

shortways



L'adoption du SIRH dans les organisations

Focus sur le support utilisateur

Livre Blanc
Mai 2024

Sommaire

Remerciements	3
Introduction	4
I) L'adoption / appropriation du SIRH.....	7
a) Définition de l'adoption / appropriation du SIRH	7
b) Baromètre de l'adoption 2024	9
c) Classement des impacts principaux d'une mauvaise adoption du SIRH.....	10
d) Freins à l'adoption du SIRH.....	18
<i>PAROLE D'EXPERTE - L'étude des résistances au changement : un enjeu clé.....</i>	<i>19</i>
II) Focus sur le support utilisateur.....	25
a) Résultats du Baromètre sur le support utilisateur	25
b) Un support à tous les niveaux de l'organisation.....	27
<i>PAROLE D'EXPERT - Faut-il automatiser son support SIRH ?.....</i>	<i>31</i>
c) Des indicateurs d'efficacité du support en développement et encore peu mesurés .	33
<i>PAROLE D'EXPERT - Bilan & Perspectives.....</i>	<i>34</i>
III) Quelles solutions pour favoriser l'adoption ?	36
a) Un accompagnement au changement préparé et renforcé	37
b) Une amélioration continue de l'outil.....	39
c) L'intégration de l'IA dans les projets	40
<i>PAROLE D'EXPERT - Les théories de l'engagement des ambassadeurs</i>	<i>41</i>
Conclusion.....	42
A propos de la plateforme d'adoption digitale Shortways	43

Remerciements

Ce livre blanc est le fruit d'une collaboration entre Shortways et le Master SIRH de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne pour la 2ème édition consécutive. Il rebondit sur une première édition réalisée en 2019 en collaboration avec l'ESIEE, et la seconde en 2022 avec l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, orientée sur l'adoption du SIRH par domaine RH.

Pour assurer la longitudinalité de nos analyses, nous avons adopté la même méthodologie que celle du livre blanc 2022 : dans un premier temps nous avons réalisé une étude quantitative (questionnaire) auprès de professionnels du SIRH pour cadrer les grandes lignes de la question de l'adoption / appropriation du SIRH. Dans un second temps, afin de préciser ces réponses, nous avons conduit une étude qualitative (entretiens) auprès de volontaires, certains ayant participé à la première partie de notre enquête.

À ce titre, nous souhaitons remercier :

- Les 65 professionnels RH et SIRH ayant pris le temps de participer à notre questionnaire
- Les 21 professionnels ayant donné leur témoignage dans le cadre des entretiens :
 - Laure Bontemps, Directrice SIRH, Data office et projets de transformation Groupe chez Veepee
 - Céline Buisson, Déléguée SIRH chez GRTgaz
 - Daniela Carpinteiro, Consultante SIRH chez MC2i
 - Gérald Chiron, Directeur du service SIRH chez Gagneraud
 - Jacques Coffinières, Responsable du service SIRH Groupe chez Cerba HealthCare
 - Thierry Dutranois, Chef de projet SIRH chez l'APEC
 - Maïlys Duvivier, Coordinatrice SIRH et Paie chez Marfret
 - Candice Guillot, Head of Employee Experience & HR Performance chez Talan
 - Geoffroy Lacan, Directeur Digital RH, et Nathalie Rubinsztajn, Responsable du RUN Digital RH pour VINCI Construction
 - Christelle Le Briz, Cheffe de section Paie, Directrice de Programme Solde de la Gendarmerie Nationale, Référent Egalité Diversité
 - Chloé Longuet, Chargée de projets SIRH et d'études RH chez GRTgaz
 - Pauline Lucas, Consultante SIRH et Paie chez Human Sight
 - Ingrid Manoury-Patras, Group HR Digital Solution Function Manager d'un Grand groupe international français
 - Aïcha Mogharbi, Cheffe de projet MOA SI Paie d'une entreprise de détail d'habillement en magasin spécialisé
 - Christophe Quaranta, Responsable AMOA et SIRH Paie France chez Air France
 - Eric Renevier, Directeur de projet MOA au sein de la sous-direction SIRH de la Direction des Ressources Humaines du ministère des armées
 - Virginie Rocheteau, Responsable SIRH Talent chez Saint-Gobain
 - Bamori Sanogo, Responsable SIRH dans une Grande entreprise
 - La Responsable formation d'une entreprise spécialisée dans l'environnement
 - Et le Directeur SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe
- Les 6 étudiantes du Master pour leur engagement et le travail mené à la réalisation des entretiens : Salima Belfitouri, Fabiola Guilon, Lysianne Okou, Louna Peudpiece, Danièle Trabilord, et Aïcha Zedoud.
- Arnaud Pellissier-Tanon, Maître de conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne ; Vaïté Maillard, Enseignante à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et à l'ECE Paris ; Jean-Luc Santerre, ancien Directeur des Ressources Humaines, professeur et consultant SIRH, pour leur accompagnement, relectures, apports et conseils durant toute notre collaboration. Et Mélanie Rausch, Responsable Marketing chez Shortways, pour son travail de synthèse et de rédaction.

Introduction

Notre première édition en 2019 traitait du sujet de l'adoption des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (ci-après SIRH) dans son ensemble.

Puis, en 2022, nous avons observé l'évolution de cette problématique, en nous demandant si des freins inhérents à certains domaines RH (Recrutement, Paie, Formation, ...) pouvaient exister.

Cette nouvelle édition apporte un nouveau focus : celui du support utilisateur. Le support est une des activités récurrentes de la phase de Run (phase de maintien en conditions opérationnelles). Il permet d'apporter des réponses aux problèmes rencontrés par les utilisateurs, à leurs questions sur l'usage du SIRH, voire à des questions dites métier, portant sur un processus ou une règle RH.

Nous nous sommes donc posé la question suivante : quel lien existe-t-il entre l'efficacité du support utilisateur et l'adoption du SIRH ?

Une enquête quantitative auprès de 65 professionnels RH et SIRH nous a tout d'abord permis de cadrer le sujet, d'en dégager les grandes lignes et de préparer l'enquête qualitative.

Ce document mobilise en effet les témoignages de 21 professionnels RH et SIRH, que nous avons listés à l'occasion des remerciements. Leurs témoignages ont été recueillis lors d'entretiens semi-directifs menés à distance de janvier à mars 2024. Les avis exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient être considérés comme constituant une prise de position officielle des organisations auxquelles ils appartiennent.

Ce livre blanc présente les constats recensés et rassemble des verbatims et réflexions de nos répondants sur cette thématique. Le panel d'entreprises et d'organisations de ces répondants est varié. Plus de 10 secteurs sont interrogés comme l'industrie, la construction, le transport du gaz, la vente à distance ou encore le transport maritime.

NDLR : Cette édition est pilotée par Shortways, mais les répondants ne sont pas exclusivement des clients de Shortways.

Il n'apporte ni jugement sur les freins rencontrés, ni de solution miracle à cette problématique complexe. Toutefois, des experts apporteront leur vision, et des conseils vous seront apportés dans une dernière partie.

Une première partie analyse l'évolution de l'adoption du SIRH dans les organisations : sa définition, les résultats du Baromètre quantitatif, les impacts d'une mauvaise adoption du SIRH ainsi que les freins qui ralentissent la dynamique d'adoption.

Une deuxième partie se concentre sur le lien entre l'efficacité du support utilisateur et l'adoption du SIRH.

Enfin, une troisième partie rendra compte de solutions à mettre en place afin de faciliter l'adoption du SIRH.

Périmètre du Baromètre de l'adoption

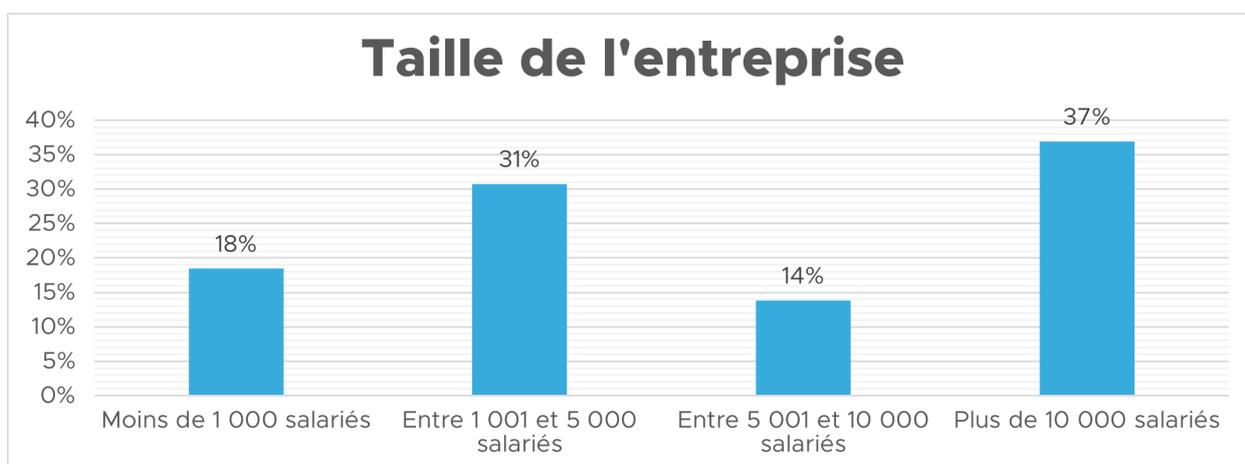
L'enquête qualitative qui nourrit notre Livre Blanc a été précédée d'une enquête quantitative, un questionnaire administré en ligne de novembre 2023 à avril 2024 auprès de 65 professionnels RH et SIRH.

Cette enquête quantitative ne visait pas à une quelconque représentativité mais a servi à cadrer le sujet. Elle a permis de dégager des grandes lignes, notamment en matière de support apporté aux utilisateurs, ainsi qu'à préparer l'enquête qualitative.

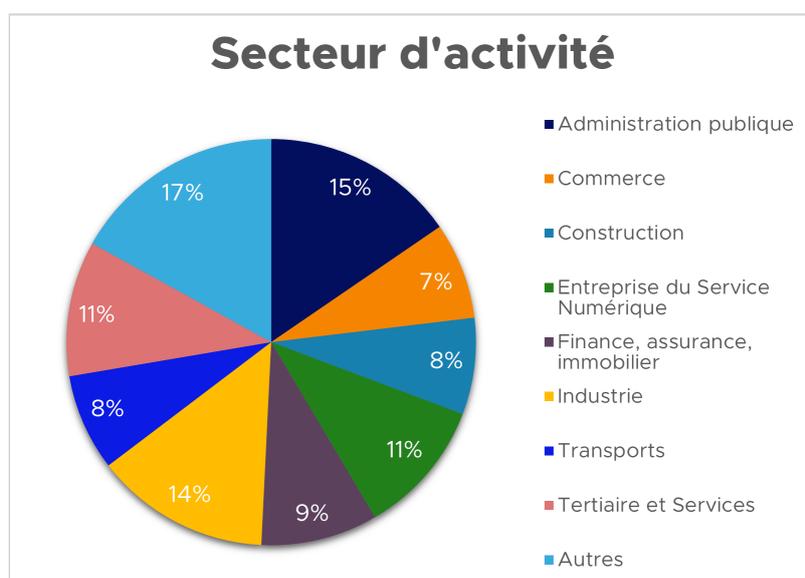
Les répondants cochaient des items dans des menus déroulants, pouvaient indiquer des niveaux d'importance et ajouter des commentaires si les options proposées ne permettaient pas de bien prendre en compte leur situation.

Afin de rendre compte de l'évolution des pratiques sur l'adoption du SIRH dans les entreprises, les résultats qui seront présentés tout au long du Livre blanc seront comparés aux résultats obtenus lors des précédentes éditions menées en 2019 et 2022, dès que cela sera possible.

