



BONNES PRATIQUES POUR REMETTRE UN PROJET SIRH SUR LES RAILS

Hortense BESÈME
Manager | Keyrus Management



Que faire quand un projet s'enlise et repousse d'autant les bénéfices attendus d'un nouveau système d'information RH ? De la compréhension des causes à l'adoption de nouvelles méthodes de travail, une démarche de « project recovery » consiste à réaligner les acteurs du projet pour sortir des difficultés et livrer dans les meilleurs délais une solution opérationnelle.

Qu'il s'agisse d'un système de paie ou d'une plateforme de gestion de talents, la mise en œuvre d'une nouvelle solution RH modifie les pratiques installées et les organisations existantes. Elle exige, pour ces deux raisons, une gestion de projet rigoureuse conjuguée, dès les premières étapes, à une conduite du changement au plus près des futurs utilisateurs. Malgré le soin que la plupart des directions

Ressources Humaines apportent à la planification et au pilotage de ces projets, de multiples facteurs peuvent en contrarier le cours et aboutir à des blocages que l'équipe projet interne sera impuissante à lever seule – faute d'expérience, de recul, de moyens ou d'autorité au sein de l'organisation. L'intervention d'un consultant extérieur, rompu à la direction de projets SIRH et maîtrisant, de ce fait, leurs dimensions tant techniques que métiers, permet de dénouer ces situations et de remettre le projet sur les rails pour le conduire à bonne fin. Pour atteindre cet objectif, la décision de déclencher une telle mission de « project recovery » doit être prise le plus tôt possible et surtout au plus haut niveau, de façon à légitimer une intervention qui va potentiellement remettre en question les prérogatives, décisions et modes de fonctionnement des différentes instances de gouvernance du projet.

DES SYMPTÔMES À NE PAS NÉGLIGER

En moyenne, les entreprises changent une fois tous les 7 ans de SIRH. Les projets SIRH d'envergure qui se déroulent sans accroc du début à la fin sont des exceptions. Pour autant, il ne faut pas confondre une difficulté passagère avec un vrai point de blocage interdisant toute avancée et mettant le projet en péril. Si c'est souvent le comité stratégique qui tire la sonnette d'alarme pour des raisons budgétaires, certains signes, auxquels on prête insuffisamment d'attention, sont souvent révélateurs d'un projet en voie d'enlèvement. Par exemple :

L'absence de leadership se révélant dans la multiplication de réunions sans ordre du jour précis et n'aboutissant à aucune décision ;

La participation d'un membre de la direction à des ateliers très opérationnels ou fonctionnels aux seules fins d'en souligner l'importance et de remobiliser ceux qui sont censés y jouer un rôle actif ;

L'impossibilité technique d'avancer faute d'avoir pris en compte les liens de dépendance entre plusieurs projets – typiquement quand un logiciel de paie a besoin des données du système de gestion de talents, mais que ces données ont été définies sans tenir compte des exigences spécifiques du logiciel de paie.

En valorisant des collaborateurs internes au poste de Responsable du projet, la Direction des Ressources Humaines peut mettre le collaborateur en situation d'échec pour plusieurs raisons :

Une personne ayant déjà fait un projet SIRH en interne (1 projet tous les 7 ans) n'est pas au courant des dernières évolutions fonctionnelles ou de modalité projet (particulièrement en SAAS).

Un bon expert fonctionnel est rarement un chef de projet. Un expert paie va par exemple être plus attentif à l'ensemble des détails qui permettront une paie parfaite alors que le chef de projet pense avant tout à l'atterrissage du projet et à l'arbitrage des sujets pour y parvenir.

À ces difficultés s'ajoutent les classiques réticences/résistances au changement que l'on observe dans toutes les

organisations se dotant d'outils métiers porteurs de nouvelles façons de faire et pouvant donner lieu à des redéfinitions de postes ou à des réorganisations de services appréhendées par les équipes RH.

Quand des difficultés de ce type apparaissent et s'accroissent, la situation devient illisible et inextricable pour tous ceux qui sont impliqués dans le projet. Les priorités sont chamboulées voire contradictoires ; les développeurs ne savent plus ce qu'ils ont à faire ; les différents comités n'arrivent plus à arbitrer ; la communication ne passe plus et les résistances au changement s'exacerbent. Le projet doit être repris en main. Il est indispensable qu'il le soit par une personne extérieure qui, ayant un regard neuf et neutre, sera à même de démêler les causes – techniques, organisationnelles, culturelles et métiers – de ces blocages et de réaligner les parties prenantes sur des objectifs réalistes.

