels d'utilisation ne sont pas systématiquement parcourus par les utilisateurs. Par ailleurs, les sessions donnaient la possibilité aux initiés de poser des questions directement aux présentateurs et d'en obtenir directement les réponses, celles-ci profitant alors à tous en raison du cadre collectif de la visio-conférence¹⁸⁴. Différentes sessions d'une heure auraient ainsi été organisées, réunissant en moyenne une trentaine de collaborateurs.

¹⁸³ Annexe 14 : Présentation et lignes directrices du module Gestion des congés

¹⁸⁴ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

3.2.3. Les perceptions des collaborateurs

Une fois les présentations réalisées, nous nous sommes réentretenus avec certains collaborateurs afin d'évaluer avec eux leur perception des dispositifs de communications. Ceux-ci ont tous estimés qu'ils étaient suffisants, en particulier sur le périmètre que l'outil allait couvrir. En effet, l'intégralité des collaborateurs interrogés avaient une idée claire des fonctionnalités de l'outil, et cela indépendamment des bureaux, comme nos entretiens ont pû le démontrer, notamment avec une collaboratrice anglaise¹⁸⁵ et une collaboratrice allemande¹⁸⁶.

Pierre-Etienne Claveranne a, lui, notamment indiqué qu'il avait apprécié les visio-conférences car elles permettaient une discussion avec une partie des autres collaborateurs dans un cadre suffisamment petit pour qu'il soit interactif »¹⁸⁷.

Ce ressenti a également été partagé par Kevin Feldman, l'un des délégués du personnel du bureau de Paris, qui estime que le format choisi pour ces présentations permettait, grâce à la sessions questions-réponses, de pallier tout doute sur les fonctionnalités¹⁸⁸.

Enfin Agathe Defrance, une analyste financière se considérant à l'aise avec l'informatique, a jugé ces sessions de démonstrations pertinentes dû au fait qu'elles permettaient une contribution collective. En effet, elle indique : « elles nous ont permis de poser des questions, de voir si toutes les fonctionnalités dont on avait besoin étaient bien réunies dans ce logiciel, ou s'il y avait des choses à améliorer. Et on l'a vu, il y a deux/trois choses à améliorer donc c'est bien d'avoir pu en discuter tous ensemble »¹⁸⁹.

¹⁸⁵ Annexe 9 : Entretien Yurie Kawada (Analyste Financier)

¹⁸⁶ Annexe 10 : Entretien Annika Berghäuser (Analyste Financier)

¹⁸⁷ Annexe 2 : Entretien Pierre-Etienne Claveranne (Fondateur et Directeur Financier)

¹⁸⁸ Annexe 8 : Entretien Kevin Feldman (Délégué du personnel et Analyste Financier)

¹⁸⁹ Annexe 14 : Entretien Agathe Defrance (Analyste financier)

3.3. Les premiers résultats de la standardisation et simplification des procédures RH de l'entreprise

Il nous apparaissait pertinent pour cette dernière partie de nous interroger sur les premiers résultats de ce projet de standardisation et de simplification des procédures RH de l'entreprise.

Nous tenterons de déterminer si les conditions de succès ont été réunies afin d'anticiper au mieux le projet d'informatisation du processus de collecte de *feedback*.

3.3.1. Les collaborateurs semblent s'être approprié l'outil de gestion

Nous avons réalisé nos derniers entretiens environ 1 mois après le déploiement de l'outil, afin de déterminer si les collaborateurs étaient bel et bien parvenus à s'approprier l'outil mis en place.

Agathe Defrance nous a ainsi indiqué qu'elle était satisfaite de l'outil en raison de sa praticité, notamment avec le fait que les collaborateurs puissent désormais demander leurs vacances plus facilement et en considération de celles de leurs équipes : « le fait que l'on puisse ajouter nos vacances et voir celles des autres membres de notre projet ça facilite les choses ». Au niveau de la partie déclaration des activités avec les feuilles de temps, elle estime que l'outil répond à leurs attentes contrairement à l'outil utilisé précédemment jugé non optimal et artisanal selon elle : « Sur *10Time*, on était contraints d'indiquer nos activités unes par unes sur l'outil, on ne pouvait rien automatiser, ou programmer. Ce n'était vraiment pas simple d'utilisation ».