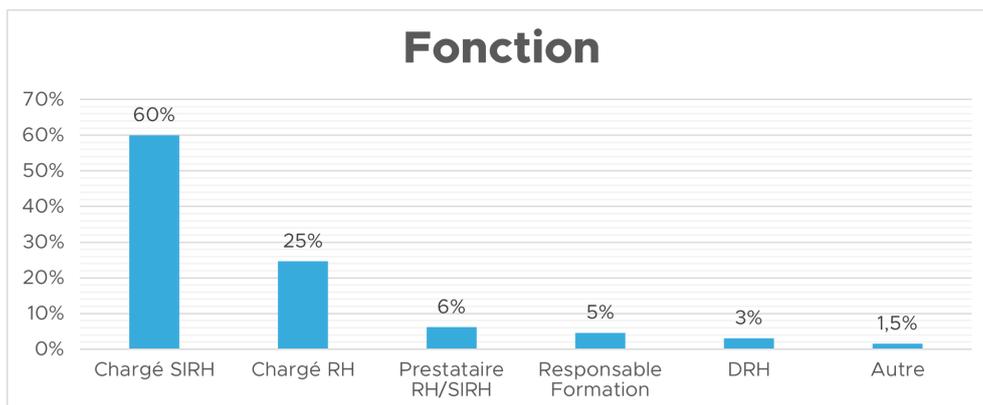
Les répondants 2024 viennent d'entreprises de toutes tailles :



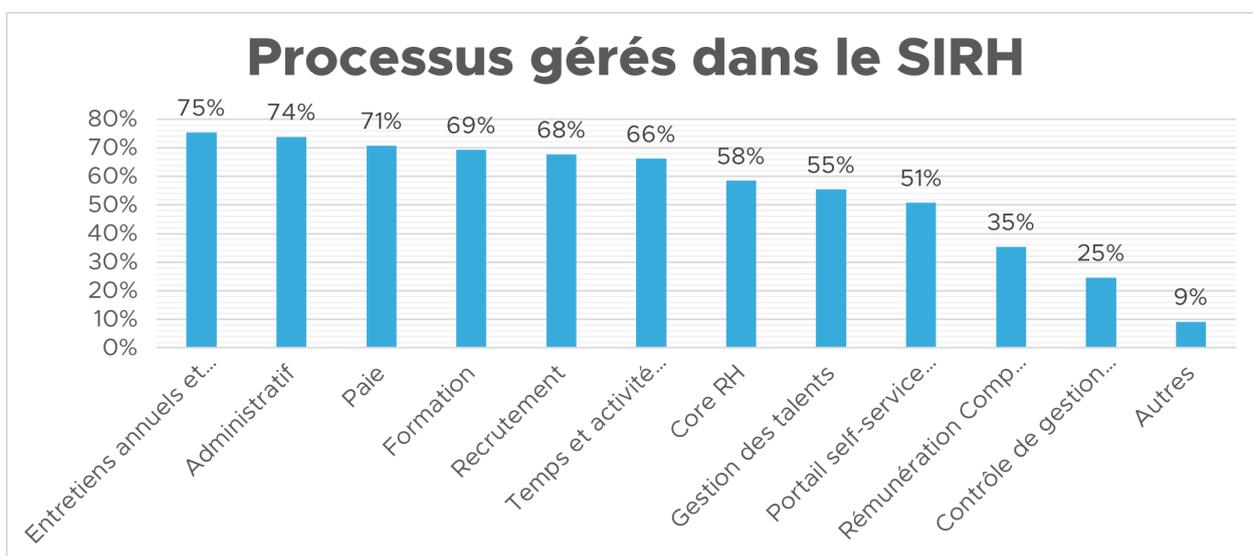
Et de tous secteurs d'activité :



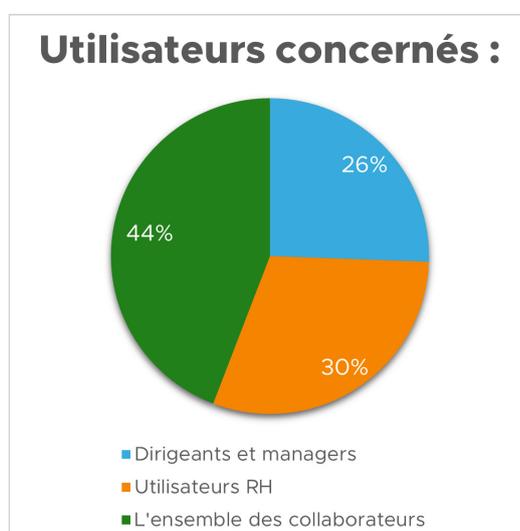
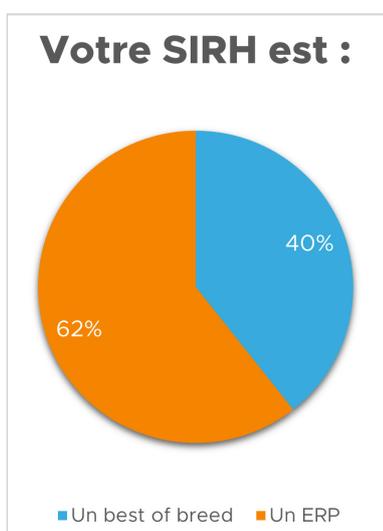
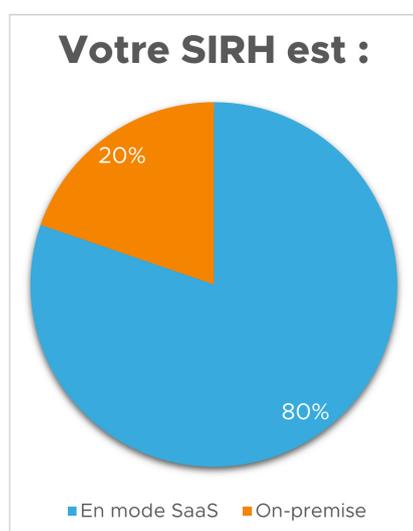
Ils ont des responsabilités RH et SIRH, mais principalement fonctionnelles RH ou SIRH :



Les processus principaux gérés dans leur(s) SIRH sont :



En 2024, les répondants déclarent les caractéristiques suivantes de leurs SIRH :



I) L'adoption / appropriation du SIRH

a) Définition de l'adoption / appropriation du SIRH

Comme lors de notre précédente édition de 2022, de nombreux professionnels des SIRH considèrent encore en 2024 que les termes "adoption" et "appropriation" sont synonymes. Cependant, on observe de manière claire une évolution dans les définitions données par les répondants : une distinction subtile entre ces deux notions s'installe.

Christophe Quaranta clarifie la différence entre les deux concepts : *"Il faut différencier l'adoption, l'usage de l'outil, de l'appropriation, l'usage optimisé de l'outil, et les stratégies pour encourager les deux, en insistant sur l'importance de la communication, de la formation et du support utilisateur pour réussir l'implémentation du SIRH."* Pauline Lucas et Maïlys Duvivier le rejoignent sur ce point.

Définition de l'adoption

Pour nos interlocuteurs, **adopter serait donc accepter un nouvel outil obligatoire et garantir son utilisation.**

Accueillir le changement et ne pas le contourner en continuant à travailler avec les anciennes méthodes. Ne pas se sentir contraint, mais apprécier l'outil, comprendre sa valeur ajoutée pour atteindre ses objectifs au quotidien, et le voir comme un facilitateur.

Gérald Chiron présente l'adoption comme une **capacité à utiliser l'outil déployé** : *"Ça veut dire faire en sorte que tous les collaborateurs à tous les niveaux soient suffisamment informés et formés à l'utilisation de l'outil : savoir qu'il existe, à quoi il sert et surtout comment l'utiliser."* Virginie Rocheteau et Thierry Dutranois le rejoignent sur cette définition.

Maïlys Duvivier précise cette notion en y ajoutant une **dimension de fréquence, d'utilisation régulière de l'outil** : *"Adopter le SIRH veut dire l'utiliser quotidiennement. Avoir un flux de connexion pratiquement quotidien sur nos outils RH, ou lors de campagnes one shot, que tout le monde aille sur l'outil."*

La phase de décision d'adoption est donc perçue comme une des premières étapes du processus d'appropriation. Certains de nos interlocuteurs, dans un souci d'optimisation de chaque étape du processus, ont donc pris en compte un nouveau paramètre : la dimension contrainte (ou non) de l'adoption. L'adoption volontaire étant alors un élément accélérateur du changement.

Céline Buisson : *"Dans l'imaginaire collectif, nos outils sont souvent vus comme des contraintes. Car les utilisateurs sont obligés de saisir leurs temps, leurs frais, leurs congés, leur travail."*

Chloé Longuet souligne ainsi **l'aspect de non-contrainte** : *"Adopter c'est accepter le fait d'avoir un nouvel outil SIRH. Le SIRH est un passage obligé pour les collaborateurs. Le fait de l'adopter a vraiment une connotation d'accueillir ce changement, et ne pas le vivre comme une obligation, une difficulté, mais d'être en phase avec."*

L'adoption volontaire semble pour nos interlocuteurs être liée à une perception par l'acteur de la **valeur ajoutée du SIRH** déployé.

Ingrid Manoury-Patras nous confirme cette idée : *"L'adoption réussie d'un SIRH implique que les utilisateurs ne se sentent pas contraints mais voient le système comme un facilitateur naturel à utiliser, dont il a compris l'intérêt."*, et par le Directeur SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe : *"Adopter, c'est utiliser au quotidien les outils pour atteindre ses propres objectifs en tant que salarié, sans réticences car on a compris son utilité."*

Il est à noter qu'être en production n'est pas forcément synonyme d'adoption, comme en alerte Laure Bontemps : *"Quasi toutes les entreprises font leur go live dans le planning initialement prévu mais trop souvent pas sur les bons timings dû à des enjeux financiers et de ROI, et souvent, on associe ce mauvais démarrage fait dans la précipitation à une absence de promesse de la part du fournisseur choisi. Selon moi, nous devons considérer que nous sommes en go live quand nous avons 100% d'utilisation et de compréhension de la part des utilisateurs. Nous ne prenons pas assez de temps dans le déploiement des projets et de ce fait le démarrage se fait souvent en catastrophe. Et en conséquence le change, lui, ne suit pas, l'appropriation non plus."*

Définition de l'appropriation

S'approprier un outil serait un cran au-dessus de l'adoption. Il s'agit d'une utilisation plus poussée, plus technique de l'outil.

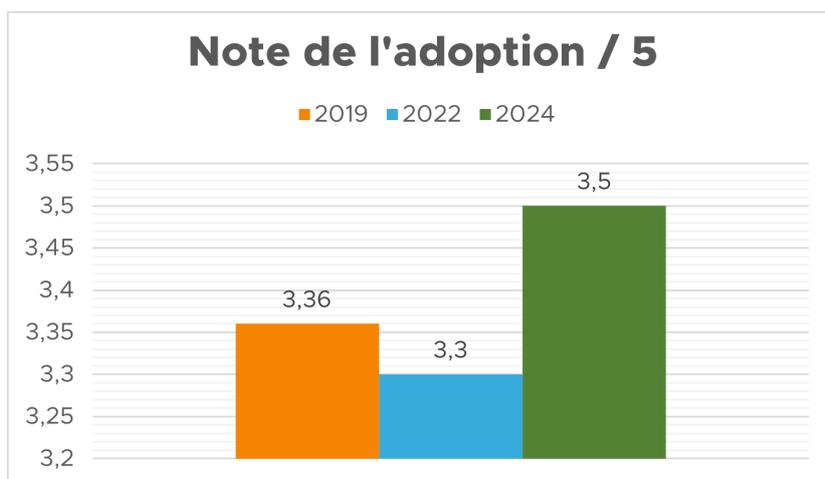
Un utilisateur s'approprierait un outil lorsqu'il a le **réflexe** de l'utiliser, sait comment expliquer son fonctionnement à ses pairs, connaît les raccourcis, voire se détourne des usages prescrits pour **l'utiliser à sa façon**.

Christelle Le Briz confirme cet élément de détournement : *"L'appropriation est au-dessus de l'adoption, ça veut dire que l'utilisateur a été plus loin. Vous pouvez adopter quelque chose, sans forcément vous l'approprier. L'appropriation à titre d'exemple, c'est : je suis gestionnaire et je suis bloqué dans ma saisie. Alors pour solutionner cette situation je ne vais pas effectuer la procédure idoine, mais je vais au contraire détourner l'outil, le détricoter pour réussir mon action. Par exemple, mettre mon document de cette manière plutôt que de celle-là parce que je n'y arrive pas avec la méthode fournie, aussi je réussis par quelque truchement à détourner l'outil pour le faire d'une autre façon. Me l'approprier à ma façon, même si elle est mauvaise. C'est pour cette raison qu'au niveau du SIRH nous avons des contrôles qui sont faits pour justement rester dans les process officiels afin de ne pas fausser le calculateur. Aussi mon rôle en tant que Directrice de Programme de la Solde pour l'institution est d'être le garant du calculateur en matière de bonnes pratiques et de process."*

Mailys Duvivier pousse un parallèle avec les réseaux sociaux : *"La notion d'appropriation est un peu plus forte que l'adoption. Adopter c'est bien aimer l'outil, le trouver pratique. Mais s'approprier va être l'utiliser à bon escient, pousser son utilisation au maximum. Que l'utilisateur utilise le "mon", mon espace, et pas "l'espace RH". Ce que je cherche dans l'appropriation de mon SIRH, c'est que les gens aient ce réflexe de se dire "Je vais aller voir ce qu'il se passe sur mon portail RH", sans forcément chercher une information précise, à la manière des réseaux sociaux. Il faut donc les faire vivre et mettre beaucoup de contenus."*



b) Baromètre de l'adoption 2024



L'enquête quantitative met en évidence une adoption moyennement maîtrisée du SIRH. De nombreuses entreprises ont une adoption partielle, voire absente de leur outil.

Selon nos répondants, la moyenne de l'adoption/appropriation du SIRH par leurs utilisateurs est de 3,5/5.