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE EN TROIS TEMPS

La tentation courante, lorsque l'on engage une démarche de « project recovery » est de réaliser un audit complet du projet, puis de tout reprendre à zéro, en remettant en place les bonnes pratiques et les processus appropriés et en replanifiant toutes les étapes. Cela revient à faire comme si strictement rien de bon n'avait été réalisé – ce qui est rarement le cas – avec le risque de s'aliéner ceux dont le travail et l'implication se trouvent ainsi balayés.

L'approche que nous préconisons consiste au contraire à monter à bord, à s'immerger dans le projet tel qu'il est, afin de l'appréhender de l'intérieur dans toutes ses dimensions, dysfonctionnements inclus. Cette approche se réalise en trois temps :

Une phase de découverte, très rapide, visant à comprendre le contexte dans lequel on évolue : qui sont les personnes en présence, quels sont les problèmes détectés et la nature de ces problèmes. Le consultant prend en quelque sorte la température du projet et la mesure de ses effets sur l'organisation, sur les personnes impactées par le changement d'outil(s) ainsi que sur le système d'information global dans lequel la nouvelle solution vient s'insérer.

Une phase d'analyse et de recadrage de la gouvernance. L'expérience montre que l'essentiel des blocages provient de la difficulté à faire circuler l'in-

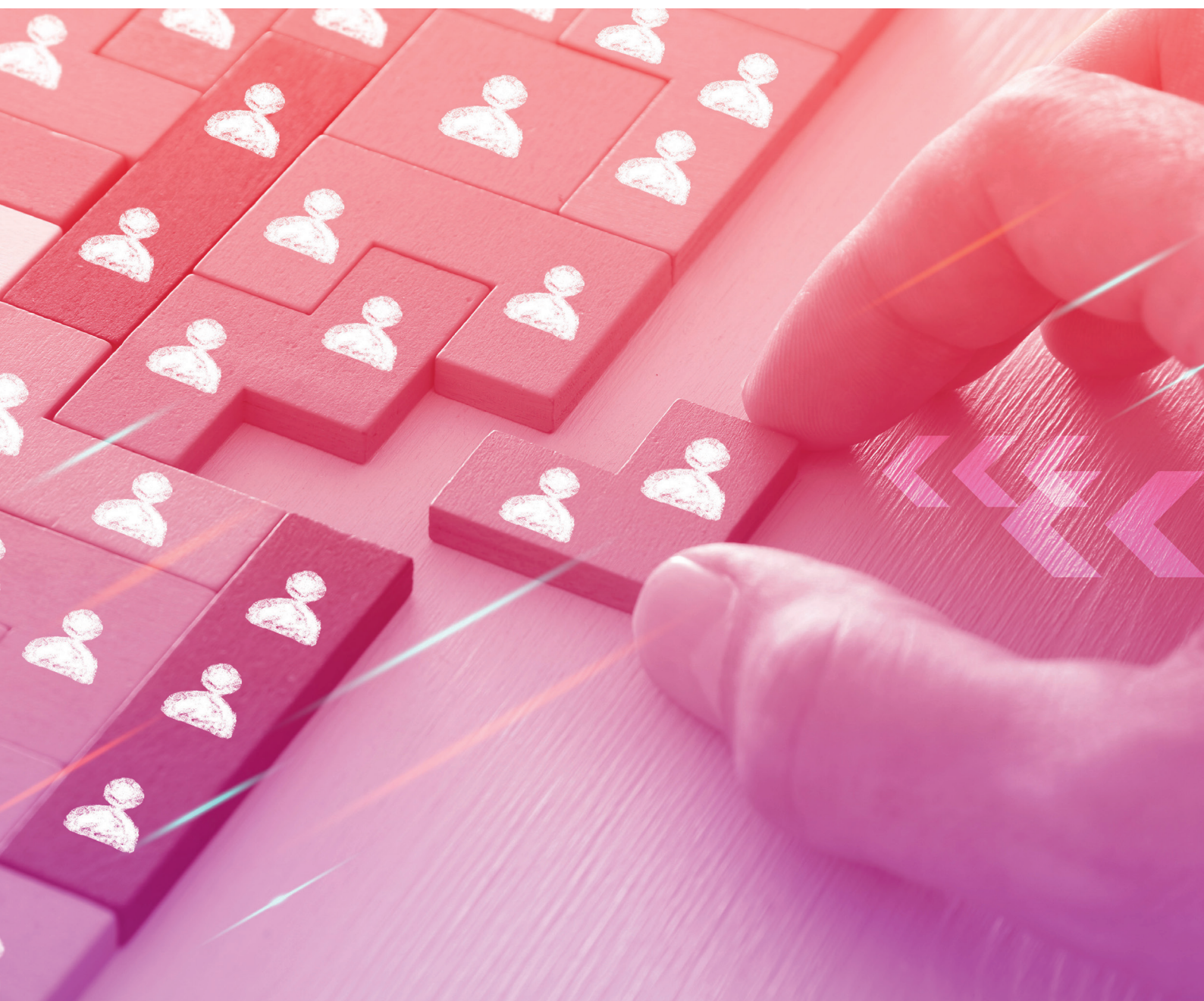
formation entre les participants et les différentes instances du projet, à savoir : le comité stratégique (ou de pilotage) ; le ou les comités fonctionnels réunissant des décideurs RH et des représentants des métiers concernés par le déploiement du nouvel outil (gestionnaires de paie, chargés de recrutement, responsables formation...) ; le comité technique, dont la mission est de transmettre les besoins fonctionnels aux équipes techniques (développeurs et DSI) et d'en suivre les avancées. Lors de cette phase, le consultant s'assure en particulier de l'implication et de la disponibilité des bons interlocuteurs métiers, futurs utilisateurs de la solution.

