

**CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LA MISE EN PLACE D'UN
SYSTÈME D'INFORMATIONS DES RESSOURCES HUMAINES, Badji
OUYI (Université de Lomé – Togo)**

gilouyi@gmail.com

Résumé

Dans le but d'améliorer leur performance et d'accroître leur productivité, les entreprises ont recours à de meilleures pratiques en gestion grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de la communication et de l'information (NTIC). Ces pratiques se réalisent à travers la mise en place de systèmes d'information (SI) dans les entreprises. L'objet de cette étude est donc d'évaluer la conduite du changement dans la mise en place d'un Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH). Pour collecter les données, nous avons construit un questionnaire d'enquête, un guide d'entretien et effectué des observations sur le terrain. L'étude a été menée sur 58 salariés d'une société d'équipements à Lomé. Pour l'analyse des données, nous avons procédé à une analyse de contenu suivi d'une analyse descriptive. Pour l'essentiel, les résultats ont démontré que la conduite du changement a été prise en compte dans le processus de mise en place du SIRH au sein de la société.

Mots clés : Changement, Conduite du changement, Ressources humaines, Système d'Informations.

**CHANGE MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF HUMAN
RESOURCES INFORMATIONS SYSTEM**

Abstract

In order to improve their performance and improve their productivity, companies use best management practices through the use of communication and information technologies (NICT). These practices are achieved through the implementation of information systems (IS) in the company. The purpose of this study is to assess the conduct of change in the implementation of a Human Resources Informations System (HRIS). To collect the data, we constructed a survey questionnaire, an interview guide and carried out observations in the field. The study was based on the population of 58 employees of the Equipment Company at Lomé. For data analysis, we performed content analysis followed by descriptive analysis. Essentially, the results showed that change management was taken into account in the HRIS implementation process within the company.

Keywords : Change, Change management, Human Resource, Information System.

Introduction

Au cœur de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) de l'entreprise, un Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH) relie le système stratégique de management de l'entreprise, le système stratégique de la gestion des

ressources humaines, les objectifs de performance et les besoins opérationnels du business. Ainsi, un SIRH s'inscrit dans l'organisation d'une entreprise et affecte considérablement son fonctionnement.

Pour J.M. Kavanagh et al.(2008), un SIRH peut se définir comme étant un système utilisé pour acquérir, stocker, utiliser, analyser, récupérer et distribuer des informations sur les ressources humaines d'une organisation. Un SIRH ne se résume pas simplement à un matériel informatique et des logiciels Ressources Humaines (RH) connexes. Même si un SIRH inclut du matériel informatique et des logiciels, il implique également des personnes, des structures, des politiques stratégiques, des procédures et des données. Selon cette définition, un SIRH demande des moyens humains, financiers, organisationnels et structurels, respectant la stratégie globale de l'entreprise et s'inscrivant dans une démarche de développement d'un capital humain.

Mettre en place un SIRH permet d'avoir une multitude d'avantages dont l'amélioration de la qualité des processus RH et un gain considérable en temps sur le travail administratif. Selon P. Gilbert (2006), il faut considérer aujourd'hui la Gestion des Ressources Humaines comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour spéculer sur l'organisation du SIRH. Ainsi, le SIRH peut répondre à différents besoins de l'entreprise et gérer, de manière automatique, différents aspects de l'administration des ressources humaines.

Compte-tenu de sa place dans l'organisation et dans la gestion des ressources humaines, le SIRH a un impact sur l'efficacité de la fonction RH, sur ses objectifs stratégiques et sur ses processus traditionnels. S'équiper d'un SIRH permet donc de changer un système d'information obsolète tout en répondant à l'ensemble des contraintes légales et sociales.

C'est dans ce sens, D. Autissier et al. (2012) trouvent que le changement peut être défini comme étant une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client) et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte.

Dans la pratique, lors d'un changement, les acteurs expérimentent une remise en question de leurs schémas de pensée. Pour E.K. Weick (1995), ils (acteurs) commencent alors à agir de façon plus consciente et moins automatique et cherchent à travers des interactions avec leurs pairs à comprendre ce qui se passe autour d'eux. En d'autres mots, ils essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure. Ainsi, l'on peut suspecter l'existence d'une relation d'interdépendance entre les individus dans un processus de changement. En effet, dès qu'un élément change, tous les groupes doivent s'adapter à ce changement sinon il existera des dysfonctionnements et voire même des distorsions.