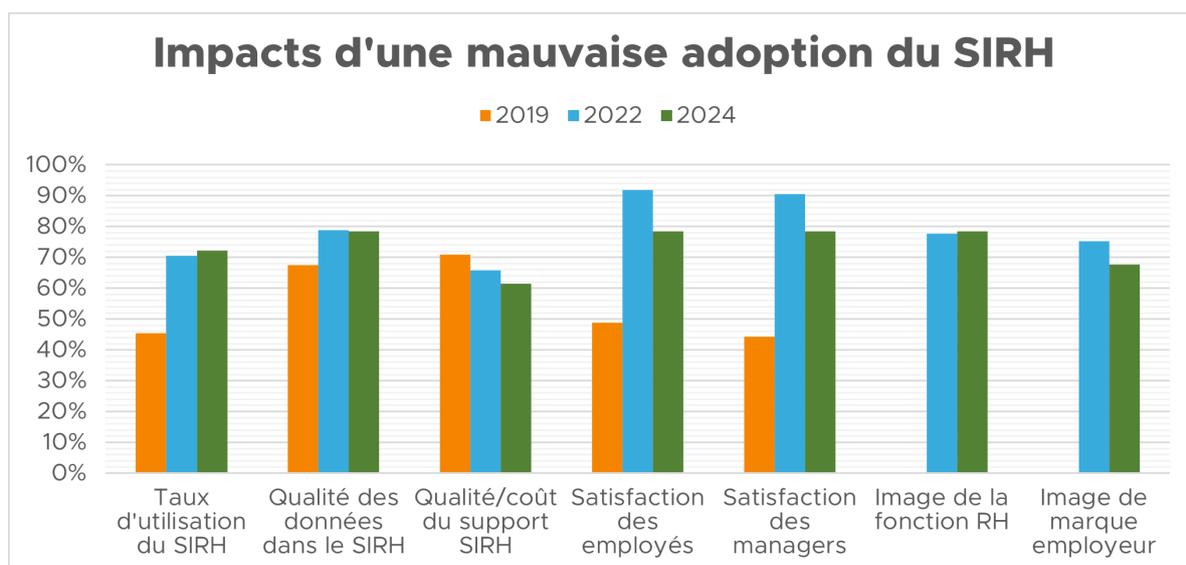
Bien que la note moyenne d'adoption soit de 3,5/5, ce résultat n'est pas uniforme et **varie considérablement selon de multiples facteurs** détaillés dans la partie "Freins" du Livre Blanc. L'adoption diffère également en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, des zones géographiques où elle opère, ainsi que du processus RH concerné. Il semble donc difficile d'établir une vision globale de l'adoption dans les organisations à partir des réponses obtenues. Néanmoins, l'impression générale des répondants est que le niveau d'adoption est satisfaisant.



3,5/5

C'est la moyenne de l'adoption/
appropriation du SIRH par les
utilisateurs

c) Classement des impacts principaux d'une mauvaise adoption du SIRH



En cas de mauvaise adoption du SIRH, de nombreux impacts sont constatés. Les impacts prédominants, attendus pour 78% des organisations répondantes sont :

- Baisse de la satisfaction des employés, des managers
- Dégradation de la qualité des données
- Baisse de l'image de la fonction RH

Il convient de noter que tous les impacts sont prévalents dans les entreprises interrogées. La note la plus basse étant celle de la dégradation du ratio qualité/coût du support SIRH déclaré par 62% des entreprises interrogées.

78%

estiment qu'une mauvaise adoption du SIRH a un impact sur la **satisfaction utilisateur**

72%

considèrent qu'une mauvaise adoption du SIRH influe sur son **taux d'utilisation**

62%

indiquent que la **performance du support utilisateur** est également dégradée

78%

pensent qu'une mauvaise adoption du SIRH impacte **l'image de la fonction RH**

68%

considèrent que **l'image de marque employeur** est aussi dépréciée

78%

jugent que la **qualité des données** est dégradée en cas de mauvaise adoption du SIRH

Voyons ces impacts en détails :

Baisse de la satisfaction des utilisateurs

La baisse de la satisfaction des utilisateurs est identifiée par **78% des répondants** comme le premier impact d'une mauvaise adoption (tout comme dans l'édition 2022, mais avec une évolution du taux qui était de 91,5%).

Un outil non-performant ou mal adopté va faire baisser la satisfaction des différentes populations d'utilisateurs, tel un cercle vicieux.

Tout d'abord, les **utilisateurs** peuvent se retrouver face à un **outil complexe** et des **processus** pour lesquels ils n'ont **pas été suffisamment accompagnés**. S'ils ne perçoivent pas la valeur ajoutée du SIRH, ils en seront mécontents et influenceront l'avis d'autres utilisateurs de manière négative.

Le **climat social** dans l'entreprise peut même être altéré si des points très sensibles sont touchés (données collaborateurs ou erreurs de paie).

Ainsi, pour Christelle Le Briz : *"Le taux de satisfaction des utilisateurs passe par une réponse à leurs attentes. Un SIRH efficient est un SIRH en mesure de calculer une paie tous les mois au plus juste de la situation RH de la personne. Cette situation doit ne pas présenter de décorrélation entre la donnée RH de l'agent et sa paie."*

Daniela Carpinteiro témoigne : *"J'ai déjà vu chez un client une mauvaise décision de copier-coller le paramétrage de l'ancien outil vers le nouveau, plutôt qu'essayer de le faciliter et utiliser le standard de la solution. Les utilisateurs étaient épuisés car personne ne les écoutait. Ils ne sont pas sollicités en début de projet puis lors du déploiement, ils subissent le changement et les erreurs faites. Il y a donc beaucoup de mécontentement. Si les utilisateurs ne sont pas amis avec leur outil de travail qui leur permet d'être efficaces, ça génère de la frustration."*

Et la mauvaise maîtrise de l'outil par les utilisateurs va avoir un impact sur la satisfaction des **Gestionnaires RH** vis-à-vis de l'outil. Chloé Longuet : *"Il y a un impact en matière de temps pour les Gestionnaires RH, qui vont devoir **corriger des erreurs et accompagner les utilisateurs à ne plus les refaire**. Ce qui vient ajouter à leur charge de travail, parfois au détriment d'autres tâches qualitatives."*

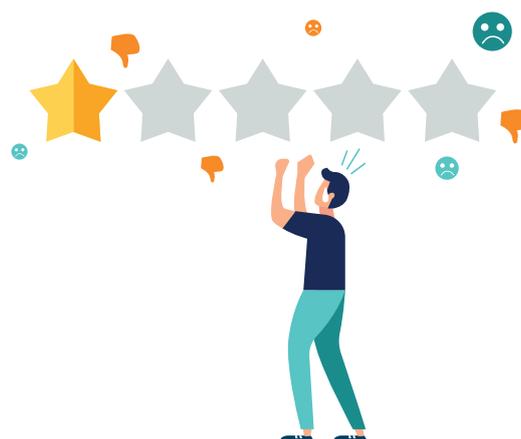
On constate donc que ce surplus de questions et de données à retraiter est également un **risque de surcharge pour vos experts RH** qui seront en première ligne face à la vague des utilisateurs.

Pauline Lucas revient sur l'épuisement des experts : *"Si un collaborateur reste sur les anciens processus papier et ne pose pas ses congés dans l'outil, les compteurs seront faux. Cela peut épuiser les experts qui vont devoir refaire à la main ce que l'outil est censé faire automatiquement. Ça peut avoir de grosses conséquences sur les équipes : mécontentement, arrêts, turn-over, ..."*

Pour Bamori Sanogo : *"L'impact est surtout pour les **managers**, car ça peut les pénaliser dans leur gestion quotidienne. Par exemple, si un utilisateur qui ne sait pas saisir ses congés vient le solliciter pour le faire à sa place, ça risque de devenir chronophage."*

Céline Buisson et Thierry Dutranais confirment les impacts d'une mauvaise adoption de l'outil sur la satisfaction utilisateurs et ses conséquences sur la satisfaction des managers.

Gérald Chiron rappelle en particulier l'importance de la qualité des données pour la satisfaction managériale : *"La satisfaction des managers est inhérente à la qualité des données. S'il voit qu'il travaille avec des données fournies en entrée incorrectes et qu'il ne sait pas pourquoi, sa satisfaction peut être entachée."*



Qualité des données dégradée

Le deuxième impact est celui de la qualité des données, à **78%** également (79% en 2022).

La donnée RH est centrale et doit être exacte à chaque instant, comme le précise Christelle Le Briz : *"Il est très important d'avoir une donnée juste dans l'outil. Si la donnée RH n'est pas à jour ou si elle est mal saisie, votre paie ne sera pas juste."*

Or, quand on sait que 76% des problèmes de qualité des données trouvent leurs origines dans les **saisies des utilisateurs** (1), le lien est tout fait entre adoption et qualité des données. Candice Guillot : *"Il est important d'accompagner les RH et qu'ils comprennent bien les différentes transactions qu'ils ont à faire pour qu'elles soient correctement faites et que la donnée soit bonne à tout moment."*

Une mauvaise adoption du SIRH atteste d'une mauvaise compréhension des processus, de l'outil, et des données à saisir dedans. Soit parce que **l'utilisateur ne connaît pas les définitions des valeurs à saisir**, soit parce que **le système autorise la saisie de données incohérentes** entre elles.

Christophe Quaranta : *"La philosophie, c'est quand même de contrôler la donnée à la source le plus tôt possible pour éviter après usage qu'elle s'avère comme non conforme. L'un des nerfs de la guerre, c'est la qualité de la data pour qu'elle puisse ensuite être utilisée et exploitée de bout en bout. Si l'outil ne rend pas les services attendus et s'il y a des doutes sur la qualité des données, une baisse de l'utilisation et de la satisfaction est à observer, et la nature ayant horreur du vide, c'est le retour des "pirates" et à la création de bases de données parallèles."*, ce que confirme la Responsable formation d'une entreprise spécialisée dans l'environnement : *"Un outil sert aussi à sécuriser la donnée."*

Par exemple, les données de gestion administrative des employés ou les données de GTA (Gestion des Temps et Activités) ont un impact direct sur la paie.

On ne compte plus dans certaines organisations les nombreux retraitements chronophages et coûteux afin d'**assurer une paie sans erreurs ou un reporting de qualité**.

Thierry Dutranois témoigne : *"Nous nous sommes aperçus que des compteurs n'étaient pas remontés dans les tableaux de bord. Les salariés vont donc faire des analyses sur des données erronées, et pour les corriger, ça nous oblige à revaloriser dans le passé, donc avoir des écarts sur la paie. Ce qui vient perturber notre traitement de paie et sortir des anomalies qui parfois ne le sont pas. Ces corrections sont chronophages."*

Au-delà du temps perdu à retraiter les données, il s'agit d'adresser le **risque sur le climat social** si les erreurs de paie se répètent, ou de mauvaises décisions prises car les indicateurs RH sont faussés.

Comment justifier de décisions éclairées avec des données erronées dans les reportings ?

Ainsi, Ingrid Manoury-Patras précise qu'une mauvaise appropriation impacte négativement la **gestion des salariés** : *"Une mauvaise adoption va avoir un impact sur la carrière des collaborateurs. S'il ne remplit pas son formulaire de performance, comment son manager va-t-il aller vendre qu'il veut lui donner une augmentation ou un bonus quand il n'a pas de note dans l'outil ? Comment peut-il demander une mobilité internationale s'il n'a jamais été dans les radars ?"*



(1) ECKERSON W., *Data Quality and the Bottom Line: Achieving Business Success through a Commitment to High Quality Data*, The Data Warehouse Institute (TDWI), Chatsworth, 2002.

Dégradation de l'image de la fonction RH

Tout comme dans l'édition 2022, la mention de l'impact sur l'image de la fonction RH est revenue pour **78%** des répondants.

Le SIRH est un service digital porté par la fonction RH, il en est sa vitrine. En cas de mauvaise adoption, les salariés considèrent que l'outil et/ou les processus RH dysfonctionnent. La fonction RH est perçue comme **directement responsable**.

C'est donc l'image rendue de votre fonction RH, jugée inefficace, qui sera impactée si l'appropriation n'est pas satisfaisante.

Daniela Carpinteiro : *"On passe du temps à préparer nos interlocuteurs au changement, que s'il y a des problèmes ça peut prendre du temps pour les régler. Ceux qui ne sont pas dans le vif du sujet ne comprennent pas. Ils se disent que s'il y a des erreurs sur la paie, c'est la fonction RH qui est incapable de traiter la paie."*

Tandis que Bamori Sanogo nous parle d'un **besoin de reconnaissance de la fonction SIRH** : *"Dans les entreprises on connaît la RH, les services informatiques, mais le SIRH n'est pas très connu car ces fonctions sont souvent exercées par des prestataires. Pour moi, adopter lorsqu'une entreprise a son propre SIRH, c'est surtout de la reconnaissance du travail et de l'expertise des SIRH qui connaissent tout l'historique, les process, sont le support à la RH, ..."*

Baisse du taux d'utilisation

En quatrième position, nous retrouvons une baisse du taux d'utilisation à **72%** (71% en 2022).

"Si on ne s'approprie pas un système, on ne l'utilise pas." - Ingrid Manoury-Patras

Si le SIRH est **complexe à adopter** et si **l'utilisateur n'en est pas satisfait** (trop d'anomalies par exemple), l'outil va être moins utilisé et **des dérives peuvent apparaître** : utilisation de pratiques alternatives non recommandées, création de fichiers Excel parallèles, retour aux anciennes pratiques.

Cela ne va pas forcément concerner tous les utilisateurs.

Il ne paraît pas réaliste pour un gestionnaire de paie de générer les fiches de paie sur Excel puis de transmettre ces informations par email à la comptabilité quand ils disposent d'un moteur de paie.

