



HAL
open science

L'impact humain d'un changement de logiciel au cœur d'un métier sensible : la paie

Delphine Payet

► To cite this version:

Delphine Payet. L'impact humain d'un changement de logiciel au cœur d'un métier sensible : la paie. Sciences de l'information et de la communication. 2020. <dumas-03272298>

HAL Id: dumas-03272298

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03272298v1>

Submitted on 28 Jun 2021

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 - All rights reserved

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

L'impact humain d'un changement de logiciel au cœur d'un métier sensible : la paie

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

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : PAYET Delphine

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 20/10/2020

Mention du mémoire : Bien



Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier M. Pascal THOBOIS, sociologue et intervenant enseignant à Sciences-Po Paris CELSA, directeur de ce mémoire, pour son aide et son soutien durant toute la mise en œuvre de cette enquête ainsi que pour sa disponibilité et sa réactivité de réponse suite à nos échanges. C'est grâce à lui que j'ai pu aboutir dans les temps impartis et organiser ma réflexion pour mener à bien cette enquête.

Je remercie également l'équipe pédagogique du CELSA pour l'encadrement apporté durant ces mois de formations ainsi que pour la richesse des enseignements apportés, que ce soit par des intervenants universitaires que par des intervenants professionnels, qui ont été très ouverts et toujours disposés à l'écoute et aux échanges.

Merci à mes supérieurs hiérarchiques, en particulier à Magali BERTRAND, de m'avoir accordé sa confiance et du temps pour mener à bien ce travail de mémoire, mais aussi pour sa disponibilité afin de répondre aux doutes que je pouvais avoir sur l'écriture de l'enquête. Elle a contribué à un véritable soutien psychologique indispensable à l'aboutissement de ce mémoire. Egalement à Jean-Marc BEBEL pour avoir pris le temps de me relire et par là de s'investir dans ce travail.

Je remercie l'entreprise ALTEN pour son accueil et sa contribution à cette période de formation qui favorise ma montée en compétences et qui m'aide à me performer dans mon parcours professionnel, mais aussi mes collègues qui se sont toujours montrés intéressés par mon travail et qui ont contribué à ma motivation.

Un grand merci à toutes les personnes que j'ai interrogé et qui m'ont permis de mener cette enquête, sans qui cela n'aurait pas été possible. Ils ont tous su se rendre disponibles et ont montré un réel entrain pour participer à l'enrichissement du contenu du mémoire.

Enfin, je tiens à remercier ma famille, sans qui je ne serais pas là aujourd'hui et qui représente mon moteur pour avancer. Merci pour leur soutien permanent et indispensable à la personne que je suis aujourd'hui et surtout pour l'amour qu'ils me portent au quotidien, de près ou de loin.



Résumé :

Ce mémoire de recherche sous forme d'enquête a pour objectif d'analyser et de comprendre la réception d'un nouvel outil de travail au sein d'un service stratégique et sensible d'une entreprise qu'est le service de la paie. Il s'agit d'étudier l'organisation de la conduite du changement dans une société de services, fortement soumise à la concurrence et de faire ressortir le lien particulier qui peut se créer entre la gestion d'un changement organisationnel et les conséquences sur la valeur et la pratique d'un métier aux missions méconnues et dont la complexité est une source supplémentaire d'accentuation de l'impact humain, qui serait à prévoir, dans un projet de changement organisationnel. De nombreuses recherches ont été faites sur le changement organisationnel ainsi que sur la conduite du changement mais aucune étude n'a fait le lien entre l'organisation d'un changement et le métier sensible de la paie. Je me suis donc intéressée au lien entre le fait d'exercer un métier aux conséquences importantes et celui de faire face à la mise en place d'un nouvel et principal outil de travail. Le but étant de faire ressortir combien la gestion d'un changement peut être vécue différemment malgré le fait que les personnes impactées partagent les mêmes fonctions, aux mêmes conséquences. Le principal constat apporté dans cette enquête est l'importance du groupe dans le changement opéré et pour qui les différences de réception de l'outil sont principalement comblées par la forte présence managériale durant ce projet de changement. Egalement, l'investissement de chacun et cela à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels a permis de maintenir un certain équilibre au sein du service, et surtout des résultats viables en termes de rendu en fin de mois notamment par le versement mensuel des salaires et cela malgré les insuffisances constatées de soutien et d'encadrement au niveau technique et psychologique. Ces observations et analyses faites ont permis de voir l'importance du lien humain dans le processus de changement du principal outil de travail et la prise en compte des différences générationnelles, donnant un autre tournant à la conduite du changement, d'autant plus avec la sensibilité du métier impacté, qui amplifie l'intensité du vécu du changement. L'idée ici est d'axer davantage les recherches sur le lien existant entre la particularité sensible du métier concerné par un changement et la dimension humaine engendrée par ce même changement.



Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 5 |
| I – La mise en place d’un changement : d’abord comprendre le système organisé pour ensuite mettre en place le changement | 6 |
| A - Tout d’abord, une rationalisation du travail..... | 6 |
| B – Mise en valeur de l’Homme dans l’entreprise..... | 6 |
| C – L’Homme au dépend d’un environnement..... | 7 |
| II – Impliquer les collaborateurs dans le changement | 8 |
| A – Notion de groupe pour changer | 9 |
| B – Méthodes d’apprentissage pour changer | 10 |
| C – Concept de l’intelligence collective | 12 |
| III – Développement du bien-être au travail..... | 13 |
| A - Théories autour du besoin | 13 |
| B – Emergence de la qualité de vie au travail | 14 |
| C – QVT et changement organisationnel..... | 15 |
| IV – Particularité du métier de la paie | 15 |
| I - Méthode | 18 |
| 1 – Rappel du contexte | 18 |
| 2 – Choix du support d’enquête | 19 |
| 3 – Exploitation des résultats | 21 |
| 4 – Un contexte particulier..... | 22 |
| 5 – Analyse du sujet | 23 |
| II - Résultats | 24 |
| I – Un changement de logiciel qui rentre dans l’histoire de l’entreprise..... | 24 |
| II – La préparation du projet..... | 26 |
| III – Une comparaison inévitable..... | 28 |
| IV – Un nouveau métier ?..... | 31 |
| V – Un accompagnement du changement indispensable..... | 34 |
| 1 – Côté technique | 34 |
| 2 – Côté communication | 35 |
| 3 – Côté relations | 36 |
| VI – Le vécu du changement | 38 |
| III - Discussion | 43 |
| I – Positionnement d’ALTEN et du service paie | 43 |
| II – Les différentes étapes opérées par ALTEN | 44 |



| | |
|---|----|
| 1 ^{ère} étape : compréhension du changement | 44 |
| 2 ^{ème} étape : la préparation des collaborateurs..... | 46 |
| 3 ^{ème} étape : l'accompagnement | 47 |
| III – Prise de recul et analyse globale..... | 48 |
| • Un groupe concerné | 48 |
| • Une technologie divisionnaire..... | 50 |
| ⇒ Point de vue logicielle..... | 50 |
| ⇒ Point de vue métier | 51 |
| • Un groupe hétérogène | 51 |
| • Un apprentissage limité..... | 53 |
| • Analyse du vécu du changement | 54 |
| IV – Retour sur les hypothèses | 56 |
| • Aspect technique du changement | 56 |
| • La paie, un métier complet et diversifié | 58 |
| • Une remise en question du métier ? | 59 |
| • Une communication renforçant le lien ? | 60 |
| V - Des perspectives pour l'avenir..... | 62 |
| Conclusion | 63 |
| Préconisations / Axes d'amélioration | 66 |
| Pour approfondir encore... .. | 66 |
| Bibliographie | 69 |
| Annexes | 73 |
| Annexe 1 : Les grands auteurs en conduite du changement | 73 |
| Annexe 2 : Le groupe change plus facilement que l'individu..... | 74 |
| Annexe 3 : Les 8 étapes du Dr Kotter pour diriger le changement | 75 |
| Annexe 4 : La courbe du changement Elizabeth Kübler Ross | 76 |



Introduction

Avec la montée en puissance des technologies de l'information et la mondialisation, les entreprises, pour maintenir leur activité, doivent trouver un compromis entre plusieurs critères qui les impactent directement et de façon plus ou moins virulente. On parle beaucoup d'adaptation, de flexibilité, de performance, d'efficacité mais aussi de financiarisation des entreprises. L'entreprise se retrouve face à des perceptions différentes, vue son ouverture au monde et ainsi de présence de collaborateurs venant de divers univers, et pour se distinguer, sortir du lot et être en adéquation, elle doit corréliser ses actions et cela dans tous les domaines.

Et plus particulièrement, et d'un point de vue interne, il s'agit alors de revoir ses méthodes de travail et son organisation afin de répondre au mieux aux exigences de la société. Pour y parvenir, l'entreprise s'appuie sur l'humain et son importance est telle que l'on parle de capital humain. Il est donc indispensable de pouvoir s'appuyer sur des personnes investies, compétentes et volontaristes dans un contexte évolutif permanent. Le service qui se trouve d'autant plus concerné par cet enjeu est celui des ressources humaines (RH) : il doit, entre autres, recruter les bonnes personnes et donner la possibilité aux salariés d'être compétents et d'évoluer. Il est au cœur de l'entreprise et c'est celui-ci qui va devoir concilier l'aspect développement du collaborateur avec celui de l'administratif.

Dans ce contexte d'évolution numérique, le service RH est donc amené à se perfectionner dans la gestion de l'information au profit de la société mais aussi des salariés. Beaucoup d'entre elles ont donc dû investir dans de nouveaux logiciels et notamment dans un système d'information des ressources humaines (SIRH). Il s'agit là d'un réel bouleversement que l'entreprise doit gérer en interne car toutes les procédures connues et ancrées jusque-là vont devoir changer. Ce mouvement peut ainsi engendrer une certaine remise en question de tout ce qui a pu être mis en place et même donner naissance à plusieurs interrogations sur l'importance d'une fonction voire d'un métier. Plus qu'un changement de logiciel, il s'agit également d'un renouveau dans la façon de travailler, d'envisager les choses d'une autre manière et de revoir les relations fondées et basées sur d'anciennes connaissances en les ajustant aux nouveaux processus. C'est donc un réel travail d'adaptation qui doit se faire chez les collaborateurs, ce qui représente une capacité qui n'est pas donnée à tout le monde et même si on l'a, elle peut se manifester avec plus ou moins de rapidité, et les salariés n'ont d'autres choix que de suivre la vitesse de croisière imposée par ces évolutions.

Suivre ou pas, ou plutôt comment faire en sorte que les salariés aient envie de suivre l'évolution de l'entreprise malgré ce que cela peut engendrer comme on a pu le voir ci-dessus sans pour autant remettre en question le métier pratiqué ? Qu'est-ce qui peut faire qu'un collaborateur reste dans la société malgré l'ampleur d'un projet de changement SIRH tant au niveau humain que fonctionnel ? Plus particulièrement, comment gérer la pratique continue d'un métier combiné avec un nouvel outil de travail et en assurer la bonne gestion en temps et en heure afin de rendre transparent ce changement interne vis-à-vis de l'extérieur ? Je m'interroge ici sur le métier de la paie qui doit, coûte que coûte, verser un salaire au collaborateur en fin de mois, peu importe les difficultés rencontrées au sein du service. Et notamment sur la sensibilité du métier de la paie qui impacte fortement les salariés et qui demande un niveau d'exigence élevé par rapport au résultat attendu : virer les salaires dans les délais et sans erreurs.

Pour commencer cette étude, nous allons d'abord faire un tour d'horizon sur l'état littéraire concernant les différentes théories des systèmes organisés puis nous allons aborder le sujet du changement organisationnel à travers différentes notions pour arriver au bien-être au travail et enfin nous détaillerons ce que représente le métier de la paie dans un souci de compréhension.



I – La mise en place d'un changement : d'abord comprendre le système organisé pour ensuite mettre en place le changement

Afin d'appréhender au mieux les situations que l'on peut rencontrer en entreprise et afin de la rendre la plus concurrentielle possible, il est indispensable de comprendre que cette dernière n'est pas seulement une structure fondée sur des procédures mais aussi un ensemble d'acteurs avec plus ou moins d'impacts et de pouvoir sur l'organisation. C'est pourquoi dès le 20^{ème} siècle, plusieurs chercheurs ont essayé de comprendre comment fonctionne un système organisé. Ressortent alors de ces analyses trois tendances.

A - Tout d'abord, une rationalisation du travail.

Selon le taylorisme, le fordisme ou encore le toyotisme¹, l'entreprise est un système très structuré où chaque collaborateur trouve une place spécifique dans l'entreprise. En effet, dans un contexte d'économies protégées et de secteurs règlementés, tous les systèmes se trouvent organisés suivant des procédures strictes : tout est basé sur la science, chaque tâche est préparée, spécialisée et chronométrée et opérée par une personne dédiée à celle-ci sans pouvoir y déroger. C'est d'ailleurs le domaine dominant à l'époque, le « *one best way* ». Taylor fait ressortir dans son analyse la distinction de rôles bien définis, « *the right man in the right place* », ce que Drucker² confirme en faisant ressortir le rôle particulier que peut avoir un salarié dans une organisation avec la description détaillée du rôle d'un manager. De cette attribution de rôle découle l'importance portée au pouvoir de chacun dans la société et le sociologue Weber³ met en avant l'aspect bureaucratique d'une organisation où le pouvoir est ici mis plus en valeur : en effet, plus on est spécialisé dans un domaine et plus on aura d'impact et d'importance sur la société. Le fait de maîtriser ce que l'on fait permet de prévoir au mieux les facteurs externes à l'entreprise et donc de se maintenir face à la concurrence. Fayol⁴, dans la même logique et d'une vision plus globale, observe une division des services, toujours dans un but commun pour l'entreprise qui est de prévoir, anticiper, coordonner et contrôler les actions afin de la rendre la plus efficace possible.

B – Mise en valeur de l'Homme dans l'entreprise.

Avec le recul et les évolutions, les sociologues ont pu constater que le fonctionnement rationnel des entreprises finit par trouver ses limites et qu'il ne doit pas se centrer uniquement sur un pouvoir dominant mais sur un ensemble de collaborateurs constituant un groupe de travail à multiples valorisations. Les psychologues et sociologues Mayo⁵ et Maslow⁶ ont ainsi concentré leurs travaux sur les dysfonctionnements des modèles rationnels en faisant ressortir notamment l'importance du facteur humain dans une organisation et plus particulièrement les éléments de motivation ou les besoins que peuvent

¹ TAYLOR Frédéric Winslow, *La Direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod, 1957 (1909 pour l'édition originale)

² DRUCKER Peter, *Management : tasks, responsibilities, practices*, London : Helnemann, 1974

³ WEBER Max, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 2004 (1920 pour l'édition originale). Et, *Economie et société*, Paris : Pocket, 2003 (1922 pour l'édition originale)

⁴ FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod, 1918

⁵ MAYO Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York : Macmillan, 1933. Et, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston : Harvard School of Business Administration, 1946

⁶ MASLOW A.H, *Motivation and Personality*, New York : Harper and Row, 1954



avoir les collaborateurs dans le cadre de leur travail. Plus qu'un travail à accomplir, les constats faits montrent qu'il y a un réel attachement de la part de l'ouvrier et un véritable sens dans la tâche à exécuter. De cette envie de produire et de donner de sa personne naît alors un réel investissement fait par l'ouvrier qui finit par être autonome et responsable dans ses actions. L'analyse sociotechnique faite par Rice⁷, Emery⁸ et Liu⁹ démontre que l'Homme est un véritable facteur clef dans le bon déroulement d'une organisation, lui permettant de faire face à un environnement évolutif et aléatoire.

C – L'Homme aux dépends d'un environnement.

Les études de plusieurs sociologues ont pu faire ressortir l'importance, outre les aspects techniques et humains auxquels doivent s'adapter l'entreprise, de l'environnement concurrentiel ou pas. En effet, dans leurs analyses, Woodward¹⁰ d'abord démontre qu'il y a une corrélation entre la performance, l'organisation et la technologie de l'entreprise. En effet, selon le type de production, la société va devoir être plus ou moins flexible que ce soit tant au niveau humain qu'au niveau des techniques de fabrication. Par exemple le secteur de l'automobile représente une production de masse et pour laquelle les méthodes de travail doivent être précises et bien respectées, afin de fabriquer à l'identique un modèle de véhicule, sous le contrôle d'une hiérarchie omniprésente. A l'inverse, le secteur de la chimie par exemple va dépendre beaucoup plus d'une main d'œuvre experte dans son domaine tout cela dans une production en continue et avec un contrôle hiérarchique peu étendu. Lawrence et Lorsch¹¹, quant à eux, associent l'environnement de l'entreprise à trois domaines en particulier : le marché, la recherche et la technologie. Ainsi, l'entreprise va dépendre fortement de son environnement pour se gérer au mieux en interne. Enfin Mintzberg¹² fait le lien entre l'organisation du travail et les contraintes auxquelles elle fait face en caractérisant l'environnement par sa complexité, sa prévisibilité, sa diversité et son hostilité. Et c'est en croisant ces contraintes qu'il distingue le modèle que va prendre l'organisation en six types différents :

- une structure ad hoc avec une flexibilité permanente
- bureaucratique-mécaniste où tout est prévu et de façon formelle
- bureaucratique professionnelle avec une forte présence de décisions verticales
- simple avec un pouvoir centralisé mais sans règles formelles
- divisionnalisée avec une séparation des services, chacun avec sa hiérarchie propre
- missionnaire où l'organisation se fait autour d'une idéologie ou d'une culture.

Une entreprise fait l'objet dans tous les cas, comme on a pu le voir, d'une organisation spécifique selon le secteur dont elle dépend. Et c'est à travers le concept de dysfonction que certains sociologues comme Crozier¹³, Friedberg¹⁴ et Reynaud¹⁵, ont fait ressortir l'impact avant tout des relations et des interactions

⁷ RICE A.K, *The Enterprise and its Environment*, London : Tavistock, 1963

⁸ EMERY F.E ; THORSRUD, E. ; TRIST, E.L, *Form and content in industrial democracy*, London : Tavistock, 1969

⁹ LIU Michel, *Approche sociotechnique de l'organisation*, Paris : Editions d'organisation, 1983

¹⁰ WOODWARD Joan, *Industrial Organisation : Theory and Practice*, London : Oxford University Press, 1965. Et, *Industrial Organisation : Behaviour and Control*, London, Oxford University Press, 1970

¹¹ Lawrence P. et LORSCH J., *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris : Editions d'organisations, 1973 (1969 pour l'édition originale)

¹² MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'organisations, 1982

¹³ CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil, 1963.

¹⁴ FRIEDBERG Ehrard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993. Et, avec CROZIER Michel, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977

¹⁵ REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989



entre les acteurs. L'Homme prends ainsi une place prépondérante et remet en cause les structures fondées jusqu'à présent.

II – Impliquer les collaborateurs dans le changement

Les sociétés d'aujourd'hui tendent vers l'automatisation du travail à travers notamment des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui ne cessent d'évoluer et cela à vitesse grand V, ce qui implique parfois une certaine déshumanisation du travail. L'entreprise se retrouve face à un paradoxe : le fait de devoir s'adapter aux évolutions implique de mettre l'humain de côté et en même temps, c'est sur l'Homme qu'elle peut s'appuyer afin d'être au meilleur de ses capacités. Avec l'introduction d'un SIRH, on peut se demander si l'entreprise arrive à combiner non seulement son capital innovant mais aussi son capital humain. Une étude a d'ailleurs été faite par Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo dans leur livre intitulé « Management & Avenir »¹⁶ sur la modernisation des ressources humaines qui est à l'origine des changements organisationnels et qui redéfinissent complètement les missions de chacun dans sa fonction. Et pour mieux comprendre l'adoption de ce système, il est important de savoir quelle est sa valeur ajoutée. Plusieurs articles et notamment un¹⁷ ont fait ressortir qu'un SIRH reste une solution bénéfique et avantageuse pour les ressources humaines et la direction générale, et cela tant sur le plan financier que sur le plan humain. En effet, ce système offre la possibilité aux entreprises de disposer d'un unique logiciel commun à tous, ce qui fluidifie les échanges et rend ainsi le travail plus efficace et productif tout en permettant d'automatiser certaines tâches sans valeur particulière pour le salarié. Et se sont tous ces points qui rendent le SIRH bénéfique humainement puisque les salariés disposent d'un logiciel adapté aux évolutions et beaucoup plus automatisé, il est donc simple d'utilisation au quotidien ce qui permet de se concentrer sur les points importants et de se performer continuellement. Car, au-delà de donner de la motivation aux salariés, il s'agit là de les impliquer dans le changement en cours c'est-à-dire les faire adhérer au projet et faire en sorte qu'ils s'attachent à ce que leur entreprise entreprend¹⁸.

De meilleures conditions de travail, certes, mais pour arriver à ce stade, l'employeur doit bouleverser les méthodes existantes et opérer à un changement organisationnel. Ces méthodes peuvent être plus ou moins ancrées dans l'entreprise, selon le type d'organisation comme on a pu le voir auparavant mais aussi selon le secteur d'activité. De nombreuses variantes existent et c'est la raison pour laquelle l'entreprise doit réfléchir et se positionner sur la façon dont elle va mener ce changement et l'accompagner. On pourrait croire que ce genre d'actualisation peut se faire de façon banale mais de nombreux exemples passés et surtout de nombreux auteurs ont étudié ce concept et ont fait ressortir plusieurs approches afin de mener à bien un tel projet. Les différents auteurs¹⁹ ont résumé notamment cela en un schéma²⁰ avec quatre axes précis, le changement peut ainsi être :

- Continu : il n'est pas prévu et se fait au fil de l'eau
- Proposé : un planning est mis en place avec les résultats attendus, peu importe les outils déployés
- Organisé : des plans sont proposés et sont ainsi expérimentés et ajustés

¹⁶ LAVAL Florence, DIALLO Abdallah Thierno, « L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », Management & Avenir, n°13, 2007/3, pages 124 à 148

¹⁷ NovRH, Les bénéfiques d'un SIRH pour l'entreprise, 1 mars 2020, [<https://www.novrh.com/benefices-sirh-entreprise/>], 01/2020

¹⁸ SABBAR Ben El Arbi, La motivation et l'implication des salariés, [<http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-implication-des-salaries/>], 01/2020

¹⁹ AUTISSIER David, VANDANGEON Isabelle, VAS Alain, Conduite du changement : concepts clés, DUNOD, 2010, 9 chapitres et 57 fiches

²⁰ Annexe 1



- Dirigé : il est imposé et doit se faire, sans aucune marge de manœuvre

Ainsi, faut-il imposer le changement ? Le négociateur ? Doit-il être exceptionnel ? Ou faire partie du quotidien ? Tant de questions auxquelles une entreprise est confrontée avant de s'engager dans un processus de changement. Ce questionnement est d'autant plus important puisqu'il implique tout ou partie de l'organisation selon le changement opéré et il a été prouvé que plus les salariés sont exclus du processus et moins le projet aboutira¹⁹.

A – Notion de groupe pour changer.

Citation de Charles Darwin de « L'origine des espèces » paru en 1859 : « *Ce n'est pas la plus forte des espèces qui survit, ni la plus intelligente. C'est celle qui est la plus adaptable au changement, qui vit avec les moyens disponibles et qui coopère contre les menaces communes.* »

Parmi tous les auteurs ayant étudié le sujet de la conduite de changement, on peut voir après lecture des différents travaux que la base de toute analyse est faite sur les constats de Kurt Lewin¹⁹ qui a étudié le sujet dans la fin des années 40. D'après l'approbation obtenue sur l'aboutissement ou pas d'un projet, il en ressort la place prépondérante qu'occupe un groupe de personnes. En plus des variantes dites opérationnelles que couvrent les quatre axes précédemment cités, il y a aussi et surtout la variante de l'humain. Et c'est justement sur cet aspect que le psychologue Kurt Lewin s'est concentré et a démontré dans une étude l'importance que peut avoir le groupe à travers le concept de dynamique de groupe. Il a expérimenté ceci sur des ménagères aux Etats-Unis dont le but était de changer les habitudes de consommation. Son étude a prouvé ainsi que les femmes qui devaient prendre des décisions seules étaient plus résistantes au changement, plus particulièrement de peur de devoir finalement s'écarter des habitudes existantes et partagées par toutes, que celles qui devaient se décider en groupe. Dans une organisation, que le changement soit exceptionnel ou permanent, il représente une part importante dans la vie d'une entreprise, qu'il faut savoir gérer et pour cela, s'appuyer sur les groupes en présence devient un facteur clé de réussite dans le changement opéré. Ainsi, à travers un graphique²¹, Lewin fait ressortir l'importance des forces dites restrictives et propulsives en cherchant un équilibre sur l'état du groupe en question, soit en diminuant au maximum les forces restrictives au changement soit en augmentant au maximum les forces propulsives et favorables au changement. L'obtention de cet équilibre passe alors par trois étapes selon son modèle que sont :

- La phase de dé cristallisation des normes et qui consiste à se détacher des habitudes passées et présentes et se remettre en cause grâce à la discussion de groupe
- La phase de déplacement où l'on réduit les forces répulsives et où on crée de nouvelles habitudes
- La phase de cristallisation où les habitudes sont installées

On peut voir avec l'analyse de Lewin qu'il existe plusieurs façons de procéder afin de conduire un changement. Et à travers cet exemple, on comprend mieux la place qu'occupe Lewin dans le cercle du changement présenté en annexe : il se base en effet sur l'ampleur que prend le changement en question et il va donc être plus dans la négociation et dans l'organisation adaptée aux évolutions. Il s'agit ici d'un micro-changement qui concerne une partie restreinte de l'entreprise.

²¹ Annexe 2



John Kotter²², autre auteur présent dans ce cercle, va par la suite et beaucoup plus tardivement, compléter la théorie de Lewin en y apportant des niveaux supplémentaires²³ et plus détaillés mais qui finalement se résument à ce qui a déjà été apporté par ce dernier. A la différence que celui-ci attache une place importante aux managers dans l'organisation d'un changement : il est en effet considéré comme le gourou du leadership. Selon lui, le changement doit se faire forcément par une équipe de pilotage qui possède une vision stratégique de l'ensemble et qui est à même de communiquer au mieux afin de mener le changement dans les meilleures conditions. On retrouve ici la notion de groupe qui permet de rendre le changement plus efficace. De même, Rosabeth Moss Kanter²⁴, auteur de nombreux ouvrages relatifs à la conduite du changement notamment, considère le manager comme un facilitateur du changement et surtout que le leader d'entreprise doit impérativement collaborer avec les équipes. A contrario, Hannan et Freeman²⁵, initiateurs de l'écologie des populations des organisations, ont fait ressortir par leurs travaux que pour évoluer et surtout changer favorablement pour assurer la continuité de l'entreprise, il est nécessaire de faire abstraction des individus, bien que ceux-ci permettent le bon déroulement du changement puisque c'est eux qui le véhiculent.

Avec ces auteurs, le changement est vu comme un obstacle avec une phase de rupture et dont les résistances peuvent être nombreuses et diversifiées. On est aussi plutôt dans un environnement stable où les fluctuations de l'environnement n'ont pas un impact important. A l'inverse, Weick²⁶ développe davantage la théorie de l'improvisation organisationnelle, partagée par Orlikowski²⁶, dont le principe est de changer en fonction des évolutions et cela dans la continuité permanente à laquelle fait souvent face une entreprise et qui permet de voir et de réagir face à des situations inattendues, surtout dans un contexte d'évolutions technologiques. De même pour Argyris²⁷, qui distingue deux boucles d'apprentissage dans la conduite du changement : une qui va permettre d'agir de façon directe et opérationnelle sans pour autant remettre en cause tout le fonctionnement déjà en place et l'autre qui va se faire grâce aux constats conduits par le changement et qui demande de ce fait une réorganisation plus profonde dans l'entreprise.

B – Méthodes d'apprentissage pour changer.

Avec ce dernier auteur, on peut distinguer une variante qui s'associe avec celle de l'environnement : il s'agit là ici des fondements même d'une société qui peuvent être, et parfois doivent être totalement revus afin d'œuvrer pédagogiquement pour aboutir à un résultat satisfaisant face à un changement organisationnel. Grégory Bateson²⁸, fondateur de l'Ecole de Palo Alto²⁹ qui est une école dont la devise est « il est impossible de ne pas communiquer », met en avant l'importance de l'interaction entre l'individu, l'environnement et les relations qui les lient et crée la thérapie systémique. Selon lui, il y a deux types de

²² KOTTER John, 8-Step Process, [<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>], 01/2020

²³ Annexe 3

²⁴ RIO Jean-Luc, La roue du changement (Rosabeth Moss Kanter), 10 mars 2017, [<https://www.changement.pm/blog/rosabeth-moss-kanter/>], 01/2020

²⁵ AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS Alain, JOHNSON Kévin, « Conduite du changement : concepts clés », 2018, pages 207 à 216

²⁶ SI & Management, Théories de l'improvisation organisationnelle : le bricolage, l'émergence, l'agilité... C. Ciborra, K. Weick, [<http://www.sietmanagement.fr/les-strategies-dimprovisation-le-bricolage-lemergence-c-ciborra-k-weick/>], 01/2020

²⁷ SI & Management, Théories de l'émergence du changement organisationnel: sérendipité, improvisation... K. Weick, C. Ciborra, C. Argyris, [<http://www.sietmanagement.fr/le-changement-emergent-lorchestration-du-changement-k-weick-c-ciborra-c-argyris/>], 01/2020

²⁸ GUIBERT Pascal, « Penser le changement », La compagnie du changement, 8 décembre 2009

²⁹ Ooreka, Ecole de Palo Alto, [<https://psychotherapie.ooreka.fr/comprendre/ecole-de-palo-alto/>], 01/2020



changements : celui qui intervient à l'intérieur d'un système et qui va permettre de maintenir un certain équilibre. On va changer les choses mais le résultat final sera le même, c'est une opération de régulation pour tenir durablement. L'autre type de changement consiste à modifier le système afin de l'améliorer et de passer à un niveau supérieur pour faire face à des transformations.

Comme on a pu l'évoquer brièvement auparavant avec Argyris²⁷, et pour se changer efficacement et mettre en place des stratégies, Bateson²⁸ évoque également plusieurs niveaux d'apprentissage. Il distingue quatre niveaux, qui se rapprochent étroitement des besoins matérialisés par Maslow³⁰ dans la pyramide des besoins. En effet, le premier niveau d'apprentissage correspond au réflexe primitif dont on dispose naturellement et qui va nous faire prendre des décisions évidentes sans réflexion particulière. En parallèle, Maslow parle de besoins physiologiques pour commencer un accomplissement de soi. Le second niveau d'apprentissage correspond à la capacité à créer un réflexe inexistant selon un besoin déterminé. Le troisième niveau d'apprentissage consiste à adapter un acquis à des situations différentes et des contextes variés. L'individu peut ainsi appliquer ce qu'il a appris en dehors du cadre de base. Enfin, le dernier niveau correspond à la remise en question et au changement de mentalités et de comportements d'une personne. En comparaison avec la pyramide de Maslow, on peut voir que l'évolution de l'apprentissage de Bateson se fait également par l'accomplissement personnel d'un individu, qui commence par les besoins primaires pour finir par une complétion de soi-même.

On peut voir avec ces deux derniers chercheurs qu'il existe des méthodes de travail pour guider les entreprises dans leur façon d'opérer un changement organisationnel. D'autres ont mis en place des outils plus techniques, qui n'étaient pas forcément destinés à l'entreprise au départ mais qui ont ensuite été utilisés du fait de leur approche humaine et impactante en organisation. Comme par exemple Elizabeth Kübler-Ross³¹, psychiatre et psychologue et pionnière de l'approche des soins palliatifs, qui a créé une courbe de deuil³² et qui représente la charge émotionnelle que peut avoir un individu par rapport à un changement, on retiendra organisationnel ici, et qui marque la fin de quelque chose. Selon elle, la courbe passe de l'état de choc avec une phase de colère, de peur, de tristesse et de joie pour atteindre l'état d'engagement dans le changement opéré. Cette courbe permet ainsi à l'entreprise d'analyser la position dans laquelle se situent les différentes cibles et d'envisager un plan d'action par rapport à cela.