Enfin, la possibilité de centraliser toutes les informations relatives à la vie des collaborateurs dans l'entreprise, mais également la centralisation des outils utilisés précédemment est également très appréciée comme nous l'expliquait Agathe : « Moi quand je suis arrivé, on m'a dit qu'il y avait un logiciel pour les feuilles de temps, un autre pour les données clients, qu'il fallait que j'envoie des mails pour demander des vacances et que j'utilise une certaine *mailing list* (liste de diffusion) pour cela, ce n'était pas très clair tout de suite. (...) Maintenant, c'est nettement plus simple ! »¹⁹⁰.

¹⁹⁰ Annexe 14 : Entretien Agathe Defrance (Analyste financier)

3.3.2. La singularité de la culture d'entreprise ne semble pas être impactée

À la suite du déploiement de *Fitnet Manager*, nous avons jugé utile d'organiser de nouveaux entretiens afin de déterminer si l'outil avait potentiellement modifié la culture d'entreprise, notamment d'un point de vue social et relationnel entre les individus. Rappelons que l'intégralité des collaborateurs interrogés avait indiqué lors des entretiens qu'ils estimaient que l'arrivée d'un outil informatique n'aurait que pour conséquence une standardisation et simplification des procédures administratives, mais aucune incidence sur la culture d'entreprise de Green Giraffe.

La Responsable RH nous avait indiqué que certains collaborateurs avaient évoqués la crainte que l'outil soit une « usine à gaz » qui durcirait les procédures jugées très flexibles jusqu'à présent, rendant plus rigide la manière de fonctionner au quotidien tandis que d'autres personnes anticipaient une perte de contact humain et du niveau d'informalité propre à l'entreprise¹⁹¹. Cela n'est absolument pas ressortis de nos entretiens.

De leur côté, Philippe Bilski et Kevin Feldman, les deux délégués du personnel du bureau de Paris (et les seuls de l'entreprise), nous ont reconfirmé les propos tenus quelques mois auparavant, indiquant que l'informatisation des procédures n'allait pas impacter les rapports humains et n'allaient donc aucunement modifier la culture d'entreprise : « Là, c'est simplement quelques procédures administratives qui ont été modifiées donc il a juste fallu un petit temps d'adaptation, qu'on comprenne tous comment l'outil fonctionne, mais non, aucune modification sur la culture d'entreprise n'est à déclarer »¹⁹² ; « Les procédures maintenant sont juste plus rapides. Aucun collaborateur n'est venu nous voir pour évoquer une quelconque modification de nos échanges, discussions »¹⁹³.

¹⁹¹ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹⁹² Annexe 5 : Entretien Philippe Bilski (Délégué du personnel et Analyste financier)

¹⁹³ Annexe 8 : Entretien Kevin Feldman (Délégué du personnel et Analyste Financier)

3.3.3. L'anticipation d'un enjeu de maintien de la culture d'entreprise pour le projet d'informatisation de recueil de *feedback*

Lors de notre entretien avec la Responsable RH¹⁹⁴, nous avons pris connaissance d'un nouveau projet de déploiement d'outil informatique dédié aux évaluations et au recueil de *feedback* et de simplification de la procédure d'évaluation annuelle.

D'après Daniel Ollivier et Catherine Waters Tanguy, le *feedback* est une pratique consistant à faire un retour sur les actions. C'est un acte qui crée une dynamique d'amélioration continue, que l'on ait des retours positifs à dire ou des critiques à formuler. C'est un élément fondamental à maîtriser, d'autant plus que les jeunes générations en sont très demandeuses¹⁹⁵. La moyenne d'âge des collaborateurs de Green Giraffe étant assez jeune (32 ans)¹⁹⁶, une *culture du feedback* appropriée apparaît être une nécessité.