Daniela Carpinteiro fait un parallèle avec les transports en commun : *"Le but principal d'un Gestionnaire de Paie est d'assurer la paie. Donc même si son SIRH ne lui convient pas, il n'a pas d'autre choix que l'utiliser. Par exemple, vous avez besoin de prendre les transports tous les jours pour aller au travail et eux, ils ont besoin d'utiliser leur outil au quotidien pour travailler. Quand le RER ou le métro ne fonctionne pas, cela provoque de la frustration, mais vous êtes obligés de les prendre."*

Pauline Lucas ajoute qu'**une insatisfaction utilisateur liée à l'outil SIRH va se propager par bouche à oreille parmi les utilisateurs**, impactant d'autant plus son taux d'utilisation : *"Des compteurs faux en paie vont avoir pour impact le mécontentement du salarié. L'outil ne fonctionne pas selon lui. Et le fait qu'il parle en critiquant l'outil peut influencer d'autres utilisateurs : "Untel a dit que l'outil ne fonctionnait pas donc je ne vais pas l'utiliser non plus". Ils vont se gangréner donc c'est pour ça que la communication est importante."*



Dégradation de l'image de marque employeur

Autre image impactée par une mauvaise adoption du SIRH, celle de la marque employeur avec **68%** des réponses (75% en 2022).

L'image de marque employeur risque d'être dégradée si les outils RH fournis en internes ne sont **pas assez qualitatifs, mal accompagnés, qui plus est avec des données erronées.**

Chloé Longuet : *"Tout ce qui va venir mécontenter les salariés, peut-être parce qu'ils n'avaient pas de difficultés avec l'ancien outil, peut jouer sur l'image de marque employeur."*

Prenons l'exemple d'un SIRH de recrutement. S'il est complexe à utiliser et/ou mal adopté, vos employés ne l'utiliseront pas : offres d'emploi qui mettent du temps à sortir, circuits de validation grippés, embauches hors process. Conséquence : du délai dans les recrutements et une image de marque employeur écornée vis-à-vis des postulants.

La marque employeur est donc liée à la qualité des outils SIRH de l'entreprise.

Maïlys Duvivier explique cet impact : *"Si les gestionnaires de paie ne s'approprient pas le SIRH, cela implique un retard dans le processus de paie : des erreurs de saisie auront un impact au niveau du climat social. Si un collaborateur a un souci de paie dès son arrivée dans l'entreprise, ça crée une insatisfaction qui impactera l'image de la marque employeur. Ça n'aidera pas à l'intégration du salarié et l'après. Il peut y avoir un impact sur les nouveaux entrants, c'est-à-dire que si les nouveaux embauchés voient que l'on n'a pas des outils modernes, ils vont se demander comment on gère notre entreprise."*



Baisse de la performance du support utilisateur

Dernier impact et pas des moindres avec **62%** des votes dans notre étude : la dégradation du rapport qualité/coût du support utilisateur.

En phase de RUN, le support est une partie essentielle de la conduite d'un changement continu, qui ne saurait se résumer à une formation initiale.

Le support vient en appui aux utilisateurs bloqués à cause d'une subtilité de processus méconnue, d'une erreur commise, ou d'une pratique oubliée.

Une **dépendance avec le support** est observée chez certains utilisateurs pour corriger des problèmes **plutôt que chercher les réponses en autonomie**.

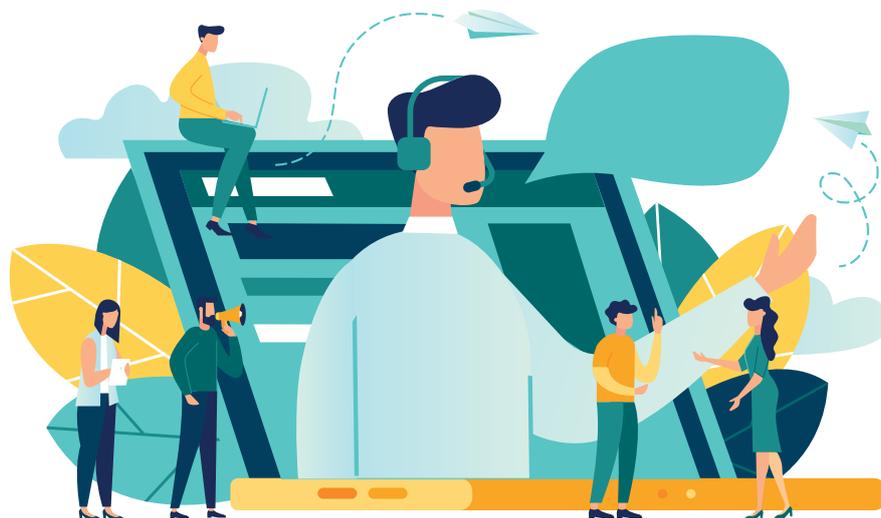
Daniela Carpinteiro : *"La mauvaise adoption a un impact sur la qualité/coût du support. Car il y a parfois une dépendance des gestionnaires avec les personnes du support qui peuvent les aider à corriger les problèmes. Ils reçoivent une demande, ils n'essaient plus de comprendre/analyser le problème, mais vont directement remonter un ticket supplémentaire au support, ce qui engendre un coût pour l'entreprise. Ça peut prendre plusieurs jours pour résoudre une demande, alors qu'avec un peu de recul ils auraient trouvé la solution. Mais pour la trouver rapidement, ils préfèrent forcer la paie ou faire appel au support pour analyser."*

Un **surplus d'activité** du support est donc constaté, bien souvent surchargé par les mêmes **questions récurrentes**, faisant baisser son rapport coût/qualité.

Le support de niveau 1 prend aujourd'hui la majorité de la bande passante de l'équipe SIRH, ne laissant que **peu de place aux tâches à plus forte valeur ajoutée** (mise en place d'évolutions par exemple).

Le support ne traite en effet pas que les problèmes techniques. Améliorer l'adoption, c'est faire en sorte que le support puisse également bien traiter les questions liées au process.

Nathalie Rubinsztajn : *"L'adoption aussi, pour nous qui faisons le support, c'est réduire la part des incidents qui sont liés à la partie process VS les incidents techniques. Car cela montrera que les utilisateurs savent se servir de l'outil et ne créent pas eux-mêmes les anomalies."*



Investissement non rentabilisé

Autre impact d'une mauvaise adoption du SIRH non-évalué dans le Baromètre, mais revenu à plusieurs reprises durant les entretiens : **l'impact financier**.

Une adoption ratée, c'est un outil mal ou pas utilisé. Et donc **un investissement qui ne délivre pas toutes ses promesses**.

Les projets applicatifs représentent un coût non négligeable. Que ce soit le coût de la licence, sa maintenance, mais aussi toute la phase projet et de mise en place de la conduite du changement.

Pauline Lucas : *"Une adoption ratée est un projet raté. Et un projet coûte extrêmement cher à mettre en place. On estime que l'outil va nous faire économiser des coûts, mais si les utilisateurs ne l'utilisent pas, les données SIRH seront faussées puisqu'incomplètes, et l'investissement ne vaudra pas le coût."*

Un échec c'est un investissement raté pour l'entreprise. **Cet échec peut influencer les futurs projets, et restera en mémoire des utilisateurs** qui garderont une mauvaise image de leur entreprise, à leurs yeux incapable de mener un projet de transformation.

Des **coûts additionnels de retraitement** de données erronées s'avèrent alors inévitables. Prenons l'exemple d'un compteur de paie incorrect suite à une mauvaise saisie des heures supplémentaires par les employés. A la fin du mois, l'entreprise versera des salaires inexacts. Le mois suivant, les employés demanderont une correction, nécessitant un retraitement coûteux d'un processus déjà clôturé pour régulariser les écarts.

Chloé Longuet nous présente une illustration de ce point : *"Une mauvaise appropriation a un impact financier. Une mauvaise saisie peut avoir des impacts sur la paie, donc sur les coûts de l'entreprise. Je pense notamment au module de saisie des heures supplémentaires, parfois utilisé à tort par les salariés pour modifier leur horaire théorique de travail sans qu'il n'y ait eu d'heure supplémentaire effectuée. Malheureusement, en passant par ce module, des heures supplémentaires sont automatiquement déclenchées, et donc le calcul des majorations liées. Forcément, cela va impacter la paie et coûter plus cher à l'entreprise, par erreur."*



Les impacts s'enchaînent et se cumulent

Confirmant nos constats de 2022, nous observons que les impacts d'une mauvaise adoption du SIRH restent multiples et varient selon les processus RH ou les situations étudiées. Les conséquences ne sont pas identiques dans tous les cas.

De plus, **ces impacts peuvent s'enchaîner et se cumuler** : des erreurs de saisie entraînent des retraitements chronophages, générant à leur tour une insatisfaction généralisée, à la fois chez ceux qui corrigent les erreurs et chez ceux qui exploitent des données erronées.

Jacques Coffinières détaille cet effet d'enchaînement des impacts sur plusieurs types de process RH :

"La mauvaise utilisation des outils mis à disposition des utilisateurs peut avoir un impact plus ou moins important sur la bonne marche de l'entreprise.

*Les managers sont le maillon le plus sensible au niveau du SIRH. (...) **Le non suivi des process peut avoir des impacts variés** : la gestion des temps qui est le nerf de la paie avec des données variables liées à l'activité nécessite un travail régulier pour les managers, dépasser les délais et ce sont des informations erronées ou incomplètes qui sont envoyées à la paie. Qui ensuite vont aller alimenter les outils de la finance mais aussi les reportings sociaux etc.*

De même lors d'un processus de recrutement, les outils permettent de pousser vers le manager demandeur des CV sélectionnés par la RH, mais si ce dernier ne prend pas le temps d'en prendre correctement connaissance ou de faire un retour qualitatif, le process de recrutement peut prendre plus de temps que prévu voire générer un recrutement de mauvaise qualité, impactant le service qui a besoin de cette ressource.

Les entretiens annuels sont aussi aisément dématérialisables dans le SIRH permettant de gérer facilement la masse d'information (formations demandées, mobilité, note de performance, complétude des objectifs). Ces informations ont un impact important sur l'entreprise, une mauvaise utilisation de ce module, ou bien un manque de temps pour faire correctement cette étape importante, et ce sont des données de mauvaises qualités qui sortiront de ces entretiens. Perturbant le process de revue salariale, la gestion du plan de formation etc.

*Ainsi chaque utilisateur des modules SIRH mis à disposition a un rôle important et exigeant à jouer sur ce qui est attendu que ce soit pour son service, ou pour la société. **La donnée erronée en entrée de nos outils ne se transforme pas en épître à la sortie.**"*



d) Freins à l'adoption du SIRH

Mais alors quels sont les freins à une bonne adoption / appropriation du SIRH ?

Une mauvaise approche de la conduite du changement

"Tant que l'on n'adopte pas, des résistances vont être observées." - Aïcha Mogharbi

La résistance au changement est le premier frein à l'adoption.

Il s'agit bien sûr d'un classique, connu de tous. Qui dit adoption dit conduite du changement pour dépasser les résistances (voir l'édition 2022 de notre Livre Blanc).

Mais l'on s'aperçoit que le sujet de l'accompagnement au changement n'est pas toujours bien traité, alors que la problématique est connue depuis bien des années.

L'accompagnement au changement est pourtant en **première ligne des dépriorisations** dans certains projets, alors que nos répondants s'accordent à dire qu'il est clé, et **devrait au contraire être priorisé et se voir attribuer plus de budget et ressources**.

Gérald Chiron le confirme : "Le plus important dans la mise en place d'un outil SIRH, quel qu'il soit, quelle que soit la thématique, c'est l'accompagnement. Et c'est souvent la partie qu'on a tendance à oublier et où on met le moins d'argent, alors que c'est une erreur. C'est peut-être là où il faudrait en mettre le plus."

Même constat pour la Responsable formation d'une entreprise spécialisée dans l'environnement ou Thierry Dutranois : "En cas de retard dans les projets, c'est souvent sur la conduite du changement que l'on rogne."

Il faut, comme le détaille Laure Bontemps "Poser le constat que le monde et la technologie évoluent plus vite que les Hommes ont la capacité de se changer eux-mêmes au même rythme". Et au-delà de l'outil, **ce sont d'abord les processus métiers RH qu'il faut faire adopter**, comme l'a souligné Virginie Rocheteau. Laure Bontemps parle ainsi d'une **pensée systémique sur la problématique d'adoption** : "Selon moi, la problématique actuelle du manque d'adoption des SIRH est l'isolement des initiatives digitales (...). La transformation digitale ne se fait pas sans une transformation de l'organisation. C'est une approche systémique qu'il faut avoir pour percevoir dans son ensemble les éléments (outils, process, organisation, compétences, interactions humaines) qui contribueront à la réussite de la transformation. Une erreur est de considérer qu'on implémente un système sans faire bouger les choses autour, sans repenser son organisation, son RACI, ses processus, ... D'ailleurs, quand on veut implémenter un système, c'est bien pour mettre en place d'autres pratiques, se moderniser, chercher justement des données que nous n'avions pas forcément avant, une efficacité opérationnelle."

Les professionnels interrogés insistent cette année sur un manque de volonté au changement des utilisateurs, une appétence au digital disparate, un manque d'implication des parties prenantes dans les projets, ou encore des défauts applicatifs.