Afin de classer les résultats de la courbe, il est possible d'utiliser le diagramme socio dynamique de Jean-Christophe Fauvet³³. Ce dernier permet de faire ressortir les alliés au projet, personnes sur lesquelles les dirigeants pourront s'appuyer afin notamment d'entraîner les plus antagonistes à synergie faible. Afin de mieux appréhender les réactions des salariés face à un changement, il est important de définir également les impacts du projet en question, qui sont matérialisés sous forme de roue, établie par Rosabeth Moss Kanter²⁴ et qui repose sur dix leviers opérationnels. Le but de cette roue est de conduire les entreprises chronologiquement et étape par étape dans la mise en place d'un projet de changement tout en travaillant en groupe, comme on a pu le voir précédemment, et dont le but est le contrôle du changement à travers un processus qui naîtra de toutes ces étapes faites en collaboration avec les équipes et guidées par les managers.

³⁰ BATTANDIER Alain, Motivation – La pyramide des besoins selon Maslow, [<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>]

³¹ L'équipe Dynamique Entrepreneuriale, La courbe de deuil appliquée à l'entreprise, 10/03/2014, [<https://www.dynamique-mag.com/article/courbe-deuil-appliquee-entreprise.4936>], 01/2020

³² Annexe 4

³³ FAUVET Jean-Christophe, « 40 ans de sociodynamique », La Revue Kea&partners, septembre 2009



C – Concept de l'intelligence collective.

Certes, de nombreux outils existent et peuvent être utilisés afin d'appréhender au mieux un changement. Mais il est primordial de choisir le bon support de communication pour accompagner les cibles dans les meilleures conditions. Il peut être choisi par exemple en fonction du niveau de résistance des personnes concernées par le changement mais également en fonction du temps donné au projet. Il peut être basé uniquement sur de l'information, ou sur de la compréhension, de l'appropriation ou enfin et surtout sur de l'action de la part de tous, que l'on soit acteur ou « receveur ». Ainsi, pour faire le lien entre la communication à choisir et l'accompagnement des salariés, et pour contrer les mœurs occidentales où l'on privilégie la compétition et les comportements individualistes, mais aussi car les mentalités ont évolué, il existe le canal de participation ou de management agile et que l'on nomme désormais l'intelligence collective. Alors qu'il est possible de se limiter simplement à un canal médiatique pour faire savoir et faire comprendre, ou au canal hiérarchique pour faire adhérer, le canal participatif permet de réfléchir, d'agir ensemble et on est plus intelligent à plusieurs que seul. C'est d'ailleurs la réflexion que plusieurs psychologues se sont faite comme Gustave Le Bon ou encore Grégory Bateson³⁴ que l'on a déjà cité auparavant. Selon eux, c'est le regroupement de pensées qui forme un tout pour agir et être plus grand. Et pour mettre en place cette intelligence collective, il existe plusieurs techniques applicables en entreprise. Je ne les citerai pas toutes car il y en a plusieurs mais je vais vous donner quelques exemples pour comprendre le principe. Commençons par le World café, instauré par Juanita Brown et David Isaac³⁵, qui consiste à rassembler les cibles du projet autour de plusieurs tables avec la création de groupes. Ces derniers doivent s'exprimer sur une question différente par table et à chaque groupe, un hôte qui est le facilitateur dirige le débat entre chaque personne du groupe et fait des synthèses de chaque groupe pour le prochain qui doit réfléchir sur la question de sa table. Des règles sont définies pour que chacun puisse bien participer et une synthèse globale est faite à la fin des tours de table. Autre méthode pratiquée et formalisée par Adrien Payette et Claude Champagne³⁶, le co-développement dont le but est d'échanger entre groupe de pairs de quatre à huit personnes maximums, où chacun s'écoute et s'exprime sur la compréhension d'un sujet. Un nouveau concept a même été créé afin de s'adapter aux évolutions de la société, la sociocratie, mot créé par Auguste Comte³⁷ et concept inspiré de Gérard Endenburg et Kees Boeke³⁷, dont l'idée principale est la prise de décision par consentement, qui a pour but de se réunir et de créer un lien entre les personnes et qui se traduit par un cercle de décision. Cette dernière est prise si aucune objection valable n'est donnée durant le processus. Enfin et sur une durée plus longue que les méthodes citées jusque-là, Otto Scharmer³⁸ a créé la théorie U qui représente un voyage où l'individu change de regard sur une situation en prenant du recul et en y faisant ressortir la source des actions entreprises, notamment lors d'un changement organisationnel. Il s'agit en réalité d'une introspection individuelle et collective pour arriver à des solutions innovantes.

³⁴ CERVIA Jean-Luc, Histoire de l'Intelligence collective, [<https://www.ici-3d.com/index.php/histoire-intelligence-collective/>], 01/2020

³⁵ DEVAUX Paul, World café : mettre un groupe en mouvement, 14 mars 2016, [<https://www.orygin.fr/coaching-equipe/world-cafe/>]

³⁶ AFCODEV, Qu'est-ce qu'un groupe de codéveloppement ?, [<https://www.afcodev.com/le-codeveloppement/le-codeveloppement.html>], 01/2020

³⁷ Sociocratie, Brève description, [<http://www.sociocratie.net/Theorie/>], 01/2020

³⁸ ARNAUD Béatrice, CARUSO CAHN Sylvie, La boîte à outils de l'Intelligence collective, DUNOD, 30 nov.2017, 7 chapitres et 65 fiches



III – Développement du bien-être au travail

L'intelligence collective, pour résumer, est donc le regroupement de toutes ces méthodes qui permettent de remettre l'Humain au centre et ainsi de contribuer au bien-être et à l'épanouissement de chacun et donc par extension à celui d'une organisation. On voit bien ici, à travers l'évolution des mœurs et de la société que, changer pour une entreprise nécessite une réelle remise en question sur l'existant mais aussi et surtout une implication de tous et cela à tous les niveaux hiérarchiques. On peut alors se demander pour quelles raisons les salariés voudraient s'engager dans un projet de changement. On distingue d'ailleurs deux types de leviers de motivation¹⁸ : monétaire et non monétaire, et on peut voir que souvent, tout ne se limite pas à l'argent et beaucoup de salariés recherchent un certain confort dans leur travail au quotidien. Et de là vient alors la question du bien-être au travail, de la qualité de vie qu'on peut y trouver et donc en parallèle, assurer la prévention des risques psychosociaux. En effet, un changement caractérise un bouleversement dans la place que peut avoir un salarié dans le présent et dans le futur et surtout la représentation qu'il peut en faire. Cela revient donc à l'employeur d'étudier l'impact que cela peut avoir sur son personnel afin d'accompagner au mieux le changement et que celui-ci aboutisse convenablement. Des travaux ont d'ailleurs déjà été faits autour de cette question mais sur la population des cadres en particulier³⁹. Cette étude fait ressortir plus spécifiquement le ressenti, la perception de chacun sur ce que représente un changement organisationnel. De même, une étude de Catherine Remoussenard et de David Ansiou⁴⁰ ont permis de montrer combien les émotions en général peuvent influencer la conduite du changement. Plusieurs auteurs ont notamment mis en valeur le cheminement pour arriver à un accomplissement personnel de soi grâce à l'intérêt porté à la libération et à la mobilisation d'intelligence de chacun et plus particulièrement avec les besoins qui nous sont tous nécessaires, que ce soit dans la vie personnelle que professionnelle.

A - Théories autour du besoin.

On peut citer de nouveau ici Abraham Maslow³⁰, que l'on a vu brièvement auparavant, et qui est une référence sur le sujet avec la matérialisation des besoins au travers d'une pyramide. Il a créé cette hiérarchie des besoins en fonction des motivations d'un individu. Il a déterminé cinq besoins essentiels selon lui qui va du plus basique et naturel ou instinctif au besoin ultime qui est assouvi par l'évolution de la personne et de façon hiérarchique, tout au long de sa vie personnelle et professionnelle. Le premier niveau correspond donc aux besoins de survie qu'a l'Homme c'est-à-dire principalement boire, manger et dormir. Le second niveau représente les besoins de sécurité, tant sur le plan personnel dans la protection de sa famille, tant sur le plan professionnel dans la garantie d'un emploi pour subvenir à ses besoins de premier niveau. Le troisième besoin est celui de l'appartenance où l'objectif ici est de se sentir aimé et identifié, reconnu dans une société. Le quatrième niveau est un besoin d'estime, un palier où l'on sait ce que l'on vaut grâce notamment à la reconnaissance reçue de l'entourage personnel et professionnel. Enfin, le sommet de la pyramide est un besoin d'accomplissement de soi-même qui nous permet en tant qu'individu de s'épanouir dans la vie et d'accomplir ce dont on a envie avec confiance, puisque que l'on sait ce que l'on vaut. Maslow considère que ses besoins sont forcément atteignables dans l'ordre donné ci-dessus, du premier au cinquième niveau. Mais il est vrai qu'avec les évolutions de

³⁹ CHERKAOUI Widad Camille, JAHMANE Abderraham, MONTARGOT Nathalie, « L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres », Question(s) de management, n°17, 2017/2, pages 69 à 83 [<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2017-2-page-69.htm#>]

⁴⁰ REMOUSSENARD Catherine et ANSIAU David, « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 15-1 | 2013, mis en ligne le 01 mai 2013, 01/2020 [<https://journals.openedition.org/pistes/3337#tocto2n2>]



la société et des mentalités, ce n'est plus forcément une réalité : les besoins de l'un ne sont pas forcément les besoins de l'autre, tout va dépendre de ce que va ressentir et vivre chaque personne à son propre niveau.

Dans d'autres termes et plus récemment, David Autissier et Frédéric Wacheux⁴¹ ont également fait ressortir dans une étude des besoins mais qui permettent à l'individu de s'engager, notamment dans un contexte de changement, tout en mettant en évidence les éléments garantissant une certaine qualité de vie au travail. Ainsi, on retrouve dans ces besoins, celui de la sécurité et de la reconnaissance, et on y découvre celui de l'avenir et de la participation. Alors que le lien entre la vie personnelle et professionnelle est toujours valable, c'est-à-dire qu'il reste une référence dans les études afin de comprendre l'impact humain que peut avoir un changement organisationnel, les questions que couvrent ces besoins sont principalement faites autour du milieu professionnel afin de mener à bien le projet, tout en veillant aux éventuelles conséquences sur la vie privée des individus. Pour rejoindre Maslow³⁰, le besoin de sécurité fait référence notamment au risque de modifier les conditions de travail mais aussi éventuellement à la perte d'emplois. Et dans le besoin de reconnaissance, on se pose la question de savoir comment récompenser et faire valoir les efforts accomplis à travers un changement, l'engagement et l'investissement apporté dans un projet qui n'est pas forcément anodin. Avec le besoin d'avenir, l'objectif principal pointé ici est d'assurer une amélioration du présent et aussi et surtout un futur, et non l'inverse. Enfin, le besoin de participation qui permet de faire ressortir la nécessité d'impliquer les personnes dans un projet afin qu'ils soient investis, comme on a pu le voir auparavant dans les différentes approches sur l'accompagnement d'un changement, avec par exemple la notion de groupe de Lewin¹⁹ ou encore l'intelligence collective.

B – Emergence de la qualité de vie au travail.

Alors qu'ici, on porte un intérêt à la personne à travers la notion de besoin, on parle désormais et beaucoup plus de la qualité de vie au travail (QVT). Au-delà du fait de s'intéresser à ce qui est nécessaire pour une personne salariée, il s'agit ici de voir comment améliorer l'environnement de travail et de comprendre comment un changement peut-il y contribuer. Cette notion de QVT existe depuis 1972 où elle a été nommée pour la première fois à New York lors d'une conférence dédiée à la recherche sur la santé mentale au travail et la qualité de vie au travail par les professeurs Louis E. Davis et Albert E. Cherns⁴², et la première définition est donnée. Alors que les Américains ont tendance à porter un intérêt plus important à la qualité de vie du salarié de façon individuelle, comme on peut le voir dans leur définition : " [La qualité de vie au travail] devrait s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain, si souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques⁴³. » et après de multiples études faites par différents chercheurs et selon les Etats, ce n'est qu'en 2013 que le terme QVT arrive en France officiellement dans l'Accord National Interprofessionnel de juin où la définition suivante y est donnée : « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ». A l'inverse ici et dans les pays Européens plus globalement, la notion de QVT est abordée de façon plus collective à travers le travail en équipe, l'implication et la participation des

⁴¹ AUTISSIER David, WACHEUX Frédéric, *Manager par le sens*, EYROLLES, 2006

⁴² Anact, Brève histoire d'un concept, 25 novembre 2013, [<https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept/>], 01/2020

⁴³ DOUET J-PH, Lean et Qualité de Vie au Travail, les deux font la paire, 6 décembre 2017, [<https://blog.operapartners.fr/2017/12/06/lean-et-qualite-de-vie-au-travail-les-deux-font-la-paire/>]



salariés. C'est pour cette raison que les recherches citées précédemment sont limitées à celles autour des notions de besoin et d'engagement.

C – QVT et changement organisationnel.

Pour mieux comprendre le lien entre la QVT et le changement organisationnel, les auteurs David Autissier et Moutot Jean-Michel⁴⁴ proposent ce dernier comme étant une opportunité pour améliorer la qualité de vie au travail grâce à quatre axes :

- Le sens du travail
- Les conditions de travail
- Les relations de travail
- Le bien-être vital

On retrouve d'ailleurs parmi ces quatre axes les quatre valeurs qu'avaient déjà mis en évidence les Américains⁴² pour définir la QVT que sont l'intégrité psychique, l'intégrité physique, le développement du dialogue social et l'équilibre vie travail et vie privée. A noter également l'importance de s'intéresser aux risques psychosociaux qui sont le lien direct avec la santé mentale et le bien-être des salariés. On ne s'étendra pas sur le sujet puisque ce n'est pas l'objet principal de mon étude.

Après avoir vu toutes les notions autour d'un système organisé, les théories autour du changement et tout ce qui va permettre d'impliquer le collaborateur dans un contexte de changement, on peut se demander ce qu'il en est d'un changement organisationnel au cœur du métier complexe de la paie et cela dans un secteur concurrentiel.

IV – Particularité du métier de la paie

Quelques études ont été faites, par exemple, sur l'importance du changement organisationnel sur une entreprise ouverte à la concurrence⁴⁵ mais ce qui m'intéresse en particulier c'est le métier de la paie, fonction qui est de plus en plus complexe et qui nécessite des qualités précises. En effet, un gestionnaire de paie doit être capable de suivre l'actualité en permanence, tout en sachant interpréter certains textes de loi qui ne sont pas toujours clairs et qui doivent pourtant être appliqués. Dans beaucoup d'articles mais aussi dans les annonces d'emplois, on peut lire toutes les qualités requises afin d'opérer en paie mais aussi et surtout combien ce genre de profil est recherché tellement la législation est pointue. Par exemple, le journal « Le Parisien » parle d'un métier d'avenir concernant la paie⁴⁶. Le gestionnaire doit donc être facilement adaptable tout en restant dans un cadre de procédure précis, d'où le fait de se poser la question de l'organisation du changement dans un tel contexte. En plus d'avoir une casquette très rationnelle, ce métier possède également une fonction sociale et qui reste sensible puisque le gestionnaire de paie est le premier interlocuteur des salariés pour expliquer les éventuelles réformes qui

⁴⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, *La boîte à outils de la conduite du changement*, DUNOD, 2017

⁴⁵ TRAORE Zakaria, CARPENTIER Marie, OUEDRAOGO Alidou, « Mise en perspective du changement organisationnel : application dans une entreprise évoluant dans un secteur ouvert à la concurrence », Université Aube Nouvelle Burkina Faso, 2016. N°1-109. PP. 19-37 [<http://u-auben.com/wp-content/uploads/2016/10/Articl-19-37.pdf>]

⁴⁶ AUBE Claire, « La paie, un métier d'avenir », Le Parisien, 7 janvier 2019 [<http://www.leparisien.fr/economie/emploi/la-paie-un-metier-d-avenir-07-01-2019-7982430.php>]



sont passées, les différentes cotisations qui évoluent mais aussi la prise en compte ou non de certains éléments variables comme les primes ou le paiement d'heures supplémentaires ou d'astreintes. Tant d'éléments qui impactent le salarié dans sa vie privée, ce qui rend le métier sensible, notamment dans le fait de connaître tout du salarié de A à Z, son salaire, son état de santé, son niveau de vie... C'est un métier très rigoureux, qui ne laisse pas de place ou du moins peu à la distraction et qui laisse peu de marge aux personnes exubérantes et extraverties. Du fait de ces contraintes métiers et de l'importance d'être dans un contrôle permanent notamment au niveau législatif, la question de garder le service paie au sein du siège ainsi que de mettre en place un SIRH est donc devenue une question qui ne se pose quasiment plus puisque l'impact et les conséquences peuvent être difficiles à gérer, tant la législation française évolue continuellement. De même, le métier de la paie devient de plus en plus complexe et les profils recherchés sont de plus en plus précis⁴⁷. Un changement dans un service paie et qui modifie les méthodes de travail peut-il être la remise en cause de la valeur du métier ? En effet, la paie est un travail nécessitant des procédures précises et carrées mais le changement de logiciel va-t-il automatiser certaines fonctions au point de remettre en cause le travail fait par le gestionnaire ? On peut se poser la question malgré le fait que certains articles⁴⁶, comme on a pu le voir auparavant, mentionnent bien le fait que tout n'est pas automatisable et que la présence humaine reste indispensable afin justement de permettre certains paramétrages. Mais aussi, le métier de la paie exige qu'il y ait le virement des salaires à chaque fin de mois, peu importe les conditions de travail, il faut donc combiner la gestion quotidienne amenant à payer mensuellement les salariés avec l'intégration et l'appropriation finalement indispensable rapide du nouveau logiciel de paie, ce qui peut rendre le travail tendu plus qu'il ne peut l'être à l'origine du fait de sa sensibilité naturelle. Il est également important de pouvoir prendre du recul quant à la redéfinition des fonctions, comme a pu le souligner Laval et Diallo dans « Management & Avenir »¹⁶, car le fait de changer de logiciel peut nous amener à penser à une refonte du métier alors que parfois et souvent, seule la manière de travailler change, comme a pu le préciser Benoit Gruber, opérant en communication chez Sage⁴⁸.

De toute cette revue littéraire et de cet univers particulier et exigeant, j'en suis arrivée à me poser plusieurs questions et à émettre quelques hypothèses sur la problématique suivante :

« Pourquoi les gestionnaires de paies reçoivent-ils de manière très différenciée leur nouveau logiciel de travail ? »

En effet, ce qui m'a intrigué dans ce contexte de changement chez ALTEN c'est de voir dans un premier temps les différentes réactions face à l'annonce du passage sur un nouveau logiciel et ainsi les conséquences, dans un second temps, que cela a pu engendrer pour les collaborateurs. Mais aussi pour l'entreprise qui se retrouve face à une équipe désorientée et déséquilibrée et dont le but est de la maintenir en harmonie et d'éviter un refus total de changer ce qui remettrait en cause le bon déroulement de la fonction paie, fonction majeure et sensible au sein de l'entreprise comme on a pu le voir.

J'ai donc distingué quatre hypothèses selon quatre critères différents.

⁴⁷ Robert Walters. Le métier de responsable paie, [<https://www.robertwalters.fr/conseil-carriere/rh/Les-metiers-des-ressources-humaines/le-metier-de-responsable-paie.html>], 01/2020

⁴⁸ GIRY Romain, Comment le SIRH remet en cause la fonction RH ?, [<https://www.focusrh.com/logiciels-rh/erpsirh/comment-le-sirh-remet-en-cause-la-fonction-rh-27123.html>], 01/2020



1 – Aspect technique :

- ✓ Certains gestionnaires de paie apprécient le fait d'harmoniser l'utilisation d'un logiciel permettant de rendre le travail plus fluide entre services et donc accéder à des procédures plus simples et moins lourdes par rapport à l'ancien outil de travail. Le travail devient ainsi plus agréable au quotidien. Un nouveau logiciel peut constituer un renouveau dans le rythme programmé de la paie.
- ✗ Mais la mise en place d'un tel projet n'est pas sans conséquence et les dysfonctionnements techniques rencontrés depuis la mise en œuvre frustrent les gestionnaires qui voient ce changement d'un mauvais œil en comparaison avec celui qui était en place, qui fonctionnait et que l'on maîtrisait totalement.

2 – Valeur métier :

- ✓ De cette simplification des méthodes de travail découle une possibilité pour les gestionnaires de se recentrer sur les missions qui sont directement liées à leur métier. L'idée étant de vérifier des informations légales qu'un gestionnaire de paie maîtrise du fait de son métier mais aussi être plus disponible pour expliquer certains points complexes que couvre la paie.
- ✗ En effet, être gestionnaire de paie aujourd'hui nécessite beaucoup de rigueur et de veille sociale, indispensable au bon déroulement du métier. Ce dernier est en perpétuel évolution et amène chacun à repenser la place qu'il y occupe.

3 – Pratique métier :

- ✗ Le fait de bouleverser des procédures ancrées constitue par ailleurs une crainte de la part des gestionnaires de paies. Le changement, notamment avec la nouvelle technologie utilisée, est aussi complexe et engendre pour certains un manque d'adaptation. Une absence de repères se crée alors dans un cadre très précis et réglementé lié au métier de la paie, qui est particulièrement sensible et inflexible. Il y a alors toute une remise en question sur les pratiques du métier aujourd'hui et certains peuvent se questionner sur le maintien ou non de leur place dans ce secteur en constante diversification.
- ✓ Par ailleurs, de nouvelles pratiques amènent les gestionnaires à revisiter leur façon de travailler ce qui engendre un engouement de leur part et cela se traduit alors par une revalorisation de leur quotidien professionnel.

4 – Interactions :

- ✓ La mise en place d'un nouveau logiciel de travail induit une communication adaptée pour préparer le changement et impacte plus ou moins fortement l'acceptation du projet par l'équipe mais aussi par chaque gestionnaire de paies et donc son appropriation.
- ✗ Il y a un manque de sollicitation de la part des supérieurs par un manque de connaissance dans les rôles de chacun et une présence insuffisante de réunions d'informations quotidiennes sur les avancements du projet afin de le rendre le plus réaliste possible et que chacun puisse se projeter.



I – Méthode

Pour faciliter ce travail d'enquête et parvenir à un résultat, il convient de respecter un certain nombre de règles et de suivre certaines démarches. C'est pour cette raison que j'ai suivi une méthode précise en lien avec mon sujet. Je vais donc vous présenter la méthodologie employée avec d'abord un rappel du contexte, puis l'explication sur le choix du support d'enquête, la technique d'exploitation des résultats, des précisions sur la particularité du contexte durant le travail d'enquête et enfin les techniques afin d'analyser les résultats obtenus.

I – Rappel du contexte

Pour mener à bien cette étude, il a fallu d'abord trouver un terrain accessible avec surtout un fait qui m'intriguait sur ce qui pouvait se passer sur le lieu. Avant même de commencer ma formation au CELSA, étant active salariée, je me suis retrouvée dans un projet de changement de SIRH dont le but était d'uniformiser le logiciel de paie avec les autres services, qui pour la plus grande partie, étaient déjà sous notre logiciel futur.

Je suis en fonction transverse actuellement, je suis gestionnaire de paie et manager en devenir d'une équipe de trois personnes. De ce fait, lors de la mise en place du projet, j'ai été conviée à chaque réunion permettant de définir avec les supérieurs les spécificités de la paie, puisque le but était avant tout de paramétrer le logiciel tel que nous le voulions afin de respecter les procédures et les conventions associées à la société.

Le projet de formation au CELSA me concernant était déjà d'actualité, et cela avant le commencement du projet. Sachant que j'allais suivre cette formation à la suite de la mise en place du projet, j'ai trouvé intéressant et j'ai surtout eu la chance d'être parmi les groupes de projet afin de comprendre comment le changement allait être opéré. Cette opportunité m'a permis d'être dans une première phase d'observation, n'ayant en plus jamais participé ni assisté à un projet de changement.

De plus, en tant que gestionnaire de paie et étant dans un service en open-space, j'ai souvent l'occasion de participer à des discussions ouvertes et cela m'a permis déjà dans un premier temps de me faire une idée sur une éventuelle problématique par rapport au projet qui était en cours. Ma réflexion s'est donc faite tout au long de la mise en place du nouveau logiciel au sein du service paie par beaucoup d'écoute et d'observation.

Pour mieux comprendre comment se sont organisées les choses, et surtout pour confirmer ou infirmer certaines pensées que je pouvais avoir par rapport à ce que j'avais pu voir d'un œil externe mais aussi interne, j'ai commencé par écrire un questionnaire d'entretien adapté à trois fonctions différentes dans la société, que sont chargé de projet, managers du service paie et gestionnaires de paie, fonctions qui couvrent globalement la population impactée et intégrée à ce projet. J'ai donc utilisé un échantillonnage représentatif. Le but étant de comprendre comment chaque personne a pu vivre le projet de changement, que ce soit dans l'organisation comme dans l'accompagnement et cela à tous les niveaux hiérarchiques. Ce guide d'entretien a été pour moi le résultat d'une réflexion combinée entre la réalité du terrain mais aussi les apports théoriques et expérimentaux que m'ont apporté les intervenants et élèves du groupe de formation dans lequel j'étais pendant quatre mois.

Pour se situer, j'ai participé à la mise en place du projet au sein de la société avec les phases de test, et j'ai également vu les premières étapes d'application réelle pendant un mois et demi et je suis ensuite



partie pour quatre mois en formation. J'ai donc pu voir l'avant, le pendant et l'après mais pour peu de temps puisque je suis allée en formation en février 2019 pour une mise en place du logiciel en janvier 2019.

2 – Choix du support d'enquête

C'est pour cela que l'entretien individuel m'a paru la méthode la plus appropriée : après avoir pas mal observé et entendu des « bruits de couloir », j'ai trouvé intéressant d'interroger certaines personnes sur des questions précises afin de vérifier si ce que j'avais pu comprendre et entendre était bien ce que je pouvais penser. Et surtout indispensable selon moi car sinon, je me serais limitée à de l'interprétation et cela n'aurait pas été réaliste et exploitable pour l'enquête. En effet, nous ne pensons pas tous de la même façon et n'interprétons pas tous de la même manière les choses qui peuvent se présenter à nous. C'est d'ailleurs un point qui m'a marqué lors de la formation avec un intervenant indien qui nous a présenté combien il est important de tenir compte des différentes habitudes que peuvent avoir chacun selon leurs origines car cela peut être source d'incompréhension alors qu'il suffit juste parfois de se renseigner sur les coutumes et mœurs de la personne pour comprendre certaines réactions ou certaines logiques face à une situation donnée.

De plus, travaillant au sein du service paie, je connais le rythme approximatif de chacun et cela m'a permis de programmer assez facilement les entretiens. En dehors des personnes du service, chacun a su se rendre disponible et s'est montré intéressé et enjoué afin de m'apporter des précisions quant au déroulement du projet. A noter que les entretiens ont été faits post projet et je pense que ces discussions ont été pour chacun d'entre eux l'occasion de prendre du recul, de faire le point sur ces mois de transition, pendant lesquels le projet a dû être mis en place sur un délai très court et où le rythme a été intense. Ces entretiens leur ont permis, je pense, de souffler et de faire un bilan, bien que tout ne soit pas complètement fini, mais le plus gros, sous-entendu l'installation opérationnelle du logiciel, oui dans tous les cas.

J'ai fait le choix de faire des entretiens individuels afin que chacun puisse s'exprimer librement sur le sujet. Ce qui a pu rendre ce compte-rendu difficile ou pas totalement libre et qui a été une limite pour moi dans cette étude c'est le fait que je sois une personne interne à la société et surtout au service. Malgré avoir bien précisé en début d'entretien qu'il fallait être transparent sur ma position et aussi sur mes connaissances sur le sujet, étant impliquée également dans le projet, les personnes que j'ai entretenues faisaient souvent référence à des situations dont j'avais connaissance et de ce fait, elles n'allaient peut-être pas au bout de la description de la situation. Quant au sujet du type de question, il est évident que le guide d'entretien soit semi-directif et centré, puisque mon but était précis, mais en même temps ouvert afin que chaque personne puisse s'exprimer sur la question posée.

De ma position dans le projet, il était important pour moi que les personnes puissent dire clairement ce qu'elles pensaient et cela de façon argumentée car je n'étais pas totalement neutre puisque j'ai vécu également le projet. La période de formation au CELSA a été une occasion pour moi de pouvoir prendre du recul face à cette situation et de mieux appréhender l'enquête. Et d'un autre côté, le fait que je connaisse mes interlocuteurs m'a permis de creuser sur certaines questions pour qu'ils aillent plus loin dans leurs réponses et d'ajuster ainsi mes questions au cours de l'entretien.

J'ai préféré interroger les personnes individuellement tout simplement pour avoir des avis bien distincts et propres à chacun. Cela leur a permis d'exprimer leurs pensées, sans contradiction d'autres interlocuteurs, qui auraient pu créer un débat, comme j'ai pu l'observer lors de discussions que ce soit pendant le travail ou pendant les pauses. Le but était vraiment qu'ils s'expriment librement. C'est pour cette raison en outre que je n'ai pas utilisé la méthode du groupe de discussion, qui demande beaucoup



plus de temps et d'observation, mais que j'ai légèrement expérimenté malgré tout du fait de ma position dans la société, et qui m'a aidé sur l'établissement du guide d'entretien et donc sur les questions à poser durant les échanges avec les collaborateurs.

Au vu du sujet que j'ai choisi, il était intéressant pour moi de pouvoir m'entretenir avec des salariés présents dans la société mais aussi des salariés qui ont quitté l'entreprise pendant le projet ou peu de temps après sa mise en place. Il a donc fallu que je trouve un moyen pour obtenir des réponses de leur part car ils n'étaient plus sur site. C'est pour cette raison que j'ai utilisé l'outil Skype pour un des entretiens : en plus du fait que la personne ait quitté la société, nous étions à ce moment-là en période exceptionnelle de confinement liée au contexte sanitaire. La combinaison de ce contexte particulier et les conséquences sur le métier de la paie ont rendu la disponibilité des personnes interrogées plus difficile. Et dans ma volonté d'interroger des personnes ayant quitté la société, il fallait que je trouve le moyen d'avoir au moins un autre compte-rendu, d'où le fait que le dernier entretien ait été fait par échange de mail. Alors qu'avec les autres personnes, il y avait le contact physique, l'expression du corps etc, avec ces deux derniers entretiens, cela n'a pas été le cas surtout pour le dernier, ce qui rend l'interprétation des réponses différente. On le voit d'ailleurs à la longueur des réponses apportées qui ne couvrent pas totalement la question posée ou parfois, qui ne répondent pas totalement à ce qui a été demandé. En ayant un face à face et une réponse instantanément, j'ai pu tout de suite juger si l'explication donnée répondait bien à la question, tout en y apportant une argumentation, en sachant que les questions étaient ouvertes pour donner la possibilité de s'exprimer au maximum et me permettre ainsi d'explorer des points de vue que je n'avais pas aperçu jusque-là.