À travers cette définition, nous pouvons comprendre que le changement est la conséquence de trois (3) facteurs différents : la pression interne (réparer des

dysfonctionnements internes selon la volonté de la direction ou du management central), la pression externe (adapter l'entreprise à l'évolution de son environnement pour répondre à une nouvelle contrainte) et la crise/rupture (déstabilisation qui provoque un fonctionnement différent et qui favorise la prise de conscience).

Le changement a donc pour objectif de modifier les habitudes et les principes mis en place dans l'organisation afin d'accroître les gains financiers pour l'entreprise. Pour arriver à ses fins d'économies financières, le changement impacte quatre principales thématiques qui sont les processus, les logiciels informatiques, l'organisation/structure et les hommes. M. Autissier et M-J. Moutot (2013) émettent le fait que le changement est une rupture lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir-faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs).

Dans le vécu quotidien, le changement organisationnel au sein d'une entreprise s'initie par un groupe d'acteurs ayant des responsabilités, des champs d'actions et des contributions différentes selon leur position. Ainsi, nous pouvons résumer les acteurs du changement autour de quatre piliers que sont la direction, l'équipe projet, les managers et les collaborateurs. Toutefois, la taille et la composition de ces groupes varient selon le projet du changement lui-même. Le plus souvent, l'impulsion de la volonté de changement organisationnel provient de la direction avec des directives descendantes vers l'équipe projet, puis vers les managers et les salariés.

Alors que le changement peut être subi ou choisi, sa perception reste subjective et imprévisible. Le changement demeure une altération de la réalité de l'individu qui l'oblige à modifier ses habitudes au profit supposé d'une amélioration postérieure. De par ce biais, il faut adapter le discours, la communication et la formation selon les parties prenantes pour créer une conduite du changement personnalisée et réussie. Le changement sort l'individu de sa zone de confort et de ses habitudes. L'individu crée alors une forme de résistance face au changement. Lorsqu'il est mal préparé, le changement entraîne chez les individus concernés, une appréhension de l'avenir, de l'incertitude et de la perte de l'acquis. Certains acteurs seront plus enclins à apprécier le changement et en être des ambassadeurs, alors qu'à l'inverse d'autres y seront opposés, non concernés ou encore passifs.

La conduite du changement ou *change management* est donc l'élément prépondérant de sa réussite. Le changement se prépare et se pilote, sans quoi les efforts fournis seront nuls. C'est pourquoi il est important de connaître les principales étapes du changement et de mettre à disposition de l'organisation des outils pour pouvoir réussir à changer.

En 2018, J. Kotter, professeur à Harvard Business School, déclinait le changement en huit grandes étapes qui consistent à : créer un sentiment

d'urgence afin que les parties prenantes prennent conscience qu'il est temps de changer et que cela ne peut plus attendre, former une coalition regroupant des personnes qui ont la véritable volonté de vouloir mener le changement, développer une vision qui va donner du sens à la conduite du changement, communiquer la vision afin d'impliquer toutes les parties prenantes, inciter à l'action pour obtenir la réalisation de différentes actions, démontrer des résultats à court terme en célébrant les résultats obtenus à court terme, bâtir sur les premiers résultats en démontrant et prouvant l'utilité du projet du changement, ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise pour imbiber et concrétiser les nouveaux modes de gestion dans la culture de l'entreprise.

Le cadre d'étude de ce travail de recherche est une société d'équipements située dans la capitale Lomé au Togo, spécialisée dans plusieurs domaines tels que les travaux publics, l'énergie, l'industrie et la location d'engins lourds.

Au sein du Service des Ressources Humaines (SRH) de l'entreprise, nous notons l'utilisation de divers outils RH tant physiques que numériques pour les différentes pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, le logiciel Sage Paie servait à la gestion de la paie tandis que la plateforme Microsoft permettait les enquêtes de satisfaction du personnel. Le contrôle des heures d'arrivée et de départ se faisait au travers d'une badgeuse et des fichiers conçus dans le logiciel Excel permettaient la gestion des congés, le suivi des contrats à durée déterminée, le suivi des périodes d'essai et des mouvements du personnel.