PAROLE D'EXPERTE

L'étude des résistances au changement : un enjeu clé

Interview de Vaïté Maillard, Enseignante à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et à l'ECE Paris



Si les premières recherches académiques sur la résistance au changement remontent à 1948 (Coch et French), ce sujet demeure une préoccupation actuelle pour les organisations. Le corpus grandissant de littérature académique et professionnelle sur ce sujet se faisant témoin de cette persistance malgré les avancées des méthodes de conduite du changement.

L'enquête qualitative réalisée pour le présent livre blanc confirme la prévalence de ce sujet avec 85% des répondants évoquant la problématique de résistance au changement (directement ou indirectement) dans leurs témoignages.

Les personnes interrogées conçoivent tantôt la résistance d'un point de vue cognitif, tantôt d'un point de vue comportemental voire potentiellement d'un point de vue émotionnel, faisant donc écho à la littérature. Notons que Piderit (2000) nous alerte sur le risque à ne pas prendre en compte simultanément l'ensemble des facettes de ce concept multidimensionnel : cela nous empêcherait d'appréhender l'ambivalence des individus face au changement.

En effet, la prise de conscience de la coexistence, dans l'esprit des collaborateurs, d'attitudes positives ET négatives envers le changement est primordiale pour identifier avec justesse les origines et les manifestations de la résistance.

Loin d'être une anomalie, la résistance au changement est un phénomène naturel dans tout processus de transformation organisationnelle. Nos interviewés décrivent des réactions au changement, qui peuvent être individuelles ou collectives, conscientes ou inconscientes, actives (ex : critiques) ou passives (ex : ralentissement) et ayant des causes très variées.

A noter que selon Ford et al. (2008), la résistance peut être une source d'informations précieuses sur les préoccupations et les besoins réels des collaborateurs concernés par le changement. Une résistance bien comprise peut ainsi permettre d'ajuster le projet pour mieux répondre à ces besoins.

La résistance fait donc partie intégrante du processus de changement et doit être étudiée dès le début du projet.

Cette analyse revêt une importance particulière dans le contexte des projets SIRH si on prend en compte que la résistance au changement engendre des coûts supplémentaires et prolonge les délais du changement (Ansoff, 1990).

Ainsi, pour réaliser le plein potentiel de leurs SIRH, les organisations doivent impérativement se préoccuper de cette résistance, faute de quoi le projet risque d'être compromis (ex : retards, faible adoption par les utilisateurs, mécontentement généralisé).

*Ansoff I. (1990), *Implanting Strategic Management*, London, Prentice Hall.*

*Coch L., French J. (1948), "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, Vol. 1, N°4. 512-532 p.*

*Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). *Resistance to Change: The Rest of the Story*. *Academy of Management Review*, Vol. 33, N°2, 362-377 p.*

*Piderit, S. (2000). *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change*. *Academy of Management Review*. Vol.25. N°4. 783-794 p.*

Un manque de volonté au changement

"Il faut de la volonté au changement" - Responsable formation d'une entreprise spécialisée dans l'environnement

La résistance au changement est un frein observé dans tous les projets. Comme Pauline Lucas le rappelle, il faut porter notre attention sur les personnes présentes avant le changement et qui vont le subir en voyant leurs habitudes modifiées. Ainsi, "enlever toute résistance et sentiment de "surveillance" lié au passage au digital", et éviter le fameux "C'était mieux avant".

Néanmoins, nous notons dans ce nouveau Baromètre un degré supérieur de résistance : un manque de volonté à changer, voire un refus catégorique de le faire. Pour quelles raisons ?

Tout d'abord, Laure Bontemps indique qu'un **biais du status quo**, une complétude dans l'ancien outil, favorise cette opposition : "*Les biais cognitifs sont les principaux écueils de l'intelligence collective. Le design thinking permet de diminuer le biais du statu quo que j'ai très souvent vécu dans les projets de transformation et de changement. Ce biais qui consiste à privilégier l'état actuel des choses par peur du changement nous amène à privilégier ce qui nous est familier (...).*"

Aïcha Mogharbi indique également que : "*Certains utilisateurs ne sont pas prêts à faire des efforts, car la situation actuelle leur plaît et qu'ils ne veulent pas trop que leur mode de vie change.*"

Cela expliquerait peut-être une tendance/déformation d'aller vers le support plutôt qu'une conduite du changement complète.

Cependant, cette raison de manque de temps dissimule dans certains cas un **manque de volonté à prendre ce temps** pour changer ses pratiques et bénéficier de la valeur ajoutée du nouvel outil.

La dérive, comme l'a indiqué Geoffroy Lacan, c'est un **contournement des nouvelles méthodes et outils au profit des anciennes**, quitte à faire des erreurs dans le nouvel outil et impacter la qualité des données selon Daniela Carpinteiro : "*Le monde a évolué mais beaucoup sont restés avec d'anciennes pratiques et ne prennent pas le temps de faire autrement car ils sont dans l'urgence. Ça fait trop de changement, ils ne savent pas comment le gérer. Ils partent du principe que l'outil ne fonctionne pas correctement et que pour pallier ce problème il faut saisir à la main pour que ce soit plus simple : "On n'est jamais mieux servi que par soi-même". Ils comprennent qu'on souhaite leur faciliter la vie, mais n'essaient pas de comprendre comment faire.*"

Selon le Directeur SIRH d'une grande entreprise du secteur du luxe, le manque de volonté au changement le plus flagrant provient des **utilisateurs qui peuvent s'opposer de manière systématique à l'adoption des nouveaux outils**, quelles que soient les circonstances : "*Certaines personnes sont d'office dans une démarche de détracteurs, l'opposé de l'adoption, ne voulant pas utiliser mais critiquant à tout va. Dans l'entreprise, il faut que les collaborateurs achètent vos concepts. Et, ce n'est pas autour du système d'information que vous allez fédérer. Il faut s'assurer du sens, expliquer le pourquoi et parler métier.*"

Bamori Sanogo complète cette idée : "*Certains font un refus philosophique par principe.*"

Enfin, la **nécessité d'un leadership pour insuffler le changement**, en particulier dans les organisations décentralisées, est rappelée par Geoffroy Lacan et confirmée par Ingrid Manoury-Patras, avec un accent mis sur le rôle important des managers et du RH : *"Ça dépend de l'appétence au digital des managers qui va challenger ou non ses équipes à se servir des outils, du RH aussi qui est le 1er ambassadeur : il faut qu'il intègre que le SIRH est son outil de travail et que pour faire un bon outil de travail, il faut de bons utilisateurs. En tant qu'ambassadeur, il est censé le marketer au maximum."*

Christophe Quaranta conclut avec une citation de Charles Darwin, qui colle parfaitement au concept d'adoption selon lui : *"Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements."*



Une appétence au digital disparate

"L'appropriation est à géométrie variable en fonction des sujets et de l'appétence des uns et des autres." - Jacques Coffinières

Dans l'édition 2022, le manque d'appétence au digital, c'est-à-dire l'attrait et l'aisance des utilisateurs vis-à-vis des outils digitaux, avait été identifié comme un facteur freinant l'adoption des solutions SIRH.

Chloé Longuet : "Il y a une **part individuelle**. On va avoir des personnes ayant de l'appétence pour les outils informatiques, sans difficulté à prendre en main un nouvel outil et qui vont vite s'y faire. Et d'autres pour qui ça va être un peu plus compliqué. Le changement d'outil a été une source d'inquiétude pour beaucoup de personnes, notamment les salariés plutôt terrain, qui ne sont pas systématiquement sur les outils informatiques, et doivent s'y connecter ponctuellement pour effectuer certaines saisies.", elle est rejointe sur ce point par la Responsable formation d'une entreprise spécialisée dans l'environnement.

Un constat est posé : les résistances à la digitalisation des processus du travail sont portées par une **grande diversité de collaborateurs**, managers compris. Le **manque d'appétence du manager** a naturellement un impact plus important car il devrait être le moteur du changement auprès de ses équipes.

Cette appétence n'est **pas toujours corrélée à la pyramide des âges**. Ainsi, Bamori Sanogo et Nathalie Rubinsztajn, face au retard de l'agilité digitale, nous décrivent des profils opposés en termes d'âges.

D'autres pistes ont été évoquées par Gérald Chiron comme la maîtrise du français et **l'illectronisme**, c'est-à-dire le manque de connaissances quant au fonctionnement des outils informatiques.



Un manque d'implication des parties prenantes dans les projets

Pour réussir l'adoption d'un nouvel outil RH, une collaboration étroite entre les équipes SIRH, RH et les utilisateurs finaux est indispensable. L'objectif est de bien comprendre les besoins des différentes parties prenantes afin de maximiser les bénéfices apportés par les nouvelles technologies, tout en réduisant les réticences et en garantissant une expérience utilisateur satisfaisante.

À l'inverse, la sous-implication des parties prenantes constitue un frein majeur à l'adoption. Cela se traduit par une **absence de prise en compte des besoins réels**, aboutissant à des outils peu performants pour les utilisateurs finaux. N'ayant pas été consultés ni écoutés, mais **contraints d'utiliser ces outils**, ils seront frustrés, insatisfaits et ne les adopteront que partiellement. Rappelons ici que le verbe "adopter" vient du latin "adoptare" qui signifie "**choisir**". Imposer un choix d'outil est contradictoire avec cette volonté d'adoption.

Les propos d'Eric Renevier résument le point de vue de nombreux interviewés : *"La conduite du changement ce n'est pas seulement de la communication et de la formation. C'est beaucoup plus large. Cela tient en particulier beaucoup à l'engagement des parties prenantes. Dès l'avant-projet on doit identifier toutes les parties prenantes au sein de l'organisation et au-delà, qui sont concernées par le futur SIRH. On va ensuite, pour bien communiquer vers elles et les impliquer, identifier leurs enjeux, besoins, attentes, postures vis-à-vis du projet SIRH. On va communiquer d'abord sur l'outil actuel pour rappeler toutes ses failles, communiquer sur ce qui se passerait si on restait sur cet outil actuel. On va ensuite montrer tout ce que permettrait d'améliorer le futur outil. Il faut beaucoup communiquer sur ces plus-values. Enfin, on va encourager la co-construction du futur outil, en impliquant les parties prenantes dans sa conception et sa recette. **Quand on a participé à la réalisation de quelque chose, on y est forcément plus attaché, cela participe beaucoup à faciliter l'adhésion.**"*

Christophe Quaranta, ainsi que Daniela Carpinteiro et Thierry Dutranois, insistent particulièrement sur **l'importance de l'implication des utilisateurs finaux** : *"Nous travaillons beaucoup à ce que les projets soient développés conjointement avec les utilisateurs. (...) s'assurer d'être toujours en phase avec les besoins et attentes du métier grâce à des démonstrations régulières et délivrer au fur et à mesure. Pour embarquer les utilisateurs très tôt dans ce qu'ils vont utiliser, les faire manipuler, construire avec les référents les moins réticents aux changements, et qui ont ce naturel à vouloir comprendre et expliquer aux autres et qui vont vous aider à construire vos supports de formations. La meilleure appropriation c'est que l'outil soit conçu de la meilleure façon pour lui. Votre meilleur allié, celui qui validera votre projet à la fin, c'est l'utilisateur." - Christophe Quaranta*

D'autant que **l'acceptation du changement dépend des pairs**. Les utilisateurs **ambassadeurs** et relais des bonnes pratiques doivent être informés de leurs rôles et impliqués suffisamment en amont. Les **équipes RH métiers et les managers** jouent également un rôle crucial dans l'adoption du SIRH. Ils sont des relais locaux essentiels pour **diffuser les formations et les messages à leurs équipes**, répondre à leurs questions suite aux formations, et ce, en complément des dispositifs déjà mis à leur disposition.

Pauline Lucas : *"Il faut impliquer les utilisateurs, les former, notamment les managers s'ils doivent ensuite former leurs équipes. Les managers sont les vecteurs des bonnes pratiques de l'entreprise. S'ils ne sont pas dans la boucle, ils n'utiliseront pas l'outil, donc les utilisateurs en dessous non plus."*

Il en est de même dans les organisations internationales ou géographiquement très éclatées, comme en atteste Ingrid Manoury-Patras : *"Il est important pour nous d'identifier 1 RH dans chaque pays car c'est lui qui va être le premier ambassadeur des systèmes pour les utilisateurs."*

Pour une adoption réussie, il est primordial d'impliquer et de sensibiliser en amont toutes les parties prenantes concernées, que ce soit au niveau central ou local. Cette démarche participative et proactive permettra de susciter l'adhésion et l'appropriation des nouveaux outils par l'ensemble des acteurs.

Une défaillance de paramétrage des outils

Comme en 2022, les répondants confirment l'existence de freins à l'adoption inhérents aux outils SIRH eux-mêmes. Cependant, de nouveaux points ont été mis en lumière cette année.

Au-delà d'un manque de simplicité, d'intuitivité ou de la présence de limitations technico-fonctionnelles des outils, un **décalage est observé entre les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus** avec ces solutions. Cet écart pourrait s'expliquer par des **études de choix d'outils menées de manière trop superficielle**, ou par le non-respect des promesses formulées par les éditeurs.

A noter que les rapports de force dans l'organisation ne sont pas propices à des choix optimisés.