Le fait de mener des entretiens individuels représente un exercice pour moi. En effet, déjà de nature réservée, mon travail actuel ne demande pas forcément une aisance orale et des échanges fréquents que ce soit en face à face ou en réunion où je pourrais être amenée à présenter de façon autonome un projet. Je n'ai donc pas forcément développé cette capacité jusque maintenant lors de mon parcours professionnel d'où le fait que diriger un entretien et d'être écoutée représente pour moi une difficulté. J'ai malgré tout fait le choix de faire des entretiens individuels tout simplement pour la richesse du résultat car rien ne vaut la parole des personnes concernées par l'enquête en comparaison à de simples observations ou écoute, qui sont également enrichissantes. Mais il est vrai qu'avec les entretiens, j'ai eu la possibilité de mettre des mots précis sur ce que j'ai pu observer ou entendre.

Dans cet exercice compliqué, il a fallu que je trouve les mots pour bien me faire comprendre et traduire de la façon la plus claire possible ce que je pensais derrière certaines questions. Ce qui a facilité l'exercice, à l'inverse, c'est que je connaissais mes interlocuteurs et j'étais donc déjà plus à l'aise que je ne l'aurais été s'ils avaient été inconnus. De plus, j'ai pu choisir le lieu de l'entretien et sélectionner des créneaux horaires convenables et qui m'assurent une certaine attention de la part de la personne interrogée et surtout de la disponibilité afin de ne pas être perturbé durant l'entretien.

J'ai fait mes entretiens dans une salle assez grande avec une table au centre. Les personnes interrogées pouvaient se placer comme bon leur semblait car il y avait plusieurs sièges disponibles et j'ai fait en sorte d'être face à elles pour faciliter le dialogue. Elles étaient prévenues et préparées de la durée de l'entretien et le lieu de l'échange s'est fait sur leur site de travail. J'ai donc essayé de rassembler tous les éléments afin qu'ils soient disposés et à l'aise pour répondre au mieux aux questions.

La population concernée par les entretiens effectués est très hétérogène en termes d'âge. Cela est volontaire car je voulais avoir des avis en fonction de la divergence du parcours professionnel de chacun mais aussi l'expérience et la prise de recul que cela a peut-être pu apporter pour vivre un changement professionnel. J'ai donc privilégié l'étude quantitative. En revanche, le niveau d'ancienneté des personnes interrogées varie et se situe plus sur des personnes à grande ancienneté. Ce critère était important pour moi dans cette enquête car, pour obtenir des résultats exploitables, il fallait que les personnes interrogées aient connu l'ancien logiciel utilisé avant le changement dédié au nouveau logiciel. Et j'entends par le terme « connu », bien sûr, l'avoir utilisé assez longtemps pour pouvoir le comparer avec le nouveau mis



en place. Enfin, les interlocuteurs sont des personnes présentes dans la société mais aussi des personnes qui ont quitté la société, comme j'ai pu le dire précédemment. C'était également un critère important selon moi car je voulais comprendre au travers de cette enquête si le changement organisationnel opéré dans le service paie pouvait avoir des conséquences sur le maintien ou non des salariés dans l'entreprise.

Concernant cet axe de réflexion, malgré la disponibilité de deux personnes, j'aurais aimé en interroger au moins deux de plus afin de rendre les résultats peut-être plus significatifs.

Pour éclaircir les différents critères utilisés, j'ai synthétisé le tout dans un tableau :

| Présence | Face à face | Age | Skype | Mail | Ancienneté | | | | | Total général |
|---------------|-------------|--------|-------|------|------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| | | | | | > 1 an | > 5 ans | > 10 ans | > 15 ans | > 20 ans | |
| non | non | 35 ans | oui | non | | | 1 | | | 1 |
| | | 45 ans | non | oui | 1 | | | | | 1 |
| | Somme non | | | | 1 | | 1 | | | 2 |
| Somme non | | | | | 1 | | 1 | | | 2 |
| oui | oui | 30 ans | non | non | | 1 | | | | 1 |
| | | 35 ans | non | non | 1 | | | | | 1 |
| | | 43 ans | non | non | | | | | 1 | 1 |
| | | 52 ans | non | non | | | | 1 | | 1 |
| | | 55 ans | non | non | | | | 1 | | 1 |
| | Somme oui | | | | 1 | 1 | | 2 | 1 | 5 |
| Somme oui | | | | | 1 | 1 | | 2 | 1 | 5 |
| Total général | | | | | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 |

3 – Exploitation des résultats

Une fois les entretiens faits, je les ai reportés par écrit, sur conseil des professeurs mais aussi car j'ai trouvé cela plus simple pour pouvoir faire la partie résultat de l'enquête mais aussi la partie discussion. J'ai utilisé la retranscription sociologique afin de prendre en compte les expressions non verbales. Cela m'a permis de me remettre chaque discours et pensées en tête mais aussi de pouvoir trier les informations recueillies afin de structurer les résultats qui ressortent de l'enquête établie. Cela a représenté ma première phase de codage. En effet, le guide d'entretien a été fait d'ores et déjà avec une certaine chronologie par rapport au sujet abordé mais il a également été divisé en thématiques précises dont le but est de pouvoir arriver à comprendre et/ou à répondre aux hypothèses posées dès le départ et en amont de l'enquête.

Ce premier travail fait sur le guide, à l'aide de mon tuteur universitaire, m'a donc permis de retenir les *verbatim* qui illustraient les thématiques ressorties au départ et qui vont m'aider à comprendre et à trouver des réponses à la problématique de l'enquête. Cela a été possible puisque j'ai pu enregistrer les entretiens effectués, tout en garantissant aux interlocuteurs la confidentialité de leurs réponses ainsi que l'anonymisation lors de la retranscription des *verbatim* et de l'enquête en général. J'ai utilisé un outil d'enregistrement disponible sur mon ordinateur pour me garantir la mémoire disponible de l'entretien dans sa totalité et pour la clarté du micro. J'ai ainsi pu trier les différentes citations en fonction des thèmes qui allaient structurer mon enquête. Le but étant de faire ressortir les informations qui vont me permettre de confirmer ou infirmer mes hypothèses.

Pour faciliter la compréhension des événements liés au sujet abordé, j'ai trouvé nécessaire de respecter une certaine chronologie dans, d'abord le guide d'entretien et ensuite, dans la même logique, dans la restitution des résultats. La difficulté que j'ai pu rencontrer dès cette partie c'est de ne pas tomber dans l'analyse. En effet, avec l'apport de l'introduction de cette enquête, pour laquelle j'ai pu lire et reporter beaucoup d'analyse sur le sujet, mon réflexe dans mon travail de recherche est de faire un



rapprochement entre la théorie et la réalité du terrain que j'ai pu observer. Il a donc bien fallu que je distingue ces deux parties dans ma réflexion.

Malgré ces travaux d'anticipation, il a été difficile finalement de trouver les *verbatim* exacts suivants les thèmes abordés, certains pouvant illustrer des idées de thématiques différentes. Il a fallu trouver les bons mots et les enchaînements adéquats pour faciliter la compréhension des résultats apportés.

4 – Un contexte particulier

La formation continue est un cadre d'apprentissage plutôt souple qui permet aux participants ayant déjà une situation familiale, mais aussi professionnelle, de suivre des cours et de faire des travaux groupés dans les meilleures conditions. Par conséquent, le calendrier des travaux et cours proposés est faite pour que les participants puissent les mener au mieux, que ce soit en termes d'horaire comme en termes de délai sur la restitution de travaux communs. La fin des quatre mois de formation a ainsi été pour tous un retour à la vie professionnelle et familiale, et le délai de rendu de l'enquête étant lointaine, c'est-à-dire au maximum 1 an et demi après la formation théorique au mieux, il a fallu trouver le temps pour non seulement intégrer un terrain, y faire sa place, notamment pour pouvoir y enquêter de la façon la plus transparente possible et prendre le recul nécessaire pour exploiter le travail fait afin de le matérialiser au travers de ce mémoire.

Mon avantage dans cette enquête est le fait que, psychologiquement, j'avais déjà mon terrain, connu, mais en contrepartie, j'ai eu le sentiment d'avoir largement le temps pour réaliser aussi bien mes entretiens que le compte-rendu qui suivait cette enquête. Je me suis finalement rendu compte que c'était un travail qui demandait du temps, même si ma réflexion avait commencé avant et pendant la formation. Aussi, le fait de reprendre le travail à temps plein a réduit d'autant plus la continuité de l'enquête. En effet, le travail de retranscription est un travail très long et très fastidieux, qui a toute son importance car c'est grâce à lui que l'on va trouver les réponses à nos questions et qui va nous permettre de mener à bien l'enquête de recherche.

Travailler par petites coupures, quand le temps nous le permet, réussir à se fixer des objectifs et idéalement les atteindre : ces faits représentent une réalité qui ont été complexes à combiner pour moi pour arriver au terme de cette étude. Une fois la formation finie au sein du CELSA, il a fallu se prendre en main de façon autonome et intégrer un rythme universitaire à un quotidien complètement déconnecté de ce contexte. De plus, travailler quand le temps nous le permet augmente d'autant le temps de traitement de l'enquête puisqu'il convient de se replonger dans le travail de recherche entamé dès qu'on trouve un moment de libre. Cela a contribué à un allongement de ma réflexion.

En revanche, j'ai eu la chance de pouvoir organiser mon temps librement et d'être allégée professionnellement pour me permettre de clôturer au plus vite et dans la continuité de la formation ce travail d'enquête, nécessaire justement à l'aboutissement et à l'obtention du diplôme souhaité. Avec le confinement et l'augmentation de la charge de travail liée, j'ai dû certes, accorder plus de temps que prévu aux tâches professionnelles mais j'ai eu le bénéfice d'avoir un cadre de travail moins dérangentant en étant seule à la maison, ce qui est propice à une meilleure concentration, comparé au bureau où je suis en open-space.

L'introduction de cette étude demande un gros travail de recherche et d'analyse de textes et de travaux théoriques sur des sujets qui se rapprochent de celui abordé ici. Il a donc fallu cibler les besoins et sélectionner certains auteurs afin de ne pas s'éparpiller et s'élargir au point d'en arriver à un hors sujet. Cela a représenté un travail assez conséquent et qui m'a pris du temps comme tout travail de recherche. De plus, nous traversons actuellement une période de crise sanitaire exceptionnelle ce qui nous a obligé



à rester confiner chez nous. Les seules sources de recherche dont je disposais se sont donc limitées à l'utilisation d'Internet, ce qui rend la sélection d'informations encore plus complexe, étant donné l'ampleur des données que l'on peut trouver sur le web. Cela a également pris du temps car les lectures faites sur Internet m'ont permis de comprendre certains concepts liés au sujet dont je n'avais pas connaissance et qu'il a fallu que j'intègre afin de pouvoir prendre du recul sur la réalité du terrain. Il a fallu que j'analyse pour décortiquer au mieux les informations et ne retenir que l'essentiel pour coller au sujet de l'enquête.

5 – Analyse du sujet

Avant de commencer mon travail d'analyse au terme de l'enquête, j'ai établi comme une petite fiche directive afin de faire le lien entre les recherches théoriques que j'ai pu cibler au départ et les résultats obtenus à la suite des différents entretiens. Il s'agit là de ma deuxième phase de codage d'entretien.

Cette étape était nécessaire pour moi car, étant plongée dans la réalité des faits grâce au compte-rendu des entretiens des collaborateurs, j'avais besoin de prendre de la hauteur afin d'analyser les différentes situations par rapport à ce que les chercheurs avaient déjà établi. Le fait de placer mes idées sous forme de notes ont été un moyen de structurer ma pensée et de visualiser le plan que je pouvais mettre en place afin de proposer une analyse organisée et cohérente.

Une fois cette étape faite, j'ai eu le besoin de mettre en forme mon analyse en suivant un certain ordre chronologique par rapport au sujet de l'enquête. Cela m'a permis de ne pas m'éparpiller et d'exploiter l'apport théorique qui a été fait au départ, et qui a volontairement été sélectionné pour mener à bien ma réflexion. Il était donc logique pour moi de l'utiliser à des fins d'analyse et le fait de conserver un certain suivi ordonné dans la restitution me garantissait de ne rien oublier. L'idée était aussi de ne pas omettre le but recherché par cette enquête, qui fait l'objet d'une problématique aux multiples hypothèses, auxquels il convient de répondre. J'ai donc pu me recentrer sur les questions de base.

Une des difficultés et on peut même dire appréhension par rapport à cette partie de discussion, est de mélanger les idées. En explorant les diverses études autour du thème choisi, j'ai réalisé que c'était un sujet très répandu et qui a fait l'objet de nombreux travaux. J'ai donc dû être très sélective afin d'illustrer au mieux, sans m'éloigner de ma problématique de base, mes pensées. Le risque aussi était de ne pas réussir à traduire mes idées car beaucoup d'entre elles sont très proches voire liées et j'avais la peur de donner l'impression de me répéter, alors qu'il s'agissait en réalité d'une démonstration autre sur l'interprétation faite des résultats recueillis auprès des collaborateurs.

Pour faciliter ma compréhension et ma réflexion sur certains sujets, j'ai pris pour habitude de vérifier la définition exacte des mots que je souhaite utiliser ou de ceux que j'ai pu entendre pour être sûre de ne pas me tromper sur l'idée à véhiculer. En effet, il y a des termes ou des expressions que l'on a l'habitude d'entendre ou d'utiliser fréquemment mais lorsque l'on se repenche sur la définition détaillée qui en est faite, cela permet d'ouvrir l'esprit et de réussir à trouver d'autres mots pour exprimer plus clairement ce que l'on souhaite décrire ou expliquer. De plus, ce travail de recherche sur l'origine et le sens des mots m'a permis de ne pas interpréter ce que les personnes interrogées ont voulu exprimer et j'ai ainsi pu faire mon travail d'analyse sur leurs pensées réelles avec leurs propres termes et expressions.

Pour résumer le tout, j'ai donc utilisé une méthode inductive pour une étude qualitative avec comme outils des entretiens semi-directifs centrés et appliqués sur un échantillonnage représentatif. L'enregistrement audio des entretiens m'a permis de retranscrire sociologiquement le tout et de faire le travail de codage pour structurer le rendu de l'enquête.



II - Résultats

Cette partie consiste à décrire tout ce qui a été dit durant les entretiens au cours de l'enquête et grâce à la méthodologie mise en place, nous allons d'abord voir que le changement de logiciel est une continuité de l'histoire de l'entreprise, pour ensuite s'intéresser à la préparation du projet et les comparaisons qui ont pu être faites pendant ce changement. Nous nous intéresserons aux conséquences de ce dernier sur le métier de la paie pour voir ensuite l'accompagnement observé par les collaborateurs à travers trois aspects que sont la technique, la communication et les relations. Pour finir, nous décrirons la façon dont le changement a été vécu par les salariés.

I – Un changement de logiciel qui rentre dans l'histoire de l'entreprise

ALLEN est un groupe qui accompagne plusieurs clients du monde entier dans leur stratégie de développement dans les domaines de l'innovation, la recherche et développement et les systèmes d'information. C'est une société basée, du fait de son histoire, par une culture d'ingénieur, ce qui signifie que l'essence même de sa croissance est faite sur la défense des valeurs humaines, à travers la culture de l'excellence dans les compétences de chacun mais aussi dans le service rendu aux clients par la recherche de solutions innovantes. Son cœur de métier, qu'est le conseil en technologies, lui permet d'être présente dans divers domaines que sont l'aéronautique et le spatial, la défense et le naval, la sécurité, l'automobile, le ferroviaire, l'énergie, les sciences de la vie, la finance, le retail, les télécommunications et services.

C'est une société qui existe maintenant depuis 32 ans et qui a démarré d'abord avec trois ingénieurs en 1988 pour comptabiliser en 2018, 30 000 collaborateurs, et cela dans quatre continents que sont l'Europe, l'Asie, l'Amérique et l'Afrique et le Moyen-Orient. Il a donc fallu pour l'entreprise, gérer son personnel aussi bien en externe qu'en interne, et cela en tenant compte de la forte évolution qu'a connu ALLEN. Et pour assurer une bonne gestion de son personnel, il est indispensable d'avoir un logiciel adapté. De plus, ALLEN étant leader mondial de l'ingénierie et du conseil en technologies, le groupe se doit d'être toujours compétitif et flexible dans toutes les prises de décisions. Il est donc logique et naturel que la société se soit placée sur un progiciel de gestion intégré (PGI). En effet, ce type de logiciel permet à l'entreprise de disposer de toutes les informations nécessaires à la prise de décision et cela tous départements confondus grâce à une base de données communes.

Le passage de la paie sous SAP chez ALLEN s'est fait en début d'année 2019. SAP est justement un progiciel de gestion intégré. Cela entre donc bien dans la continuité de l'évolution de l'entreprise, qui est amenée avec le temps à gérer un capital humain bien plus important qu'il ne l'a été au départ. Il s'agit donc d'une décision stratégique de la part de la société, comme a pu en témoigner deux des collaborateurs :

« SAP qui a été choisi parce que ça avait du sens effectivement, on mettait, que ce soit, on pouvait mettre la compta, on pouvait mettre la paie, on pouvait mettre les données HR, y compris les frais, et donc du coup ça avait du sens, pour les comptables, pour les contrôleurs de gestion, parce qu'on est une société qui est gérée par les contrôleurs de gestion, donc pour eux, le fait d'avoir tout dans un seul lien, c'est pas mal, c'est quand même très intéressant, ils ont qu'un seul accès, unique mais ils ont quand même toutes les informations de la société, donc c'est pour ça que on a choisi SAP ».

« La bonne qualité du projet, de l'outil, qui peut drainer facilement les flux et le travail, simplifier vraiment la tâche, simplifier tout le monde, c'est vraiment très interactif, c'est formidable, c'est beau »



Il en ressort aussi bien évidemment le côté financier du projet qui est plus intéressant, surtout du fait qu'il n'existe au sein de l'entreprise qu'un logiciel unique et qui marque également l'adaptabilité de la société face aux évolutions de la technologie :

« C'est le fait de réduire les dépenses, les charges »

« Et c'est même l'avenir, maintenant c'est l'avenir »

De plus, outre cet aspect stratégique et comme on a pu le voir auparavant, changer de système d'information des ressources humaines, selon sa définition, présente de nombreux avantages, par le fait notamment de combiner plusieurs services au sein de la société et de rendre ainsi la transmission et la prise de données beaucoup plus fluide :

« Limiter les interfaces, améliorer la la améliorer la communication entre les différents métiers, harmoniser les process et heu, en tout cas sur la France, de manière à mettre tout le monde sur le même process au niveau administration du personnel et avec des règles de gestion de paie liées aux différentes entités potentiellement en essayant de limiter les différences et se se comment se limiter au réglementaire au final. »

Cela s'est vérifié à travers plusieurs collaborateurs qui ont approuvé le fait que le passage de la paie sous SAP a des côtés bénéfiques sur la charge de travail et a permis de faire les choses plus rapidement :

« Je le conçois comme... plus efficace en fait...dans notre production au quotidien »

« On a gagné en simplicité on va dire tu vois, en, enfin, on a gagné en temps »

« Je pense qu'aussi c'est censé pouvoir nous permettre d'être rapides sur ce genre de choses-là, d'aller plus vite et de pouvoir dégager du temps »

En effet, n'avoir qu'un logiciel de travail offre la possibilité de maîtriser et de se concentrer sur une seule plateforme sans se perdre en allant chercher d'autres supports de travail à gauche et à droite. Au-delà des bienfaits qu'apportent ce type de logiciel, il a notamment été expliqué la raison du changement au sein du service paie. Plusieurs salariés ont expliqué clairement la raison pour laquelle leur service est passé en PGI. L'évolution croissante de la société a amené le secteur des ressources humaines à gérer l'humain à plus grande échelle et par conséquent, la gestion de la paie est devenue beaucoup plus importante. Le logiciel installé devait donc donner la possibilité de gérer une masse abondante de salariés, ce qui n'était plus le cas :

« Il fallait absolument changer de logiciel parce que le nôtre était un peu obsolète, enfin il devenait obsolète »

Et le logiciel devait également permettre de suivre les évolutions liées à l'actualité, qu'elles puissent être paramétrées et gérées au mieux, afin d'assurer une paie correcte et limiter au maximum les erreurs, surtout en raison de l'effectif volumineux de la société :

« Mais là le fait d'arriver à un point de non-retour avec le logiciel heu ça mettait en péril finalement ben la paie des salariés et puis même le fonctionnement heu en rapport avec le côté financier ou autre quoi donc heu clairement socialement, j' pense que c'était important. »

C'est une particularité du métier de la paie comme on a pu le voir précédemment, être constamment à jour dans les mesures gouvernementales, pouvoir suivre les nouvelles mesures, pouvoir paramétrer les éléments comme demandé, il est donc primordial d'avoir un logiciel qui permette de gérer tout cela. Le passage sous SAP prend ainsi tout son sens.

Cependant, il est à noter qu'un PGI, dans sa base de données unique, renforce la connectivité entre chaque service et ce point n'est pas à négliger, c'est une nouvelle façon d'aborder son travail au quotidien. Un des collaborateurs a bien noté cette particularité du logiciel :



« C'est-à-dire que toute l'action que je mène a une conséquence sur quelqu'un, sur un métier, peu importe lequel. C'est ça qui est dur aussi dans un ERP. »

Et le progrès technique a tendance à bouleverser les tâches habituelles que peuvent avoir les salariés au jour le jour, ce qui peut être vu assez négativement :

« Le but du jeu c'est de mettre l'homme de côté. Alors si le progrès, parce que c'est un progrès énorme, si le progrès doit passer par l'écartement de l'humain, je dis non »

Le secteur d'activité que couvre ALTEN nécessite une adaptation évidente, d'autant plus que sa culture de base est une quête permanente de solutions face aux évolutions technologiques. Le changement de SIRH est bien justifié et représente pour les salariés une nouvelle façon de travailler et d'aborder les choses.

| SIRH | |
|---|---|
| Avantages | Inconvénients |
| logiciel récent, adapté aux évolutions | automatisation du travail = écartement humain |
| interconnexion entre tous les services = fluidité | interconnexion entre tous les services = destabilisation des habitudes de travail |
| simplicité, rapidité | |
| économie | |

C'est pour cette raison qu'il est important de préparer l'équipe à ce changement. Il a donc fallu annoncer le projet à tous et organiser son déroulement.

II – La préparation du projet

La préparation du projet se fait en plusieurs étapes et la première qui ressort est bien sûr, chronologiquement, l'annonce de celui-ci. En interrogeant les salariés, je me suis rendu compte qu'il y avait deux tendances quant à l'officialisation du changement de logiciel. Certains affirment que cela leur avait été clairement annoncé et bien expliqué :

« Dans la globalité, le changement nous a été expliqué »

« Ben oui déjà quand, à l'entretien je le savais (rires) qu'on allait passer en fait sur un autre logiciel. Après oui j'pense dans l'ensemble, oui, les, comment dire, dans l'ensemble oui »

Et d'un autre côté, l'information est arrivée assez soudainement, sans vraiment que cette dernière ne soit dite ouvertement :

« X elle m'en a parlé mais vite fait, elle m'a dit « ben on va bientôt passer sous SAP » »

« Elle en parlait tout le temps, projet SAP, SAP SAP, mais ça s'est jamais fait et dans ma tête j'me suis dit ça ne se fera jamais non plus, parce que à force d'en parler, y avait rien à côté non plus et quand j'suis revenue de mon congé [...], c'est là que j'ai su qu'en fait heu on allait passer sous SAP »

Ou expliquée clairement :

« Tout avait été commencé sans que officiellement on nous dise ben que on changerait de logiciel »

« La communication a été, elle a été nulle... je n'ai pas su pourquoi on changeait de logiciel et comment on allait, ça allait réussir, on n'a pas posé, on n'a posé aucune question, on n'a pas, comme j'aurais cru qu'on devait nous mettre dans l'affaire, pouvoir travailler dans la société, on a que eu l'information qui est arrivée c'est comme ça, c'est décidé c'est comme ça »



| Annonce du changement | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Entendue | Incomprise |
| globalement oui | communication floue voire inexistante |
| | innattendue |

Pour commencer la mise en place du projet, il est nécessaire par la suite de préparer l'équipe au changement annoncé et pour cela, quelques supports techniques ont été utilisés. Des formations ont ainsi été mises en place :

« On a eu des formations, des formations pour voir justement comment ça allait s'passer, pour faire des heu, comment on appelle ça, t'sais on avait eu des cas pour voir heu, avec les ADP, avec la paie, les recettes »

Et ces dernières ont d'ailleurs été bien accueillies :

« Quand même un côté positif parce que du coup, ça a quand même permis de se, se familiariser au logiciel »

« J'ai eu la chance de participer aux différentes formations qui ont été faites, avant heu le changement, de de logiciel »

« Avant mise en place du coup heu ben j'trouve que ça c'était plutôt bien passé, que ça s'organisait bien »

Mais il ressort malgré tout une petite réserve sur les bénéfices de ces formations tout d'abord dans la mise en forme et l'attendu :

« Le après mise en place finalement tu t'rends compte que ben que finalement le avant mise en place n'a pas forcément été fait correctement, qu'on nous a pas tout demandé, et qu'on nous a pas tout donné non plus comme infos »

« Mauvaise préparation quelque part effectivement ça a pas été, ça n'a pas forcément été bénéfique quoi »

« On n'a pas eu de vraies formations heu SAP, enfin j'ai pas de souvenir, qu'on ait eu de vraies formations SAP, heu vraiment heu, moi j'pensais qu'on allait se retrouver par exemple heu dans une salle tous ensemble, qu'on allait prendre des exemples, bon ben voilà comment saisir une maladie, voilà comment saisir une entrée, enfin comment traiter une entrée, voilà tu vois »

Mais aussi dans le contenu en lui-même :

« Y a plein de choses qu'on n'avait pas vues et du coup plein de choses qui n'ont pas été paramétrées, ou paramétrées comme il faut »

« Je me suis rendu compte que les formations n'ont servi à rien.... c'était dans un environnement test, mais heu, enfin ce qui était pratiqué, au final en réel, c'est pas ce qu'on a fait en fait »

« Les formations qu'on nous a donné, étaient mal faites, mal conçues »

Et de ce qu'ont déclaré les salariés interrogés, les formations ont ensuite été faites dans la précipitation pour plusieurs raisons :

« Le calendrier n'a pas été respecté, au niveau des livraisons, et qu'on n'ait pas pu finalement faire nos tests et faire nos contrôles heu bien avant »

« Ben tout limite au final à la dernière minute quoi, dans la dernière minute, dans l'urgence »

« Il fallait peu de temps avant que tout se mette vraiment en place et que tout soit, soit concret et soit vraiment heu, enfin se dire qu'on est dans une situation normale quoi »



Un projet exige en effet une certaine préparation, ce qui prends du temps, aussi bien dans la mise en place que dans la prise en compte de la population concernée, et il en ressort que ce côté du projet a été difficilement géré :

« Ils avaient pas appréhendé heu, notre organisation, n’avaient pas appréhendé le fait que ce soit super lourd, donc en fait ils avaient très mis très peu d’ingénieurs sur notre projet... donc on a tout fait dans l’urgence »

Ce qui a rendu l’utilisation du nouveau logiciel incomplète dans son fonctionnement et qui a provoqué des incompréhensions chez les salariés :

« Y a plein de choses qu’on n’avait pas vues et du coup plein de choses qui n’ont pas été paramétrées, ou paramétrées comme il faut »

« Fallait aller rapidement pour pouvoir s’arrimer à un calendrier qui était déjà défini, défini sans même tenir compte déjà de nos points de vue, encore qu’en entreprise d’accord, on ne tient pas compte de notre point de vue, mais n’empêche qu’on peut quand même mettre sur la table »

« Mais là on ne peut pas te dire « vas-y démerde toi » parce que tu arrêtes là, même quand, pendant qu’on, avec la tranche de décompte, tu ne sais même pas pourquoi on bloque, on te dit qu’on bloque pour ça mais est-ce que tu sais vraiment pourquoi on a bloqué ? »

| Formations | |
|-----------------|---|
| Avantages | Inconvénients |
| familiarisation | incomplètes |
| découverte | configuration |
| | irrélles |
| | rapidité de mise en place, pas d’anticipation |
| | inefficaces |

Ces dysfonctionnements relatés ont d’ailleurs bien été ressentis et les meneurs du projet ont revu continuellement leur méthode afin d’améliorer la préparation de ce changement, comme en témoignent deux des collaborateurs :

« Je peux comprendre qu’en terme de conduite du changement et aussi retourner dans l’ancien outil, sur un délai aussi long, c’est pas bon. C’est pas bon parce que toujours t’es dans le sentiment que « c’était quand même bien plus facile avant quoi » »

« Ces superviseurs, qu’est-ce qu’on s’est dit, on s’est dit, on va les former, et en fait ces superviseurs allaient devenir des key users, ça veut dire que ces superviseurs, devaient former les 12 autres personnes »

III – Une comparaison inévitable

Les projets de changement marquent un avant et un après, et lorsque l’on ne connaît pas l’après et que l’on commence à découvrir, l’automatisme de chacun est de comparer ce que l’on avait avant à ce que l’on a aujourd’hui. J’ai donc trouvé intéressant d’interroger les salariés sur les apports ou pas qu’ont pu leur apporter ce nouveau logiciel, en sachant qu’au moment des entretiens, cela faisait un petit plus d’un an qu’ils utilisaient SAP.