La Responsable RH nous a en effet indiqué que ce second outil informatique allait, lui, potentiellement créer un enjeu de maintien de la culture d'entreprise¹⁹⁷. En effet, elle évoquait qu'un outil numérisant les évaluations annuelles présentait plus de risques de modification de la culture d'entreprise en raison de la rupture des échanges ou discussions visant à donner du *feedback*. Selon elle, un *feedback* étant par nature un retour sur les comportements et performances d'un collaborateur, le déploiement d'un outil informatique voué à les numériser tenterait les collaborateurs à n'en donner qu'avec l'outil et de ne plus le faire oralement, en face à face.

Elle explicite que c'est justement ce qui est perceptible dans les plus grosses entreprises ayant instituée ce type d'outil, dans lesquelles elle estime que beaucoup de managers ne savent aujourd'hui plus donner de *feedback* à leurs équipes directement et qui préfèrent le réaliser en ligne uniquement lors des périodes d'évaluation, parfois de manière plus ou moins constructive, « c'est un biais pour lequel il faudra être vigilant quand on va mettre en place cet outil » conclut-elle.

¹⁹⁴ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

¹⁹⁵ Daniel OLLIVIER. Catherine Waters TANGUY. *Génération Y & Z. Le grand défi intergénérationnel*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2017, p. 158.

¹⁹⁶ Annexe 15 : Représentation de la population de l'entreprise Green Giraffe

¹⁹⁷ Annexe 1 : Entretien Catherine Waters (Responsable Ressources Humaines)

Ce risque est également émis par l'une des assistantes administratives présente dans l'entreprise depuis sa création en 2010. Elle explique que l'outil de recueil de *feedback* va modifier en profondeur une manière de faire peu formalisée jusqu'à présent, celle de donner un retour sur expérience en face à face de façon régulière : « si le feedback ne se fait plus oralement mais derrière un ordinateur, ça peut clairement modifier l'aspect humain de cette procédure informelle, et donc impacter négativement la culture d'entreprise »¹⁹⁸.

¹⁹⁸ Annexe 4 : Entretien Helena Maia (Assistante comptable)

3.4. Une implémentation d'outil de gestion du personnel réussie, n'impactant pas la culture d'entreprise

Nous avons pu observer tout au long de cette partie que les différentes conditions de succès ont été réunies, à savoir une maîtrise interne du projet, une attention particulière sur des points de vigilance, et l'appropriation des collaborateurs, à l'exception de l'expérience utilisateur jugée non nécessaire par la Direction. Par ailleurs, la communication réalisée par l'équipe RH semble avoir été appréciée par les collaborateurs qui ont pu se rendre compte lors de la phase de déploiement que l'outil allait bel et bien répondre à leurs attentes que nous venons d'évoquer à travers les enjeux de mutations technologiques et comportementales.

L'arrivée de *Fitnet Manager* ne modifiant pas les relations de travail ni les échanges entre les collaborateurs, le logiciel semble ainsi n'avoir eu aucune incidence sur la culture d'entreprise de Green Giraffe. L'outil semble être entièrement fonctionnel ce qui écarte les risques d'impact négatif sur l'implication, avec des collaborateurs qui auraient pu se lasser de l'outil et/ou ne pas se l'approprier, créant alors l'échec de cette implémentation, et potentiellement des méfaits sur la culture d'entreprise.

Nous pouvons ainsi estimer que l'hypothèse selon laquelle des conditions de succès sont à réunir lors d'un projet d'implémentation d'outil informatique afin de ne pas modifier la culture d'entreprise est validée.

CONCLUSION

L'objectif de ce travail d'études et de recherches était pour nous d'en apprendre davantage sur les possibles influences que peuvent avoir la standardisation des procédures RH, via des outils informatiques, sur la culture d'entreprise. Notre raisonnement s'est ainsi construit de manière à répondre à la problématique suivante : **« Dans quelle mesure le recours à un logiciel de gestion RH en remplacement de processus « papiers » crée-t-il un enjeu autour de la préservation de la culture d'entreprise ? »**

Cette réflexion s'appuyait sur l'implémentation d'un outil de gestion du personnel menée par le service RH du cabinet de conseil international Green Giraffe. Cet outil a été choisi dans l'idée d'être implanté dans l'ensemble des succursales de la société afin de standardiser les procédures administratives RH et commerciales de manière globale. L'étude de l'implémentation de ce logiciel a permis de mettre en exergue des risques de modification de la culture d'entreprise. C'est en partant de ce constat que l'étude s'est construite. Les thèmes de dysfonctionnement des procédures actuelles, de culture d'entreprise, d'appropriation, d'innovation et de communication ont constitué les principaux piliers de celle-ci.