Le paramétrage de la solution choisie est également un point clé. Copier-coller les paramètres de l'ancien outil sur le nouveau aboutit rarement à un bon choix. L'objectif numéro un d'un changement applicatif étant pourtant d'apporter des améliorations.

Car le résultat est sans appel : **les outils ne seront pas en phase avec les besoins du métier ou les spécificités de l'organisation.**

Eric Renevier : *"La préparation en amont et pendant le projet sont importantes. On peut difficilement compenser l'une par l'autre. Cela englobe beaucoup de choses, en particulier une réflexion à faire sur le process existant : bien comprendre quels sont les process actuels, les modéliser, pour comprendre comment est-ce que l'on fonctionne aujourd'hui, identifier où sont les pistes d'amélioration, nos particularités incontournables que le futur outil devra obligatoirement être en mesure de prendre en compte également. Cette préparation implique de faire un bon sourcing, d'identifier la solution adéquate par rapport à nos besoins, par rapport à nos particularités."*

Ces décalages mènent à des **reparamétrages chronophages et coûteux**, comme l'indique Laure Bontemps : *"Les RH sont réticents à abandonner des processus familiers et adopter de nouvelles technologies (d'autant plus lorsque l'outil est mal paramétré), ce qui peut affecter la réussite du projet."*

La **confiance en l'outil** n'est pas au rendez-vous du fait de leur non-performance.

Parfois, dans des phases de post-démarrage, des anomalies ou bugs peuvent apparaître. Cela va ralentir l'exécution des processus par les utilisateurs, et contribuer à l'insatisfaction et à une mauvaise adoption.

Eric Renevier tout comme Thierry Dutranois et Mailys Duvivier, confirment qu'**en cas de régression du nouvel outil, des impacts négatifs** en termes de satisfaction et d'appropriation peuvent être observés : *"Le nouveau SIRH peut être un outil qui fonctionne très bien mais qui est pour autant régressif par rapport à l'outil précédent. C'est un classique que l'on rencontre souvent quand on est face à un outil utilisé de longue date par une organisation, qui a été beaucoup customisé, sur lequel on a fait beaucoup de développement spécifique pour faire en sorte qu'il couvre au mieux les besoins de l'organisation. Lorsqu'on passe ensuite à un outil acheté sur étagère, on doit faire avec les fonctionnalités standards proposées et l'éditeur ou l'intégrateur va déconseiller très fortement de faire des évolutions lourdes, sous peine de ne pas le maintenir qu'il ne maintiendra plus l'outil, ou plus autant."* - Eric Renevier



II) Focus sur le support utilisateur

Le support aux utilisateurs est identifié comme un **élément essentiel pour faciliter l'adoption du SIRH** par nos répondants. Il permet d'apporter une assistance au quotidien, que ce soit pour expliquer les règles des processus ou résoudre des erreurs et blocages.

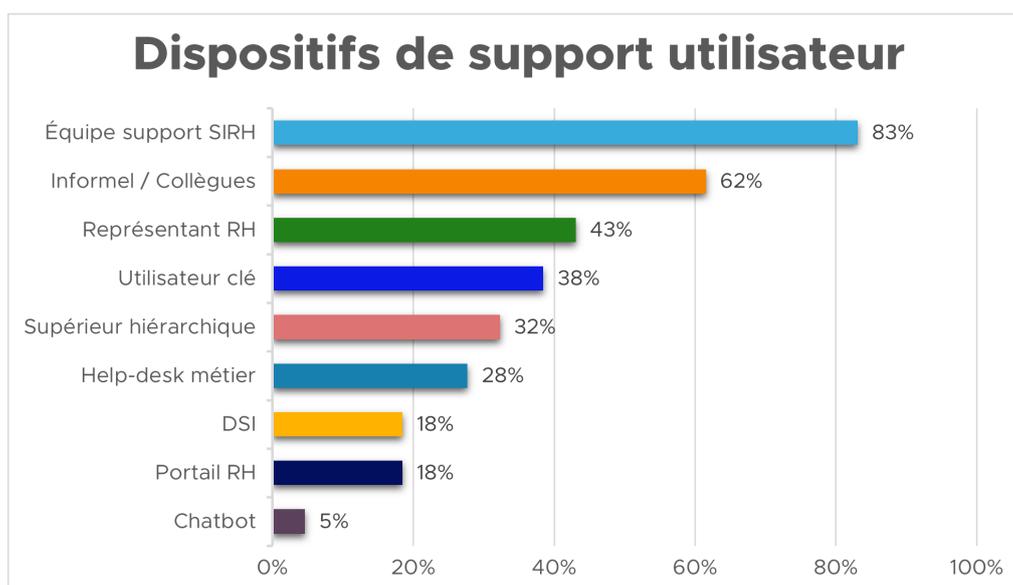
Le support utilisateur fait partie intégrante des activités récurrentes du Run, une fois le projet abouti.

Une phase de bascule s'opère alors, où les utilisateurs doivent s'adresser aux équipes support et non plus aux équipes projets. **Les acteurs de la formation et du support se rejoignent au travers d'un concept global d'accompagnement**, ce qui peut les amener à coopérer, voire à intervenir réciproquement, dans leurs missions respectives.

Cependant, il est important de rappeler que les opérations de support s'appliquent en fin de processus, et **ne peuvent se substituer aux étapes déterminantes en amont** : l'organisation des services RH, la formalisation des processus métiers RH et donc la spécification des fonctionnalités du SIRH.

Découvrons tout d'abord les résultats de notre Baromètre au sujet de cette assistance au quotidien.

a) Résultats du Baromètre sur le support utilisateur



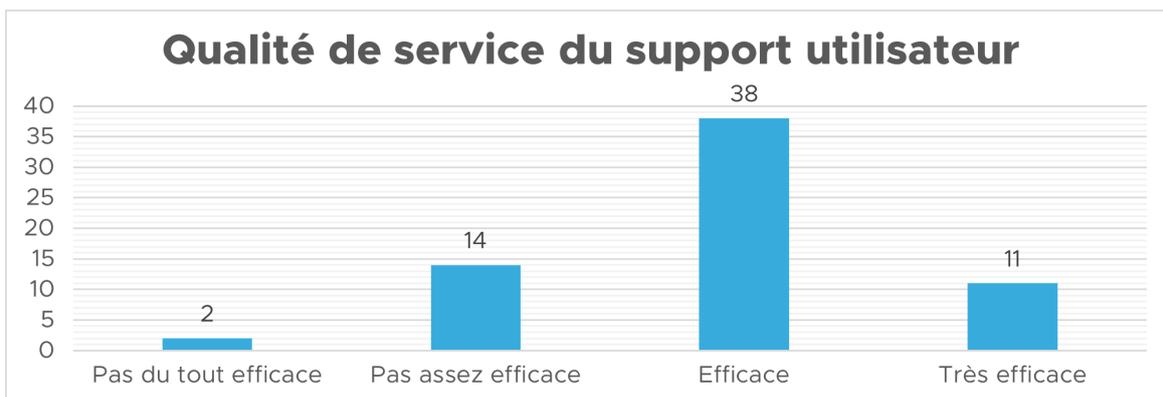
Des dispositifs de support utilisateur très variés sont mis en place au sein des organisations interrogées.

De prime abord, les dispositifs mis en place pourraient sembler corrélés à la taille des organisations : nombre d'utilisateurs à supporter et moyens à disposition.

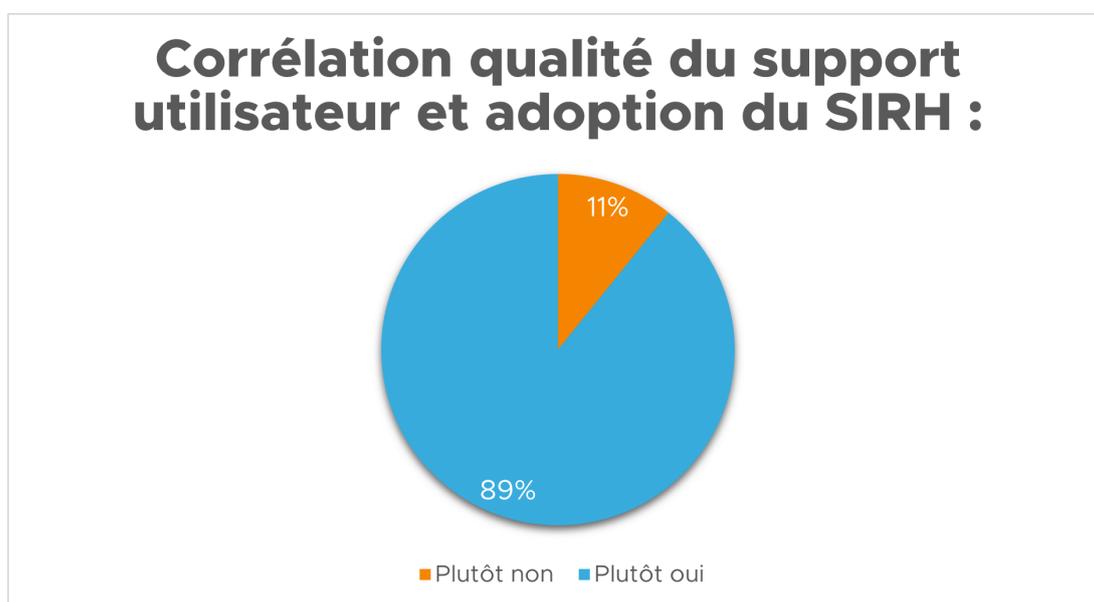
Mais notre panel varié de répondants privilégie le fait d'avoir une **équipe support SIRH dédiée à 83%** dans tous les cas.

Vient ensuite le dispositif des **pairs vers lequel les utilisateurs peuvent se tourner** : l'informel via les collègues de bureau notamment dans 62% des cas, puis le représentant RH à 43%, les utilisateurs clés à 38% ou encore le supérieur hiérarchique à 32%.

D'autres **dispositifs organisationnels** comme le help-desk métier (28%), la DSI (18%), le Portail RH (18%) ou encore la mise à disposition de chatbots (5%), restent moins fréquemment déployés.



La qualité de service du support utilisateur est évaluée à **3,61/5**, soit de l'ordre de la note moyenne de l'adoption du SIRH (3,5/5), et de l'efficacité de la formation (3,29/5).



Autre enseignement du Baromètre : **la corrélation entre la qualité du support utilisateur et l'adoption du SIRH a été confirmée pour 89%** des répondants.

Pour Christophe Quaranta : *"Une fois l'outil en "production", le support est le thermomètre qualitatif de l'application. Vous pourrez juger le niveau d'appropriation non seulement par rapport à la quantité des questions qui vous sont posées mais surtout la qualité de ces dernières : les problématiques qui vous sont soumises sont-elles des questions basiques ? Si oui, l'outil n'a pas été compris, il faut donc renforcer la formation. C'est là, au support, où il faut mettre les bons indicateurs pour savoir où mettre l'effort, la stratégie pour que votre application fonctionne mieux ou que vos utilisateurs se l'approprient mieux."*

Laure Bontemps, Céline Buisson, Gérald Chiron, Christelle Le Briz, Ingrid Manoury-Patras et Virginie Rocheteau le rejoignent pour souligner le rôle crucial du support dans l'adoption de l'outil.

Candice Guillot évoque le support comme **levier d'amélioration continue de l'adoption** : *"Un des objectifs est la diminution des tickets de support. Cela passe par l'analyse des tickets remontés et ce qui ne va pas. Pour ensuite améliorer la situation, que ce soit par l'amélioration d'écrans, de la simplification de process ou de la révision de paramétrage. L'analyse permet de cibler des actions."*

Christelle Le Briz la rejoint dans cette vision : "L'efficacité du support est donc très importante pour l'adoption du SIRH. Si vous signalez à quelqu'un que vous avez un problème et que personne ne répond, vous avez l'impression que personne ne prend en compte votre demande. Alors, vous aurez des personnes récalcitrantes et qui n'iront pas vers l'adoption du SIRH. En termes de construction mentale, vous allez vous demander à quoi ça sert que je m'acharne à adopter quelque chose qui fonctionne mal ? Nous sommes obligés d'avoir un haut taux de satisfaction et de prendre en compte les remontées du terrain. S'intéresser aux problèmes utilisateurs participe à l'adoption."

La qualité de service fournie par le support utilisateur est essentielle pour une bonne adoption. Sa constitution également.

Voyons à présent sous quelle forme le support est mis en place dans les organisations.

b) Un support à tous les niveaux de l'organisation

Dans les réponses au Baromètre, plusieurs dispositifs de support sont apparus : de l'outil de ticketing aux petites équipes de référents multifonctionnels, en passant par les collègues de bureau.

La spécificité du SIRH fait que le support est intégré à tous les niveaux de l'organisation.

Candice Guillot explique l'**importance du support de Niveau 1 apporté par les key-users** : "Nous nous appuyons aussi sur un réseau de key-user qui ont leur importance, qui sont en proximité sur les différentes plaques géographiques pour avoir un contact régulier avec eux, les animer en local, diffuser les informations, dispenser des formations complémentaires, remonter les nouveautés qu'ils aimeraient voir venir, ... Ce qui est important dans un SIRH, c'est qu'une fois mis en place, ce n'est pas fini. L'objectif c'est son amélioration continue parce que les process changent, la technologie aussi. Donc essayer d'adopter des virages technologiques importants."