J’ai tout d’abord pu constater quelques petits signes de résistance de la part de certains collaborateurs à travers la projection qu’ils se sont fait sur SAP en paie, tout d’abord plus sur le côté personnel, sur ce qu’ils ont pu ressentir par rapport à leur position avec l’ancien logiciel, où un sentiment de perte du savoir-faire s’est créé :



« On maîtrisait, je maîtrisais les temps de passage et je pouvais les gérer et même dans la tête j'étais calé parce que ça jouait, moi-même je faisais ma vérif, je savais ce que je vérifiais, je savais ce que j'avais mis en machine, je peux regarder je vois parce que bon, je suis un ancien, c'est ce que je vois que je crois »

Et qui crée ainsi une sorte de crainte de sortir d'un certain confort né des habitudes routinières :

« Tout le monde panique un peu parce qu'on change les habitudes et tout »

« Ça nous aurait facilité la vie, ça nous aurait plus facilité la vie de rester sur ce logiciel »

« Ce qui est nouveau, donc y a déjà, ce qui est tout à fait normal et de 2 il y a eu des freins, des opposants à l'intérieur »

Il y a également le côté urgent du projet que l'on a évoqué auparavant qui ressort et qui automatiquement freine certaines personnes qui ont besoin d'un certain temps pour s'adapter :

« C'était très dur pour le moral, digérer tous ces évènements mais fallait y arriver, au point J, d'où certains blocages »

D'un point de vue plus technique, les collaborateurs ont eu le sentiment de ne plus avoir de repères et la crainte de ne pas être aussi habile qu'ils ne l'étaient jusqu'à maintenant :

« À l'inverse de CCMX où on avait notre planning heu, on savait que la 1ère semaine comment ça devait s'passer, la 2ème semaine comment ça devait s'passer, la 3ème semaine c'étaient les contrôles enfin tu vois, la 4ème semaine, tu sais que là c'est la dernière vérif', les virements mais heu SAP on ne savait pas du tout. »

« Avant on avait notre planning, on savait comment ça se passait »

Au point même d'exclure totalement le passage sous SAP en particulier :

« J'aurais été plus tenté de partir sur une version plus évoluée du logiciel qu'on avait là, que heu, que SAP...c'est vrai que j'aurais préféré que ce soit heu un autre logiciel que SAP »

Et ce sentiment a été renforcé lors de l'utilisation du nouveau progiciel, sur lequel tout n'était pas aussi accessible que le logiciel précédent :

« « vous avez pas le droit d'y aller », même pour voir ce que c'est qu'en mémoire, « non vous avez pas le droit d'y aller » »

Certains ont finalement conclu en expliquant tout simplement comment la mise en place de SAP a pu parfois les ralentir dans leur travail quotidien :

« On perd aussi du temps à vraiment heu améliorer en fait le logiciel en fait »

« C'est pas une perte de temps en soi, mais heu ça donc ça te permet pas forcément de dégager du temps qu'en principe tu aurais dû, enfin tu aurais pu heu dégager pour heu faire autre chose en fait »

| CCMX/SAP | |
|--------------|---------------------------|
| Avant | Après |
| maîtrise | panique |
| organisation | nouveauté à assimiler |
| facilité | adaptation express exigée |
| | absence de repères |
| | volonté de rejet |
| | accessibilité limitée |
| | perte de temps |

Le changement de logiciel a pour but de s'améliorer et surtout d'être plus performant. C'est pourquoi nous allons voir maintenant les apports qu'ont pu conduire le passage sur le PGI en paie à travers la



juxtaposition des deux logiciels : CCMX qui était l'ancien logiciel et SAP qui est désormais le logiciel utilisé. Les salariés ont, pour exprimer ce qu'ils ont constaté lors de la manipulation du progiciel, fait ressortir les aspects positifs. Tout d'abord, ils ont souligné la notoriété qu'envoie ce nouveau matériel de travail :

« SAP c'était un plus aussi hein,...SAP mais c'est quand même un plus et c'est un logiciel qui est utilisé par beaucoup de sociétés donc heu, c'est toujours, c'est à prendre quoi. »

« Heu j' dirais plus peut-être plus heu que t'as plus de rigueur avec le logiciel et qui, et qu'il est peut-être plus heu comment dire heu, peut-être plus performant aussi je sais pas »

« SAP offre beaucoup plus de fonctionnalités »

Et dans nouveau matériel, on entend bien sûr l'aspect récent et neuf que peut apporter une telle évolution technologique, et cela s'est vu dans pas mal de témoignages des salariés qui ont tout de suite aperçu le côté bénéfique de ce déploiement :

« On va refaire tous les contrôles, ça c'est intéressant...il a fallu réapprendre les schémas, comment les rubriques sont fractionnées...t'es obligé de refaire de nouveaux process, t'es obligé de faire un livre d'or des nouveaux process »

« T'apprenais des choses tous les jours »

Mais aussi la simplicité des manipulations à opérer, en comparaison notamment avec l'ancien logiciel :

« Tu mettais facile, enfin plus de temps à faire un bulletin sur CCMX que sur SAP »

« Pour moi clairement je trouve plus facile d'utilisation »

« C'est beaucoup plus simple sur SAP »

Les collaborateurs ont par la suite noté et cela a été partagé par tous la modification dans les rôles que chacun avait, aussi bien dans leur fonction que dans leur métier. Ainsi, ils ont tous eu le sentiment de régresser avec le changement de logiciel et cela pour plusieurs raisons. En effet, par manque de connaissances, ils n'ont parfois pas pu aller au bout de ce qu'on a pu leur demander :

« D'autant plus qu'on a régressé... on m'a réclamé un livre de paie, quand j'ai été regardé le fichier Excel comment il se présente, j'ai rien compris, bah peut-être parce que j'ai pas l'habitude »

Et faisaient certains travaux sans comprendre la logique du logiciel pour arriver au résultat attendu :

« Tu savais pas forcément comment t'arrivais, comment t'avais, comment t'arrivais au résultat en fait. Et même en cherchant, si on te disait pas, tu savais pas, c'est plus ça en fait, ce côté effectivement où tu dois, tu sais pas comment s'enchainent les choses, tu vois comment c'est monté comment c'est paramétré, à comprendre finalement comment ça fonctionne »

Ce qui n'était pas le cas avec l'ancien logiciel où tout avait une logique et que les éléments pouvaient s'enchaîner sans que l'un d'entre eux ne soit pas clair et explicite pour celui qui était à l'origine de la manœuvre :

« Y avait un certain enchainement, une certaine logique, alors que là avec SAP pas du tout, c'est vraiment fractionné donc heu, si de toi-même autant avec l'autre logiciel tu pouvais aller chercher quand t'avais des petites connaissances, autant avec SAP, même avec certaines connaissances, si on te donne pas les éléments, tu peux pas, tu peux rien sortir. »

« Donc on utilise plus qu'on ne comprend en fait »



« Mais là on ne peut pas te dire « vas-y démerde toi » parce que tu arrêtes là, même quand, pendant qu'on, avec la tranche de décompte, tu ne sais même pas pourquoi on bloque, on te dit qu'on bloque pour ça mais est-ce que tu sais vraiment pourquoi on a bloqué ? »

Et ce sentiment d'impuissance a été ressenti aussi dans leurs exemples de tâches au quotidien qui se sont réduites avec le nouveau progiciel :

« Cantonner à une seule tâche, de voir que les, devoir traiter finalement que les problèmes tous les jours quoi »

« On gérait vraiment de A à Z, alors que là non...Là pour l'instant, les contrôles les virements on les voit pas vraiment. »

Cela n'a d'ailleurs pas été souligné que par les gestionnaires de paies (GP) mais aussi par les supérieurs hiérarchiques qui ont également exprimé le fait que le travail au quotidien n'est plus le même, et qu'eux-mêmes en pâtissent :

« GP était déjà, pouvait déjà se débrouiller alors que là il ne peut pas se débrouiller, il doit attendre que l'on fasse certaines choses »

« Les charges, comme je dis, les charges avant les collaborateurs sortaient ses charges vérifiaient ses charges, là c'est les superviseurs »

« Ce que je veux dire c'est qu'on a tout centralisé, alors qu'avant on donnait tout »

| SAP | |
|--------------------------|---------------------------|
| Avantages | Inconvénients |
| notoriété | incompréhension technique |
| performant | dépendance technique |
| fonctionnel | réduction des tâches |
| apprendre ou réapprendre | redistribution des tâches |

IV – Un nouveau métier ?

On a pu voir en début de cette enquête ce que représente le métier de la paie. C'est un travail qui exige beaucoup de rigueur et de confidentialité ce qui le rend assez sensible. De plus, comme a pu le préciser un de nos collaborateurs, le cœur de métier qu'exerce la société ALLEN, l'ingénierie, renforce cette sensibilité et l'importance donnée au secteur de la paie puisque l'on rémunère de l'intelligence humaine à travers des prestations de services qu'offrent les salariés aux différents clients.

« Ben disons que l'enjeu, si les gens sont pas payés derrière encore une fois une société de service, c'est costaud, on peut vite avoir une énorme révolution, le salaire des gens c'est une donnée qu'on appelle hyper sensible. »

Avec le projet de changement, j'ai trouvé intéressant d'interroger les collaborateurs sur le lien entre le métier de la paie et le fait de gérer justement le nouvel outil de travail. Ils se sont ainsi exprimés sur la sensibilité d'abord que représente ce secteur en parallèle du changement opéré :

« Y a cette sensibilité qu'on a déjà en tête parce que tous les mois, tu dis faut faire attention, tous les virements il faut faire attention, tu as déjà cette pression-là, tu sais qu'à chaque fois tu peux te faire avoir »

En ayant un certain manque de repères :



« Et ça aussi, se mettre, avoir à donner sa vie entre la main d'une autre personne, ça c'était dur parce que souvent tu te disais « tu fais ta paie tu sais que c'est bon, tu n'as même pas besoin de travailler », tu es sûr qu'il y a un problème quand on t'a dit, ben toi tu sais d'avance que tu as ton problème et là ça partait et ça ça été très très dur »

Certains d'entre eux ont noté la difficulté de gestion du nouveau logiciel avec leur fonction dans le secteur de la paie :

« Comment gérer la paie en elle-même comme ce qu'on faisait d'habitude donc forcément oui, j pense que, enfin oui. Y a eu de la peur, comment faire heu et puis j pense que, clairement, ouais c'était contraignant »

Ils en sont ainsi venus sur les particularités qu'a le métier de la paie et notamment les contraintes qu'elles peuvent avoir, en dehors de la sensibilité, comme par exemple l'impact sur l'organisation vie personnelle avec la vie professionnelle :

« C'était hors de question que tu prennes des congés pendant la période de paie »

Contrainte qui n'en est finalement plus une d'après ce qu'a pu dire un de nos collaborateurs avec la mise en place de SAP :

« J pense que c'est ça la contrainte d'un gestionnaire de paie en réalité, c'est de pas pouvoir partir pendant les périodes de paies, et tout c'est difficile, mais avec SAP non, on n'a pas cette contrainte-là, en tout cas moi personnellement j'ai pas cette contrainte-là »

Par la suite, j'ai pu comprendre qu'être gestionnaire de paie est un métier avec une technicité assez importante avec l'ajout permanent de l'actualité paie qui doit être prise en compte. Il a donc également fallu assimiler toutes les nouveautés impactant ce domaine afin de s'assurer et d'obtenir une paie juste à destination des salariés :

« T'as des salariés aussi qui forcément sont mécontents, heu plein de choses à gérer en même temps, plus les nouveautés, la nouveauté du prélèvement à la source, heu en fait t'as tout qui arrive en même temps »

« Si on parle de la paie c'est assez technique y a beaucoup de choses à savoir »

Avec le passage sous SAP, le métier a ainsi évolué et le progiciel a permis de valoriser la fonction et de la faciliter d'après un salarié qui affirme une progression dans le domaine :

« En évoluant dans la pratique du nouveau logiciel de paie SAP, on peut dire que le métier de gestionnaire de paie a été mis en valeur »

Un autre collaborateur a expliqué que ce changement lui a permis d'apprendre de nouvelles choses sans avoir bien conscience de la tournure qu'il pouvait avoir :

« Notre métier il a vraiment changé, ça veut dire qu'avant on faisait tout de A à Z... votre métier il va changer mais on savait pas à quel point...ce qui est bien, c'est que maintenant on apprend à faire autre chose »

« C'est un renouveau à 100% parce que même différent ça n'a rien à voir parce que c'est le jour et la nuit parce que quand t'as toutes les autres dimensions »

Mais il a aussi eu pour conséquence de reculer en termes d'apprentissage et de connaissance sur le fonctionnement de certains éléments générés par le service paie. Une des personnes interrogées a en effet parlé de l'aspect automatique du logiciel, ce qui a tendance à diminuer la recherche et la compréhension de certains calculs :

« Donc pauvres ceux qui vont venir après ils vont rentrer à la maison sans savoir ce qu'est une attestation, ils ne sauront jamais et quand tu vas vouloir dire « attends je t'explique », puisqu'il sera nouveau il va dire



« c'est dur c'est dur...Donc celui qui va venir après il ne saura même pas ce qui se fait, tu auras beau lui dire, il va dire d'où et c'est là que je dis que le temps retourne en arrière. »

Un autre salarié a d'ailleurs évoqué sa difficulté à expliquer un bulletin de salaire alors qu'il s'agit d'une mission qui est au cœur de son métier :

« Moi j'ai dû faire l'exercice pour expliquer le bulletin de paie à mon N+2, il m'a dit je comprends pas, explique moi le bulletin, j'ai dû le faire sur Excel parce que effectivement, même moi, je comprenais pas mon bulletin »

Toutes ces particularités du métier de la paie démontrent qu'il s'agit là d'un métier destiné à des personnes au profil spécifique et qui ont le goût de l'actualité. C'est d'ailleurs un des critères principaux qu'ont évoqué les collaborateurs lorsque je leur ai demandé ce qui les a amenés à être gestionnaire de paie :

« En termes de réactivité, d'actualités, la paie me paraît plus, c'est plus excitant, parce qu'on tient, on parle vraiment de, du concret des gens et ce côté-là me paraît intéressant »

Il y a aussi le côté variable de la fonction qui la rend très aléatoire et qui fait que l'on doit revoir constamment les éléments de paie : ce qui était juste hier ne l'est peut-être plus aujourd'hui.

« En fait ce qui est intéressant c'est que ça change tout le temps... en fait on dépend des lois de finance, que l'Etat met en place, et donc du coup y a énormément de changement, c'est ça qui est intéressant en fait »

« La paie en elle-même c'est le même calcul tout le temps mais ce qui est intéressant c'est de mettre en place justement ces réformes, et c'est de les mettre le plus juste possible »

Enfin, c'est un service centralisé au niveau des ressources humaines, ce qui le rend dépendant d'autres services notamment le juridique ou encore l'administration du personnel, et qui amène ainsi les salariés à avoir certaines notions dans ces autres domaines touchant la paie :

« J pense que c'est ça qui m'a plu aussi du fait que par rapport par exemple ben je sais pas au recrutement ou autre finalement le fait que ça allie à la fois le paie, heu la paie pardon, la gestion du personnel, le la partie sociale aussi, juridique social, heu du coup du fait que ce soit un peu relié on va dire c'est peut-être ça qui rend plus intéressant que faire juste du recrutement ou autre »

« Côté droit social, enfin droit du travail et heu, et RH aussi qui, enfin, qui me plaît bien, mais après, en fait le côté droit du travail que j'ai, enfin, que j'ai exploité à l'école et même que j'exploite là, c'est plus celui qui est en lien avec la paie en fait »

La paie représente donc un métier certes sensible et quelque peu contraignant mais c'est un domaine très mouvant et qui demande d'être pratiqué par des personnes intéressées et envieuses d'être le plus appliquées possible dans le travail à faire. Le projet de changement qu'a connu le service a modifié les tâches réalisées quotidiennement et par conséquent la vision que chacun se faisait de son métier :

« En fait on s'est reposé la question « c'est quoi mon métier ? » ça c'est clair tout le monde se l'est posée, « est-ce que j'veux faire ça ? » tu vois « est-ce que j'veux arriver là ? en appuyant sur ce bouton », « est-ce que c'est ça qu'on nous demande ? » »

Ce projet a entraîné beaucoup d'interrogations de la part des collaborateurs sur l'avenir les concernant à travers ce nouveau logiciel et cette nouvelle façon de travailler :

« Beaucoup de travail en fait comme j'ai dit heu, sur les collaborateurs, sur eux-mêmes, se dire : qu'est-ce que va être mon nouveau métier ? Où je vais ? »



Pour en arriver pour certains à une réelle remise en question du service paie existant et qui reflétait jusqu'à maintenant la vision qu'il se faisait du métier de la paie :

« Le service de voir dans quel, comment où est-ce qu'ils voulaient l'emmener en fait, au niveau de l'organisation, de, la manière de travailler et tout...c'est le fait de voir que finalement, ben que un projet qui aurait pu être bien et permettre d'évoluer, ben finalement t'as fait régresser quelque part »

« Pas les moyens mais de pouvoir aller jusqu'au bout de notre métier donc oui heu les questions existentielles oui je me les suis posées en me disant qu'est-ce que je fais là en fait ? »

| Métier de la paie/SAP | |
|--|--|
| Avantages | Inconvénients |
| équilibre vie privée/vie professionnelle | sensibilité |
| forte technicité | pression |
| secteur mouvant | stress |
| diversité du métier | contraignant |
| | forte technicité |
| | automatisation = perte de connaissances métier |
| | remise en question |

V – Un accompagnement du changement indispensable

La combinaison du projet de changement de logiciel et la pratique du métier de la paie laisse penser que pour que l'utilisation du nouvel outil se déroule de la meilleure façon possible, il est important que les collaborateurs soient accompagnés dans ce changement. En effet, après avoir eu l'annonce du projet et après s'y être préparé, vient alors l'étape de l'accompagnement des salariés dans la nouveauté de leur quotidien. J'ai donc questionné les personnes concernées par le sujet afin de savoir comment cela s'est passé selon eux.

1 – Côté technique

Comme on a pu le voir auparavant, la préparation au projet de changement s'est faite grâce à la mise en place de formations. Les collaborateurs sont revenus sur cette étape et ils en ont détaillé un peu plus le déroulement en y précisant tout d'abord l'efficacité du dispositif :

« Nous avons été sollicités pour faire les tests de recette et l'utilité était nécessaire »

« Ben peut être accompagnée dans la mesure où on a quand même fait des formations, ouais, j'peux dire accompagnée »

« Le fait d'avoir participé aux ateliers heu bah effectivement ça a aidé »

Il a ensuite été noté quelques points négatifs sur les systèmes d'ateliers qui ont été mis en place notamment sur un manque de cohérence entre les prévisions et la réalité du terrain :

« Plus ou moins [impliqué, épaulé, accompagné] car la formation au maniement du logiciel SAP n'était pas tout à fait au point »

« Sans tenir compte de la réalité du métier et des contraintes même du métier »

Mais aussi sur les solutions apportées qui n'étaient pas totalement transmises à toutes les personnes concernées et ainsi pas forcément comprises :



« Est-ce qu'ils en profitent je pense, en plus ils sont toujours, toujours avec les mêmes personnes ce qui veut dire que l'explication, ça veut dire que, on ne répond que à la question posée, sans emmener la personne à comprendre le fond, donc du coup il y a formation mais est-ce que la formation est optimale, ça c'est une autre chose. »

« Quand on sort de la formation, on ne comprenait absolument rien, déjà j'avais l'impression que ceux qui étaient là déjà ne comprenaient rien. Pourquoi ils ne comprenaient rien ? Parce que, il me semble, qu'on n'a pas pris les bons interlocuteurs »

Et ces points négatifs ont bien été pris en compte par les accompagnateurs comme en témoignent ces verbatims :

« Revoir le process de test unitaire et là seulement on fera de nouveau appel aux key users de la paie sans nécessairement intégrer tout le service, parce qu'en terme d'appropriation solution, ça ça tu vois ça marche pas bien »

« Je pense un support efficace où on a rectifié le tir et y a eu les personnes du centre de compétences pendant la clôture de paie, alors les 1ers mois ils étaient là tout le temps, et puis après au fur et à mesure, plutôt pendant les périodes de clôture tout en ayant le métier avec toujours un interlocuteur en face quand techniquement ça coince »

| Accompagnement | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| Avantages | Inconvénients |
| sollicitation technique | inadapté |
| disponibilité technique | insuffisance dans la communication |
| | mauvaise sélection des interlocuteurs |
| | baisse de la sollicitation technique |

2 – Côté communication

La question de la communication est alors ressortie ici et de fait, c'est un point qui fait partie intégrante de l'accompagnement : en effet, pour rendre un changement plus fluide, c'est important de comprendre et donc de bien communiquer sur le sujet. Les collaborateurs ont parlé de deux types de communication durant ce projet : d'abord, une transmission d'informations informelle par les supérieurs hiérarchiques.

« Tu entendais en fait, si tu avais l'oreille qui trainait beaucoup, tu (rises) tu apprenais »

« Elles sont données de façon enfin, orale et si t'avais l'oreille qui trainait, heu tu l'as, sinon non »

Mais aussi de la communication formelle avec principalement l'utilisation de mails pour accompagner les salariés dans l'avancement du projet :

« C'étaient plus les mails...parfois, les informations sont données par mail »

Et peu importe l'outil utilisé, l'accent a bien été mis sur le fait que communiquer fait partie du projet et cela surtout dans l'avancement de celui-ci :

« Bah y a des réunions toujours dans le cadre du projet et y a ce qu'on appelle une bande annonce, donc il y a des réunions hebdomadaires avec les experts métier pour parler de ben qu'est-ce qui s'est passé la semaine dernière, et prendre des décisions, et normalement à la fin de chaque réunion, y a un plan d'action : un tel tu t'occupes de ça, un tel tu t'occupes de ça »

La difficulté dans la transmission d'informations est de savoir comment la doser et si elle est bien reçue comme cela a été envisagé au départ, et pour cela, une prise de recul est nécessaire comme on peut le voir avec le témoignage suivant :



« On aurait dû heu avoir peut-être un peu plus de communication vers les utilisateurs finaux...Qu'on a manqué peut-être de présence, en tous les cas au démarrage »

Cela a bien été pris en compte car les personnes accompagnant le projet ont précisé l'importance de l'écoute à avoir auprès de chaque personne impliquée dans le changement de logiciel :

« Il faut être à l'écoute de l'état d'esprit de comment c'est vécu parce c'est un changement difficile, potentiellement on change les méthodes de travail, potentiellement on change les processus, et en plus on a un nouvel outil donc ça veut dire je dois apprendre à travailler différemment, ce que j'ai l'habitude de faire depuis 10 ans, on est en train de me le casser pour que je fasse différemment dans un autre système et c'est quelque chose qu'il faut prendre en compte dans le cadre de ce projet ce sont des gros changements et dans ce type de projet il faut être à l'écoute de ça »

| Communication | |
|-----------------------|--|
| Positif | Négatif |
| être à l'écoute | être attentifs sur des informations transmises oralement |
| échanges par réunions | insuffisante |
| échanges oraux | |
| utilisation de mails | |

3 – Côté relations

Vient alors la question du management et du sentiment qu'ont pu ressentir les collaborateurs sur l'accompagnement qui leur a été fait, outre l'aspect technique que l'on a pu voir mais plutôt sur le côté humain. Et ces derniers ont évoqué une certaine souplesse dans la gestion du nouveau logiciel et un réel sentiment d'être d'égal à égal. D'abord, une volonté d'emmener tout le monde dans un même bateau :

« Amener les choses et les, heu les annoncer, les, te prévenir, enfin te conditionner pour heu que ça s' passe bien »

Et par la suite se rendre compte que le changement a des conséquences communes à tous, que l'on soit manager ou salarié :

« On avait quand même enfin des, enfin de temps à autre des fois des, du style « ça ira ça ira, prenez votre mal en patience » et tout donc elle en avait conscience en fait, voilà, elle avait conscience que c'était pas évident. Donc du coup ça, ça te dit que, enfin, ça te fait comprendre qu'elle te comprend en fait. Mais elle, elle, enfin, à l'instant T là, elle peut pas d'une baguette magique en fait résoudre, elle-même elle dans le même heu enfin, dans le même seau que nous quoi. »

Un changement organisationnel a plusieurs impacts et ce sont principalement les personnes concernées et embarquées dans le projet qui vivent intégralement le projet. Le service paie est un bureau en open-space et composé d'environ quinze personnes avec deux bureaux distincts supplémentaires sur le même plateau. Bien que chacun des collaborateurs ait son espace de travail et son périmètre, la configuration du bureau nécessite une certaine cohésion d'équipe. C'est pour cela que je me suis intéressée aux rapports que les salariés ont pu avoir entre eux mais aussi avec les autres services durant le projet de changement de logiciel.

Afin d'expliquer les relations qu'entretiennent les collaborateurs entre eux, ils ont automatiquement comparé la situation avant le changement et après le passage du nouveau logiciel. De ces témoignages, il y a deux tendances qui se dégagent : d'abord, un sentiment de distanciation avec le changement.

« Ça a plutôt fait qu'il y a des distances entre les membres de l'équipe... il y avait des travaux qu'on était contraint de faire ensemble. Or là, c'est différent, les travaux qu'on devait faire ensemble sont faits par les ADP »



« Ça a impacté les liens dans le sens où chacun reste déjà plus encore de son côté »

Ce qui a rendu les travaux du quotidien individualistes dans un environnement où les salariés sont configurés pour être en collectifs :

« C'est un peu chacun qui fait comme il a entendu »

« Aujourd'hui je pense que chacun fait quand même un peu comme à sa petite sauce en fait »

Ensuite, un sentiment opposé à savoir un vrai esprit d'équipe qui s'est développé avec le nouveau logiciel de paie et un sentiment de découverte commune :

« Une entraide mutuelle s'était naturellement créée avec les collègues car cela nous permettait de pouvoir mieux appréhender le nouveau logiciel »

« Ça permet certains échanges puisque quand enfin, t'arrives pas à faire quelque chose ou heu peut-être t'as pas eu le cas, que t'as entendu que quelqu'un a eu le cas, tu vas vers la personne. Ben ça, enfin, ça occasionne aussi des échanges »

Finalement, le fait que tout le monde apprenne un nouvel outil de travail a permis de mettre chacun au même niveau d'apprentissage :

« On a tous été confronté aux mêmes problèmes donc heu on était tous au même niveau »

« Pour lui il se dit ben « je suis pas le seul à être dans le pétrin à ne pas comprendre ou quoi » tu vois »

Et cela a contribué au développement de l'esprit de solidarité du service, tous niveaux hiérarchiques confondus :

« Et le seul soutien qu'on a eu, le seul soutien qu'on a eu ben c'est entre nous, on s'est serré les coudes »

« Ça a soudé parce que on a été obligé de travailler ensemble, même en cas d'anomalies heu, on a fait front »

La paie est centralisée et concernant les autres services, les témoignages donnés font ressortir d'abord une certaine tension auprès d'eux :

« Au début, cela avait créé des tensions avec le service comptabilité »

Mais aussi une baisse des liens qu'ils pouvaient avoir par rapport à avant, avec la redistribution des tâches :

« Ce qui s'est passé par exemple en comptabilité, quand on nous demandait, la compta tu es obligé de t'y mettre parce qu'il fallait répondre. Voilà, à partir du moment où on te demande plus, voilà »

Ou plus simplement une autre façon de gérer les choses qu'auparavant :

« [administration du personnel] c'était plus un changement de, de manière de fonctionner que de, de connaissances logicielles »

Un des collaborateurs a résumé la situation et a répété en plusieurs fois que c'est avant tout l'investissement de chacun qui a permis de faire avancer le projet :

« Mais heu la clef de réussite de ce projet c'était l'investissement de chacun, qui a fait que ça a bien fonctionné, ça été un peu difficile mais heu l'investissement des différents interlocuteurs a fait que ça fonctionne quand même, et on a tenu nos délais. »



| Relationnel | |
|---------------------------|-------------------|
| Positif | Négatif |
| équité face au changement | distance |
| entraide | individualisation |
| solidarité | tensions |
| investissement | |

VI – Le vécu du changement

Au travers des réponses apportées par l'échantillon interrogé, on a pu comprendre et suivre les étapes qui ont animé le projet de changement. Alors que la nouveauté concerne un logiciel, on a pu voir dans les différentes étapes que le côté humain représente une grande partie du projet. Dans les parties précédentes, j'ai relaté les résultats tels que les collaborateurs me les ont décrits et avec le questionnaire mis en place, cela a fait ressortir quelques points de résistance ou au contraire, un engouement dans l'aboutissement du projet de changement. Et comme a pu le dire un de nos collaborateurs pour rappel de ce que l'on a vu côté communication, la variante humaine prend une place importante dans ce genre de projet :

« Il faut être à l'écoute de l'état d'esprit de comment c'est vécu parce c'est un changement difficile, potentiellement on change les méthodes de travail, potentiellement on change les processus, et en plus on a un nouvel outil donc ça veut dire je dois apprendre à travailler différemment, ce que j'ai l'habitude de faire depuis 10 ans, on est en train de me le casser pour que je fasse différemment dans un autre système et c'est quelque chose qu'il faut prendre en compte dans le cadre de ce projet ce sont des gros changements et dans ce type de projet il faut être à l'écoute de ça »

Pour faire le lien entre le bon déroulement du projet et les personnes qui y sont embarquées, je me suis intéressée au vécu personnel de chacun sur le changement qu'ils ont vécu.

Avant même d'entrer dans le vif du sujet, tout naturellement, certains collaborateurs se sont imaginé leur nouveau logiciel, avec des fonctionnalités plus performantes et qui leur permettrait d'avoir plus d'aisance dans leur travail quotidien, vu l'obsolescence de l'ancien logiciel, comme l'a précisé un des salariés :

« Il fallait absolument changer de logiciel parce que le nôtre était un peu obsolète, enfin il devenait obsolète »

Et le fait d'apprendre, de travailler sur un nouveau logiciel est un aspect positif pour les collaborateurs pour leur propre satisfaction personnelle :

« C'était bénéfique dans l'ensemble »

« C'est toujours un plus d'apprendre un nouveau logiciel de gestion »

« Beaucoup de choses positives puisque ça m'a permis de voir un autre univers, le travail il est plus fluide, plus intéressant »

Mais au moment des entretiens avec chaque collaborateur, ce n'est plus l'imagination qui a parlé mais la réalité du terrain, puisqu'ils étaient sur SAP depuis déjà plus d'un an. Et de là, ils ont comparé les attentes qu'ils avaient avec ce qu'a pu apporter concrètement le progiciel. On constate une certaine désillusion de la part de certains salariés :

« J'me disais qu'effectivement ça allait bien se passer, que du coup heu le changement a été bénéfique quoi qu'il arrive, ben au final quand tu heu, quand tu le vis, ben finalement ton ressenti n'est plus du tout le même. Ton ressenti n'est plus du tout le même, même d'un mois sur l'autre heu enfin plus ça va, et plus ton ressenti



il se dévalue et plus il est négatif quoi. Donc tu crois, de base tu pars avec une bonne appréhension, tu te dis finalement ça va bien se passer, ça va aller pas de soucis, mais au final la manière dont les choses se passent, au fil des mois, ben finalement ton appréhension par rapport au changement n'est plus la même. »

« On nous a vendu des choses qui n'ont jamais fonctionné »

Cela nous amène à ce qu'ont pu ressentir les salariés par rapport aux nouvelles tâches liées au logiciel. Une peur s'est développée pour certains d'entre eux par manque de visibilité sur l'outil utilisé :

« Pris peur, parce que j'me dis mais comment on allait gérer puisque d'autant qu'on n'avait pas les infos qui fallait, on était au courant comme j'te disais au compte-goutte, heu enfin pour ma part c'étaient beaucoup de questions mais « comment est-ce qu'on va faire ? » »

Par comparaison avec l'ancien outil avec lequel ils pouvaient voir plus facilement le rendu de leur travail sur le bulletin final en fin de mois :

« C'était très dur sur le plan mental parce que y avait la peur et la peur de ne pas avoir le bulletin sous les yeux, encore un stress énorme »

Et cette peur, ce stress évoqué ont été renforcés par la rapidité avec laquelle s'est faite le projet. En effet, la décision de passer au progiciel a été prise rapidement et l'objectif final, qui était d'être sous SAP en six mois, a rendu le changement assez complexe :

« Faut qu'on fasse en 6 mois, à l'arrache quoi »

Il y a donc eu un sentiment de travailler toujours dans l'urgence sans pouvoir prendre le temps de bien assimiler ce que l'on fait, et cela a mis quelques salariés dans une position inconfortable :

« Il faut déjà rendre la copie, ça c'est l'impression que j'aie, dans cet esprit, comme si que tu es dans une course, quand tu dois taper le 15 ou le 18, bon je sais pas mais bon ça tu n'as pas le temps de te retourner, il faut lâcher, ça ça été un stress aussi. Après bon on s'adapte au logiciel, et ça ça été un stress »

Et dans la précipitation, et dans un souci de générer une paie en temps et en heure, il a fallu pallier certaines problématiques de façon temporaire c'est-à-dire sans vraiment aller au bout du problème pour le résoudre de façon définitive :

« La sensation qu'on a eue c'est de mettre de la rustine à chaque fois qu'on avait une anomalie »

Ce qui a parfois rendu le travail plus compliqué puisque les fonctionnalités prévues au départ et qui devaient améliorer certains travaux, n'ont pas pu l'être :

« J'ai pas bien vécu mais c'est, enfin, enfin du fait de la, de la quantité ou de la charge de travail qui a augmenté et du fait aussi que ce soit un nouveau logiciel et que, dans les débuts, y avait pas mal de choses qui étaient pas faits, enfin, qui se faisaient pas systématiquement comme les AED, il fallait tous les faire à la main »

Cela a également donné l'impression aux collaborateurs de ne plus rien maîtriser ce qui est difficile psychologiquement :

« C'est dévalorisant...les collaborateurs, pendant 6-7 mois ont fait que des AED, parce que y avait pas, on pouvait pas faire autre chose, c'est quand même triste »

La volonté finalement de respecter le timing a placé les collaborateurs dans une posture délicate et difficilement vivable :

« Les « key users », les sponsors, les responsables de métier, les experts tous, on s'est tous retrouvé dans un espèce de goulot d'étranglement à gérer la prod' »



Par rapport au soutien psychologique justement, certains salariés ont évoqué un manque de compréhension quant au déroulement du projet et surtout des connaissances manquantes pour assurer la crédibilité des accompagnateurs :

« Quand tu maîtrises pas, comment tu veux expliquer aux gens ? ...on me dit tu es responsable de [telle activité] mais je sais même pas ce que j'envoie en fait, en un mot c'est ça... on s'pose des questions »

« On s'est retrouvé seul, face à un truc qu'on connaissait pas »

« Nos responsables nous faisaient pas confiance... aucun soutien... on est passé par des hauts par des bas »

Mais avec une bonne préparation psychologique et une prise de recul, un des collaborateurs a affirmé que l'utilisation de SAP a simplifié son quotidien :

« J pense que les, ça avait déjà muri dans la tête en fait, avant, parce que pour moi concrètement, heu, j'ai expérimenté on va dire CCMX [...], pour moi clairement je trouve plus facile d'utilisation »

C'est d'ailleurs cette prise de recul qui a permis d'apaiser les choses et de voir le nouvel outil de travail d'une autre façon :

« Maintenant qu'on utilise et qu'on sait ce qu'on a à faire, on sait où on doit s'arrêter, on sait quelles sont nos limites, ben maintenant ça se passe bien »

« Oh ben y a eu des hauts et des bas mais on l'a mené à bien »

« Franchement moi j me suis pas sentie plus mal que ça »

Pour finir sur le compte-rendu de ces entretiens, les collaborateurs ont expliqué de différentes façons comment ils ont abordé le projet de changement, eux, d'une manière très individuelle c'est-à-dire le cheminement qui a pu se faire dans leur tête quant à l'arrivée du nouveau logiciel. De cette prise de recul de la part des salariés, il y a deux tendances qui ressortent.