En ce qui concerne les demandes d'absences (permission, congés), les demandes de documents administratifs (attestation de travail, de salaire, de cessation de travail, de reprise de travail...) les demandes de prêt et d'avance sur salaire, ces démarches se faisaient au moyen de formulaires physiques à remplir et à soumettre à la validation des managers et du service RH.

Les entretiens annuels d'évaluation et d'échanges, se faisaient quant à eux sur support papier, à l'exception des évaluations de fin de période d'essai, de fin de contrat et de fin de stage qui se faisaient sur l'aide d'un fichier Excel renseigné uniquement par les responsables hiérarchiques. Bref, la plupart des tâches RH se faisaient donc par des formulaires physiques qui parfois se perdaient. Ainsi, seuls la paie et le contrôle d'accès étaient réalisés au travers de logiciels spécialisés qui n'étaient d'ailleurs pas interconnectés. Quant aux autres tâches RH, il fallait passer par des formulaires physiques. Le Service Ressources Humaines se retrouvait de ce fait avec de nombreuses fiches à enregistrer, à classer et quelquefois, avec des pertes qui compliquaient le suivi des demandes et créaient occasionnellement des incompréhensions avec le personnel.

Dans le souci de répondre à sa vocation première qui est de mettre en œuvre les moyens pour l'épanouissement professionnel de l'humain, le Service RH de la société a fait implémenter le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH). Ce système a pour but de faciliter la centralisation des tâches administratives, d'interconnecter les logiciels existants afin de disposer de bonnes données pour la prise de décision rapide et de répondre aux attentes du personnel. Toutes ces innovations et améliorations apportées dans la GRH

procurent une grande satisfaction au service RH mais semblent subir une résistance du personnel en ce qui concerne son utilisation.

Ainsi, l'intérêt de cette recherche est d'analyser la démarche suivie par le service RH de la société pour accompagner son personnel dans l'utilisation du SIRH afin de comprendre le comportement des collaborateurs. Pour y arriver, nous nous posons principalement la question de savoir si la procédure de conduite du changement a été prise en compte dans le processus de mise en place du Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH) au sein de la société. Plus précisément, nous cherchons à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- quels sont les acteurs qui ont été pris en compte dans la mise en place du SIRH ?
- en quoi le rôle de certains de ces acteurs a-t-il été prépondérant ?
- quel a été le rôle du service RH pour évaluer le niveau de maturité des collaborateurs et les fédérer autour de ce projet ?
- quels impacts peuvent avoir la mise en place d'un SIRH sur l'organisation ?
- quel est le sentiment du personnel par rapport à l'utilisation du SIRH ?
- existe-t-il un dispositif de suivi consécutif au déploiement du SIRH ?

En réponse à la question principale, nous émettons que la conduite du changement a été prise en compte dans le processus de mise en place du SIRH. Aussi, précisons en réponses spécifiques que les managers, l'équipe RH et les collaborateurs ont été pris en compte dans la mise en place du SIRH, que les managers et l'équipe RH ont joué un rôle prépondérant dans la mise en place du SIRH au travers de la communication, que l'équipe RH a évalué le niveau de maturité au changement de l'ensemble des acteurs impactés tout en étant en support pour leur adaptation, que le SIRH améliore la productivité administrative RH et l'expérience utilisateur, que le personnel apprécie le nouvel outil et qu'enfin, il existe des formations post-implémentation du SIRH.

L'objectif donc de cette recherche est d'évaluer la conduite du changement dans la mise en place d'un SIRH afin de proposer au besoin la mise en place d'une démarche appropriée en la matière. Afin de vérifier nos hypothèses, nous présentons ci-après, le matériel et les méthodes utilisés, les principaux résultats, une discussion nous permettra d'analyser et de conclure in fine cette étude.

1. Méthodologie

1.1. Population et échantillon

La présente recherche s'est déroulée auprès de l'ensemble du personnel Contrat à Durée Déterminée et Contrat à Durée Indéterminée de la société d'équipements. Cette population est composée de 10 cadres, de 28 agents de maîtrise et de 20 ouvriers.