Le logiciel de gestion est maintenant installé et utilisé depuis 1 mois au sein du cabinet de conseil. Les collaborateurs sont donc toujours dans la phase de découverte de son fonctionnement qui, nous leur souhaitons, aboutira à leur appropriation de cet outil.

Notre première hypothèse consistait à démontrer qu'une réelle prise de conscience d'un dysfonctionnement des procédures administratives de gestion du personnel en place dans l'entreprise avaient eu pour conséquence le recours à un outil informatique permettant de standardiser et simplifier ces procédures. Lors de la réalisation de ce travail d'études et de recherches, nos entretiens avec certains fondateurs ainsi que la Responsable RH nous ont permis de constater qu'un tel projet d'informatisation présentait divers enjeux économiques et organisationnels dû au caractère chronophage et fastidieux de ces procédures.

Ils ont également mis en exergue le fait que de réels enjeux sociaux et sociétaux existaient dû au contexte actuel, avec le développement de nouvelles pratiques de travail mais également l'évolution technologique, que l'on rattache très souvent à la transformation digitale.

En dernier lieu, nos échanges avec les membres de cette entreprise ont permis de mettre en lumière différents enjeux juridiques, émanant de nouvelles régulations en vigueur comme le RGPD, mais également et toujours les dysfonctionnements des procédures appliquées jusqu'à présent qui ne permettaient pas de respecter les contraintes légales en matière de gestion du temps et des activités. Ainsi, nous avons pu considérer que notre première hypothèse était validée car c'est bien la prise de conscience de ces enjeux qui a amené la Direction et le service Ressources Humaines de Green Giraffe à entamer une démarche d'informatisation.

Notre deuxième hypothèse s'organisait autour du fait que l'informatisation des processus RH de l'entreprise allait potentiellement modifier sa culture singulière, la faisant ressembler davantage à celle de grands groupes. Celle-ci a en fait émergée lors d'une discussion avec la Responsable RH qui évoquait que certains collaborateurs étaient venus lui confier quelques craintes vis-à-vis de l'arrivée d'un outil informatique voué à standardiser ces processus RH. Cet outil serait susceptible, selon eux, de modifier la culture d'entreprise en modifiant notamment les relations interpersonnelles, avec des demandes de congés qui ne se feraient plus oralement mais par l'intermédiaire de l'outil par exemple, ou encore le fait que l'arrivée d'un *ERP* ne représentait qu'une première étape avant de faire ressembler la culture de Green Giraffe, dite de « start-up », à celle de grands groupes.

Pour cette hypothèse, il nous a fallu comprendre en quoi consistait réellement la culture d'entreprise de Green Giraffe, comment celle-ci pouvait être étudiée, définie, et contextualisée, et de déterminer si l'arrivée de *Fitnet Manager* pouvait potentiellement avoir une incidence sur la culture d'entreprise. Nos recherches académiques ont été de formidables outils afin d'évaluer au mieux la plausibilité de cette hypothèse. Elles nous ont permis de démontrer que l'informatisation tendait

davantage vers une simple évolution naturelle de l'entreprise plutôt que vers une altération de sa culture d'entreprise.

En outre, les collaborateurs interrogés, une fois l'explication du projet réalisée, ont tous déclarés le fait qu'ils estimaient que les modifications que ce logiciel allait apporter n'étaient pas assez importantes pour engendrer une modification à proprement parler de la culture d'entreprise. En effet, la culture actuelle reposerait sur le fait que les collaborateurs discutent entre eux afin de se mettre d'accord, puis envoient un email pour valider leur demande. Notre travail d'études et de recherches a dénoté le fait que la culture de demain pourrait toujours donner lieu à une discussion, puis à la réalisation de la demande dans l'outil de gestion pour qu'elle soit validée. Ainsi, l'outil ne serait qu'une simple formalité opérationnelle et n'aurait pas d'impact culturel.