Tout d'abord, le fait de ne pas être irréaliste et de prendre conscience de l'enjeu qui se trouve derrière ce genre de projet. En effet, tout le monde ne voit pas les choses de la même manière et certains salariés l'ont noté durant les entretiens en précisant qu'ils se doutaient bien que tout n'allait pas forcément être parfait dès la première utilisation de SAP, même si le logiciel était déjà présent et utilisé dans d'autres services dans la société.

« Mais bon après j me dis c'est normal hein, on, ils auraient pas pu non plus enfin, ils auraient pas réussi même si c'est des génies et tout à tout cadrer en fait donc c'est un peu normal »

« Je m'attendais pas à ce que tout fonctionne heu parfaitement, le, dès le départ »

Il s'agit en réalité d'un état d'esprit, savoir prendre de la hauteur par rapport aux événements inconnus :

« C'est une question de patience aussi, voilà de se dire que voilà heu enfin pour l'instant on a un peu de mal mais heu voilà, ça va venir »

« Juste dire que voilà, tout changement chamboule, faut juste prendre les choses avec la hauteur et puis se dire heu voilà, ça va se faire. Mais pas déjà se dire heu « ah ça va être parfait d'un coup » tu vois, voilà »

Grâce à cette prise de distance, certains collaborateurs ont réussi à vivre plus facilement le passage sur le nouvel outil :

« Après faut te dire, faut arriver à voir plus haut, à se dire voilà tu fais le dos rond et puis ça va passer...ceux qui ont courbé le dos et tout ça, ils apprennent plus de choses parce que c'est quand même intéressant SAP »



Dans ce genre de changement, l'adaptation est très importante et c'est ce qui va faire que l'on avance dans le projet :

« Il faut accepter que le changement prenne un petit peu de temps et que tout le monde soit pas parfait dès le 1er jour quoi »

La grosse difficulté dans le projet que les salariés ont vécu reste le temps de mise en place qui a été très rapide et cela a d'ailleurs été dit de nouveau lors de la conclusion finale de l'entretien :

« Chaque projet se mène donc différemment, parfois il y a un peu plus de résistance dans un métier plutôt que dans un autre et ben on s'adapte en fonction de ça et le but étant que l'on ait une bonne acceptation du changement et dans un délai court (rire) surtout, voilà (sourire) »

Certains salariés ont également une personnalité qui va faire qu'ils vont être entreprenants et aller vers d'autres interlocuteurs quand c'est nécessaire, et cela à n'importe quelle fréquence, alors que d'autres à l'inverse n'oseront pas forcément :

« Y en a qui vont poser la question et être plus à l'aise que d'autres personnes »

« Ils auraient dû ne plus poser des questions mais ils continuent à demander, ils emmerdent ces personnes-là, excuse-moi du terme. Tu vois un peu ? Si moi j'ai la chance d'avoir accès mais bon moi c'est pas dans mon tempérament tu vois bon les autres c'est dans leur tempérament »

Et cela peut creuser davantage les inégalités au sein du service :

« Tu vois donc chacun (rires) arrive à dire, donc ça va continuer donc ça ça donne des tas de problèmes et la carence reste jusqu'à la fin puisque cette personne a profité et l'autre n'a pas profité »

Ensuite, il a fallu prendre en considération les différentes appétences de chacun, en particulier au niveau logiciel. En effet, le service est certes composé d'une population majoritairement jeune mais cela ne signifie pas que toutes ces personnes soient logées à la même enseigne.

« Nous ne sommes pas logés à la même enseigne, on n'a pas les mêmes facultés, on ne comprend pas facilement les choses où d'autres la comprennent difficilement ou lentement d'autres la comprennent vite, d'autres n'ont pas assez de force pour pouvoir dire qu'ils n'ont pas compris, parce que c'est pas bien donc, il y a tout ça donc forcément, on n'est pas logé à la même enseigne. Et il y a le fait que nos pré requis ne sont pas les mêmes, nos formations initiales ne sont pas les mêmes »

« Sur la perception, il faut aussi tenir compte du fait que tout le monde n'est pas outillé »

Enfin, il y a eu un sentiment de rapport inversé dans la gestion du changement de logiciel dû au fait que les personnes impliquées, par manque de connaissances dans le métier des systèmes d'information, se sont laissées guider plus qu'il ne le fallait :

« Comme on connaissait pas et que c'était notre projet de passer sous heu sous SAP, y avait des applications, quand on nous a dit c'est eux qui maîtrisent, on s'est mis en retrait. Alors qu'on aurait dû dire « c'est ça que je veux » »

Les entretiens post changement ont permis aux collaborateurs d'envisager certaines options afin de « refaire » d'une autre façon le projet. L'aspect formation est l'élément majeur dont les salariés ont parlé. Ils ont jugé d'abord qu'anticiper davantage les besoins aurait permis de rendre les formations plus efficaces :

« Dès le départ, parce que ce qu'on a fait en début d'année en fait tous les bugs qu'il y a eu c'est parce que y a pas eu de y a pas eu de tests, y a pas eu de contrôles, y a rien eu, avant mise en place, donc heu s'il y avait eu tout ça avant la mise en place, on aurait beaucoup moins d'anomalies, beaucoup moins de bugs, ça



se serait passé un peu mieux, certes on aurait eu des choses qui n'auraient pas été, ça c'est normal, parce qu'au final on peut pas anticiper à ce point-là, mais ça aurait été dans les temps »

Revoir également le contenu ou le déroulement des formations car elles n'étaient finalement pas assez réalistes :

« J'aurai acté sur une formation assez poussée et solide des gestionnaires paie »

Et les personnes concernées n'étaient pas forcément au complet :

« Ils auraient dû impliquer tout le monde, pas que les superviseurs en fait »

Les salariés ont manqué aussi de pratique avec le nouvel outil et plus particulièrement de présence :

« Qu'on soit plus épaulé [...] dans le sens « ben venez je vous montre comment on fait ça », comme ça tout le monde prend note « venez j'vous montre comment on fait ça » tout le monde prend note et voilà »

Le délai très court a été difficilement gérable et le fait de rallonger le temps de mise en place du nouveau logiciel de paie a été également un point partagé par les salariés :

« D'avoir une année complète finalement pour la préparation de la mise en place du logiciel »

Au-delà des formations, les collaborateurs auraient aimé être plus accompagnés dans ce changement à travers une présence plus ciblée comme on a pu le voir :

« Mieux nous accompagner, des procédures moins compliquées, tu vois peut-être, plus claires, et comme je disais peut-être nous mettre tous dans une salle, faire des exemples ensemble mais que entre gestionnaires »

Mais aussi un soutien externe comme augmenter les effectifs pendant cette période afin de combler certaines tâches qui empiétaient finalement sur celles du projet à venir :

« J'aurais pris la moitié d'intérimaires pour y mettre le maximum de personnes en formation pour qu'on puisse voir...qu'on aurait dû doubler les équipes pour pouvoir mettre les acteurs en formation et qu'on comprenne bien, qu'on soit pertinent sur ce qu'on attend »

Maintenant qu'ils savent où aller et que le progiciel est en place, l'objectif est de reprendre la main sur ce qui a semblé diminuer pendant la mise en place de SAP c'est-à-dire reprendre le lead et pratiquer son métier en toute connaissance de cause :

« Inverser les rapports en disant ben c'est nous qui maitrisons, c'est nous qui, qui envoyons les situations, c'est nous qui, qui alimentons »

| Ressenti du changement | |
|--------------------------------|----------------------------|
| Positif | Négatif |
| amélioration de la performance | désillusion |
| reconnaissance personnelle | peur |
| quotidien facilité | stress |
| adaptation | travailler dans l'urgence |
| prise de recul | inconfort |
| personnalité | travail baclé |
| | dévalorisation personnelle |
| | personnalité |
| | appétences différentes |
| | formations |
| | carence en sollicitation |
| | carence en personnel |



Cette partie d'enquête nous a permis de comprendre concrètement la raison pour laquelle ALTEN a fait le choix de passer sous SAP. Il s'agit d'un vrai projet de changement, qu'il ne faut pas négliger. C'est pour cette raison que celui-ci nécessite plusieurs étapes, que ce soit au niveau logistique matérielle mais aussi au niveau logistique humaine. Et c'est tout l'enjeu d'un projet de changement : réussir à combiner les outils, le temps et les personnes. Avec les résultats, on a pu voir les différentes étapes qui ont été menées tout en ayant le ressenti des collaborateurs sur cet évènement marquant de leur parcours professionnel.

Avec ces différents témoignages, nous allons désormais pouvoir analyser ce projet de changement sous plusieurs angles. J'ai émis plusieurs hypothèses en amont de cette enquête et avec toutes les recherches théoriques présentées en introduction, je vais pouvoir comparer ce qui a été fait chez ALTEN avec les apports des différents chercheurs, et confirmer ou infirmer ce que j'ai pu supposer au départ de l'enquête.

III - Discussion

Cette dernière partie de l'enquête va nous permettre d'analyser, de comparer et d'expliquer ce qui a été constaté suite à l'étude faite. Pour cela, nous allons d'abord voir quel est le positionnement d'ALTEN et de son service paie. Nous allons ensuite revenir sur les différentes étapes suivies par ALTEN dans le cadre du changement de logiciel avec d'abord la compréhension de celui-ci, puis la préparation des collaborateurs qui a été faite et enfin l'accompagnement lié. Nous allons également analyser la prise de recul globalement faite par les collaborateurs à travers la notion de groupe, la technologie logicielle et métier et l'apprentissage qui a pu être fait pour discuter sur le vécu du changement. Nous ferons un retour sur les hypothèses avec d'abord l'aspect technique du changement, puis la particularité du métier de la paie, avec un questionnaire qui s'ensuit sur la remise en cause ou non du métier ainsi que l'impact de la communication sur les rapports entretenus durant le changement. Pour finir, nous expliquerons les perspectives d'avenir envisagées par les collaborateurs.

I – Positionnement d'ALTEN et du service paie

Pour mieux comprendre comment a été entrepris le projet de changement dans la société, j'ai besoin de voir la position dans laquelle se trouve l'entreprise par rapport à son environnement. Comme on a pu l'évoquer précédemment, le cœur d'activité d'ALTEN est le conseil en technologie et cela dans plusieurs domaines ce qui caractérise pleinement le secteur de l'ingénierie. Avec les évolutions technologiques, le métier d'ingénieur est un métier sollicité et dont les compétences sont très appréciées⁴⁹. ALTEN se trouve donc dans un secteur soumis à concurrence et avec la mondialisation, l'entreprise doit se montrer performante, tant auprès de ses clients que de son personnel, qui est la source principale de son activité et sur laquelle elle s'appuie pour être dans une bonne position concurrentielle, comme a pu le préciser un de nos collaborateurs : « *la personne elle pense, c'est notre fonds de commerce les gens* ». ALTEN se doit donc d'être flexible par rapport à son environnement. C'est d'ailleurs un lien qu'ont pu faire Lawrence et Lorsch¹¹ à travers leurs travaux entre l'environnement de l'entreprise et trois domaines qui touchent ALTEN que sont le marché lié à la mondialisation, la recherche et la technologie, liées au métier d'ingénieur. De plus, l'analyse de Mintzberg¹² a fait ressortir plusieurs contraintes de l'environnement et qui caractérisent une organisation et on peut en déduire qu'ALTEN est une structure ad hoc du fait de sa flexibilité,

⁴⁹ Kickblog. Salaire ingénieur : tous les salaires par spécialité en 2020, 28/02/2019, [<https://www.kicklox.com/salaire-ingenieur/>], 01/2020



divisionnalisée car chaque service au sein de l'entreprise est bien distingué et a sa propre hiérarchie dont il dépend et missionnaire car la société est faite autour de la culture d'ingénieur.

A l'inverse de la structure d'ALLEN, et si l'on se place au niveau plus précisément du service paie, on peut constater un contraste. La paie est en effet un métier très structuré et rigoureux, qui repose sur des procédures strictes. Malgré le fait que la fonction dépende fortement de l'actualité, il n'empêche que l'application opérée au niveau du bulletin de paie doit être très pointilleuse pour coller parfaitement aux textes de lois. Le but ultime finalement dans la paie est de rester dans la légalité d'une fiche de paie tout en s'adaptant aux règles dictées par le gouvernement. Et c'est d'ailleurs cette opposition qui rend le service paie formalisé. Si la base de connaissances n'est pas intégrée et appliquée correctement, alors le reste sera difficilement applicable. On peut donc se positionner davantage dans un modèle de type rationnel comme celui matérialisé par Taylor¹ où les procédures sont strictes, avec modération évidemment vu le contexte aléatoire et dépendant des évolutions gouvernementales. Ce type d'organisation se rapproche également du modèle bureaucratique développé par Weber³ et Mintzberg¹² où le pouvoir et la maîtrise du métier ont une grande importance pour être impactant et où les décisions verticales sont privilégiées.

Le fait d'être une société de service accentue la place que peut avoir l'Homme dans l'entreprise. C'est grâce à lui qu'ALLEN peut faire face à un environnement hostile et on peut constater que l'analyse sociotechnique de Rice⁷, Emery⁸ et Liu⁹ citée en introduction de cette étude reflète totalement le cas de cette société. Le personnel est donc un élément majeur afin de se maintenir face à la concurrence mondiale et c'est lui qui va permettre de rendre l'entreprise opérationnelle. On parle ici de l'Homme en tant que client et les chercheurs parlent de l'Homme en tant que personnel de l'entreprise. On a pu voir qu'un projet de changement organisationnel a plus de chance de réussir lorsque les salariés de la société y sont embarqués¹⁸. ALLEN se doit donc de donner autant d'importance à ses clients qu'à son personnel interne et il s'agit là ici d'avoir une certaine vision, différente que l'entreprise peut avoir pour son rapport à la concurrence, puisqu'il faut qu'elle se place non pas en tant que clients mais vraiment en tant que salariés afin de s'assurer du bon déroulement du changement de logiciel.

En résumé, ALLEN doit se poser les bonnes questions afin de cibler correctement quel style de changement adopter, car comme on a pu le voir auparavant, il s'agit d'un réel bouleversement pour les salariés qui sont impactés. D'autant plus que cette société, étant basée sur la culture d'ingénieur, doit porter l'intérêt aux valeurs humaines ainsi qu'au développement des compétences plus spécifiquement et encore plus à ce moment précis, à son personnel interne. Il convient donc de continuer dans cet état d'esprit, dans cette culture ancrée, et de faire en sorte que les salariés soient embarqués dans ce projet de changement de logiciel. Pour cela, la mise en place du nouveau logiciel doit se faire en plusieurs étapes et la première qui semble incontournable est de faire comprendre pourquoi on change, quel est l'intérêt pour le service et ce que cela va apporter. En effet, il est difficile de faire accepter quelque chose lorsque le but final n'est pas compris par la personne.

II – Les différentes étapes opérées par ALLEN

1^{ère} étape : compréhension du changement

Tout d'abord, on peut déduire avec les résultats obtenus que le changement de logiciel est un projet dirigé : passer sous SAP était une nécessité à laquelle on ne pouvait déroger du fait de l'obsolescence de l'ancien outil. Peu importe les conditions, il fallait absolument passer à autre chose. Et le fait que cela soit imposé a réduit la capacité de chacun à comprendre pourquoi maintenant. A cela s'ajoute la rapidité



de la mise en place du nouveau logiciel. D'après les dires des salariés, cela faisait un moment que l'idée de passer sous SAP était envisagée : « *X en parlait tout le temps, projet SAP, SAP SAP, mais ça s'est jamais fait et dans ma tête j'me suis dit ça ne se fera jamais non plus, parce que à force d'en parler, y avait rien à côté non plus* », mais comme cela ne s'était jamais fait, la décision soudaine de changer a créé une surprise et comme une impression de projet irréel, auquel il est difficile de croire. Cela donne l'impression que le projet a été pris à la légère et qu'il n'a finalement pas été compris réellement dans ses tenants et aboutissants.

De plus, la décision de passer sous SAP a été prise sur l'année précédant l'introduction du prélèvement à la source en paie. Cette nouveauté représente déjà de nouveaux paramétrages à installer et à chaque nouveauté, il convient d'analyser et de tester les nouvelles rubriques afin de s'assurer que tout fonctionne bien et cela avant même d'entrer dans une paie réelle. Le projet de changement de logiciel représente donc un véritable travail préparatoire, ce qui demande beaucoup de temps et les premières réunions afin d'échanger avec les prestataires en charge de mettre en place le logiciel se sont faites en avril 2018 pour une entrée en paie réelle en janvier 2019. Par opposition à une idée de projet auquel personne ne croyait vraiment, les neuf mois de préparation réservés au changement, une fois que celui-ci a été officialisé et mis en route, ont de suite inquiété les collaborateurs par connaissance de cause sur l'expérience qu'ils peuvent avoir, en chaque début d'année, de l'instauration de nouvelles rubriques à créer, liées aux mesures gouvernementales. Ils savent donc bien combien cela peut être plus ou moins long à mettre en place.

Avec ces conditions, un projet dirigé donne le sentiment d'être subi, comme a pu le déclarer un de nos collaborateurs : « *j'trouve qu'on a beaucoup subi* ». Tout ceci n'a donc pas été favorable pour aborder le changement et c'est ce qui explique les retours négatifs sur l'annonce du projet. On peut donc en conclure que lorsque le projet est imposé, il est important de bien faire comprendre le but final de la nouveauté afin d'entraîner ses collaborateurs et ainsi réduire le nombre de personnes éventuellement réfractaires au changement. Il s'agit d'ailleurs d'un risque assez conséquent pour une entreprise car plus il y a de résistants et plus le projet sera difficile à intégrer par les collaborateurs. Il convient donc de se demander quels moyens utiliser afin de rendre plus fluide la compréhension du changement dans le cadre d'un projet dirigé.

Au sein du service paie, la communication sur le sujet a surtout été faite par le biais d'un canal médiatique c'est-à-dire sous forme de discours oral où l'information donnée est descendante et dont le but est de faire savoir. Ces transmissions d'informations se sont faites au départ à chaque nouvelle donnée puis elles se sont organisées en réunions générales par la suite afin d'assurer un suivi minimum sur l'évolution du projet.

Outre le fait que le projet semblait irréel, les salariés avaient bien conscience de l'obsolescence du logiciel en cours. Ce qui a manqué d'après eux est la communication sur le projet dans sa globalité : malgré la présence de discours et de réunions, l'annonce a été assez floue au départ et une fois que le projet était engagé, il n'y a pas eu de véritable suivi sur les avancements de celui-ci. La difficulté rencontrée à ce moment-là est l'emprise des équipes projet intégrant les supérieurs hiérarchiques, sur la préparation de l'installation du logiciel, et qui leur a laissé peu de temps et d'occasions pour arborer la communication à transmettre suite à ces nombreuses réunions de projet. L'absence des managers a rendu l'information incomplète et c'est pour cette raison que les collaborateurs auraient apprécié être davantage informés quant aux différentes évolutions des mises à jour effectuées lors du déroulement du projet. A ce stade, une communication simple comme une note affichée au sein du service paie ou encore transmise par mail aux gestionnaires paies aurait pu permettre de les tenir informés et leur donner ainsi un sentiment d'inclusion dans un projet où ils seront les utilisateurs principaux in fine. Il est vrai que le mail a beaucoup été utilisé comme les salariés ont pu en témoigner mais cela s'est principalement fait pendant l'utilisation du logiciel et donc une fois que tout était installé. Il a donc manqué de communication en amont du projet où un canal de communication hiérarchique aurait pu permettre des échanges avec les



gestionnaires et ainsi répondre aux questions qu'ils pouvaient se poser. Cela aurait facilité la compréhension sur la façon d'aborder ce changement.

La première étape du projet a donc été plus ou moins comprise par les salariés et l'axe de communication n'aura pas permis de rendre tous les gestionnaires impliqués dans le changement. On observe une première distinction dans la réception du nouvel outil :

- d'un côté les collaborateurs plus anciens ont davantage appréhendé le changement par expérience dans la société, ils ont eu plus de difficultés à croire au projet et ont ainsi été frustrés,
- par opposition aux salariés plus récemment présents dans l'entreprise qui ont su accueillir le changement avec plus de facilité, en ayant compris l'idée dès qu'elle a été donnée et sans appréhension particulière au vu de leur plus faible expérience au sein de l'entreprise.

On peut donc se demander comment ALTEN a pu faire pour contre balancer ce constat afin d'aboutir au mieux à la réussite de l'utilisation du nouveau logiciel.

2^{ème} étape : la préparation des collaborateurs

Comme on a pu le voir précédemment, de nombreuses méthodes existent afin d'aider les entreprises à mieux accompagner leurs salariés dans la conduite d'un changement organisationnel. En se penchant sur le cas d'ALTEN, on peut voir tout d'abord que des réunions hebdomadaires ont eu lieu depuis le départ du projet dans le but de suivre au mieux les demandes et besoins que nécessite la nouvelle installation par rapport à l'organisation de l'entreprise. ALTEN s'est donc placée en méthode agile pour mener à bien ce projet. En effet, comme l'a précisé un des collaborateurs, chaque réunion organisée avait pour objectif de faire le point sur les avancées du changement de logiciel et de déterminer les ajustements à apporter en pointant précisément qui ferait quoi. C'est d'ailleurs le type de méthode conçue pour gérer des projets de développement en informatique⁵⁰. La société a su donc se placer et s'entourer des équipes dont elle avait besoin pour faire en sorte que l'installation du logiciel se fasse le plus opérationnellement possible.

En parallèle, les collaborateurs nous ont fait part de formations qu'ils ont pu suivre avant l'installation définitive de SAP. ALTEN reste donc dans la continuité de sa méthode de conduite de changement : les formations mises en place, appelées « recettes », avaient pour but principal de permettre aux salariés de manœuvrer le nouveau logiciel pour le comprendre, l'appivoiser et prendre surtout ses premiers repères sur l'outil. Il s'agit là d'une véritable implication des collaborateurs dans le projet et les témoignages recueillis ont bien démontré leur satisfaction sur l'initiative des chargés de projet à organiser ce type de formations. Cela leur a permis de se projeter sur le logiciel futur et les fonctionnalités éventuelles qui s'offriront à eux dans leur quotidien. Ainsi, les salariés ont pu comprendre quelles seront leurs nouvelles tâches par rapport à ce qu'ils faisaient jusqu'à maintenant. Ces formations répondent aux besoins que peuvent éprouver les collaborateurs comme l'ont évoqué Maslow ou encore Herzberg¹⁸ sur la satisfaction des besoins primaires ou d'hygiène : les gestionnaires sont rassurés d'avoir un aperçu de leur prochain outil de travail ce qui les met en sécurité sur leur poste de travail. Il y a aussi à travers leur participation une reconnaissance de la part de l'entreprise puisqu'elle leur montre la nécessité de leur présence dans les tests afin de mettre en place un logiciel qui correspond bien à leur métier. De plus, d'après Bateson²⁸, ALTEN se situe dans un changement de deuxième type dont le but est d'améliorer le système afin de s'adapter aux transformations. Selon lui, l'apprentissage dans ce contexte passe

⁵⁰ GALIANA David, Qu'est-ce que la méthodologie agile ?, 6 juillet 2017, [<https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-agile>], 01/2020



également par plusieurs niveaux comme on a pu le voir en introduction. L'entreprise a donc su mettre en conditions ses collaborateurs pour les préparer au mieux au nouveau progiciel.

L'exploitation de la méthode agile a l'avantage de faire ressortir les éléments qui ne fonctionnent pas ou qui ne collent pas avec la demande de départ et cela en testant au fur et à mesure de l'avancée du projet. Mais la phase de « recette » utilisée comme formations n'a finalement pas répondu aux attentes des salariés. En effet, lors des phases organisées, beaucoup d'éléments n'étaient pas exploitables, ce qui a rendu les formations inefficaces. Surtout, psychologiquement, les gestionnaires ont eu l'impression de perdre du temps, ce qui a pesé sur la crédibilité des formations proposées et remis en question quelque part le futur logiciel. De ce constat, les chargés de projet ont donc revu les méthodes d'apprentissage mises en place. L'agilité d'ALTEN ici représente un bon vecteur de motivation pour ses salariés puisqu'elle démontre une fois de plus sa volonté de se réajuster par rapport au risque de les perdre suite à des phases de « recettes » pas assez représentatives de la réalité.

On peut noter ici que des outils existent afin de prendre en compte le ressenti des collaborateurs car certes, il y a des ajustements techniques à faire, mais il faut aussi prêter attention aux conséquences directes perçues par chaque collaborateur. A ce moment-là, il n'y a pas eu de sondages faits par la société suite à cette frustration qu'ont pu avoir les collaborateurs ce qui aurait pu permettre une préparation plus adaptée aux besoins des gestionnaires. Et cette carence est clairement justifiée par un manque de temps considérable. Beaucoup d'entreprises font appel à des sociétés spécialisées en conseil afin de les préparer à ce genre de changement. Il s'agit d'un service qui se fait avant le départ du projet pour analyser les besoins précis de la société mais il peut aussi être opéré en cours de projet. Le passage sous SAP a été décidé assez précipitamment et aucun diagnostic n'a pu être établi. ALTEN a donc avisé et s'est entouré d'experts spécialisés dans le domaine de la paie pour combler ce manque de préparation. Malgré l'engouement des salariés sur leur participation à la mise en route du logiciel, leurs retours négatifs illustrent bien l'absence de diagnostic : ils ont exprimé un sentiment de perte de temps et de n'avoir pas été assez consulté sur notamment l'ampleur des exigences liées aux métiers, ce qui aurait sans doute amélioré les formations qui leur étaient dédiées.

On assiste donc à un contraste dans la gestion de cette deuxième étape : d'un côté le sentiment d'être encadré, ce qui rassure et de l'autre, l'impression de ne pas avoir été pris en considération. On voit donc bien l'importance d'avoir un diagnostic en amont et les bénéfices que celui-ci pourrait apporter. Il représente d'ailleurs une des étapes les plus importantes d'un changement organisationnel⁵¹ puisqu'il va permettre de donner le fil directeur pendant le projet. Les moyens mis en place par ALTEN sur cette étape n'ont pas été suffisants vu le nombre d'outils existants, comme on a pu le voir au début de cette enquête. Comment l'entreprise a pu s'y prendre afin d'assurer un accompagnement des salariés durant la mise en place du nouveau logiciel ?

3^{ème} étape : l'accompagnement

Alors que les tests effectués en amont ne reflétaient pas la situation réelle, il a fallu accompagner les gestionnaires une fois le logiciel installé et cela de façon impérative puisque la paie du mois de janvier 2019 ne dépendait que de SAP. Le manque de formations a nécessité d'avoir une présence permanente et continue des équipes sur le terrain afin d'être auprès des gestionnaires dans l'exécution de leur travail.

⁵¹ Changement organisationnel, Réussir son diagnostic pour une conduite du changement sans faux départ, [<https://www.changement-organisationnel.fr/diagnostic-changement/>], 01/2020



C'est ce qu'ALTEN a fait en installant quotidiennement les équipes projet auprès du service paie afin de simplifier les échanges et les paramétrages à corriger ou à créer.

Au niveau de la transmission des données aux gestionnaires, dans un souci d'une meilleure utilisation du logiciel, et pour éviter de se perdre dans les consignes à donner, les responsables hiérarchiques étaient les premiers destinataires des procédures à suivre et c'est eux qui ensuite transmettaient les données aux gestionnaires pour application. La difficulté observée dans ce genre de procédés est le fait que d'être constamment dans les réajustements provoque des informations changeantes continuellement sur la façon d'exécuter une tâche. Ainsi, une consigne est donnée pour passer telle rubrique et si cela ne fonctionne pas, il faut revoir la façon de faire ce qui change aussitôt la procédure précédente. L'idée était donc de donner le plus d'informations possibles aux gestionnaires sans pour autant les perdre dans le flux d'informations. C'est d'ailleurs un des inconvénients de la méthode agile comme on a pu le constater avec les retours des salariés concernant leur vécu sur cette période. En effet, il fallait souvent faire et défaire ce qui crée un sentiment de frustration et l'impression de ne pas avancer et de travailler dans le vide. Finalement, les phases de tests prévues initialement se sont faites pendant l'utilisation concrète du logiciel.

Ce qui a permis aux salariés de relativiser la situation est le fait que tout le monde, j'entends par là toutes les personnes impliquées dans le projet, était dans le même bateau. Autant les gestionnaires devaient annuler leur saisie, autant les supérieurs devaient faire remonter le problème rencontré pour qu'ensuite les équipes projet puissent comprendre d'où venait le défaut d'utilisation prévu initialement. C'est donc un vrai travail d'équipe. La réalité de la situation a pu être perçue par tous grâce aux échanges permanents entre les équipes et entre les collègues. Au travers de discussions et de questionnements, chacun exprimait son ressenti et trouvait un certain réconfort auprès des uns et des autres.

On distingue ici de nouveau deux catégories dans la réception du nouvel outil de travail :

- les supérieurs hiérarchiques qui, étant placés entre la direction et les gestionnaires de paie (GP), ont accueilli le logiciel sous pression en voulant satisfaire aussi bien la direction que les GP en attente d'utilisation
- les GP, tendus eux aussi, mais de façon moins marquée, en raison d'un manque d'informations dû à la prise en main par leurs supérieurs des problématiques qu'ils n'auront pas à gérer.

L'accompagnement du changement s'est donc fait techniquement avec la présence des équipes mais aussi moralement avec la possibilité d'exprimer librement ses difficultés et d'échanger avec les personnes embarquées dans la même situation.

III – Prise de recul et analyse globale

Pour donner suite à la description récapitulative des étapes du changement de logiciel suivies chez ALTEN et la compréhension du contexte dans lequel on se trouve, nous allons désormais analyser le changement dans son ensemble.