Une phase de travail et d'accompagnement, durant laquelle le consultant va partir de ce qui existe et chercher à l'améliorer de l'intérieur, notamment en introduisant de nouvelles règles de fonctionnement au sein des comités et en clarifiant les processus de prise de décision et de circulation de l'information. Cela passe par des choses aussi simples que l'établissement d'un ordre du jour pour chaque réunion/atelier, des relevés de décisions systématiques et la remontée à l'instance appropriée des points sur lesquels un arbitrage est nécessaire. On crée ainsi les conditions d'une priorisation pertinente des besoins et des tâches concrètes à accomplir pour faire avancer le projet.

4 BONNES PRATIQUES POUR INSTALLER DE NOUVEAUX RÉFLEXES

Le facteur humain est la clé de la réussite des projets SIRH. Il s'agit fondamentalement d'aligner les parties prenantes pour arriver à livrer une solution acceptée par ceux qui vont l'utiliser parce qu'elle répond concrètement à leurs besoins, facilite leur travail et leur permet d'atteindre de nouveaux objectifs d'importance stratégique pour l'entreprise : raccourcir les cycles de recrutement, harmoniser la gestion de la paie de l'ensemble des filiales d'un pays, renforcer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins des salariés, améliorer la mobilité interne, etc.

Il s'agit aussi d'éviter le piège de l'hyperpersonnalisation de l'outil choisi, alors que celui-ci répond souvent déjà, en standard, à l'essentiel des cas d'usage. Le fait de multiplier les développements et les paramétrages spécifiques enchérit en effet le projet, en ralentit l'exécution et peut finir par aller à l'encontre de l'objectif et des bénéfices attendus – typiquement en reproduisant à grands frais les interfaces, fonctionnalités et processus préexistants. Pour rompre avec ces réflexes défensifs ou régressifs, le consultant va devoir en instaurer de nouveaux, notamment en empruntant aux méthodes agiles et aux techniques de design thinking.



RAISONNER « USAGES »

L'expression des besoins des utilisateurs métiers aboutit trop souvent à des « listes au Père Noël ». Ces listes de souhaits ne sont jamais satisfaites en totalité, quels que soient les efforts du chef de projet et de l'équipe AMOA. Il s'ensuit des déceptions que l'on peut éviter en changeant de méthode. Au lieu de demander aux utilisateurs de dresser le catalogue de ce qu'ils veulent, on part des usages – c'est-à-dire de ce qu'ils doivent pouvoir faire demain à partir de leur nouvel outil pour atteindre leurs objectifs métiers. Ce travail en atelier fait remonter ce qui est essentiel pour chaque catégorie d'utilisateurs et permet de vérifier si la solution y répond de manière satisfaisante ou si un paramétrage particulier se justifie. En se recentrant sur leur rôle et en se projetant dans la manière dont ils vont travailler demain avec la nouvelle solution, les utilisateurs relativisent d'eux-mêmes des exigences secondaires sur lesquelles ils s'arcboutaient – par exemple, la couleur de l'entête des fiches de paie ou l'ordre de présentation des informations dans les rapports d'entretiens d'évaluation des salariés.