Nous avons ainsi pu déduire que cette hypothèse n'était que partiellement validée. La deuxième hypothèse s'est donc vue partiellement validée car de réelles craintes ont été émises auprès de la Responsable RH mais nos recherches et entretiens l'ont réfuté car, chez Green Giraffe, l'outil n'engendrera pas, en théorie, un bouleversement des procédures RH ce qui a peu de chances d'altérer la culture d'entreprise.

Notre troisième hypothèse consistait, quant-à-elle, en l'idée qu'il était nécessaire de réunir des conditions afin qu'un projet d'informatisation et de standardisation des processus RH n'altère pas la culture d'entreprise. Au cours de nos recherches académiques afin d'être en mesure de répondre à notre deuxième hypothèse, nous avons pris connaissance de divers facteurs à réunir lors de la réalisation d'un tel projet, à savoir les concepts d'appropriation et d'expérience utilisateur.

Nos entretiens nous ont également permis de mettre en exergue qu'une certaine maîtrise interne de ce projet, avait permis de réaliser au mieux le déploiement de cet outil, s'assurant aussi que l'outil n'impacterait pas leur travail mais que ceux-ci possèderaient surtout toutes les informations nécessaires à leur bonne compréhension du périmètre que couvrait l'outil, mais également comment l'utiliser. Le service RH a ainsi réalisé des présentations ludiques et interactives qui ont permis aux

collaborateurs de découvrir l'outil mais également de poser toutes leurs questions avant de l'utiliser, ce qui a très été apprécié. En revanche, il semble que *l'expérience utilisateur*, c'est-à-dire la consultation des personnes allant être amenées à utiliser l'outil, n'ait pas été prise en compte lors du choix d'implémentation de cet outil de gestion, ce qui a résulté à quelques incompréhensions de la part du personnel.

Les premières impressions recueillies ont dénoté qu'aucune modification des échanges entre les collaborateurs vis-à-vis de ces procédures n'a pas été observée. Nous pouvons donc conclure que les différents facteurs pris en compte par l'équipe de déploiement de Green Giraffe ainsi que la communication qu'elle a réalisée ont permis de préserver la culture d'entreprise. Notre hypothèse a donc été validée. L'ensemble de ces éléments a permis, il nous semble, de pallier les craintes des collaborateurs, cependant le projet d'informatisation des procédures de recueil de *feedback à 360°* crée, quant-à-lui, un enjeu plus important de préservation de la culture d'entreprise. En effet, le passage d'un *feedback* oral et direct à un *feedback* écrit et différé par le biais d'un intermédiaire informatique serait susceptible d'engendrer une modification des échanges des collaborateurs, générant alors un plus gros risque d'altération de la culture d'entreprise selon la Responsable RH.

Maintenant que nous sommes revenus sur nos trois hypothèses et que nous avons explicité pour quelles raisons celles-ci ont été partiellement ou intégralement validées, il nous apparaît pertinent de nous interroger sur les différentes limites de notre travail d'études et de recherches.

Il convient de reconnaître, tout d'abord, que nous faisons face à un délai trop réduit entre les premières utilisations de ce logiciel et des nouvelles procédures, et l'écriture de ce mémoire pour pouvoir évaluer réellement l'impact de ce déploiement sur la culture d'entreprise. En effet, nous l'avons évoqué, le déploiement de la solution a eu lieu fin mai, tandis que la rédaction de cette conclusion a eu lieu fin juin, ce qui ne nous laissait que très peu de temps pour réaliser de nouveaux entretiens et afin d'apprécier et d'évaluer de manière tangible et concrète de possibles changements.