Une **structuration par niveaux** de support permet de mieux traiter les flux de demandes utilisateurs et limiter la (sur)charge de travail du service SI.

Geoffroy Lacan explique ce système d'escalade : "Avoir plusieurs niveaux de support permet d'absorber le flux. Nous ne sommes pas assez nombreux par rapport au nombre d'utilisateurs. Ça nous permet de nous concentrer sur ces questions qui sont plus difficiles et en général nécessitent plus de temps. Ça sert aussi à ça et former des experts, les mettre au bon niveau en fonction de leurs compétences, ..."

Laure Bontemps souligne que le support ne doit pas être la chasse gardée de l'IT : "Il faut des personnes en phase avec les compétences de demain : du technico-fonctionnel. Des gens qui maîtrisent les systèmes, les processus, le vocabulaire métier, ... Il faut une complémentarité au sein des équipes SIRH. D'où l'importance d'avoir ces équipes SIRH qui reportent à la DRH."



3,6/5

C'est la moyenne de la qualité de service du support utilisateur

L'efficacité du support comme facilitateur d'adoption

Nous avons vu précédemment le rôle crucial du support pour encourager l'utilisation et favoriser l'adoption du SIRH. Nos entretiens ont donc spontanément révélé que les entreprises étudient de près son efficacité.

Céline Buisson, Chloé Longuet, Pauline Lucas et Christophe Quaranta insistent sur la **nécessité pour le support utilisateur d'être en mesure de répondre efficacement** aux besoins et interrogations des utilisateurs.

Les utilisateurs doivent sentir qu'ils ne sont **pas tout seuls face aux difficultés**. Considérer chaque problème rencontré par l'utilisateur encourage l'adoption.

Pauline Lucas le résume ainsi : *"Si le support n'est pas efficace et ne sait pas répondre aux questions, le salarié ne va pas adopter l'outil. Parce que **si même le support qui est censé être un expert de l'outil ne sait pas répondre, comment moi en tant que salarié je pourrais y arriver ?** Le support doit donc être très efficace, très pertinent, et répondre rapidement de manière cohérente. Montrer qu'il est là pour l'aider, et qu'en plus il maîtrise parfaitement l'outil. Il faut avoir confiance en le support. C'est comme si j'allais voir un médecin, censé me "réparer", et qu'il me répond "Désolé je ne sais pas, allez voir sur internet". Il faut rester patient même avec les utilisateurs connus du service support, et prendre en considération chaque demande."*

Le support est une partie très visible du changement sur la durée, d'où son importance dans l'image de marque.

Geoffroy Lacan : *"Le lien entre le support et l'adoption des outils est (...) un lien de réputation. Apporter une réponse à l'utilisateur rapidement permet aux outils SIRH de gagner en crédibilité."*

Pour être efficace, le support utilisateur doit être performant et puissant, alliant expertises IT et RH. Il doit fournir une documentation à jour, des formations ludiques et concises, tout en comprenant parfaitement les besoins des utilisateurs pour y répondre de manière adéquate.

Ingrid Manoury-Patras clarifie ces éléments : *"Le support joue un rôle crucial dans l'adoption de l'outil. Un support efficace et bien informé est essentiel pour répondre aux besoins des utilisateurs et encourager l'utilisation du SIRH. Le support donne l'image de marque. Il doit être puissant et câblé, c'est-à-dire bien connaître les systèmes et avoir une vraie capacité d'analyse. Si je suis bloqué dans mon système, que j'ai envoyé un mail et que la personne du support ne sait pas y répondre, je n'ai plus envie d'aller dans mon système. **Un mauvais support, une non-utilisation de l'outil, un système avec des données de mauvaise qualité : on aura tout perdu.***

L'enjeu est d'être en capacité de produire à l'utilisateur de la documentation qui soit claire, compréhensible par tous, tout ça fait partie de l'adhésion.

Phase 1 : un système qui approche un maximum l'ensemble des process RH, ergonomique et performant. 2 : un support puissant à la fois RH et IT. 3 : de la documentation à la page. 4 : des formations ludiques et courtes. 5 : comprendre les besoins et y répondre correctement."



L'importance du support apporté par les pairs

Plusieurs intervenants ont souligné l'importance cruciale du support par les pairs dans l'adoption des outils.

Les salariés privilégient avant tout les échanges humains directs. Cela démontre le rôle essentiel des ambassadeurs et rappelle la nécessité d'impliquer toutes les parties prenantes en amont des projets, dans une démarche de co-construction.

Si d'autres utilisateurs peuvent apporter une réponse rapidement, cela fait gagner en crédibilité le support, et contribue à l'adoption.

Ainsi, un avantage du support par les pairs est que **certains messages passeraient plus aisément s'ils proviennent d'un collègue de même niveau**, plutôt que d'un niveau hiérarchique supérieur : "Si *lui* peut le faire, pourquoi pas *moi* ?"

Pauline Lucas décrit cette idée : "Si on demande à un collègue et qu'il vous montre en disant "Regarde comment il faut faire", on va se dire que c'est simple. Ce n'est pas pareil que de demander à quelqu'un de l'informatique ou du SIRH parce qu'on se dit que c'est leur métier et que ça leur est facile. Tandis qu'à quelqu'un qui fait le même travail que nous, qui n'est pas un pro de l'informatique et qui y arrive, on va se dire "Si lui y est arrivé, moi aussi". En plus de pouvoir appeler le support, la DSI, l'équipe SIRH, je trouve que c'est important d'avoir des personnes de son niveau de métier à qui demander.", Geoffroy Lacan et Christelle Le Briz la rejoignent sur cette idée.

Cependant, le réflexe de l'informel est mentionné à plusieurs reprises par les répondants comme une **dérive, pour éviter un processus ou des outils de support trop cadrés et contraignants**. Il est plus rassurant de demander à un pair plutôt que chercher l'information par soi-même, ou de solliciter les membres du support via des canaux formels, mais cela dénote un échec partiel du processus d'accompagnement.

Chloé Longuet donne un exemple de cette dérive : "Chez GRTgaz, la sollicitation des personnes autour de soi, collègues ou manager, fait partie de notre culture, des habitudes. La hotline DSI est souvent le dernier recours. Je pense qu'il y a un mythe un peu angoissant autour de la hotline. Les gens aiment bien solliciter directement des personnes, présentes physiquement autour d'elles ou via Teams. Dans le cadre de ce changement d'outil, ils ont identifié les membres de l'équipe projet, et les contactent directement via Teams. C'est une dérive du processus, ils recherchent un interlocuteur pour poser la question au lieu de rechercher l'information." Elle insiste par ailleurs sur la charge de travail pour les collaborateurs sollicités entraînée par ce choix.

L'importance du support par les pairs est également influencée par le **besoin de lien humain** abordé dans la partie suivante.



Un besoin de lien humain

Certains professionnels envisagent l'intégration de solutions d'**Intelligence Artificielle pour répondre aux questions récurrentes à faible valeur ajoutée**. Cependant, parler à une personne bien réelle reste souvent perçu comme un gage de qualité, efficacité et rapidité.

Christelle Le Briz évoque un réflexe d'aller vers l'humain : *"Il y a ce réflexe utilisateur d'aller vers l'humain, plus que de se tourner vers une centrale d'appel anonymisée, puisque son gestionnaire RH est là avant tout pour l'écouter et est au plus près de lui."*

Bamori Sanogo précise que maintenir un **équilibre entre l'automatisation et l'interaction humaine** dans les réponses aux employés est essentiel, d'autant plus lorsque les Directions font pression : *"Utiliser les potentialités de l'intelligence artificielle sera la révolution de demain au niveau des SIRH. Pour rendre le salarié autonome dans la gestion de ses demandes. Nous avons des KPI sur de la volumétrie et la valeur ajoutée des personnes qui répondent (car nous considérons certaines demandes sans valeur ajoutée), pour nous concentrer sur ce que nous considérons comme des demandes nécessitant une intervention humaine (...). C'est compliqué de trouver un juste milieu car nous avons aussi une pression de la Direction car le robot apporte du 24h sur 24."*

Certains utilisateurs ont besoin de lien humain pour être rassurés dans leurs pratiques.

Ainsi, tout comme l'importance du support apporté par les pairs fait sens, la notion de proximité et de maintien du lien humain est revenue à plusieurs reprises.

Bamori Sanogo poursuit : *"Il ne faut pas oublier qu'il faut aussi de l'humain. Parfois, les utilisateurs ont besoin d'humains. Nous nous sommes rendu compte par le biais des utilisateurs en arrêt maladie depuis plusieurs mois et qui veulent contacter l'entreprise, qu'ils préfèrent avoir de l'humain que passer par des outils ou des bots. Nous essayons donc d'adapter nos outils en fonction des populations."*



PAROLE D'EXPERT

Faut-il automatiser son support SIRH ?



Interview de Toan Nguyen, CEO et fondateur de Shortways

Le SIRH s'est imposé comme une norme pour les entreprises, grandes ou petites, afin de gérer efficacement les processus RH, mais aussi tout récemment pour améliorer l'expérience collaborateur.

En effet, le SIRH se conçoit de plus en plus comme un outil à la disposition des collaborateurs, en utilisation self-service. Ainsi, nombre d'entreprises mettent en place des portails où le collaborateur peut lui-même consulter ses fiches de paie, saisir ses absences, mais aussi modifier ses données (état civil, coordonnées bancaires, etc.).

La logique est poussée jusqu'au e-commerce parfois, avec des catalogues de formation où chacun peut naviguer, sélectionner des formations et s'y inscrire.

Dans ce cadre, un SAV (service après-vente) paraît indispensable pour assurer une bonne adoption de ces services. Comme dans tout service en ligne il peut y avoir des erreurs de saisie ou des problèmes de workflow.

On peut faire le parallèle entre un produit acheté sur Amazon et une formation commandée en ligne dans le catalogue de son entreprise. Or on n'imagine pas Amazon sans SAV.

La présence d'un "SAV du SIRH" rassure et va contribuer à une meilleure adoption du SIRH.

Les enjeux sont d'améliorer l'expérience du collaborateur en répondant à ses questions sur les process RH. Or la digitalisation du domaine RH fait que ces questions sont intimement liées à l'outil : le SIRH.

Là où avant le gestionnaire de paie était l'interlocuteur privilégié, le SIRH devient la première interface.

Il ne s'agit pas seulement de répondre à un problème d'outil, mais plutôt à un problème de process, d'usage, voire de règle RH.

Aujourd'hui, ce SAV du SIRH est assuré par les équipes de support SIRH. Nous constatons dans ce livre blanc que cette responsabilité est souvent partagée au sein de l'organisation avec la fonction RH, les managers et des utilisateurs clés ou relais locaux.

Parole d'expert - Faut-il automatiser son support SIRH ?

Mais pour mettre en place un véritable service client (l'employé étant client des services SIRH), il faut l'industrialiser :

- élaborer une convention de service : en combien de temps répondre, les questions autorisées / non autorisées, etc.
- capitaliser sur les connaissances pour maintenir la qualité des réponses,
- outiller avec un système de ticketing pour pouvoir mesurer les indicateurs et s'améliorer.

La tentation – et notamment celle des décideurs - est alors d'automatiser ce support aux utilisateurs, avec pour bénéfices une disponibilité 24/7 et des économies en ETP.

Mais les collaborateurs attendent des réponses personnalisées et pertinentes, prenant en compte le contexte de l'employé : qui il est et ce qu'il cherche à faire.

C'est là que l'humain intervient comme garant de la qualité de service.

On ne compte plus les projets de chatbot revenus sur de l'interaction humaine dès que le champ de questions devient trop large, ou parce que le cas de l'employé est trop spécifique.

Le support SIRH doit donc trouver un équilibre entre automatisation et interaction humaine pour répondre aux besoins des utilisateurs tout en assurant une expérience positive.

En conclusion, considérer le SIRH comme un service offert aux employés est essentiel. Il doit s'accompagner d'un service de support au SIRH, sorte de "SAV du SIRH".

Ce service de support doit être conçu pour répondre aux questions à la frontière de l'outil, rassurer les utilisateurs et industrialiser un niveau de service tout en gardant une dimension humaine.

c) Des indicateurs d'efficacité du support en développement et encore peu mesurés

Bien que la qualité du support utilisateur ait un impact direct sur le niveau d'adoption du SIRH, il semble y avoir un manque de maturité concernant les indicateurs permettant de mesurer la performance de ce support.

La question se pose alors : comment définir et suivre des indicateurs pertinents pour évaluer l'efficacité du support, dans l'optique d'optimiser ce service clé et de favoriser ainsi une meilleure adoption des outils ?

Si **la qualité de service du support utilisateur est évaluée à 3,61/5**, soit de l'ordre de la note moyenne de l'adoption / appropriation du SIRH (3,5/5), et de l'efficacité de la formation (3,29/5), tous les répondants n'en sont pas encore au stade de l'analyse d'indicateurs de support. Nombreux sont ceux en attente d'une stabilisation de leur plateforme pour les mettre en place, pourtant nos interlocuteurs déclarent qu'il serait **enrichissant de pouvoir mesurer l'évolution avant/après**.