Un groupe concerné

On a pu voir que la décision de changer de logiciel est une décision stratégique au sein de l'entreprise. Du point de vue des salariés, mettre en place un nouveau logiciel peut sembler banal mais lorsque cela les concerne directement, il y a beaucoup de questions qui peuvent se poser. Pourquoi changer alors que



l'outil actuel permet de faire une paie juste ? Pourquoi maintenant ? Vais-je réussir à m'adapter ? Mon rôle va-t-il changer ? Aurais-je toujours ma place ? Et de façon naturelle et instinctive, toutes les interrogations qui peuvent se faire nous concerne nous directement. On pourrait alors être amené à croire que le projet serait vécu de façon individuelle c'est-à-dire que chacun va se mettre en conditions pour faire en sorte que le changement de logiciel se passe bien pour lui et qu'il réussisse à travailler dans des conditions quasi identiques qu'il connaissait jusqu'à maintenant. Cela fait d'ailleurs référence aux besoins primaires de Maslow⁶ où l'individu a un besoin de sécurité afin d'être dans une bonne position pour assurer son confort au quotidien. Automatiquement, les collaborateurs vont vouloir trouver un côté rassurant afin de mieux appréhender la situation de changement, situation à laquelle ils n'ont pas l'habitude de faire face. Et pourtant, la vie humaine n'est faite que de changements et nous y font face naturellement. Mais lorsque cela se fait en entreprise, nous ne maîtrisons pas le changement à venir, d'où l'importance de la phase de préparation pour mieux appréhender le futur.

On pourrait ainsi penser que chaque salarié vivrait cette période de façon individuelle. Pourtant, avec les témoignages recueillis, on constate bien que c'est le groupe impliqué dans le changement qui a fait que chacun a pu surmonter les difficultés relatées durant toute l'installation et surtout durant la première année d'utilisation. En effet, ils ont affirmé avoir été rassuré de voir que finalement, tout le monde était dans la même situation, qu'une complication pour l'un en était une pour l'autre, et cela peu importe le niveau hiérarchique ou l'ancienneté ou encore l'expérience dans le métier. Car, par opposition à ce que l'on a pu voir jusque maintenant, le groupe se distinguait principalement en fonction des critères de l'ancienneté mais aussi du niveau hiérarchique dans la réception du nouvel outil de travail.

Cette situation a créé une dynamique de groupe, en faveur de l'avancée du projet, comme l'a démontré Kurt Lewin¹⁹ avec son expérimentation sur les ménagères aux Etats-Unis. Alors que certains auraient pu être beaucoup plus réticents au nouveau logiciel et nécessiter plus de formations ou de soutien afin de travailler sur le nouvel outil, le fait qu'il y ait un service concerné par le changement a permis à chacun de s'entraider. La situation vécue reflète la phase de dé cristallisation décrite par Lewin où le fait de voir que le groupe avance au même rythme, peu importe le niveau de chacun, permet de se remettre en question et ainsi réduire ses appréhensions pour mieux aborder la nouveauté et en parallèle, revoir les habitudes de travail employées jusque maintenant. On peut donc en déduire que le fait d'avoir abordé le changement sur un service entier est une bonne alternative pour ALTEN, cela a joué en faveur de l'entreprise et a facilité le passage sous SAP. Finalement, on constate que les contradictions observées dans le groupe sont favorables à un certain rééquilibrage dans les parties cibles du projet.

De plus, on a pu voir avec les résultats retranscrits auparavant que les échanges d'informations se faisaient essentiellement au travers des managers. C'est en effet eux qui, étant en contact avec les équipes projet, donnaient les démarches à suivre aux gestionnaires pour utiliser le logiciel. Cela illustre les théories apportées par John Kotter⁵² ou encore Rosabeth Moss Kanter²⁴ sur la place du manager dans le cadre d'un changement organisationnel où il représente un véritable facilitateur dans le déroulement du projet. En effet, le fait de communiquer constamment avec les équipes, d'être en cohésion avec eux et d'être à l'écoute des différents besoins renforce la notion de groupe que l'on vient d'évoquer. Les gestionnaires ont d'ailleurs bien souligné ce point en évoquant les échanges qu'ils ont pu avoir avec les superviseurs lorsqu'ils avaient des points de blocage.

La base des études faites sur la conduite du changement repose sur la place du groupe. ALTEN est donc représentative à ce niveau-là : le service paie illustre ce groupe et c'est sur celui-ci qu'elle a pu s'appuyer pour contribuer à la réussite du changement. Être en groupe permet de favoriser un projet et cela est

⁵² SI & Management, Théories de la conduite du changement dans les organisations : les étapes, les phases... - K. Lewin..., [<http://www.sietmanagement.fr/les-phases-du-changement-la-conduite-des-etapes-des-trajectoires-k-lewin-r-zmud/>], 01/2020



valable lorsque tout le monde va dans le même sens mais qu'en est-il lors de divergences accentuées et ne suffisant pas à maintenir un équilibre ?

+ Une technologie divisionnaire

⇒ Point de vue logicielle

On a pu voir que la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) recouvre de nombreux avantages pour l'employeur mais aussi pour le salarié¹⁷. Le but recherché étant d'ailleurs, dans ce type de logiciel, d'être performant tout en réduisant les éléments qui peuvent être sources de ralentissements ou d'inefficacités. Alors que certains collaborateurs ont reconnu que travailler sur ce genre de logiciel est avantageux et valorisant, d'autres à l'inverse ont estimé que c'est un outil destructeur de connaissances et d'apprentissage. En effet, pour être efficace et diminuer au maximum les erreurs, les logiciels sont conçus pour assurer une automatisation des tâches sans valeur ajoutée mais aussi celle de certains calculs complexes, qui peuvent prendre beaucoup de temps et ainsi rendre certains travaux lourds et pesants au quotidien.

Avec la réalité du terrain et l'utilisation réelle du logiciel, certains salariés ont eu le sentiment de ne plus servir à rien : d'un côté sur le fait que toutes les actions à mener pour établir une paie, ou du moins pour une grande partie, sont réduites à quelques étapes sans intervention supplémentaire du salarié et d'un autre côté, la perte de connaissances que la mécanisation des paramétrages peut entraîner. Ceci a créé un certain écartement de l'humain puisque les tâches sont réduites et ne nécessitent pas forcément d'avoir les connaissances requises par le métier. En revanche, certains ont reconnu qu'avec SAP, des missions ont été facilitées. D'autant plus que le domaine concerné est en constante évolution car il est lié à l'actualité et que l'automatisation de certains calculs est un atout non négligeable, surtout lorsque plusieurs éléments nouveaux et parfois difficilement compréhensibles sont à mettre en place en paie. Ce contraste a été marqué plus particulièrement en fonction de l'âge des personnes interrogées : alors que les plus âgés ont besoin du côté manuel du travail pour être satisfait professionnellement, les plus jeunes en ont moins la nécessité, du fait de leurs connaissances sur les avantages apportés par l'informatique. Enfin, l'obsolescence de l'ancien outil et le maintien technologique dans un environnement concurrentiel ont rendu évident le fait de passer sur un logiciel plus performant.

Le risque lors de l'implémentation d'un SIRH⁵³ est de ne pas assez impliquer les collaborateurs et si les gestionnaires ont affirmé avoir perdu en connaissances avec ce nouveau logiciel, c'est que l'entreprise n'a pas su couvrir tous les risques dus aux besoins des salariés par rapport aux fonctionnalités offertes par SAP. On a d'ailleurs pu voir à travers les réponses apportées par les collaborateurs comme une désillusion sur ce qui leur a été vendu par rapport à ce qu'ils font désormais. C'est un sujet qui a été aussi bien pointé par les gestionnaires que par les superviseurs qui ont eu un sentiment d'impuissance face à des travaux qu'ils pensaient pouvoir faire et apporter aux collaborateurs et qu'ils n'ont finalement pas vu aboutir par manque de connaissances sur les réelles fonctions du logiciel. Ils ont donc également été pris de court sur le déroulement du projet ce qui a rendu leur encadrement plus complexe. Ces éléments renforcent la résistance au changement et le fait que les salariés comparent l'ancien et le nouveau logiciel traduit comme une nostalgie et donc comme un refus de changer d'outil de travail. On a ici des personnes qui ont certes été déçues mais qui ont la volonté toujours de surmonter et de voir plus haut pour dépasser ce sentiment, en avançant avec ce qui est là, et cela s'est retrouvé de nouveau chez les moins anciens de

⁵³ Révolution RH, Les risques d'un SIRH, 25 mai 2016, [<https://revolution-rh.com/les-risques-dun-sirh/>], 01/2020



la société alors que cela a été plus complexe pour les plus anciens, dont l'ancrage dans le logiciel précédent était beaucoup plus fort.

⇒ Point de vue métier

Avec la réduction des tâches à accomplir, les collaborateurs m'ont fait part d'une remise en question par rapport à la pratique de leur métier. La paie est un service à multiples fonctions⁵⁴ et dont la complexité est une des caractéristiques qui donne de la valeur à la fonction. En effet, être gestionnaire de paie demande beaucoup de rigueur et de connaissances multiples quant à la traduction de règles gouvernementales et juridiques sur les fiches de paies. Le métier fait également le lien avec plusieurs organismes sociaux, avec lesquels il est nécessaire de s'adapter constamment. Avec le passage sous SAP, beaucoup de fonctionnalités ont été facilitées au détriment d'un apprentissage favorisé par la pratique de certains calculs à opérer ou encore de certains formulaires à compléter. Il n'est pas toujours évident de comprendre ou de voir quels éléments sont pris en compte dans un calcul par exemple s'il est automatisé et qu'il n'est pas nécessaire de le recalculer. En plus de perdre en fonctionnalités, le gestionnaire perd en connaissances et le risque est de ne plus comprendre les fondements du métier alors que c'est lui qui, du fait de son expérience, donne de la valeur et crédibilise sa place dans le métier de la paie. C'est pour cette raison que les collaborateurs ont exprimé une certaine réticence sur le changement de logiciel. Pour autant, et à l'inverse, certains ont noté une valorisation de leur métier avec l'apport de la nouveauté et surtout le fait de travailler différemment. Le but final étant de dégager du temps en mécanisant certaines tâches pour répondre à des requêtes qui étaient difficilement exploitables par manque de temps. Là encore, le critère dominant d'opposition sur la question du métier de la paie est celui de l'âge : les pratiques qu'ont pu connaître de base les plus âgés ne sont plus forcément les mêmes qu'ont connu les plus jeunes à leur entrée sur le marché du travail.

Tous ces éléments nous montrent que, malgré l'existence d'un groupe, il peut y avoir des sentiments partagés et c'est ce qui crée les différentes parties d'un projet de changement comme des salariés neutres, résistants ou engagés. C'est pour cette raison qu'il faut s'appuyer sur les forces propulsives pour diminuer au maximum les forces restrictives, comme a pu le mettre en évidence Lewin¹⁹ à travers son graphique²¹ sur le niveau de production par rapport à l'évolution du changement. Et l'effet de groupe constaté auparavant a favorisé l'évolution du projet. Cependant, l'enquête a fait ressortir l'importance de la prise en compte des différentes personnalités de chacun.

+ Un groupe hétérogène

Avec la mondialisation, le personnel d'entreprise peut provenir de plusieurs horizons. Que la société soit internationale ou non, la recherche de candidats performants et concurrentiels peut l'amener à recruter des salariés venant de l'étranger et à l'inverse, certaines personnes peuvent être attirées par des entreprises françaises. ALTE est implantée dans quatre continents, elle est donc amenée à s'adapter aux différents profils qui peuvent se présenter. Selon les pays et les continents, les mœurs et les mentalités ne sont pas les mêmes et si on ne sait pas les interpréter, cela peut porter à confusion sur certaines paroles

⁵⁴ GERESO BLOG, La fonction Paie en entreprise : plus stratégique et plus complexe qu'il n'y paraît !, 28 juillet 2017, [<https://www.gereso.com/actualites/2017/07/28/la-fonction-paie-en-entreprise-plus-strategique-et-plus-complexe-quil-ny-parait/>], 01/2020



ou certaines idées ou encore sur certains comportements. Il est donc primordial d'avoir une ouverture d'esprit et d'avoir la capacité de se mettre à la place de la personne afin de comprendre comment elle peut percevoir et ressentir les choses en fonction de sa culture. Cet état d'esprit est une garantie pour l'employeur comme pour le candidat de savoir où chacun met les pieds et ainsi d'assurer une coopération efficace professionnellement. De même, avec le temps et les avancées technologiques, on constate une évolution des mœurs. Alors que l'esprit de compétition était privilégié dans les pays occidentaux et que les comportements étaient individualistes³⁴, on observe aujourd'hui une véritable évolution. Et cela se matérialise par le biais des réseaux sociaux par exemple dans le sens où ils peuvent donner la possibilité aux individus de s'ouvrir grâce à un élargissement de leur cercle de connaissance. En effet, l'utilisation des réseaux permet de rester ouvert au monde et cela peu importe les conditions extérieures. On l'a apprécié encore plus récemment avec la période exceptionnelle que nous avons traversé liée à la crise sanitaire. Les réseaux nous ont fait partager et échanger des moments du quotidien, parfois intimistes que nous n'aurions peut-être pas vécu s'il n'y avait pas eu la période de confinement. Ce n'est plus la compétition qui prime mais belle et bien la solidarité qui ressort dans les liens unissant les individus, et cela peu importe d'où l'on vient. Malgré cette distance observée lors du confinement, le lien professionnel n'a pas été rompu, ce qui prouve l'importance accordée au groupe. Ici encore, on comprend pour quelle raison le nouvel outil de travail a été reçu différemment : c'est en partie la multiculturalité des personnes qui a créé les divers avis relatés.

On peut observer ce phénomène aussi par l'évolution des espaces de travail⁵⁵. En effet, aujourd'hui, les locaux d'entreprise sont aménagés de telle sorte que les salariés se sentent comme à la maison et les bureaux sont pour la plupart ouverts et libre d'accès avec des chaises assurant le confort nécessaire. Si l'on prend l'exemple d'ALTEN, une cuisine a été aménagée, des coins cafétérias ont été mis en place et des espaces salon pour se détendre ont aussi été prévus sur certains sites. Ce genre de configuration, qui semble se généraliser, est un concept totalement contradictoire à ce qui pouvait se faire auparavant.

Ces évolutions s'accompagnent également d'une différenciation au niveau des acquis et cela creuse les écarts qui peuvent exister au sein d'un service. Au cours de mon enquête, j'ai volontairement fait le choix d'interroger des personnes d'âges différents afin de mieux comprendre l'impact que pouvait avoir le changement sur eux et de voir justement si l'âge était un indicateur à prendre en compte dans la conduite du projet. Et on peut voir qu'effectivement, avec les retours obtenus suite aux entretiens, que le service paie est composé de personnes ne partant pas sur les mêmes bases de connaissances. Tout d'abord, chacun a son propre parcours professionnel, et même si la plupart d'entre eux ont eu un départ d'études commun, à savoir un bagage en comptabilité, leurs pratiques d'apprentissages n'ont pas été les mêmes. Certains n'ont pas beaucoup utilisé les ordinateurs alors que d'autres n'ont utilisé quasiment que cet outil de travail. Ensuite, l'expérience du métier et l'ancienneté dans l'entreprise jouent également un rôle dans la facilité ou non à aborder un nouvel outil. En effet, plus on sait comment traiter un sujet et plus il sera facile de se projeter et de visualiser le sujet dans un autre logiciel.

Au-delà des parcours professionnels qui peuvent être divergents, et comme on a pu l'évoquer, c'est avant tout un certain état d'esprit qu'il faut avoir pour affronter un changement modifiant complètement les habitudes de travail actuelles. La mise en place d'un projet de cette ampleur peut difficilement se faire du premier coup et sans encombre. Avant même la mise en place du logiciel, et tout au long de la préparation, il a fallu pour chacun prendre du recul afin de comprendre les problématiques de tous côtés, que ce soit au niveau des chargés de projet ou au niveau des destinataires du logiciel. Et les collaborateurs l'ont affirmé eux-mêmes : plus ils avaient conscience de la difficulté de la conduite de changement que représentait ce projet plus ils abordaient les problématiques avec de la hauteur. Ce point a d'ailleurs permis de vivre plus sereinement certaines situations tendues pendant la mise en place du logiciel. Mais cette prise de recul ne s'est pas faite au même rythme pour tout le monde : certains

⁵⁵ Totem, Du travail à la chaîne à l'espace de travail aujourd'hui, 5 juillet 2019, [<https://stories.thetotem.co/des-workplaces-en-pleine-evolution/>], 01/2020



salariés, qui se montraient plus curieux arrivaient à mieux suivre et comprendre certaines situations pendant que d'autres, plus réservées, ne saisissaient pas l'information à prendre.

L'hétérogénéité du groupe est donc un critère sur lequel il faut s'appuyer afin de garantir un certain équilibre entre ceux qui sont susceptibles de vivre plus difficilement le changement et ceux qui ont une plus grande capacité à s'adapter aux évolutions. Cela fait partie intégrante d'un projet de changement, l'identification des cibles comme ont pu le souligner plusieurs experts⁵¹. C'est donc une étape à ne pas négliger si l'on veut que le projet aboutisse. Quels ont donc été les moyens mis en place par ALTEN pour tenir compte de la population impactée ?

Un apprentissage limité

Les collaborateurs m'ont fait part d'une absence de concertation quant à leurs besoins avant l'utilisation du nouveau logiciel. Les formations reçues n'ont finalement pas été de vraies formations dans le sens où chacun a dû pratiquer sur le nouvel outil et remonter un problème lors de blocages pendant une manipulation sur SAP. La situation a donc été inversée : alors que les besoins et problématiques auraient dû être identifiés afin d'anticiper la paie réelle, ce sont les gestionnaires qui, en pratiquant, ont souligné certains manquements. Ce constat nous amène à penser qu'ALTEN se trouve dans la boucle identifiée par Argyris²⁷ et que du fait que l'entreprise réagisse après coup, elle doit se réorganiser plus profondément qu'elle ne l'aurait dû avant le changement de logiciel. C'est d'ailleurs ce qu'il s'est passé : certains collaborateurs ont affirmé durant l'entretien que tout n'avait pas été envisagé et que pour cette raison, il a fallu revenir en arrière et corriger. On voit bien que le service paie est impacté par les aléas de la réalité et cela reflète la thérapie systémique de Bateson²⁸ où le changement va modifier le système pour l'améliorer.

Ces deux chercheurs ont justement évoqué des méthodes d'apprentissage permettant d'accompagner le changement. En observant le cas d'ALTEN, on peut voir que les salariés ont dû être à l'initiative de la création ou du réajustement de certains paramètres pour corriger de mauvais résultats par rapport à l'établissement d'une paie correcte. En comparaison avec l'ancien logiciel, chaque nouvelle rubrique était testée avant l'utilisation pour passage en paie. Les collaborateurs ont donc travaillé de façon contraire à ce qu'ils pouvaient connaître pour répondre à un besoin précis. Cela s'est d'autant plus manifesté chez les plus anciens qui avaient déjà une certaine connaissance et habitude des façons de travailler d'ALTEN. On se trouve donc ici au second niveau d'apprentissage déterminé par Bateson²⁸ où les salariés prennent une nouvelle habitude face au nouveau logiciel. Avec la mise en place de SAP et les nouvelles méthodes de travail, on peut même voir que les gestionnaires atteignent le troisième niveau d'apprentissage du fait de leur adaptation aux différentes situations qu'ils ont pu connaître durant les premiers mois d'utilisation du logiciel.

L'apprentissage s'est donc fait en corrélation avec les salariés, les relations entretenues entre eux et le nouvel environnement auquel ils font face. C'est d'ailleurs la principale méthode d'apprentissage qui ressort de cette enquête au regret des collaborateurs qui se sont finalement sentis comme abandonnés. Ce sentiment a surtout été marqué par les gestionnaires de paies qui, contrairement aux supérieurs hiérarchiques, étaient très peu impliqués et recevaient les procédures au « compte-goutte ». On peut en déduire que l'entreprise n'a pas utilisé les outils existants pour accompagner le changement comme vu précédemment avec la courbe de deuil de Elizabeth Kübler-Ross³² par exemple ou encore le diagramme socio dynamique de Jean-Christophe Fauvet³³ et la roue du changement établie par Rosabeth Moss Kanter²⁴. En revanche, ALTEN se place davantage dans l'approche de Weick²⁶ et de Orlikowski²⁷ où le changement se fait dans une improvisation organisationnelle. L'entreprise s'adapte en permanence aux différentes remarques des collaborateurs pour se réajuster au plus vite afin d'assurer la continuité de l'apprentissage sur le nouveau logiciel. Cette façon de travailler confirme la position prise par ALTEN



dans sa gestion du projet de changement, celle de la méthode agile⁵⁰ comme vue plus haut dans cette enquête.

De ce que les salariés ont pu me faire comme retour à ce sujet, et en particulier les gestionnaires de paies, il aurait été intéressant pour la société d'utiliser le concept de l'intelligence collective³⁴. Cela aurait pu permettre d'impliquer les salariés et prévoir certaines choses que les chargés de projet ou autres accompagnants du projet ne pouvaient envisager du fait de ne pas être cent pour cent opérationnels, comme le sont les gestionnaires. Et pour pouvoir organiser ces événements, il faut du temps et c'est ce qui a manqué dans le projet de changement au sein du service paie chez ALTEEN. Toutes les personnes interrogées, quelle que soit sa place dans le projet, a affirmé que tout ce qui a été entrepris l'a été de façon très rapide, tellement rapide que cela a créé des situations difficiles à vivre pendant le changement. Les managers, pris dans la production, n'ont pas eu le temps nécessaire pour améliorer cet apprentissage et malgré la difficulté du passage sous SAP, leurs interventions et échanges pour améliorer l'outil ont rendu moins frustrant l'utilisation nouvelle du logiciel que les GP, dont la visibilité et la compréhension étaient réduites.

Analyse du vécu du changement

On a pu voir que le logiciel a pu être installé. On a évoqué rapidement dans les parties précédentes les difficultés rencontrées et qui ont rendu le passage sur SAP un peu compliqué. En tout état de cause, et bien que les résultats fassent ressortir des tendances nuancées sur le ressenti global du changement, les nombreux termes négatifs utilisés lors des entretiens attestent de la souffrance et de l'incompréhension de certaines situations. Et cela peut s'expliquer notamment par le manque de temps comme on vient de l'évoquer, à l'origine d'éléments manquants pour mener à bien une conduite de changement.

Etant donné que les entretiens ont été faits lorsque cela faisait un peu plus d'un an que le changement de logiciel avait eu lieu, les collaborateurs interrogés ont eu l'occasion pendant l'entretien de prendre du recul et ainsi de relater leur vécu du changement par rapport finalement à une phase du projet qui, selon ce qu'ils ont pu me dire, est un peu plus stable que celle connue au démarrage. De ce fait, ils ont pu exprimer ce qui leur aurait été bénéfique durant la mise en place du logiciel. C'est d'ailleurs avec cette distance prise sur les événements que les salariés ont tempéré leurs ressentis comme on peut le voir avec les termes employés en fin d'entretien, qui sont beaucoup moins négatifs et qui expriment comme une compassion envers les équipes qui ont mené le projet. Pour autant, on peut noter une nuance chez certains d'entre eux qui, malgré le temps passé, restent toujours sur la réserve quant à la nouvelle organisation apportée par le nouveau logiciel. Cette transition que l'on observe du début de l'entretien à la fin reflète leur vécu du changement en allant des préparations jusqu'à un an du projet. Les salariés sont ainsi passés d'une phase de peur à une phase d'acceptation. Si on analyse la situation en se basant sur la courbe de deuil d'Elizabeth Kübler-Ross³², le projet a une avancée positive sur les émotions que ressentent les collaborateurs puisqu'ils ont avancé dans leur deuil du changement. Il est donc normal d'après les études faites sur la conduite de changement de passer par des moments difficiles, l'essentiel étant de voir que le groupe finit par trouver un sens au travail qu'ils fournissent et qu'ils évoluent de façon positive émotionnellement. Là où la situation risque d'être plus compliquée à gérer est le constat d'une stagnation sur cette courbe de deuil, notamment pour la partie des collaborateurs qui reste nuancée sur leur nouvel outil de travail, plus d'un an après la mise en place.

Et c'est là toute la difficulté pour l'entreprise, permettre aux salariés de voir plus loin et de se projeter sur les apports que va offrir ce nouveau logiciel. La mise en production des supérieurs pendant l'installation de SAP a été un réel levier pour les gestionnaires qui se sont sentis soutenus durant leurs phases de peur. En effet, toutes les personnes impliquées dans le projet, toutes fonctions confondues, ont dû s'associer et trouver des solutions pour surmonter les différentes problématiques. C'est ce qu'a



d'ailleurs souligné plusieurs fois un de nos collaborateurs : « *c'est grâce à l'investissement de chacun* » que le projet a pu avancer. A ce stade du changement, on peut dire que les salariés sont en phase de réajustement et qu'ils commencent à trouver leur marque dans leur nouvel outil de travail. Pour obtenir un engagement certain des collaborateurs, il est primordial pour la société de continuer à suivre les demandes et besoins que les salariés peuvent exprimer.

Pour y parvenir, et pour tenir compte des disparités observées dans la réception du nouvel outil de travail, il faudrait cibler davantage les éléments essentiels à de bonnes conditions de travail et cela en fonction du groupe mais aussi de façon individuelle afin de ne pas démotiver un collaborateur plus qu'un autre, comme cela a pu se produire en fonction des critères d'âge ou encore d'ancienneté. ALTEN doit continuer de s'appuyer sur ses managers, comme cela a été le cas durant le projet, puisque cela lui a permis de faire passer le nouveau logiciel malgré le fait qu'il y ait eu des incompréhensions au départ. Comme l'a démontré John Kotter⁵² dans son étude, et cela se vérifie dans cette entreprise, la place du manager est importante et encore plus efficace lorsqu'il collabore de près avec son équipe, comme a pu le préciser Rosabeth Moss Kanter²⁴. Egalement, le fait d'être à l'écoute de son équipe représente le concept de l'intelligence collective puisqu'en recueillant les points qui leur posent problème, les managers ont la possibilité de les faire participer et ainsi de leur permettre d'être à l'origine de l'amélioration du progiciel. Cela rejoint le besoin de participation que l'on a développé en introduction⁴⁴.

De plus, lors du flashback fait par les salariés, la comparaison avec l'ancien logiciel a fait ressortir le fait qu'ils étaient bien sur leur logiciel de paie et que leur travail était ordonné, clair, et associé à un calendrier précis. Cela a d'ailleurs été précisé en particulier par les anciens collaborateurs, ancrés dans une routine plus fortement marquée que les moins anciens, présents depuis moins de temps dans l'entreprise. Il était donc confortable pour eux de suivre et de gérer un mois de paie sans obstacles particuliers, sauf exceptions. Ils ont exprimé la maîtrise qu'ils avaient de CCMX et que grâce à cela, ils ne dépendaient pas des supérieurs, qui n'intervenaient vraiment qu'en cas de difficultés. Cette confiance accordée par la hiérarchie donnait aux gestionnaires une légitimité et ainsi une reconnaissance dans le travail accompli. Avec le passage sous SAP, les rapports se sont inversés dans le sens où les gestionnaires ne maîtrisent plus les procédures comme ça l'était auparavant. Cela a même été au point d'avoir le sentiment de régresser. Ce ressenti a été néfaste pour les salariés car il contredit totalement l'idée de changer. Et même si le futur se construit sur le passé⁵⁶, ce qui justifie ici le changement est le fait d'améliorer le travail quotidien avec SAP alors qu'il a fallu, aux premiers mois d'utilisation, retourner sur l'ancien logiciel, ce qui n'est pas bon, comme l'a reconnu un de nos collaborateurs : « *C'est pas bon parce que toujours t'es dans le sentiment que « c'était quand même bien plus facile avant quoi* » ». D'où le manque d'engagement envers le progiciel. On voit bien ici que les salariés, en tant qu'individus, ont besoin d'une qualité de vie au travail avec une sécurité et une reconnaissance minimale, ce que l'on retrouve dans les études de David Autissier et Frédéric Wacheux⁴¹. Et pour aller plus loin dans la satisfaction des besoins de chacun, ces mêmes auteurs, qui ont ciblé les besoins dans le cadre précis d'un changement, parlent également de celui d'avenir et celui de participation pour assurer au mieux une qualité de vie au travail. Avec la phase de réajustement qu'ALTEN traverse plus d'un an après l'utilisation du nouveau logiciel, et que, comme les collaborateurs ont pu le dire en fin d'entretien : « *maintenant ça se passe bien* », on voit bien que l'objectif principal est désormais pour l'entreprise d'améliorer les fonctionnalités du logiciel et finalement revenir au confort que les salariés pouvaient connaître avec CCMX, mais maintenant avec SAP. D'autant que rien n'est acquis à l'heure actuelle, puisque certains d'entre eux montrent toujours des signes de résistance quant à leur satisfaction sur le nouvel outil de travail.

⁵⁶ MOUMEN Sylvie, Le facteur humain dans la conduite de changement : la peur de la régression, 27 février 2015, [<http://lemotducoach.com/le-facteur-humain-dans-la-conduite-de-changement-la-peur-de-la-regression/>], 01 2020



Selon les personnes interrogées, j'ai pu observer une contradiction dans les rapports qu'ont entretenus les collaborateurs entre eux. Plus haut dans cette enquête, j'ai noté l'importance de l'existence d'un groupe durant le projet pour créer un sentiment de solidarité entre ses membres. On pourrait donc penser qu'ils étaient tous sur la même longueur d'ondes quant à leur ressenti ou leur vécu durant le changement. Pourtant, avec les résultats des entretiens, on peut voir que certains d'entre eux ont mal vécu le changement pour des raisons d'incompréhensions ou de désillusions comme on a pu le dire auparavant, alors que d'autres, malgré ces points négatifs, ont tout de suite vu l'utilité et le bienfait que pouvait leur apporter le nouveau logiciel, que ce soit dans leur travail quotidien ou même pour leur enrichissement personnel. Et cela est dû au tempérament de chacun.

Ce constat renforce l'idée de l'importance de cibler les personnes embarquées dans un changement organisationnel. En effet, chaque individu a sa personnalité et selon son degré de timidité, il va vivre les évolutions de façon différente. Ainsi, celui qui sera plus entreprenant aura la possibilité d'aller au-devant du besoin et s'enrichir plus facilement. Cela peut créer des écarts importants en termes d'appropriation du logiciel puisque celui qui constatera certaines anomalies mais qui est peu entreprenant aura des difficultés à les faire remonter et cela par principe de ne pas vouloir déranger des équipes qui sont déjà très investies dans les résolutions de problèmes. Et malgré que cela semble évident pour certains du groupe qui ne voient dans cet acte qu'une avancée nécessaire pour le bon déroulement du projet, un sentiment naturel d'inconfort se crée chez les personnes plus hésitantes. D'où le fait finalement que certains se soient sentis moins à l'aise avec ce changement que d'autres.

Il faut établir un diagnostic dans l'entreprise pour cibler les besoins. Mais cette réalité doit également être appliquée du côté des prestataires de services. Plusieurs collaborateurs ont souligné une insuffisance dans la gestion de la phase préparatoire du projet et un mauvais choix en termes de collaboration pour prévoir les spécificités d'ALLEN. En effet, le résultat donné par les salariés fait ressortir que les prestataires n'avaient pas tout appréhendé et que la volumétrie d'informations à traduire pour une utilisation correcte du progiciel n'avait pas été prise en compte. Il a donc fallu compléter voire changer certains membres des équipes projet alors que le temps était déjà compté. C'est une frustration supplémentaire pour les supérieurs qui devaient gérer cet incident de parcours tout en essayant de maintenir une vision positive pour entraîner les gestionnaires dans l'idée d'un projet d'avenir convaincant.