Par ailleurs, le court laps de temps auquel nous faisons face nous empêche également d'adopter une posture détachée, permettant de correctement prolonger notre réflexion. Cependant, afin de pallier cette éventualité, nous avons choisi lors de la définition de notre méthodologie de multiplier les entretiens et d'en réaliser plus d'une dizaine dans l'entreprise, avec des collaborateurs de tous les bureaux. De plus, ces entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des personnes clés de l'entreprise, que ce soit au niveau de la Direction avec la Responsable RH ou quelques membres de la Direction, mais également au niveau des collaborateurs, en choisissant d'interroger les deux délégués du personnel du bureau de Paris ainsi que des collaborateurs avec plus ou moins d'ancienneté. De ce fait, nous avons pu recueillir des propos de personnes distinctes dans la société d'un point de vue hiérarchique et de séniorité. Cela nous a ainsi permis de déterminer si la standardisation et l'informatisation des processus RH avaient réellement eus un impact sur la culture d'entreprise de ce cabinet de conseil.

Enfin, il nous apparaît approprié de reconnaître que ce travail d'études et de recherche, du fait de sa concentration sur une seule et unique entreprise, rend compte de faits qui ne seraient potentiellement pas identiques au sein d'une autre entreprise, de taille similaire ou non. Chacune d'entre elles possédant leur propre culture d'entreprise, l'informatisation des processus RH peut ainsi être accueillie d'une toute autre manière d'une entreprise à l'autre et représenter alors un risque plus ou moins important de modification de leur culture d'entreprise.

Une thématique qui pourrait s'avérer particulièrement intéressante à aborder afin de continuer nos recherches serait l'évaluation de l'intérêt que portent les collaborateurs aux procédures RH qu'ils doivent suivre au quotidien.

En effet, avec le module de gestion du temps de l'outil *Fitnet Manager* par exemple, les collaborateurs doivent renseigner leurs activités quotidiennes selon une liste de catégories limitée. Dans le cas où celle-ci ne permettrait pas d'indiquer précisément une activité réalisée dans la journée, nous pourrions nous interroger sur le fait que cela puisse générer une potentielle incompréhension, frustration, voire perte de sens des collaborateurs qui ne pourraient ainsi pas rendre compte de leur travail pour

l'entreprise, dû à l'utilisation d'un outil davantage voué à étudier leur disponibilité ainsi que le temps passé sur telle ou telle activité.

Ainsi, nous pouvons nous demander dans quelle mesure le recours à un logiciel de gestion du temps représente-t-il un enjeu d'engagement et d'épanouissement des collaborateurs ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALTER (Norbert). – Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire. – Paris : La Découverte & Syros, 2002
- ALTER (Norbert). – L'innovation ordinaire. – Paris : Presses Universitaires de France, 2000
- BOUVARD (Patrick). – RHreconnect. Idées, pratiques et outils RH pour l'avenir de l'entreprise. – Nanterre : EMS, 2015
- CHARENTREUIL (Jean-Noël). – RH & digital. Regards collectifs de RH sur la transformation digitale. – Clermont-Ferrand : Diateino, 2015
- D'ALMEIDA (Nicole). – Les promesses de la communication. – Paris : Presses Universitaires de France, 2001, p. 1-30.
- DEVILLARD (Olivier), REY (Dominique). – Culture d'entreprise : un actif stratégique. – Paris : Dunod, 2008
- FAYON (David), TARTAR (Michaël). – Transformation digitale, 5 leviers pour l'entreprise. – Tours : Pearson, 2014
- FERNEZ-WALCH (Sandrine), ROMON (François). – Management de l'innovation. De la stratégie aux projets (4^{ème} édition). – Paris : Vuibert, 2017, p. 1-81.
- GODELIER (Éric). – La culture d'entreprise. – Paris : La Découverte, 2006
- LA PINTA (Franck), BERTHELOT (Vincent). – Marketing RH. Accompagner la transformation digitale des ressources humaines. – Paris : Studyrama, 2015
- LE GALL (Jean-Marc). – Que Sais-Je, La gestion des ressources humaines. – Paris : Presses Universitaires de France, 2018, p. 1-20.
- MARCH (James). – Les mythes du management. – Paris : Les Annales de l'École de Paris, volume V, 1999, p. 387-394.
- OLLIVIER (Daniel), TANGUY (Catherine Waters). – Génération Y & Z. Le grand défi intergénérationnel. – Paris : Studyrama, 2017
- PERETTI (Jean-Marie). – Gestion des ressources humaines. – Paris : Vuibert, 2015