Tableau I

Décomposition de l'effectif du personnel de la société

Catégories socio-	Effectif	Total
--------------------------	-----------------	--------------

professionnelles	CDD	CDI	
Cadres	1	9	10
Agents de maîtrise	3	25	28
Ouvriers	2	18	20
Total	6	52	58

Source : Service RH au 31 décembre 2022

La taille de la population n'étant pas aussi importante, l'enquête a porté sur l'ensemble de l'effectif de société. Ainsi, l'échantillon correspond à toute la population cible qui est de cinquante-huit membres actifs du personnel. Cependant, en raison de mission, de détachement, de congés et de mise à disposition, l'enquête n'a pas pu tous les atteindre. Ainsi, l'effectif total des répondants est de trente-neuf sur un total de cinquante-huit, soit un pourcentage de 67,24.

L'effectif enquêté est composé majoritairement de salariés ayant entre vingt-cinq et quarante ans (soit 85 %). Aussi, les enquêtés sont majoritairement composés de salariés de sexe masculin (82 %).

Sur trente-neuf répondants, trente soit un pourcentage de 77, ont une ancienneté comprise entre deux et dix ans ; quatre ont moins de deux ans et les cinq derniers ont une expérience de plus de dix ans.

En ce qui concerne la catégorie professionnelle, la majorité des répondants sont soit des agents d'exécution (11), soit des agents de maîtrise (19), pour un total de 77 %. Enfin, l'échantillon est majoritairement composé d'exécutants, soit 82 % du total des enquêtés.

1.2. Outils de mesure

Précisons qu'au regard de l'objectif poursuivi par cette étude, qu'il ne s'agit que d'une étude essentiellement exploratoire à visé purement professionnel. Pour la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire d'enquête ad hoc, un guide d'entretien (conçu à partir de la littérature spécialisée) et effectué des observations sur le terrain avec l'aide d'une grille. Pour le questionnaire, le coefficient alpha de Cronbach déterminé est de .802 et donc satisfaisant pour la suite.

Nous avons fait une analyse de contenu des réponses aux questions ouvertes du guide d'entretien afin d'examiner les messages véhiculés par les réponses des sujets de l'échantillon. In fine, nous avons opéré une analyse descriptive des réponses.

Les données de la documentation existantes ont été analysées à travers une grille d'analyse. Ensuite, les données issues de notre entretien ont été analysées conformément au modèle d'analyse prévu et au vu des objectifs, des hypothèses et des indicateurs reliés aux variables.

Les données ont été regroupées et confrontées en termes de convergence, de divergence et de pertinence pour produire des connaissances et des savoirs sur la question de la conduite de changement dans le cadre de la mise en place d'un

SIRH. Les données de l'enquête ont été traitées à l'aide du logiciel Excel 2000. Les analyses et interprétations des données collectées sont effectuées sous la méthode quantitative. Les contenus sont croisés pour les synthèses puis sont interprétés en termes de convergence, de divergence et de pôle de pertinence. Les résultats obtenus ont été comparés aux tendances qualitatives et ont abouti à des analyses et à des interprétations.

2. Résultats

Nous présentons dans un premier temps les résultats quantitatifs, viennent après ceux qualitatifs.

Les résultats obtenus pour chaque item sont présentés en termes de pourcentage de répondants afin de mieux cerner et analyser les réponses. Ainsi, l'analyse des données quantitatives nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

Tableau II

Sources d'information sur l'implémentation du SIRH

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Email	21	54 %
Réunion	14	36 %
Intranet	1	3 %
Bouche à oreille	3	8 %
Autres	0	0 %
Total	39	100 %

Plus de 54 % des répondants admettent avoir été informé de l'implémentation Du SIRH à travers un Email.

Tableau III

Appréciation de la communication déployée sur le processus

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Adaptée	29	74 %
Pas adaptée	8	21 %
Sans avis	2	5 %
Total	39	100 %

Ce tableau montre à 74 % des répondants que la communication a été adaptée et suffisante lors du déploiement tandis que 21 % estiment que qu'elle n'était pas adaptée.

Tableau IV

Maîtrise de la formation dispensée pour la compréhension du SIRH

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Bonne	25	64 %
Pas bonne	11	28 %
Sans avis	3	8 %
Total	39	100 %

Pour 64 % des répondants, la formation dispensée a été suffisante tandis que 28 % d'entre eux mentionnent que non et 8 % d'entre eux sont sans avis.

Tableau V

Implication des sujets dans la mise en place du nouveau système

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	51 %
Non	10	26 %
Sans avis	9	23 %
Total	39	100 %

Alors que 23 % sont sans avis sur la question de leur implication dans le processus de mise en place du système, 26 % ne se sont pas sentis impliqués tandis que 51 % d'entre eux arguent que oui.