PENSER « SOLUTION »

Dans les situations de tension ou de blocage, la tendance naturelle de l'être humain est de se focaliser sur ce qui ne va pas – en d'autres termes, de penser « problème » plutôt que « solution ». Il est possible d'inverser cette tendance en recourant à des techniques d'entretien et d'animation très accessibles. Le simple fait de demander à une personne de formuler de manière positive ce qu'elle vient d'énoncer de manière négative permet souvent d'amorcer ce changement d'état d'esprit. De même, proposer aux participants d'un atelier fonctionnel de bannir certaines expressions – comme « le problème, c'est que... » ou « de toute façon, au siège... » – sera une façon ludique et bien acceptée de rendre les échanges constructifs en invitant chacun à être force de propositions factuelles.

ACCEPTER L'IMPERFECTION

Un des grands apports de la gestion de projet « agile » est d'avoir démontré que le mieux est souvent l'ennemi du

bien. Les systèmes d'information RH sont structurants pour l'entreprise et sous-tendent des objectifs stratégiques et managériaux. Pour autant, faut-il attendre que tout soit parfait et que 100 % du périmètre fonctionnel soit couvert pour mettre un outil en production ? La réponse est non : ce qui importe est que les utilisateurs puissent dès le premier jour travailler correctement. Par exemple, si, en l'état, l'outil permet de traiter 90 % des paies, il serait totalement contreproductif d'en retarder la mise en production au motif que la gratification des stagiaires ou d'autres cas spécifiques n'ont pas encore été paramétrés. Ces cas particuliers pourront être traités à la main dans un premier temps, solution temporaire qui sera d'autant mieux acceptée que l'on donnera aux utilisateurs de la visibilité sur le calendrier des prochaines réalisations.

PRIORISER LES TÂCHES & PARTAGER LE « BACK LOG »

La priorisation des tâches n'est pas un exercice de planification que l'on fait en début de projet une fois pour toute. C'est une dynamique d'amélioration continue, qui consiste à ajuster en permanence ce qui doit être fait en fonction de ce qui a déjà été réalisé, des dépendances techniques/fonctionnelles et des capacités effectives des équipes de développement. Se plier à cette discipline est extrêmement sain pour redonner de l'air aux équipes et du rythme à un projet. Elle se traduit par la mise en place d'un back log, document de référence listant l'ensemble des tâches à exécuter, partagé par toutes les parties et incluant une identification précise des acteurs devant agir pour chaque tâche. Actualisé au fil de l'eau et géré de manière rigoureuse, le back log soulage la charge mentale des équipes en leur permettant de gérer un sujet après l'autre, tout en leur donnant de la visibilité sur le « reste à faire ». Le découpage du projet en chantiers bien identifiés, plus faciles à maîtriser en termes de délais et compétences à mobiliser, facilitera la gestion du back log et ajoutera à la lisibilité de l'avancement global du projet.

Faire adopter ces bonnes pratiques par l'ensemble des parties prenantes du projet, c'est se donner les moyens de repartir sur de bonnes bases et mettre fin au gaspillage de temps, d'énergie et d'argent que représente un projet dont plus personne ne comprend les tenants et les aboutissants. C'est se recentrer sur ce qui va permettre à l'équipe projet de renouer avec la règle d'or « on time, on scope, on budget » dont le projet s'était écarté, pour, in fine, livrer aux équipes RH un outil qui les aide à mieux travailler et à améliorer l'efficacité et la qualité des services RH offerts à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.



À PROPOS DE L'AUTEUR



Hortense BESÈME

Depuis 11 ans, Hortense Besème intervient sur des projets RH d'envergure. Diplômée de l'ESSCA, elle s'est spécialisée dans la conduite de projet dans le secteur associatif puis en cabinet de conseil. Elle s'est alors investie sur des projets RH à dimension internationale. Cela a déterminé son goût pour les projets complexes culturellement et techniquement. Son leitmotiv : fluidifier l'information au sein des organisations. Depuis son arrivée chez **Keyrus** en 2019, elle développe l'offre SIRH et Data pour les RH.

KEYRUS management

Keyrus Management est le Cabinet de Conseil intégré du Groupe **Keyrus** qui combine des savoir-faire métiers avec des expertises technologiques en matière de gestion de la donnée.

Cette complémentarité apporte un différenciateur de valeur et confère à **Keyrus Management** un positionnement unique dans le paysage du conseil.

Keyrus Management aide les entreprises de toutes tailles, aussi bien Grands Comptes que PME, à répondre à leurs besoins accrus de transformation rapide en développant leur agilité et en accélérant l'usage du digital.

Le cabinet développe ses activités en France et à l'international en s'appuyant sur le Groupe **Keyrus** spécialiste de la Data et du Digital implanté dans 20 pays et sur 4 continents.

Plus d'informations sur www.keyrusmanagement.fr