PIETREMENT (Gérard). – Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation. – Paris : Magnard-Vuibert, 2017

REYRE (Isabelle), LIPPA (Marc). – e-management, comment la révolution numérique transforme le management. – Paris : Dunod, 2015

SAMAMA (Corinne). – L'expérience collaborateur. – Paris : Diateino, 2017

THEVENET (Maurice). – La culture d'entreprise. – Paris : Presses Universitaires de France, 1993

Travail universitaire

BILLET Adrien, *Usages et appropriation d'un outil de partage, du simple outil au besoin d'un dispositif social humain*. Travail d'Études et de Recherches réalisé dans le cadre du Master 2 professionnel Ressources Humaines et Communication, mention Information et Communication du CELSA, soutenu en 2012, mention Très Bien, DSA.2012.07

Sites internet

Capital : <http://www.capital.fr/>

Cegid : <https://www.cegid.com/fr/>

Code du travail / Légifrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Financial Times : <https://www.ft.com/reports/europes-fastest-growing-companies>

Fitnet manager : <https://www.fitnetmanager.com/>

Frank La Pinta : www.francklapinta.com

Government of the Netherlands : <https://www.government.nl/>

Le Figaro : www.lefigaro.fr

Portail de l'Économie du gouvernement français : <https://www.economie.gouv.fr/>

ANNEXES

Annexe 7 : Cahier des charges	92
Annexe 12 : Organigramme de l'équipe projet Fitnet Manager	97
Annexe 13 : Tableau récapitulatif des habilitations sur l'outil Fitnet Manager	97
Annexe 14 : Présentation et lignes directrices du module Gestion des congés	98
Annexe 16 : Extrait du rapport RH trimestriel (T1) – Démographie de l'entreprise	99

Pour des raisons de droits, les pages 92 à 99 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

RÉSUMÉ / SUMMARY

Notre principal objectif dans ce mémoire est de comprendre pourquoi le recours à l'informatisation des procédures RH peut représenter un enjeu de préservation de la culture d'entreprise d'un cabinet de conseil international. Le sujet a ainsi été analysé autour de la problématique suivante : « Dans quelle mesure le recours à un logiciel de gestion RH en remplacement de processus « papiers » crée-t-il un enjeu autour de la préservation de la culture d'entreprise ? ». Au fil de l'étude, les différents entretiens réalisés ainsi que les diverses ressources académiques mobilisées ont permis de démontrer que les changements apportés par le logiciel de gestion RH n'étaient pas assez importants pour modifier les modes et relations de travail entre les salariés. Ce travail de recherche a également permis d'identifier différentes conditions de succès à l'informatisation des processus RH en entreprise, à savoir la maîtrise interne du projet, son appropriation par les utilisateurs, mais également une communication optimale auprès des collaborateurs afin qu'ils puissent comprendre que la pérennité de leurs échanges dépend, en partie, de leur volonté de les préserver.

Our main objective in this research paper is to understand why the use of the computerization of HR processes can represent an issue of preservation of the corporate culture of an international consulting firm. The subject was thus analyzed around the following problem: "To what extent is the use of HR management software as a substitute for paper processes creating an issue around the preservation of the corporate culture? ". Over the course of the study, the various interviews carried out as well as the various academic resources mobilized made it possible to demonstrate that the changes brought by the management software were not important enough to modify the working relations between the employees. This research paper also made it possible to identify different conditions of success for the computerization of HR processes in companies, namely the internal control of the project, its appropriation by the users, but also an optimal communication with the employees so that they can understand that the durability of their work relations depends, in part, on their willingness to preserve them.

MOTS-CLÉS / KEY WORDS

- Processus RH
 - Dysfonctionnement
 - Informatisation
 - Numérisation
 - Logiciel de gestion
 - Culture d'entreprise
 - Appropriation
 - Innovation
 - Communication
-

- HR process
- Dysfunction
- Computerizing
- Digitalization
- Management software
- Corporate culture
- Appropriation
- Innovation
- Communication