Notons que lors des entretiens, les répondants (hormis la Responsable RH), ont estimé ne pas avoir été associés puisque les besoins et attentes en termes d'accès aux entretiens annuels, au bulletin de paie, au délai de prévoyance, à la fiche de poste etc. n'ont pas été pris en compte avant la phase de déploiement.

Tableau VI

Adhésion des sujets au nouveau système

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	87 %
Non	0	0 %
Sans avis	5	13 %
Total	39	100%

L'adhésion au système est quasi-totale puisque 87 % des répondants la confirme tandis que 13 % n'ont pas d'avis sur la question.

Tableau VII

Accompagnement du service RH et des managers dans la mise en place du système

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	72 %
Non	3	8 %
Sans avis	8	21 %
Total	39	100 %

Au vue de leurs réponses, 72 % des répondants estiment que l'accompagnement du service RH dans le cadre de cette mise en place est suffisant tandis que 8 % estime que non et les 21 % restants sont sans avis.

Tableau VIII

Utilisation favorable de ce nouveau système

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	18 %
Non	26	67 %
Sans avis	6	15 %
Total	39	100%

L'utilisation du SIRH n'est pas une contrainte pour 67 % des répondants. Elle est une contrainte pour 18 % et les 15 % restant sont sans avis.

Tableau IX

Existence d'un service de support et d'assistance à l'utilisation du système

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	64 %
Non	3	8 %
Sans avis	11	28 %
Total	39	100 %

D'après ce tableau, 64 % des répondants affirment qu'il existe un service support et d'assistance à l'utilisation du système, 8 % d'entre eux mentionnent que non et les 28 % restants sont sans avis sur la question.

Tableau X

Tenue de réunions de discussion des problématiques liées à l'utilisation du système

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	2	5 %
Non	24	62 %
Sans avis	13	33 %
Total	39	100 %

Aussi, 62 % de nos répondants mentionnent qu'il n'y a pas de réunions post implémentation afin de discuter des problèmes rencontrés lors de l'utilisation du système et 67 % de nos répondants affirment ne pas avoir de formation de mise à niveau sur l'utilisation du SIRH.

Ci-après les résultats qualitatifs.

Les entretiens effectués avec la Responsable RH, la coordinatrice des travaux et quelques membres du personnel, manager et collaborateurs ont permis d'obtenir les résultats qui suivent.

Pour la Responsable RH, la communication, la sensibilisation et la formation sont les éléments sur lesquels ils se sont basés pour mettre en place le système. Ainsi déclinaient-elle :

... la mise en place du SIRH a été impulsée par le Hub RH de la société. Ainsi, une communication a été faite en premier lieu aux responsables services lors d'une réunion de présentation, ensuite un mail informatif a été adressé à tout le personnel. Cependant, le service RH a fait des séances de sensibilisation tout au long du processus de mise en place... Aussi, un accent a été mis sur la formation du personnel dans son ensemble.

Selon elle, « le service RH est devenu plus apte à traiter rapidement les urgences puisque les informations de chaque salarié sont automatisées ». Il y'a donc « plus de rapidité dans la gestion administrative du personnel ». Elle a exprimé une entière satisfaction et juge l'accompagnement adéquat et adapté à tout son personnel.

Aussi, il a été rapporté que l'équipement nécessaire à l'utilisation du nouveau système n'est pas mis à la disposition du personnel. En effet, une partie du personnel n'aurait pas accès au poste de travail et ne saurait pas utiliser l'outil informatique. De ce fait, les membres du personnel font recours à la coordinatrice des travaux ou à la Chargée RH pour demander appui et assistance nécessaires.

Toutefois, il ressort des verbatim que certains répondants déplorent le fait que le système ne couvre qu'une partie de la gestion des ressources humaines ; soit la gestion des absences (congrés, permission...), les demandes RH, les sondages et l'accès au dossier collaborateur. Ils estiment qu'un SIRH intégral devrait prendre en compte tous les volets, tels que la gestion des carrières et des compétences, la formation, le recrutement, l'évaluation du personnel. A cela, la Chargée RH a

signifié une actualisation du système au fur et à mesure. L'utilisation de certains modules n'étant pas encore une urgence en état actuel pour la société.