IV – Retour sur les hypothèses

Au départ de cette enquête, j'ai formulé une problématique à laquelle j'ai répondu sous forme de quatre hypothèses. Maintenant que nous avons passé en revue la mise en place du nouveau logiciel au sein du service paie chez ALLEN, nous allons vérifier si les suppositions faites avant cette étude sont affirmées ou infirmées.

Aspect technique du changement

Pour percevoir les conséquences qu'a induit l'installation du nouveau logiciel, j'ai interrogé les collaborateurs sur la technicité de SAP, en comparaison avec l'ancien logiciel qu'est CCMX. Avec les résultats, on a pu voir qu'avant même de travailler sur le progiciel, certains collaborateurs, et surtout quelques plus anciens de la société, appréhendaient sa future utilisation au point de ne pas vouloir l'utiliser dans l'avenir. Et d'après les études faites autour du changement organisationnel, c'est un risque incontournable qui peut être limité lorsqu'il est anticipé. Il s'agit donc bien de se préparer mais pas de



n'importe quelle manière. L'appréhension des salariés est due au fait qu'ils connaissaient déjà SAP, alors que l'on pourrait penser qu'au contraire, le fait de connaître l'outil aurait pu les rassurer. Mais la simple utilisation qu'ils en ont eu, permettant de récolter des informations, leur a suffi pour voir la complexité du logiciel par rapport à celui qu'ils utilisaient. A la différence d'autres salariés d'expérience autre que chez ALTEN pour qui il s'agissait de voir le logiciel soit en tant que nouvel outil soit sous un autre angle. Pour l'entreprise, l'enjeu de départ était donc de faire changer avant tout les idées reçues sur le futur outil de travail. C'est pour cette raison que le projet de passage sur SAP a été mis en valeur par l'entreprise, et même trop puisque comme on a pu le voir précédemment, il y a eu un sentiment de désillusion⁵⁷ du côté des collaborateurs qui se sont imaginés un logiciel leur permettant de palier à des dysfonctionnements synonymes de perte de temps et d'énergie alors qu'au final, c'est l'installation de SAP qui leur a demandé beaucoup d'investissement.

Comme ils ont pu l'expliquer, certaines manipulations faites avec l'ancien logiciel n'étaient plus possibles avec le nouveau, alors que dans leur tête, et selon le principe d'une évolution vers un SIRH¹⁷, qui comme on l'a vu, a pour but d'améliorer l'existant, cela n'était pas logique et donc difficile à accepter. Et cette situation leur a donné de suite l'impression de régresser dans leur travail. De plus, le nombre de problématiques remontées quotidiennement grâce à un outil gérant les bugs a donné le sentiment aux gestionnaires de ne pas avancer dans l'utilisation de leur nouveau logiciel, leurs travaux ayant été réduits à la seule résolution de bugs ou à l'attente de la quête de la solution permettant d'avancer dans l'élaboration de la paie. A contrario des superviseurs qui, malgré les nombreux réajustements, ont eu la possibilité d'avancer dans la compréhension minimale du nouvel outil.

A cela s'est ajouté le manque de visibilité durant l'utilisation courante de SAP. Alors qu'avant, ils disposaient d'un planning précis sur les échéances d'un mois à l'autre, cela n'a plus été le cas avec le progiciel. Cet aspect strict et carré représente un élément essentiel pour les gestionnaires car cela fait partie d'une spécificité de leur métier en paie comme on a pu le détailler plus haut, mais aussi, cela leur permettait de garder une maîtrise sur les paies établies. Avec l'appréhension de départ s'ajoute alors une angoisse faute de regard et d'emprise sur le travail accompli. Ce qui est marqué en particulier comme on a pu le voir par les salariés habitués aux pratiques opérées par la société.

Par opposition, un des points mis en valeur par l'entreprise en faveur du nouveau logiciel est un des atouts que représente un SIRH : l'harmonisation des outils de travail. Alors que tous les services de la société utilisent SAP, seul le service paie était sur CCMX. Les données nécessaires à la gestion du personnel et donc à l'établissement de la paie, se trouvaient sur deux logiciels distincts. Les gestionnaires devaient donc procéder à une intégration des données de SAP vers CCMX afin de recueillir tous les éléments variables de paie. Ce principe de fonctionnement, malgré une efficacité prouvée car existante depuis des années, est lourd en termes de traitement et peut être à l'origine d'erreurs dans les flux intégrés. Le fait que la paie soit également gérée sur SAP a donc réduit toutes les tâches sans valeur ajoutée liées à la gestion de deux logiciels et qui devaient être iso entre eux.

Le nouveau logiciel installé au service paie d'ALTEN est un outil mondialement utilisé, ce qui lui donne une certaine notoriété. Et cela a été apprécié par les collaborateurs qui ont vu dans ce changement une évolution non négligeable dans leurs connaissances logicielles. Ils ont conscience que c'est un outil qui présente beaucoup de fonctionnalités et dont le seul but est de simplifier les travaux du quotidien et de les rendre plus rapides et donc plus efficaces. Conscients de ces atouts, ils ont été enjoués de savoir qu'ils allaient pouvoir maîtriser un logiciel utilisé dans le monde entier. Et cet aspect renforce le sentiment de reconnaissance pour les salariés, essentiel dans l'évolution de l'individu comme on a pu le voir avec Maslow³⁰ et le troisième niveau de besoin, mais aussi avec Autissier et Wacheux⁴¹ qui associe la reconnaissance à un engagement du salarié dans le changement. Ils ont également la possibilité de

⁵⁷ SVADCHII Alice, Quand planifier ses tests métier ?, [<https://bestofbusinessanalyst.fr/test-metier-fonctionnel/>], 08/2020



monter en compétences, et cela comble totalement une des missions des ressources humaines qui est de donner la possibilité aux salariés d'être compétents et d'évoluer. Cependant, une partie des collaborateurs n'a pas ressenti le besoin ou a été dépassé par la technicité de SAP dans sa mise en place, ce qui les a amenés à quitter la société. On voit bien ici la remise en cause faite sur la pyramide de Maslow avec des besoins qui ne sont pas hiérarchisés de la même façon pour tous⁵⁸.

Enfin, travailler sur un nouveau logiciel permet de réapprendre et de se perfectionner toujours plus en cherchant à comprendre la logique de l'outil. Et ce côté neuf qu'il interprète oblige quelque part les collaborateurs à trouver une nouvelle façon de travailler et de se réorganiser. Ceci représente comme un challenge pour certaines personnes qui vont vouloir se prouver qu'ils sont capables de se remettre en question et d'assurer leur travail malgré le changement qui a pu avoir lieu. C'est alors une porte ouverte et une clef de réussite pour la société qui peut s'appuyer sur les meilleurs salariés et qui deviendront des référents quant aux bonnes pratiques à suivre dans ce changement et faciliter l'apprentissage par la même occasion⁵⁹.

Il est clair et évident que le changement vécu par les collaborateurs a entraîné un véritable renouveau dans le rythme qu'ils connaissent bien et qu'ils maîtrisaient, moins à l'heure actuelle d'où les frustrations engendrées par cette mise en place de SAP. Alors qu'ils menaient à bien leur travail, tout a été chamboulé du jour au lendemain. Mais avec le temps, ils ont pu trouver des repères ce qui leur a permis de voir et de confirmer leurs idées sur l'efficacité du progiciel et d'apprécier la simplicité offerte par l'outil. A l'inverse de certains d'entre eux qui n'ont pas réussi à dépasser les dysfonctionnements rencontrés et qui n'ont pas adhéré à SAP.

La paie, un métier complet et diversifié

La paie est un service centralisé comme on a pu le voir et concentre plusieurs fonctions, dont une en particulier qui est génératrice d'économies⁵⁴. Elle est donc amenée à travailler avec différents organismes sociaux en plus de sa fonction de contrôle portant sur les éléments uniquement appliqués sur le bulletin de salaire.

Avec la lourdeur engendrée par l'utilisation de deux logiciels distincts, les salariés avaient peu de temps pour gérer sereinement et convenablement certaines tâches annexes et liées à des données impactant la paie. Avec l'intégration de SAP, la simplification de certains travaux ont permis de dégager du temps qu'ils ne disposaient pas forcément avant le changement de logiciel. Ils ont ainsi pu clôturer certains dossiers qui ont dû rester en attente par manque de disponibilités dans leur charge de travail quotidienne. Mais cela n'a pas été vécu de la même façon selon l'aisance et la facilité à assimiler les nouvelles techniques de travail dans le métier pratiqué, en particulier en fonction du critère de l'âge où les plus jeunes ont eu plus de facilité à intégrer la nouveauté par rapport aux plus âgés.

De plus, l'interaction du service avec les autres de l'entreprise nécessitent des échanges et des questionnements sur la traduction de certains éléments passés sur le bulletin de salaire. Bien souvent, et selon la complexité de la demande, la réponse était apportée par les supérieurs hiérarchiques qui, étant moins pris par la production, pouvaient prendre le temps nécessaire pour éclaircir les points incompris et regrouper toutes les données permettant d'être le plus clair possible dans l'explication. Avec le progiciel, et la rapidité de certaines actions à mener par les gestionnaires, il est désormais envisageable pour eux

⁵⁸ THOBOIS Pascal, « Sociologie des organisations appliquées aux situations de travail », 2019, page 32

⁵⁹ BASTIDE Isabelle, Gestion du changement : les pièges à éviter, 21/09/2017, [<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16978-gestion-changement-pieges-a-eviter/>], 01/2020



d'aller jusqu'au bout des paies établies en apportant eux-mêmes l'explication sur le sujet méconnu par les services adresses. Mais on a pu voir avec les résultats que ce recentrage sur le cœur de métier n'est pas encore possible puisque les fonctionnalités offertes par le nouvel outil n'ont pas encore été totalement mises en valeur et les gestionnaires sont ainsi limités dans leurs tâches de travail. On a donc ici une différenciation en fonction du critère de la hiérarchie.

Pour aller plus loin, le métier de la paie, dans sa complexité, exige une connaissance de la législation sociale, des obligations légales, du droit de la sécurité sociale et du fonctionnement des organismes sociaux qui sont en perpétuelle évolution. Avec le gain de temps apporté par SAP, les gestionnaires ont dès lors pour option envisageable d'approfondir leur veille sociale et d'être proactif sur les futurs paramétrages qui seront faits lors de l'officialisation de l'actualité, et de retrouver ou de découvrir un aspect du métier jusque-là négligé par manque de temps. C'est d'ailleurs une face du métier qui motive les salariés, comme ils ont pu en témoigner en début d'entretien.

Mais pour rendre possible ce gain de temps et offrir de la disponibilité aux collaborateurs, il a fallu passer par une automatisation plus poussée de certains travaux qu'ils pouvaient gérer. Ce côté du SIRH a été vu comme contradictoire par rapport à la valorisation du métier qui finalement, n'est plus aussi complet qu'il ne devrait l'être, étant donné que la mécanisation ne permet pas d'aller jusqu'au bout du raisonnement et de ne pas avoir tous les détails qui permettent d'enrichir la culture professionnelle. Au point que certaines personnes vont suivre ou appliquer des procédures sans pour autant en comprendre la logique. Et là encore, ce point de vue a été marqué différemment selon le niveau hiérarchique des personnes interrogées qui, en étant superviseur, avait plus de visibilité sur la logique du logiciel en comparaison avec les gestionnaires par exemple. Mais il a également dépendu du niveau d'ancienneté en rapport à l'expérience connue au sein de la société et dont la particularité était d'être quasi autonome dans son métier et que les plus anciens n'ont pas forcément retrouvé avec le nouvel outil.

D'un point de vue général, le projet de changement de logiciel est finalement une porte ouverte aux collaborateurs afin d'accomplir leur métier dans sa globalité, sans leur déplaire puisqu'il s'agit d'un réel attrait pour l'exercice de leur fonction paie. Malgré le fait que cela peut demander du temps supplémentaire aux salariés, l'intérêt et l'enrichissement à y gagner sont des facteurs qui répondraient à leurs attentes, sur une bonne base de connaissances de la fonction paie et ce qui l'entoure. Mais on peut voir qu'à ce stade, tout est encore à faire, d'où la réception différentielle du nouveau logiciel.

Une remise en question du métier ?

Comme on vient de le voir, le passage sur SAP a pour conséquence une certaine réorganisation à venir une fois que le logiciel sera bien ancré. Et l'objectif pour ALTEN ici est de faire accepter ce changement sans pour autant remettre en question le métier pratiqué. C'est un premier point qui a été difficile à accepter par un de nos collaborateurs qui voyait un service totalement fonctionnel avec des rôles bien définis pour chacun. Trouver un équilibre au sein d'un service hétérogène est un travail demandant du temps en raison de plusieurs variables et lorsqu'il est installé, il est difficile de se dire qu'il faudra peut-être tout recommencer.

Le cadre de la paie est, comme on a pu l'évoquer, un environnement très précis et réglementé qui exige de l'organisation⁶⁰. Avec le changement induit par SAP, toutes les habitudes et procédures mises en place ne sont plus d'actualité et tous les repères que chacun avait par rapport au planning mensuel de la paie ne correspondent plus aux besoins actuels, comme on a pu le voir déjà. Il est donc question d'adaptation,

⁶⁰ Robert Walters. Le métier de responsable paie, [<https://www.robertwalters.fr/conseil-carriere/rh/Les-metiers-des-ressources-humaines/le-metier-de-responsable-paie.html>], 01/2020



accentuée par l'avancée technologique qui, selon les profils, d'âge et d'ancienneté, la rend plus complexe. Cette contradiction observée dans le métier, un cadre réglementaire dans un environnement évolutif, devient plus visible quand un changement de grande ampleur a lieu puisqu'il convient de repenser la façon de travailler. C'est pour cette raison que certains salariés, plus particulièrement les plus anciens, se sont demandé si leurs nouvelles fonctions par rapport à SAP allaient correspondre au métier qu'ils pratiquaient jusqu'à maintenant, avec les responsabilités correspondantes.

Le sentiment de régression évoqué et le constat d'une baisse des fonctions pour lesquelles les gestionnaires avaient un pouvoir de gestion et dont ils devaient rendre compte illustre un changement négatif pour les collaborateurs, plus bas dans la hiérarchie. Alors que leur métier évolue sans cesse et que des questions se posent constamment quant à la pratique de la paie qui est de plus en plus complexe, l'ajout du logiciel qui ne répond pas forcément à leurs attentes renforce le fait de se poser des questions et donc de remettre en question le métier exercé de la paie.

Mais, comme on a pu le constater, ce genre d'interrogations que chacun peut se poser individuellement va être fortement influencé par la personnalité de chaque salarié. Ceux qui savent prendre de la hauteur arriveront à passer outre les obstacles et ainsi avancer et voir plus loin, même si les difficultés rencontrées sont nombreuses. C'est le reflet de certaines personnes qui « font le dos rond » comme a pu le dire un des collaborateurs interrogés. A l'inverse, ceux qui ne savent pas prendre du recul et qui prennent les choses beaucoup plus à cœur vont vite être dépassés ne serait-ce que par l'idée d'un changement. Ainsi, les personnalités positives et optimistes vont remettre leur métier en question mais dans le sens d'une revalorisation de leur quotidien, ils ne vont chercher que les côtés à améliorer pour être confortable et toujours autant reconnu. Tandis que les autres, plus pessimistes ou limités aux faits réels, risquent de remettre en question leur fonction de paie au quotidien. On peut faire référence ici à la théorie apportée par DUBAR sur les identités sociales et professionnelles⁶¹, où il définit l'identité sociale comme étant l'articulation entre l'identité biographique et l'identité liée aux relations et qui vont ainsi classer les salariés en fonction de leur identité sociale et professionnelle, ce qui va impacter le vécu du changement.

Plus d'un an après le projet, et une situation qui se stabilise à peine, on constate un groupe présent au sein du service mais qui a évolué avec les différences de réception du nouvel outil : certains sont restés et d'autres sont partis. La composition du groupe était marquée par une population jeune qui, selon les statistiques⁶², ne reste pas plus de trois ans généralement dans la même entreprise. Pourtant, il s'agissait d'apprendre un logiciel reconnu, bénéfique pour l'avenir professionnel. Mais les difficultés rencontrées au cours de cette première année n'auront pas suffi à les conditionner dans un rythme nouveau.

Une communication renforçant le lien ?

L'enquête a fait ressortir trois lieux de communication différents : un au niveau des équipes projet, un venant des managers et un au sein du service paie.

J'ai pu comprendre en effet que des réunions régulières étaient organisées afin de préparer la mise en place du logiciel et de déterminer les éléments à créer ou à corriger ou encore mettre au clair certaines demandes spécifiques liées à la gestion de la paie chez ALTEEN. Il s'agit donc là de réunions purement techniques dont le seul but est de paramétrer le logiciel correctement pour une utilisation optimale.

⁶¹ DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : A. Colin, 1991

⁶² Statista, Combien de temps êtes-vous resté dans votre premier emploi ?, février 2017, [<https://fr.statista.com/statistiques/1005331/duree-moyenne-premier-emploi-france/>], 01/2020



Il y a ensuite la communication faite des managers auprès des gestionnaires, qui a été faite régulièrement afin qu'ils puissent suivre globalement l'avancée de l'installation de SAP. C'est une communication à titre d'informations générales avant la mise en place du logiciel et dont le but était finalement de rassurer les collaborateurs pour leur expliquer la façon dont c'était géré, puisqu'ils ne participaient pas. Une fois le progiciel intégré, il s'agissait d'une communication beaucoup plus technique et aussi plus intense du fait des réajustements opérés au moment de l'utilisation, comme on a pu le voir.

Enfin, il y a la communication installée au sein du groupe de gestionnaires qui, étant les utilisateurs finaux, recevaient des mails de procédures « *au compte-goutte* », comme l'ont affirmé certains salariés, et ils se transmettaient ainsi des astuces afin d'appliquer les consignes au mieux. La faible disponibilité des supérieurs dans ces moments-là a renforcé les échanges que pouvaient avoir les gestionnaires entre eux.

Malgré la volonté permanente de l'entreprise et des équipes de maintenir un certain niveau d'informations sur le projet de changement de logiciel, les résultats ont montré que la communication a été insuffisante et que chacun s'est retrouvé dans un flux important de données difficilement exploitables. Afin d'entraîner les collaborateurs dans le projet, il était important de bien communiquer et il fallait donc prendre le temps de dire l'essentiel sans rien oublier. Mais la vitesse de croisière était si rapide que cela a compliqué la transmission d'informations, ce qui s'est ressenti par les managers d'abord, qui ont eu le sentiment de ne pas tout voir, ce qui rend complexe la transmission, et ensuite par les gestionnaires, qui recevaient des informations finalement incomplètes. De même, les supérieurs n'arrivaient pas toujours à faire comprendre leurs besoins aux équipes projet, d'où les remontées constantes de bugs au cours de cette première année.

On peut noter cependant que le projet a abouti et selon moi et les observations faites, ceci a été possible grâce aux interactions positives entre les membres du groupe composant le service paie, mêlant tous profils et niveaux confondus. En effet, même si certains travaux ne nécessitaient pas forcément d'échanges entre les gestionnaires, l'entraide mutuelle relatée a prouvé que tout le monde partageait les mêmes problématiques, sans distinction de niveaux d'expérience, le but étant de comprendre avant tout la logique du nouveau logiciel pour arriver à établir une paie que l'on sera capable de vérifier et de justifier, ce qui représente la base de la fonction paie.

Cette solidarité ressortie des témoignages a même laissé place à des moments de complicité renforçant les liens dans ce projet. Avec la prise de recul que certains salariés avaient, des problématiques improbables ont été tournées à la dérision ce qui a permis de débloquer certaines situations mais aussi et surtout, de vivre plus sereinement des étapes qui paraissaient plus longues que d'autres et qui, avec un état d'esprit positif et optimiste, devenaient moins graves. On en revient ici aux différentes personnalités qui composent un groupe et qui facilitent parfois la communication et la compréhension d'un sujet.

Concernant les rapports avec les autres services, il y a un double constat. Du côté des gestionnaires, les liens ont été diminués du fait de la réorganisation des tâches liées à SAP. Auparavant, avec CCMX, ils établissaient les charges mensuelles à destination des Urssaf et ils voyaient lorsqu'il y avait des écarts éventuels à ce niveau-là. Cela leur permettait d'échanger avec la comptabilité pour justifier. La remontée quotidienne d'informations administratives créait finalement un lien avec les assistants du personnel avec qui certaines données étaient confirmées. Avec l'intégration dans SAP, ces échanges sont devenus rares. Du côté des managers, les liens ont été renforcés du fait qu'ils aient récupérés ces tâches en attendant de trouver l'équilibre et la procédure pratique pour une utilisation fluide par les gestionnaires paie. Et malgré quelques tensions observées du fait de quelques incompréhensions, ce qui est ressorti est de la compassion et de l'entraide pour atteindre un objectif commun : comprendre et ainsi mieux avancer.

La rapidité du projet n'a pas favorisé la communication d'ALLEN auprès du service paie et c'est pour cette raison que le projet de changement, effrayant dès le départ, a eu du mal à être accepté. Beaucoup d'éléments qui étaient censés être vus et clôturés pour assurer au minimum une paie en janvier ont attesté



des incompréhensions sur les données échangées avant l'installation de SAP. On voit bien ici que la base de l'aboutissement d'un projet, et cela malgré toutes les variantes non favorables à celui-ci, est bien la place prépondérante qu'occupe un groupe de personnes, d'où l'appui des différents travaux du sujet de la conduite de changement sur les constats de Kurt Lewin¹⁹. La communication descendante n'a pas été assez présente, en revanche la communication transverse et intérieure au groupe a été un élément essentiel pour assurer l'appropriation du logiciel et cela même si elle n'a pas été perçue de la même façon par tous.

Et pour accentuer ce résultat bénéfique, ALTE N a d'ailleurs opté pour une présence permanente des équipes prestataires au sein du service même dans le but de gérer les problématiques en face à face et limiter par là des temps de traitement pour les résoudre. Cette présence a permis également de renforcer la collaboration entre l'équipe prestataire et les gestionnaires, qui ont eu la possibilité d'échanger directement avec eux et de voir comment ils s'y prenaient pour manipuler le logiciel. A ce moment-là, la désignation de groupe n'a jamais été aussi explicite. L'implication des gestionnaires était désormais totale.

V - Des perspectives pour l'avenir

Plus d'un an après le projet et maintenant que le changement a eu lieu et que le logiciel est bien en place, on pourrait se demander si chacun a fini par trouver sa place et si cet esprit de groupe est toujours présent.

Mis à part le fait que les équipes prestataires ont changé au niveau personnel salarié sur place en entreprise, il n'y a pas de réelle évolution dans la réorganisation du service. La stabilisation parfaite des éléments de paramétrage n'a pas encore atteint son seuil maximal. On constate tout de même une volonté de la part des managers de revenir en quelque sorte sur, au moins l'équivalent des mêmes responsabilités que pouvaient avoir les gestionnaires avant le changement de logiciel. Il s'agit donc de changer pour améliorer la technique logicielle mais les fonctions que couvre le métier de la paie restent. Il convient donc de retrouver une stabilité à travers les habitudes qui rendent le travail organisé et qui représentent à part entière la rigueur de la fonction paie. C'est d'ailleurs ce côté rassurant qu'ont exprimé les collaborateurs, pouvoir suivre un planning précis et maîtriser où on va.

En revanche, beaucoup d'éléments donnant un sentiment de régression ont été résolus depuis, ce qui a redonné du souffle aux salariés et le goût de l'apprentissage et de l'utilisation d'un logiciel plus performant qu'auparavant. Le bénéfice humain d'un SIRH¹⁷ prend son sens et améliore la productivité. Il existe cependant des choses à améliorer et à ajuster par rapport aux besoins des gestionnaires et le fait de ne plus avoir la tête sous l'eau et d'y voir plus clair permet à chacun de proposer des axes d'amélioration afin de profiter pleinement de la technologie.

Ce qui ressort principalement est d'inverser les rapports qu'ils ont pu connaître lors de la préparation du changement de logiciel et d'aller au-devant des besoins de chacun. Il s'agit donc de renforcer les échanges aussi bien avec les membres du groupe du service paie qu'avec les services annexes et liés à la paie. Le but étant de montrer que l'on sait ce que l'on fait, que l'on maîtrise et de retrouver la confiance nécessaire dans la fonction.



Conclusion

L'objectif de cette enquête était de comprendre pour quelles raisons les gestionnaires de paies ont-ils pu recevoir leur nouveau logiciel de manière très différenciée. Avec les entretiens menés sur deux mois consécutifs auprès de salariés aux différents profils et avec plus d'un an de présence opérationnelle, j'ai pu observer et analyser le processus de mise en place du nouveau logiciel de paie depuis sa première réunion de préparation en avril 2018 à son installation en janvier 2019 jusqu'à la moitié de l'année 2020. Cette proximité avec le projet de changement opéré par ALTEN m'a permis d'abord de voir comment il s'est organisé, tant au niveau des équipes projet qu'au niveau des gestionnaires de paie. Avec la formation suivie au CELSA de février 2019 à juin 2019, j'ai pu prendre du recul sur la réalité du terrain et apprendre et voir d'autres horizons par le biais des intervenants ainsi qu'avec la diversité des participants. En rapprochant l'apport théorique reçu et l'expérience vécue au travers de cette enquête, j'ai pu comprendre les éléments qui ont composé le projet de changement, comme ceux qui ont manqué, et ainsi cerner les conséquences que cela a pu avoir sur l'appropriation du nouveau logiciel de paie par les gestionnaires.

Tout d'abord, nous avons pu voir que l'activité d'ALTEN recouvre un secteur très concurrentiel ce qui l'oblige à être toujours plus compétitive, ce qui s'accompagne par la présence d'une technologie avancée au sein de ses locaux. Avec la mondialisation et la montée en puissance des effectifs composant le groupe ALTEN, le changement de logiciel était devenu indispensable.

On a pu voir qu'avant de se lancer dans un changement, il existe de nombreuses questions à se poser afin de déterminer de quelle manière procéder pour trouver le rythme adapté à l'entreprise pour conduire le changement. Il convient également de déterminer la population impactée par le processus. Tout ce travail préparatoire a pour but de mettre en évidence les différentes étapes qui vont constituer le projet.

Nous avons pu voir que la société ALTEN n'a pas établi de diagnostics et que la préparation du changement s'est principalement faite autour des éléments techniques permettant d'assurer le transfert des données de paies. Un calendrier a donc été mis en place en fonction de critères purement opérationnels et l'implication des utilisateurs principaux, que sont les gestionnaires, ne l'a été faite que trois mois avant l'installation définitive du logiciel, en les faisant participer à des phases de tests de SAP, sans succès et qui ont vite été interrompues. L'implication des gestionnaires n'a donc pas été satisfaisante.

La population concernée par le changement était évidente puisque cela touchait directement à la paie. C'est pour cette raison que les réunions de préparation ont été organisées en présence des supérieurs hiérarchiques représentant le service paie. Des services annexes ont également été conviés afin qu'ils puissent comprendre l'impact que ce changement allait avoir sur leur travail, en lien avec la paie, car, rappelons-le, cette dernière est une fonction centrale en entreprise. Les cibles ont donc bien été identifiées en amont du projet.

Concernant l'annonce faite auprès des collaborateurs, le manque d'échanges et de sollicitations de l'entreprise face à ces derniers ont clairement rendu l'appropriation du logiciel plus difficile, ce qui a placé les salariés dans une phase de résignation. La prise en compte des cibles observée auparavant a permis à ALTEN de limiter l'impact du manque d'interactions avec les gestionnaires et ainsi d'avoir des équipes ouvertes à la nouveauté plutôt que des équipes en total rejet du projet de changement. De plus, l'obsolescence de l'ancien logiciel a clairement aidé les salariés à prendre conscience d'eux-mêmes qu'un changement était à opérer, ce qui a facilité la condition de la plupart d'entre eux et donc la compréhension de la mise en place du nouveau logiciel.

ALTEN a bien pris en considération le fait qu'il faille préparer au mieux les collaborateurs à SAP et pour cela, ils n'ont pas hésité à les intégrer à des tests d'utilisation sur des travaux qui feront partis de leur



quotidien, tout en étant accompagnés par les assistants du personnel qui étaient déjà des usagers permanents, afin de les aiguiller au mieux et de faire directement le lien entre les saisies administratives et l'impact sur la fiche de paie. Malheureusement, l'échec sur ces phases, en raison de problèmes techniques, les ont rendus frustrantes pour les salariés et cela a été l'élément déclencheur des sentiments négatifs qu'ont pu exprimer les gestionnaires. Le besoin en formation a donc été sous-estimé et le fait de ne plus les intégrer dans le projet au niveau de la production a donné naissance à un sentiment d'abandon, chose qu'ALTEN n'a pas pris le temps de prendre en compte.

La place des managers durant ce projet a été indispensable et a permis aux gestionnaires d'avoir un certain suivi sur la progression de la mise en place effective du logiciel en janvier 2019. Leur présence et leur disponibilité permanente aux côtés des équipes, malgré qu'ils aient été beaucoup pris par les réunions de projet, ont fait maintenir un lien avec les gestionnaires qui ont cerné la difficulté à mettre en place des choses déjà à leur niveau. Malgré l'absence de sondages quant à l'état d'esprit des collaborateurs, on peut constater que les échanges apportés par les supérieurs hiérarchiques ont été bénéfiques aux gestionnaires, car ils disent avoir vécu le changement dans la peur ou encore dans la douleur mais cela n'a pas empêché qu'ils continuent à s'investir et à apprendre.

La base des recherches et des études sur le thème du changement organisationnel et de sa conduite est faite sur les travaux de Kurt Lewin¹⁹. ALTEN est, selon moi, représentative de la théorie de la dynamique de groupe, non seulement à travers la fusion des managers avec leurs équipes mais aussi grâce à la cohésion et l'entraide observées et relatées par les salariés eux-mêmes. Alors que tout le monde partait sur les mêmes bases d'apprentissage, les différences de niveaux et d'aisance ou de facilité à assimiler les nouvelles procédures ont été comblées avec la solidarité qui lie le groupe du service paie. De plus, le fait d'être à plusieurs face au vécu d'un événement perturbant pour tous, permet à chacun de se sentir moins seul face à la complexité et à l'adaptation au changement au niveau professionnel et cela, malgré les différenciations liées aux critères sélectionnés lors des interviews.

Ce qui a également contribué à l'aboutissement du projet est la technologie qu'engendre SAP. C'est en effet un logiciel qui est très répandu dans les sociétés du monde et de savoir le manier représente pour les salariés un vrai atout pour leur enrichissement personnel. Et comme toute nouveauté, et dans un besoin de satisfaction personnel, il s'est créé un engouement général pour arriver à atteindre le but qui est de réussir à maîtriser la paie comme c'était le cas avant le changement de logiciel. ALTEN a donc réussi à mettre en avant, à travers SAP, les avantages que peuvent apporter un SIRH, notamment pour le service paie.

En revanche, ce qui a pu être plus compliqué à gérer à mon sens, est le fait que le changement de logiciel entraîne toute une réorganisation de l'existant. Même si le logiciel change, les responsabilités et fonctions que chacun avait auraient pu ne pas être impactées plus que cela, or on constate avec cette enquête que SAP a redistribué toutes les cartes dans le service. Et ceci se matérialise jusque maintenant par le retrait de fonctions permettant aux gestionnaires d'aller au bout de leur paie, c'est-à-dire générer et contrôler les virements de paie pour les sociétés dont chacun a la responsabilité par exemple. Ce qui a d'ailleurs eu pour conséquence le départ de certaines personnes dans le groupe par une certaine remise en question de ce que représente leur fonction paie, qu'ils n'ont plus reconnue dans sa globalité, particulièrement pour ses enjeux.