Le Chef d'atelier, le Responsable Administration Atelier et la Coordinatrice des travaux s'accordent sur le fait qu'il faut plus de sensibilisation puisque certains de leurs collaborateurs sont toujours réticents à l'utilisation du SIRH. Aussi, il serait bénéfique de faire un suivi et d'écouter les collaborateurs afin d'adapter ou de réadapter le système à leur réalité.

Une analyse des résultats montre qu'il est créé un sentiment d'urgence à la réunion des responsables pour déclencher l'implémentation du système. Une équipe de coordination regroupant des personnes qui ont la véritable volonté de vouloir mener le changement a été formée. Des objectifs ont été développés communiqués afin d'impliquer toutes les parties prenantes puis inciter à l'action. Des réunions ont été organisées démontrer des résultats à court terme en célébrant les résultats obtenus à court terme. Les premiers résultats ont fait objet de démonstration de l'utilité du projet du changement.

Au regard de tout ce qui précède et en rapport avec J. Kotter (2018), on peut conclure que globalement la conduite du changement a été prise en compte dans le processus de mise en place du SIRH dans cette société d'équipements. Les managers, l'équipe RH et les collaborateurs ont joué un rôle prépondérant dans la mise en place du SIRH à travers la communication. La même équipe RH a évalué le niveau de maturité au changement de l'ensemble des acteurs impactés et a été un support pour leur adaptation. Ainsi, le SIRH a amélioré partiellement la productivité administrative RH et l'expérience de l'utilisateur. De plus, le personnel apprécie le nouvel outil mais qu'il n'existe pas de formations post-implémentation du SIRH permettant de faire des mises à niveau.

3. Discussions

La présente recherche avait pour objectif d'évaluer la conduite du changement dans la mise en place d'un SIRH afin de proposer au besoin une démarche empirique de mise en place d'un SIRH. Les résultats ont montré que la conduite du changement a été globalement prise en compte dans le processus de mise en place du SIRH au sein du terrain d'étude. Ces résultats sont similaires à ceux d'A. Benraiss et al. (2020) dont le travail de recherche a porté sur la conduite et l'accompagnement du changement organisationnel lors de la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines à « Marsa Maroc ». En effet, dans leur étude, il s'agissait d'un changement voulu par la direction générale et imposé aux autres acteurs. De plus, l'entreprise Marsa Maroc a lancé le projet par version (la première version a été conçue seulement pour la gestion de la paie) et intégrait graduellement d'autres fonctionnalités telles que le social et l'administratif.

De même, les résultats montrent que certains collaborateurs déplorent le fait que le système ne couvre qu'une partie de la gestion des ressources humaines (la gestion des absences, les demandes RH, les sondages et l'accès au dossier collaborateur). Cependant, contrairement au type de changement (changement de

type prescrit) utilisé dans l'entreprise Marsa Maroc, où les autres acteurs n'ont pas été impliqués dans la démarche, les managers, l'équipe RH et les collaborateurs de la société d'équipements ont joué un rôle prépondérant dans la mise en place du SIRH à travers la communication.

En se référant aux styles avancés par D. Autissier et A. Guillard (2012), le style de conduite du changement utilisé au sein de la société d'équipements qui consiste à expliquer et faire participer les acteurs dans le déploiement du changement est celui de la Collaboration / Participation. Ce style est utilisé pour le changement de type construit (progressif/volontaire). L'entreprise Marsa Maroc elle, avait adopté pour sa conduite du changement, le style Intervention où elle devait veiller à l'acceptation et à l'appropriation de l'outil par les acteurs. Au sein de la division RH de la société Marsa Maroc, ce type consistait à créer une équipe chargée du projet composée d'un responsable SIRH et d'un représentant de chaque entité.

Réussir le changement nécessite donc de le piloter à travers une méthode de conduite du changement tout en utilisant des outils de management opérationnels et en gardant l'humain au cœur des décisions. Il faut veiller à accompagner psychologiquement les acteurs concernés par le changement en s'assurant que ceux-ci soient dans la bonne direction. Ainsi, l'implantation d'un SIRH suit un processus qui s'apparente à une conduite du changement. Car son déploiement modifie les modes de fonctionnement des acteurs de toute une organisation et nécessite le respect de différentes étapes de conduite du changement.

L'étude de S. Hamaoui et al. (2018) portant sur le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement en entreprise au sein de la Société Par Actions CEVITAL a permis, de comprendre le phénomène du changement, synonyme de toutes mutations, transformations, amélioration et ajustements. Cette étude a amené les chercheuses à appréhender le changement organisationnel comme un processus de modification qui ponctue et s'opère sur une organisation et ses acteurs. Durant leur enquête, il a été révélé que l'entreprise a mis en place des leviers pour conduire le changement organisationnel afin d'éviter des échecs et de réduire les résistances. Cependant, l'étude a révélé qu'au sein de l'entreprise CEVITAL, il y avait des employés qui n'arrivaient pas à être impliqués dans ce changement. Ainsi, un autre axe de cette recherche portait sur le phénomène de la résistance au changement. Il a donc été révélé que les employés de l'entreprise percevaient le changement comme une menace.

Sur le terrain d'étude, nous avons pu constater un phénomène plus ou moins similaire. En effet, bien que pour 72 % des travailleurs interrogés, l'accompagnement du service RH et des managers a été suffisant, 26% des employés affirmaient ne pas s'être senti impliqué dans la mise en place du nouveau système d'information. De plus, le Chef d'atelier, le Responsable Administration Atelier et la Coordinatrice des travaux ont révélé que certains de leurs collaborateurs étaient encore réticents à l'utilisation du nouveau SIRH. Néanmoins, tout comme l'entreprise CEVITAL a vécu un changement organisationnel qui lui a

permis d'améliorer les conditions dont elle avait besoin pour arriver à un développement durable et rester une entreprise mondiale, la société d'équipements de Lomé a amélioré partiellement sa productivité administrative RH et l'expérience des employés grâce à sa conduite du changement dans l'installation d'un SIRH. Cette amélioration partielle étant due au fait que le système ne couvre qu'une partie de la gestion des ressources humaines, on peut sans trop se tromper prédire qu'une fois la prise en compte de tous les aspects de la gestion des ressources humaines, le SIRH améliorera drastiquement la performance administrative du service des ressources humaines.

F. Spada (2013), a aussi travaillé sur la même thématique « Conduite de changement lors du déploiement d'un système d'information », s'est beaucoup plus penché sur les facteurs d'échec ainsi que les facteurs de succès rencontrés lors d'un projet de déploiement d'un nouveau système d'informations. Ainsi, parmi les principaux facteurs qu'il a énumérés et qui favorisent le succès de la conduite du changement en entreprise selon Standish Group (1995), la société d'équipements réuni ceux-ci : l'implication des utilisateurs, le soutien de la direction et des cadres, les attentes réalistes, la vision et les objectifs clairs, le travail et l'équipe dédiée. Le SIRH a donc amélioré partiellement la productivité administrative RH et l'expérience de l'utilisateur de la société. Cependant, si 36 % des répondants de la société mentionnent qu'ils utilisent une à trois fois par mois le système pour leur besoin et 31% une fois par mois, rappelons que d'après F. Spada (2013), sans utilisateur régulier et assidu, le nouveau logiciel demeurera un outil inexploité dont les coûts plomberont les comptes de l'entreprise.

Conclusion

Cette recherche visait à évaluer la conduite du changement dans la mise en place du SIRH au sein d'une organisation. Afin d'atteindre cet objectif, six questions spécifiques liées aux étapes essentielles d'un processus de conduite du changement ont été élaborées.

La collecte des données s'est faite à partir d'un questionnaire, d'un guide d'entretien et d'observations sur le terrain. Pour analyser les données, nous avons procédé à une analyse de contenu afin d'examiner les réponses des sujets, puis procédé à une analyse descriptive. Les données de la documentation existante ont quant à elles été analysées à travers une grille d'analyse et les données issues de notre entretien ont quant à elles été analysées conformément aux objectifs, hypothèses et indicateurs en rapport aux variables.

Les résultats auxquelles nous sommes parvenus ont permis de conclure que la conduite du changement a été globalement prise en compte dans le processus de mise en place du SIRH. Aussi, à travers la communication, certains acteurs de l'entreprise à savoir les managers, l'équipe RH et les collaborateurs, ont joué un rôle prépondérant dans la mise en place de ce système. L'équipe RH a évalué le niveau de maturité au changement de l'ensemble des acteurs impactés et a été présente en support pour leur adaptation. Cependant, le SIRH n'a que partiellement amélioré la productivité administrative RH et l'expérience de l'utilisateur. Car, tous

les volets de la gestion des ressources humaines ne sont pour le moment pas traités par le système implémenté. Néanmoins, le personnel de l'entreprise apprécie le nouvel outil de travail malgré certaines poches de résistances. Ce qui est d'ailleurs normal, puisqu'il s'agit d'humains regroupés dans une diversité, chacun avec ses ambitions et attentes.