Globalement et pour vivre le projet sereinement, l'aspect incontournable d'un changement de ce type et qui ressort aussi dans cette entreprise est la prise en compte des différentes personnalités qui composent le groupe au sein du service paie. Certes, les populations ont bien été identifiées au départ mais une prise de température individuelle n'aurait pas été de trop afin de distinguer les personnes les plus vulnérables face à la situation de changement à venir. Même si le passage sur SAP était une fatalité, les conséquences au niveau des membres de l'équipe auraient pu être plus importantes. Et ce qui a permis de contre balancer ce risque est la solidarité et l'envie qu'ont eu les gestionnaires et les managers à



prouver et se prouver qu'ils étaient capables de prendre la main sur un logiciel qu'il a fallu apprendre quasi entièrement, avec des réceptions par chacun différentes sur le nouvel outil.

Différentes car, comme on a pu le voir, selon les critères déterminés en amont de cette enquête, et selon les résultats apportés, des contradictions sont beaucoup ressorties sur les multiples questions posées. Alors que je pensais au départ que tout le monde allait vivre ce changement à peu près de la même façon, je me suis rendu compte avec l'enquête et au cours du changement de logiciel que certains l'ont plutôt bien vécu malgré les difficultés alors que d'autres affirment l'avoir passé dans la douleur.

Ces différences dans la réception du logiciel sont fortement liées aux divers âges des membres du service paie mais aussi à l'ancienneté dans l'entreprise, qui a créé pour certains un ancrage culturel plus ou moins avancé par rapport à d'autres. L'aisance d'apprentissage et d'assimilation de nouvelles données a également creusé l'adaptation et l'état psychologique que chaque collaborateur pouvait avoir face à cette situation de changement. Et à cela s'ajoute comme on vient de le dire le type de personnalité de chaque salarié.

C'est d'ailleurs sur cette perspective de « retour à la normale » que mon enquête s'est terminée. Le futur se construit sur le passé⁵⁶ : il ne s'agit pas de tout effacer pour tout recommencer, il s'agit de garder ce qui est possible et utile et laisser ce qui n'est plus adapté et qui est à l'origine de ce qui se construit. Maintenant que le logiciel est en place, il est envisageable de prendre le temps de comprendre comment il fonctionne et ainsi mettre à disposition des outils pour procéder aux contrôles de paie qui étaient faits auparavant. L'idée est de pouvoir utiliser le logiciel sous toutes ses formes et exploiter toutes les fonctionnalités qu'il offre.

Prendre le temps, c'est tout ce qui a manqué dans ce projet et qui traduit de nombreux manquements à une bonne conduite du changement. Car beaucoup d'éléments caractérisant ce genre de procédé étaient réunis si l'on prend de la hauteur :

- Un calendrier de projet
- Des cibles identifiées
- Une communication descendante assurée par les managers
- Une méthode agile pour s'adapter

Cette dernière peut du coup être remise en question car prévoir des ajustements oui mais encore faut-il pouvoir les faire car cela peut demander du temps comme on a pu le voir avec par exemple l'arrêt de l'implication des gestionnaires en formation et qui, pour limiter les conséquences en termes de frustrations, auraient pu être reconduites. Et pour permettre de nouveau une participation de leur part, il aurait fallu débloquer les accès et tester de nouveau, mais nous étions déjà au mois d'octobre pour un passage sur SAP au 1^{er} janvier.

En définitive, le changement de logiciel chez ALTE N a été fait dans la douleur et sur un temps très court pour l'ampleur qu'a représenté le projet. Il a été vécu de façon différente par chaque salarié principalement en raison des diverses personnalités qui composent le groupe du service paie. Mais c'est surtout le fait que tout le monde soit dans le même bateau, tous niveaux hiérarchiques confondus, qui a permis à chacun de prendre conscience qu'il convient de s'entraider et de se tirer tous vers le haut pour avancer et aboutir à un logiciel qui fonctionne et qui corresponde aux attentes de départ. De plus, j'insiste sur les échanges qu'ont pu apporter les managers durant tout le projet et qui ont renforcé l'esprit du groupe. C'est ce qui, à mon sens, et au terme de cette enquête me fait comprendre l'importance d'être dans un service souple en termes de management, qui travaille d'égal à égal et main dans la main avec les équipes.



Préconisations / Axes d'amélioration

Comme l'ont souligné plusieurs des collaborateurs interrogés, il aurait été judicieux de renforcer les équipes au cours de ce projet. La paie est un service complexe et rigoureux qui demande une concentration et une attention particulière dans l'établissement d'une fiche de paie. Ce fait est d'autant plus prouvé et intensifié avec la sensibilité qu'incarne ce métier. On a pu voir avec les collaborateurs qu'effectivement, gérer la production avec la masse à traiter était complexe et difficile à combiner. Suivre les formations proposées, devoir tester le logiciel pour l'approprier sont de bonnes initiatives mais encore faut-il que les salariés soient conditionnés pour cela. Ces phases étaient organisées sur le temps de travail ce qui a réduit de façon conséquente le temps consacré aux tâches quotidiennes. Par conséquent, les gestionnaires n'étaient pas dans un esprit tranquille pour être efficace lors de ces tests. Engager du personnel intérimaire pour assurer la production pendant que les salariés se forment et prennent le temps de comprendre le nouveau logiciel leur aurait permis d'être plus sereins et plus pertinents sur les futures attentes.

Ce qui découle de ce besoin est bien évidemment le contenu de la formation en elle-même. Alors que cette dernière a pour but de donner les connaissances nécessaires et de développer les compétences associées à l'exercice de la fonction, qui est ici l'utilisation du logiciel SAP, aux gestionnaires, on a pu comprendre que cela n'a pas été le cas. La formation proposée par ALLEN est liée à la méthode agile déployée par les équipes projet et pour qui le but final est de livrer un logiciel correspondant aux attentes et si ce n'est pas le cas, réitérer l'opération. Et comme cela s'est vu avec les salariés, elle ne permet pas forcément d'atteindre les objectifs initiaux, vue notamment la rapidité de la méthode et la découverte de dysfonctionnements qui créent des allers-retours. La traditionnelle formation, si l'on peut le dire ainsi, aurait permis aux salariés d'avoir un support où tout est organisé et hiérarchisé, facilitant la compréhension et la prise en main du logiciel. Une méthode plus poussée dans les tests au moment de la préparation aurait donné la possibilité aux équipes de préparer des supports de formation plus réalistes pour les utilisateurs finaux.

Un projet est réalisable grâce à l'investissement de plusieurs personnes comme on a pu le voir. Les équipes intégrées lors des différentes phases de préparation et lors des réunions ont fait voir les nombreuses interactions qu'engendre la mise en place du SIRH ainsi que les impacts que l'interconnexion de ce dernier génère. Mais leur implication n'a pas été suffisante dans le sens où ils n'ont été conviés que lorsqu'il y avait une partie qui les touchait en tant que service, et tout cela de façon superficielle, sans aller au bout d'un exemple concret. Une participation plus active et permanente de chaque service est un moyen d'y voir plus clair et d'anticiper des dysfonctionnements.

La rapidité du projet n'était finalement pas compatible avec le passage intégral des données de paie qu'il a fallu en plus ajuster avec les fonctionnalités déjà offertes par SAP, par souci d'adaptation aux règles de gestion soumises par l'entreprise. Une des préconisations évidentes au terme de cette enquête est bien évidemment la mise en place du nouveau logiciel répartie sur une période plus longue, et aller sur, au minimum, deux ans de préparation. Cela permettrait aux utilisateurs d'être proactifs dans leurs demandes et de pouvoir maîtriser la matérialisation de ce que va leur permettre de faire le nouveau logiciel.

Pour approfondir encore...

Au cours de cette enquête, j'ai évoqué la notion de besoins et j'ai constaté que ces derniers étaient fortement liés à une bonne conduite du changement. Il serait intéressant pour aller plus loin dans la



compréhension d'un tel projet de s'étendre davantage sur les sources de motivation qui peuvent exister dans le monde professionnel. Avec les évolutions de mentalités et la mondialisation, beaucoup de personnes ont changé leur vision sur leur vie au travail et les besoins ne sont plus les mêmes qu'avant. D'où la spécificité et la difficulté pour les managers d'aujourd'hui à réussir à comprendre les collaborateurs qui se croisent en entreprise et plus particulièrement, avec les configurations récentes des bureaux et le développement des open-space, qui obligent les salariés à vivre en communauté.

C'est d'ailleurs ce qu'ont mis en avant les sociologues⁶³, comme Neil Howe et William Strauss à l'origine du classement des générations⁶⁴ ou encore Gérard Mauger, Pierre Bourdieu ou Jean-Pierre Terrail⁶⁵, ces dernières années, et en particulier au cours du 21^{ème} siècle, qui connaît une révolution numérique, entraînant avec elle une nouvelle population née de cette nouvelle ère. Ils distinguent ainsi quatre générations qui se démarquent notamment par leurs aspirations professionnelles :

- Les *baby-boomers*
- Génération X
- Génération Y
- Génération Z

ALLEN, composée majoritairement d'une jeune population, se trouve dans la génération Y et ce qui la caractérise principalement est le fait que travailler doit rimer avec plaisir. Cependant, elle reste attachée au goût du travail bien fait, ce qui se relie avec la génération X, présente également dans l'entreprise. La génération Y concentre une population d'individus qui a un besoin de reconnaissance pour travailler et que si celui-ci est satisfait, apporte une certaine garantie pour l'employeur pour limiter le *turnover*, à l'instar de la génération X qui rassemble une population fidèle à son entreprise. On comprend donc bien l'intérêt d'une bonne prise en compte de la qualité de vie au travail avec les besoins évoqués durant cette enquête, et plus spécialement ceux de la reconnaissance et de la participation.

On constate également avec la qualité de vie au travail la recherche d'un équilibre satisfaisant entre la vie privée et la vie professionnelle. La question sur le sujet est devenue encore plus importante avec le passage de la crise sanitaire qui a nécessité le déploiement du télétravail. Il s'agit d'un mode de fonctionnement qui n'enchant pas forcément les entreprises du fait des conséquences qui y sont liées comme l'encadrement du temps de travail ou encore les questions qui se posent autour du droit à la déconnexion. Cette période a permis à beaucoup de personnes de repenser leur temps de travail et de trouver un certain intérêt au télétravail avec une présence plus importante dans la sphère privée ou au contraire, une gestion plus difficile à distance et qui ne joue pas en faveur d'une amélioration du quotidien privé.

Pour s'adapter à ces changements, l'entreprise doit prévoir et anticiper les futurs besoins que va exprimer la génération Z. L'idée principale étant de limiter au maximum les risques psychosociaux (RPS) qui sont également une désignation récente et liée au 21^{ème} siècle. Ils se définissent comme une probabilité d'apparition, de maintien ou d'aggravation d'un ou plusieurs troubles comme le stress, la violence ou encore le harcèlement. Pour réduire ces RPS, il convient de déterminer les éléments qui vont répondre aux attentes vis-à-vis du travail. L'impact est d'autant plus important car il peut être néfaste pour l'économie de l'entreprise avec une baisse conséquente de la performance de ses salariés, ils peuvent

⁶³ Alice, Générations X, Y et Z, qui sont-elles ?, [<https://www.eurecia.com/blog/generations-x-y-z-sont-elles/>], 08/2020

⁶⁴ DAGNAUD Monique, « Génération Y », 2011, pages 7 à 13

⁶⁵ David Bully, « Gérard Mauger, Âges et générations », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 07 mai 2015, consulté le 19 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/17940>



être à l'origine de nombreux arrêts de travail et ils sont évalués à deux ou trois milliards d'euros des dépenses de la branche accidents du travail et maladies professionnelles.

Il y a donc un réel enjeu ici au niveau du management, fonction d'entreprise qui va devoir combiner avec les évolutions technologiques mais aussi et surtout avec les évolutions liées aux générations comme on vient de le voir. Alors qu'ici on a évoqué un changement de type organisationnel, il s'agit là d'un vrai changement fonctionnel dont il faut prendre conscience, car pour atteindre un poste à haute responsabilité, le chemin à suivre passe souvent par le poste de manager, sans qu'il convienne pour autant aux attentes et besoins du collaborateur.

On peut également se questionner sur les différentes méthodes utilisées pour conduire un changement. Certes, la méthode agile a la réputation d'être plus efficace, puisqu'elle permet de se réajuster en permanence et d'avancer dans le projet, et elle est une référence dans le domaine de l'informatique. Mais en cas de désillusions, elle peut vite être mise sur la touche au point de ne plus satisfaire les concepteurs eux-mêmes⁵⁷. Et ces faits constatés donnent ainsi naissance à de nombreuses autres techniques afin de mettre en place un nouveau logiciel. On fait donc face là aussi, à une évolution des mentalités dans le domaine, qui est à l'origine des nouvelles pensées et conceptions qui peuvent se faire aujourd'hui.

Finalement, si l'on regarde bien avec tous les constats faits, on voit bien que l'individu ne fait que s'adapter tout au long de sa vie. Il naît et grandit dans un cadre familial duquel il finit par partir pour se construire et cela passe par un changement dans sa situation, d'enfant à adulte, puis en avançant dans la vie, il se crée son futur personnel et professionnel avec l'arrivée ou pas d'enfants et une carrière dans le monde du travail. Toutes ces évolutions naturelles représentent des changements et le monde de l'entreprise, composé d'individus, suit le même processus. Il est donc naturel de subir un changement, ce qui va faire la différence est la fréquence dans le vécu de ce dernier mais aussi la préparation psychologique pour le passer.



Bibliographie

Ouvrages

ARNAUD Béatrice, CARUSO CAHN Sylvie, *La boîte à outils de l'Intelligence collective*, DUNOD, 30 nov.2017, 7 chapitres et 65 fiches

AUTISSIER David, VANDANGEON Isabelle, VAS Alain, *Conduite du changement : concepts clés*, DUNOD, 2010, 9 chapitres et 57 fiches

AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS Alain, JOHNSON Kévin, *Conduite du changement : concepts clés*, 2018, pages 207 à 216

AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, *La boîte à outils de la conduite du changement*, DUNOD, 2017

AUTISSIER David, WACHEUX Frédéric, *Manager par le sens*, EYROLLES, 2006

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil, 1963.

DAGNAUD Monique, *Génération Y*, 2011, pages 7 à 13

DRUCKER Peter, *Management : tasks, responsibilities, practices*, London : Helnemann, 1974

DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : A. Colin, 1991

EMERY F.E ; THORSRUD, E. ; TRIST, E.L, *Form and content in industrial democracy*, London : Tavistok, 1969

FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod, 1918

FOTSO TETAKOUNTE Yannick, *Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ?*, Université de Lille 2 Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS), 2017. PP. 1-127

FRIEDBERG Ehrard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993

FRIEDBERG Ehrard, CROZIER Michel, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977

LAWRENCE P. et LORSCH J., *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris : Editions d'organisations, 1973 (1969 pour l'édition originale)

LIU Michel, *Approche sociotechnique de l'organisation*, Paris : Editions d'organisation, 1983

MASLOW A.H, *Motivation and Personality*, New York : Harper and Row, 1954

MAYO Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York : Macmillan, 1933. Et, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston : Harvard School of Business Administration, 1946

MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'organisations, 1982

REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989

RICE A.K, *The Enterprise and its Environment*, London : Tavistock, 1963



TAYLOR Frédéric Winslow, *La Direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod, 1957 (1909 pour l'édition originale)

WEBER Max, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 2004 (1920 pour l'édition originale). Et, *Economie et société*, Paris : Pocket, 2003 (1922 pour l'édition originale)

WOODWARD Joan, *Industrial Organisation : Theory and Practice*, London : Oxford University Press, 1965. Et, *Industrial Organisation : Behaviour and Control*, London, Oxford University Press, 1970

Cours

THOBOIS Pascal, « Sociologie des organisations appliquées aux situations de travail », 2019, page 32

LOUART Pierre, Gestion des changements, [https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2_03_03.html], 01/2020

SABBAR Ben El Arbi, La motivation et l'implication des salariés, [<http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>], 01/2020

Articles

AUBE Claire, « La paie, un métier d'avenir », *Le Parisien*, 7 janvier 2019

CARDON Dominique, SMOREDA Zbigniew, « Réseaux et les mutations de la sociabilité », *Réseaux*, n°184-185, 2014/2-3, pages 161 à 185

CHERKAOUI Widad Camille, JAHMANE Abderraham, MONTARGOT Nathalie, « L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres », *Question(s) de management*, n°17, 2017/2, pages 69 à 83

David Bully, « Gérard Mauger, *Âges et générations* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 07 mai 2015, consulté le 19 septembre 2020.

Editions Tissot, « La génération Y dans l'entreprise : la comprendre pour la gérer efficacement », *Risques psychosociaux*, 19 octobre 2016

FAUVET Jean-Christophe, « 40 ans de sociodynamique », *La Revue Kea&partners*, septembre 2009

GUIBERT Pascal, « Penser le changement », *La compagnie du changement*, 8 décembre 2009

LAVAL Florence, DIALLO Abdallah Thierno, « L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », *Management & Avenir*, n°13, 2007/3, pages 124 à 148

LAVAL Florence, GUILLOUX Véronique, « Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste », *Management & Avenir*, n°37, 2010/7, pages 329 à 350

REMOUSSENARD Catherine et ANSIAU David, « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-1 | 2013, mis en ligne le 01 mai 2013, 01/2020

SOPARNOT Richard, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherche en sciences de gestion*, n°97, 2013/4, pages 23 à 43

TAKVORIAN Jean-François, « La résistance au changement », *Management d'entreprise*, 1 juin 2007



TRAORE Zakaria, CARPENTIER Marie, OUEDRAOGO Alidou, « Mise en perspective du changement organisationnel : application dans une entreprise évoluant dans un secteur ouvert à la concurrence », Université Aube Nouvelle Burkina Faso, 2016. N°1-109. PP. 19-37

Internet

Alice, Générations X, Y et Z, qui sont-elles ?, [<https://www.eurecia.com/blog/generations-x-y-z-sont-elles/>], 08/2020

Anact, Brève histoire d'un concept, 25 novembre 2013, [<https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept/>], 01/2020

BASTIDE Isabelle, Gestion du changement : les pièges à éviter, 21/09/2017, [<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16978-gestion-changement-pieges-a-eviter/>], 01/2020

BATTANDIER Alain, Motivation – La pyramide des besoins selon Maslow, [<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>]

CERVIA Jean-Luc, Histoire de l'Intelligence collective, [<https://www.ici-3d.com/index.php/histoire-intelligence-collective/>], 01/2020

Changement organisationnel, Réussir son diagnostic pour une conduite du changement sans faux départ, [<https://www.changement-organisationnel.fr/diagnostic-changement/>], 01/2020

DEVAUX Paul, World café : mettre un groupe en mouvement, 14 mars 2016, [<https://www.orygin.fr/coaching-equipe/world-cafe/>]

DigiSchool. Fiche secteur : l'ingénierie, 8 juin 2012, [<https://www.digischool.fr/metiers/1er-emploi/fiche-secteur-ingenierie-10340.html>], 01/2020

Digital learning, Réussir la phase de test et recette de votre formation digital learning, 10 septembre 2018, [<https://lalamedia.fr/test-et-recette-formation-digital-learning/>], 08/2020

DOUET J-PH, Lean et Qualité de Vie au Travail, les deux font la paire, 6 décembre 2017, [<https://blog.operaepartners.fr/2017/12/06/lean-et-qualite-de-vie-au-travail-les-deux-font-la-paire/>], 01/2020

ESSEC Business School, Réussir le changement, [<https://fr.coursera.org/lecture/reussir-le-changement/rosabeth-moss-kanter-eEgRe>], 01/2020

Forbes, Ne forcez pas vos salariés au changement, donnez leur envie, 5 juin 2018, [<https://www.forbes.fr/management/ne-forcez-pas-vos-salaries-au-changement-donnez-leur-envie/?cn-reloaded=1>], 01/2020

GALIANA David, Qu'est-ce que la méthodologie agile ?, 6 juillet 2017, [<https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-agile>], 01/2020

GASPARD Claude, Méthodologies de recherche, 2019, [<https://www.scribbr.fr/category/methodologie/>], 08/2020

GERESO BLOG, La fonction Paie en entreprise : plus stratégique et plus complexe qu'il n'y paraît !, 28 juillet 2017, [<https://www.gereso.com/actualites/2017/07/28/la-fonction-paie-en-entreprise-plus-strategique-et-plus-complexe-quil-ny-parait/>], 01/2020

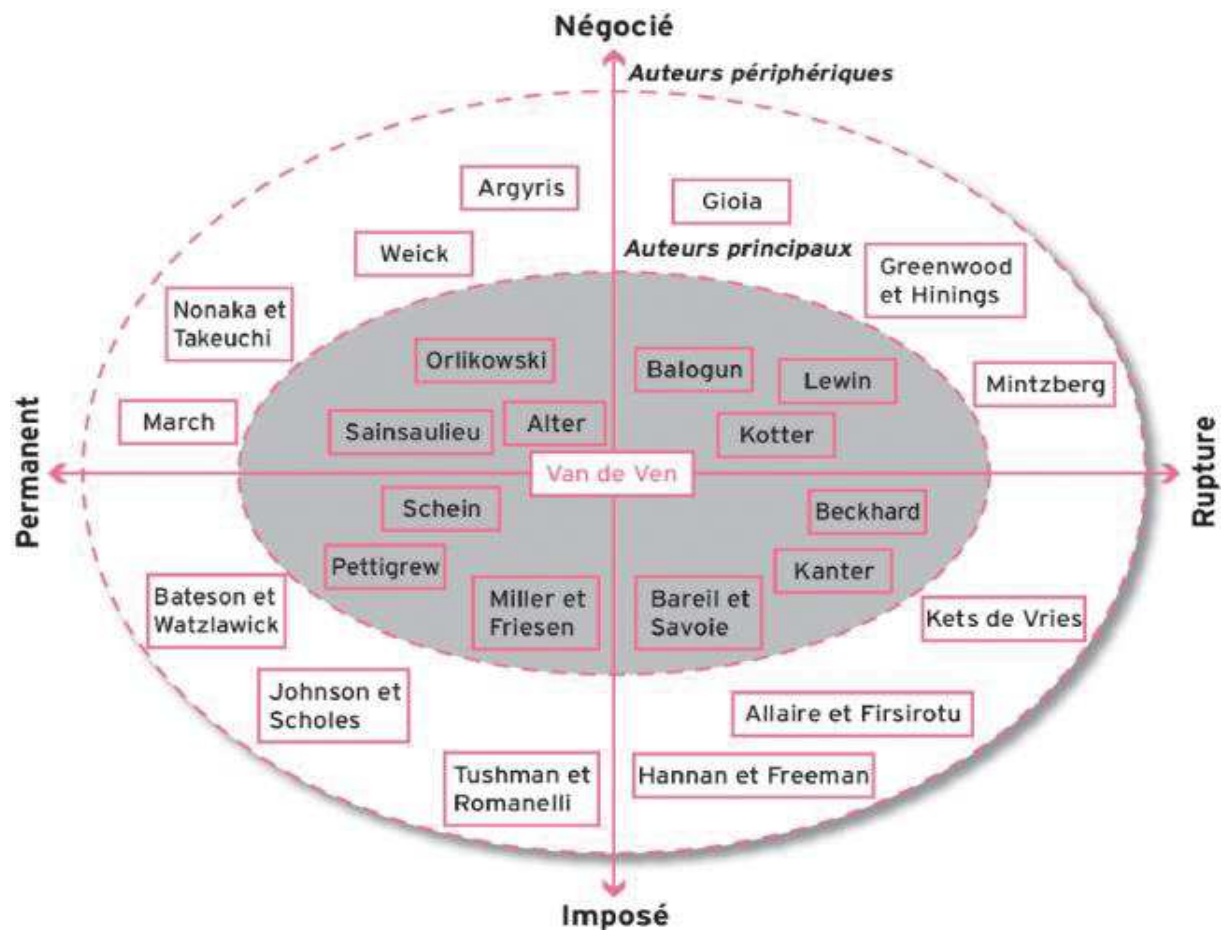
GIRY Romain, Comment le SIRH remet en cause la fonction RH ?, [<https://www.focusrh.com/logiciels-rh/ersirh/comment-le-sirh-remet-en-cause-la-fonction-rh-27123.html>], 01/2020



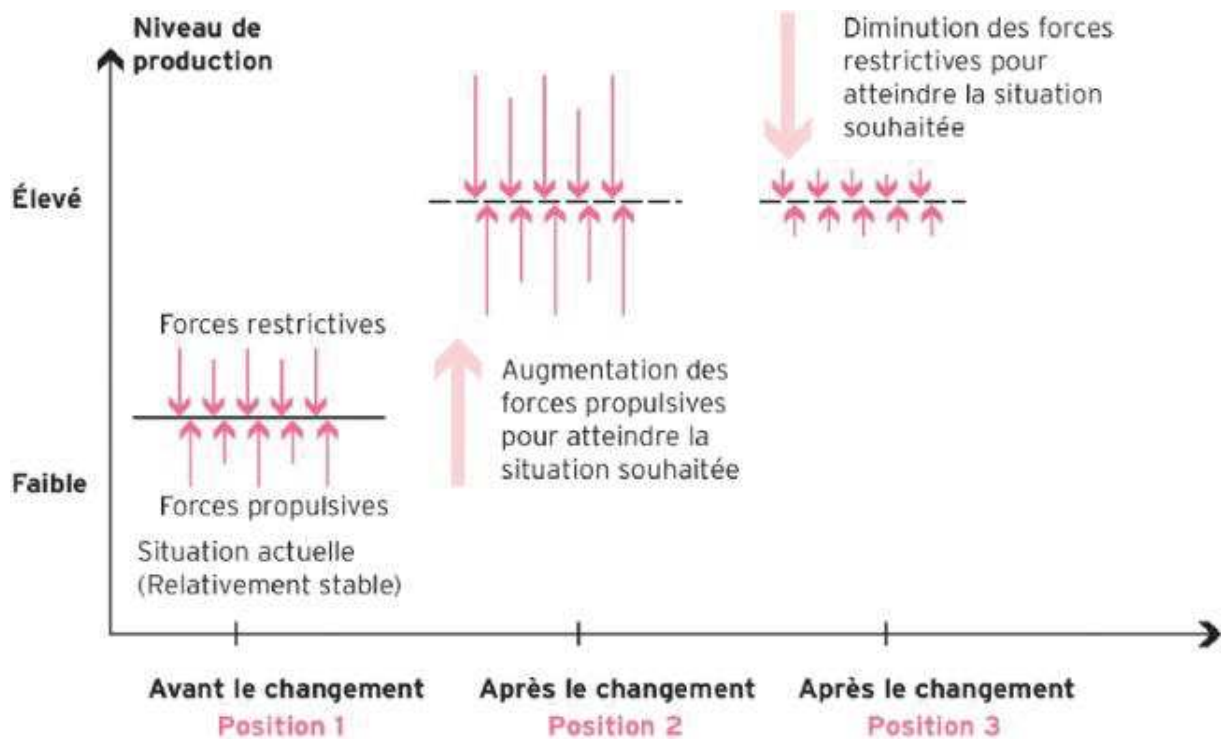
- GIRY Romain, Refondre son SIRH : gare aux zones sensibles, 11/09/2018, [<https://www.focusrh.com/logiciels-rh/erpsirh/refondre-son-sirh-gare-aux-zones-sensibles-31281.html>], 01/2020
- Kickblog. Salaire ingénieur : tous les salaires par spécialité en 2020, 28/02/2019, [<https://www.kicklox.com/salaire-ingenieur/>], 01/2020
- KOTTER John, 8-Step Process, [<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>], 01/2020
- L'équipe Dynamique Entrepreneuriale, La courbe de deuil appliquée à l'entreprise, 10/03/2014, [<https://www.dynamique-mag.com/article/courbe-deuil-appliquee-entreprise.4936>], 01/2020
- Link finance. Gestionnaire Paie, 09/04/2013, [<https://www.linkfinance.fr/metiers/focus-306-Anonyme-Gestionnaire-paie-idm-60.html>], 01/2020
- MOUMEN Sylvie, Le facteur humain dans la conduite de changement : la peur de la régression, 27 février 2015, [<http://lemotducoach.com/le-facteur-humain-dans-la-conduite-de-changement-la-peur-de-la-regression/>], 01/2020
- NovRH, Les bénéfiques d'un SIRH pour l'entreprise, 1 mars 2020, [<https://www.novrh.com/benefices-sirh-entreprise/>], 01/2020
- Ooreka, Ecole de Palo Alto, [<https://psychotherapie.ooreka.fr/comprendre/ecole-de-palo-alto>], 01/2020
- Révolution RH, Les risques d'un SIRH, 25 mai 2016, [<https://revolution-rh.com/les-risques-dun-sirh/>], 01/2020
- RIO Jean-Luc, La roue du changement (Rosabeth Moss Kanter), 10 mars 2017, [<https://www.changement.pm/blog/rosabeth-moss-kanter/>], 01/2020
- Robert Walters. Le métier de responsable paie, [<https://www.robertwalters.fr/conseil-carriere/rh/Les-metiers-des-ressources-humaines/le-metier-de-responsable-paie.html>], 01/2020
- SI & Management, Théories de la conduite du changement dans les organisations : les étapes, les phases... - K.Lewin..., [<http://www.sietmanagement.fr/les-phases-du-changement-la-conduite-des-etapes-des-trajectoires-k-lewin-r-zmud/>], 01/2020
- SI & Management, Théories de l'émergence du changement organisationnel: sérendipité, improvisation... K. Weick, C. Ciborra, C. Argyris, [<http://www.sietmanagement.fr/le-changement-emergent-lorchestration-du-changement-k-weick-c-ciborra-c-argyris/>], 01/2020
- SI & Management, Théories de l'improvisation organisationnelle : le bricolage, l'émergence, l'agilité... C. Ciborra, K. Weick, [<http://www.sietmanagement.fr/les-strategies-dimprovisation-le-bricolage-lemergence-c-ciborra-k-weick/>], 01/2020
- Sociocratie, Brève description, [<http://www.sociocratie.net/Theorie/>], 01/2020
- Statista, Combien de temps êtes-vous resté dans votre premier emploi ?, février 2017, [<https://fr.statista.com/statistiques/1005331/duree-moyenne-premier-emploi-france/>], 01/2020
- SVADCHII Alice, Quand planifier ses tests métier ?, [<https://bestofbusinessanalyst.fr/test-metier-fonctionnel/>], 08/2020
- Totem, Du travail à la chaîne à l'espace de travail aujourd'hui, 5 juillet 2019, [<https://stories.thetotem.co/des-workplaces-en-pleine-evolution/>], 01/2020
- VIGNAUX Gérard, L'évolution des mœurs et l'éthique contemporaine, août 2011, [http://institut-ethique-contemporaine.org/article_ethique_moeurs.html], 01/2020

Annexes

Annexe 1 : Les grands auteurs en conduite du changement



Annexe 2 : Le groupe change plus facilement que l'individu



Annexe 3 : Les 8 étapes du Dr Kotter pour diriger le changement



- CRÉEZ UN SENTIMENT D'URGENCE
- CRÉER UNE COALITION DE GUIDES
- FORMER UNE VISION STRATÉGIQUE ET DES INITIATIVES
- RECRUTEZ UNE ARMÉE DE VOLONTAIRES
- ACTIVER L'ACTION EN SUPPRIMANT LES OBSTACLES
- GÉNÉRER À COURT TERME WINS
- SOUTENIR L'ACCÉLÉRATION
- CHANGEMENT D'INSTITUT

Annexe 4 : La courbe du changement Elizabeth Kübler Ross

La courbe du changement



Elisabeth
KÜBLER ROSS