Les résultats de ce travail de recherche nous permettent de déduire que tout projet et programme d'implémentation doit être suivi et évalué afin de mettre en place des actions correctives en cas de dysfonctionnements. L'existence de formations post-implémentation du SIRH permettrait de faire des mises à niveau, d'assurer l'accompagnement du changement jusqu'à l'intégration ferme et définitive du nouvel outil dans la culture d'entreprise.

Afin de bien préparer le changement et d'éviter que les individus y créent une forme quelconque de résistance, le rôle de la psychologie du travail et des organisations consistera à faire de tous les travailleurs, des acteurs impliqués dans le processus du changement. Aussi, il s'agira de rassurer les travailleurs qui estiment que leurs attentes et besoins en termes d'accès aux entretiens annuels, au bulletin de paie, au délai de prévoyance, à la fiche de poste etc. n'ont pas été pris en compte, qu'une actualisation du système se fera au fur et mesure. Pour mieux accompagner le personnel dans le processus de changement, des séances de discussion devront être organisées dans le but de permettre aux collaborateurs d'exprimer les difficultés, contraintes et problèmes rencontrés lors de l'utilisation du système. La Psychologie du travail pourrait dans ce cas, évaluer de fait la nécessité d'organiser des formations de mise à niveau sur l'utilisation du SIRH. Elle prendra soin de sensibiliser, d'expliquer aux collaborateurs réticents à l'utilisation du SIRH, les avantages liés à l'exploitation du nouveau système.

Enfin, la Psychologie du Travail et des Organisations identifiera les besoins spécifiques aux travailleurs, fera des propositions en Ergonomie affective en vue d'adapter le système aux besoins réels des utilisateurs.

Nous retiendrons de cette étude que le changement ne doit jamais être considéré comme un phénomène toujours complexe. Souvent, les idées nous poussent vers une solution de conduite du changement qui nous paraît juste mais, au final, c'est toujours le contexte qui dicte les conditions de sa réussite. Ainsi, s'il est toujours possible de s'inspirer d'entreprises qui ont réussi, il est totalement absurde de vouloir les copier. En effet, le facteur humain indispensable au succès constitue toujours l'un des équilibres particuliers qu'il faut traiter de manière spécifique. Aussi, la recherche pourrait être poursuivie en intégrant d'autres volets de la gestion des ressources humaines, notamment sur la possibilité d'intégrer la gestion des carrières et des compétences, la gestion des formations, le recrutement et l'évaluation du personnel afin de mesurer l'impact du SIRH sur la productivité globale des organisations.

Références bibliographiques

- AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, 2013, *Méthode de conduite du changement*, Dunod, Paris.
- AUTISSIER David et GUILLARD Alexandre, 2012, *Tout changer ! Impossible hier, possible aujourd'hui*. La Martinière, 128p.
- BENRAISS Amina., JAMAL Abdelfattah et MESSAOUDI Ridouane, 2020, La conduite et l'accompagnement du changement organisationnel lors de la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines à « Marsa Maroc ». *Revue Repères et Perspectives Economiques* [En ligne], Vol.4, N° 1.
- GILBERT Patrick, 2006, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Éditions La Découverte, Paris.
- HAMAOU Sounia & BOUMAZA Katia, 2018, *Conduite du changement en entreprise : le rôle de la gestion des ressources humaines*. Mémoire de Master en Sociologie du travail et des Ressources Humaines. Université Abderrahmane Mira de Bejaïa.
- WEICK E. Karl, 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Californie.
- KAVANAGH Jean Michel, & THITE Mohan, 2018, *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 1st edition, Sage.
- KOTTER Jonh. & RATHGEBER Hamed, 2008, *Alerte sur la banquise : Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*, Nouveaux Horizons, Paris.
- SPADA Fabrice, 2013, *La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information*, Master HES-SO.
- STANDISH GROUP REPORT, 1995, *CHAOS*. The Standish Group.