Selon Christophe Quaranta, il faut se saisir des avantages du pilotage : *"Identifier, qualifier les besoins, prioriser, ... le pilotage est l'autre nerf de la guerre de l'application. Les indicateurs et informations clés sont essentiels pour être sûrs de faire les bons choix d'arbitrage."*

Des indicateurs qualitatifs sont analysés : qualité des données ou typologie de questions remontées au support, enquêtes de satisfaction utilisateurs. Bamori Sanogo mentionne néanmoins la difficulté de recueillir ces indicateurs qualitatifs : les taux de réponses sur les enquêtes utilisateurs sont souvent faibles.

Des indicateurs quantitatifs ont été mentionnés en plus grand nombre, évoqués notamment par Geoffroy Lacan et Ingrid Manoury-Patras. Néanmoins, il semble également complexe de les identifier car ils relèvent d'un processus de support plus évolué : nombre de tickets reçus, répartition géographique, nombre d'utilisateurs concernés par les problématiques relevées, nombre de tickets résolus et temps de traitement, nombre de personnes pour répondre, taux d'utilisation des outils, nombre d'erreurs / bugs / anomalies, ...

Ces indicateurs quantitatifs seraient d'autant plus difficiles à mesurer que, comme nous l'avons vu, les canaux dédiés au support ne sont pas ceux privilégiés par les utilisateurs.

Il convient de noter un **risque de dérive du management par l'indicateur**, perçu comme une surveillance permanente par les utilisateurs, comme l'évoque la Responsable formation d'une entreprise spécialisée dans l'environnement : *"Au début nous observions les indicateurs d'utilisation de l'outil pour savoir qui utilisait l'outil ou non, et communiquions dessus. Cela a été mal pris comme du "flicage", donc nous ne communiquons plus dessus."*

L'analyse des reportings et des demandes permet pourtant de rentrer dans un **processus d'amélioration continue**, en vue de dégager du temps au support pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme le précise Laure Bontemps : *"Au lancement d'un SIRH nous avons jusqu'à 70% de tickets à traiter vs 30% de temps à dédier aux projets avec les équipes, et si l'appropriation et l'accompagnement au changement se déroulent bien nous réduisons à 30% de tickets (40% dans les pics des cycles RH) et 60% de projets. Inverser la tendance quand on a une bonne courbe d'apprentissage est possible en 3/4 ans d'implémentation et ceci est un bon indicateur d'autonomie / d'appropriation des équipes. Ça montre que les utilisateurs ont assimilé le changement, que le "change" est bien en place."*



PAROLE D'EXPERT

Bilan & Perspectives

Interview de Jean-Luc Santerre, ancien Directeur des Ressources Humaines, professeur et consultant SIRH



A l'issue de cette nouvelle enquête on observe la permanence de nombreux constats faits lors des deux éditions précédentes comme en témoignent la restitution des entretiens réalisés par les participants à la partie qualitative de cette enquête.

Ces constats s'accompagnent également au travers des témoignages d'une diversité d'initiatives, d'expériences récentes, et de points de vue qui, fondés sur des savoir-faire éprouvés, complètent concrètement des voies et moyens accessibles aux organisations pour favoriser l'adoption des SIRH.

En outre, s'intéressant au Run du SIRH au travers des activités d'assistance aux utilisateurs, cette nouvelle édition affine la problématique du développement de l'adoption de bout en bout, dans une dynamique allant de l'avant-projet du SIRH à son exploitation.

En effet, en aval de la mise en production du SIRH, le périmètre d'action de l'administration du SIRH inclut notamment des dispositifs opérationnels de support aux utilisateurs.

De fait, au-delà des activités propres aux phases de Build d'un projet, la fonction support, en sa qualité d'unité intermédiaire d'assistance, assure une large part des services de proximité rendus au quotidien.

Par sa participation active à l'usage, la fonction support est mobilisée pour contribuer au développement des compétences des utilisateurs. Ce faisant, elle contribue à consolider, voire à édifier pour sa part, des conditions propices à la confiance et à l'adoption des utilisateurs.

Compte-tenu de la permanence de son action, et de son rôle au regard des enjeux encourus, le support est donc identifié comme une composante significative du Run.

A noter toutefois que le RUN comprend de multiples autres activités récurrentes dont plusieurs sont, elles aussi, de nature à influencer l'adoption. Leur prise en compte à bonne date et la qualité de leur conduite, si elles exposent au risque de compromettre l'adoption, offrent également des opportunités variées de la favoriser.

Par exemple, une gestion attentive des architectures, de la sécurité, de la conformité, de la montée de versions, de l'évolution de la criticité des risques, de la mise en œuvre des engagements de niveaux de services et de leur contrôle, des relations clients, sont autant de domaines critiques où se joue une part de la confiance des utilisateurs et ce faisant, dans la durée, une part significative de leur adhésion.

Parole d'expert - Bilan & Perspectives

Sur cette base, il est d'intérêt général, de bien veiller à :

- Anticiper en amont du lancement du projet les impacts qu'aura sur le travail et son environnement le système cible
- Intégrer les enjeux du Run dans l'organisation initiale de la gouvernance
- Associer des acteurs du Run dès le démarrage des phases de pilotage du développement du SIRH
- Définir en amont de la mise en service les modalités de "service management" claires et partagées.
- Conjuguer les contraintes de l'exploitation aux exigences du Build
- Considérer la gestion du "back log" du support comme une nécessité au même titre que devrait l'être le respect du cahier des charges pour la sélection de l'outil.

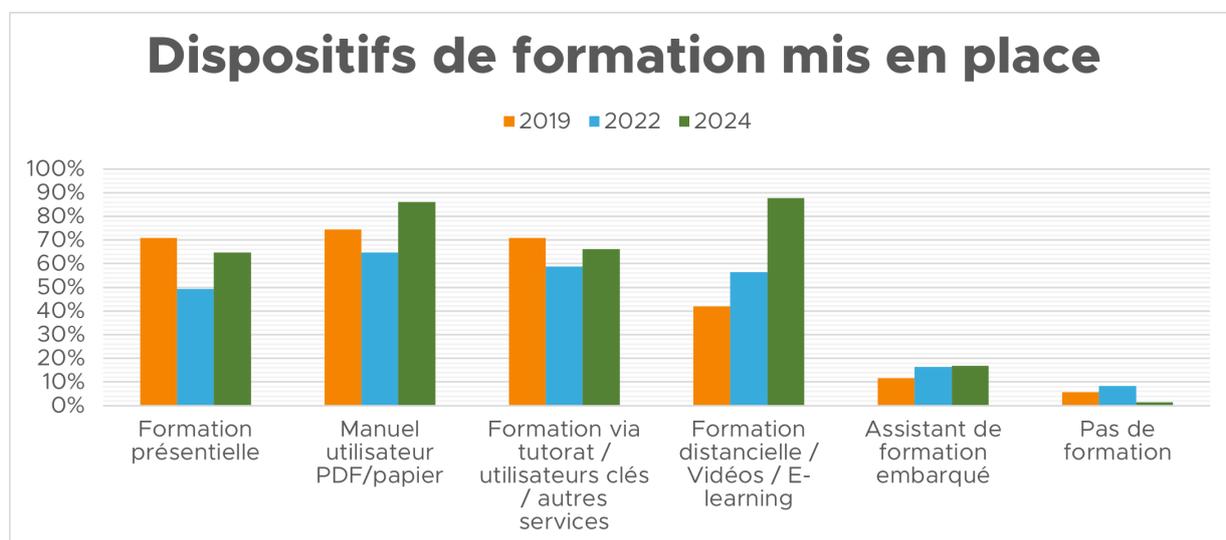
Ces activités substantielles pour ne pas dire incontournables nécessitent des ressources significatives.

En conséquence, il appartient à la Direction du projet d'élaborer une proposition aux tenants et aboutissants documentés et de soumettre à son donneur d'ordres une demande d'allocations de ressources adéquates, à faire valider par le système de gouvernance ad hoc.

Nul doute alors que le développement de pratiques de cette nature contribuerait à améliorer l'adoption des SIRH par des utilisateurs dont on verra alors, lors d'enquêtes ultérieures, le taux de satisfaction avoir plus progressé.

III) Quelles solutions pour favoriser l'adoption ?

On pense souvent que la solution numéro 1 pour favoriser l'adoption est la formation. L'enquête montre d'ailleurs que de multiples dispositifs de formations sont utilisés depuis 2019 :



La formation distancielle continue son ascension et prend la première place avec 88% des réponses (soit +32% depuis 2022, et +46% depuis 2019).

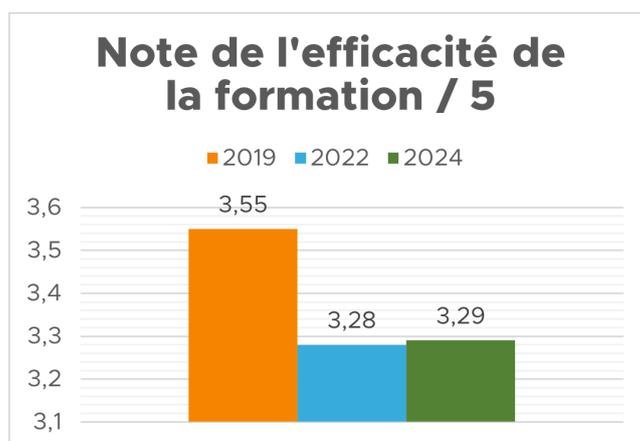
Le manuel utilisateur PDF/papier et les modes opératoires passent en deuxième position mais talonnent la formation distancielle avec 86% des réponses (+21% versus 2022).

La formation par les utilisateurs clés et autres services conserve sa troisième place avec 66% (+7%).

Juste derrière, la formation présentielle conserve un taux de 65% (+16%).

Enfin, les assistants de formation embarqués comme Shortways connaissent une légère progression avec 17% des réponses.

Or, force est de constater que l'efficacité de la formation n'est pas suffisante :



Selon les répondants, les formations mises en place dans les organisations ne sont pas assez efficaces, avec une note moyenne de seulement **3,29/5**.

Toucher l'ensemble des employés devient de plus en plus complexe, que ce soit pour les télétravailleurs ou dans les entreprises de dimension internationale. Cela souligne l'importance de **varier les dispositifs de formation utilisés**.

L'efficacité relative des formations jouant un rôle dans la mauvaise adoption du SIRH, il convient de mettre en place d'autres leviers pour améliorer cette adoption.

Candice Guillot résume ici les facteurs clés de succès des projets SIRH : *"La réussite d'une initiative de projet SIRH repose sur l'implication des différentes parties prenantes et sur une stratégie d'adoption centrée sur la communication, l'accompagnement du changement, et le support technique."*

Voici 3 pistes et leviers d'action relevés par les répondants :

a) Un accompagnement au changement préparé et renforcé

Un accompagnement au changement adapté est primordial. Il permet d'anticiper et d'identifier en amont les craintes des collaborateurs, afin de mieux les impliquer dans la démarche. Cet accompagnement **assure ainsi une meilleure prise en main du SIRH** par les utilisateurs. Il facilite la compréhension des nouveaux outils et processus, en guidant pas à pas les collaborateurs dans leur appropriation.

L'accompagnement doit donc se faire par étapes progressives, afin de ne pas noyer les utilisateurs avec trop de nouveautés.

Candice Guillot poursuit : *"La plus belle réussite pour nous, c'est de constater l'aboutissement des process et ce à quoi ils servent. L'adoption est mauvaise quand on n'est pas bien accompagné, qu'on n'a pas écouté et impliqué les bonnes personnes, ou que notre objectif initial n'était pas clair. Une des priorités lors de la mise en place d'outils digitaux, souvent oubliée, est la gestion du changement et l'accompagnement."*

Cet accompagnement doit être **planifié rigoureusement dès les études préalables au projet**, bien avant le déploiement effectif. **Il ne se limite pas à la seule formation, mais doit se poursuivre en aval, lors de la phase de Run**, où tous les autres aspects (support utilisateur, communication, etc.) influencent le niveau d'adoption.

Maïlys Duvivier précise que l'accompagnement doit être adapté au contexte : *"L'adoption, le déploiement, le Run, ... cela dépend de la structure de l'entreprise. La réussite d'un projet SIRH passe par l'adaptation du changement à la taille de l'entreprise, ses usages, son caractère."*

Concernant la formation, **les utilisateurs ont besoin de compétences**, de *"savoir apprendre à apprendre"* selon Laure Bontemps. Mais cela représente une charge de travail supplémentaire dans des emplois du temps déjà surchargés.

Un compromis est à trouver pour contenter et atteindre l'ensemble des collaborateurs.

C'est pourquoi nos répondants ont mis l'accent sur **des dispositifs à 360°** pour former leurs utilisateurs.

Une plateforme d'adoption digitale, sorte d'aide en ligne moderne, peut venir compléter utilement les formations classiques.

Chloé Longuet : *"A côté des formations durant lesquelles énormément d'informations étaient données en très peu de temps, l'aide en ligne [Shortways] a été très très appréciée. Car les salariés pouvaient justement retrouver les informations et parcours présentés directement dans l'aide en ligne, leur facilitant ainsi la prise en main de l'outil et leurs premières saisies."*



D'ici 2025, **70%** des organisations utiliseront des solutions d'adoption numérique comme les **plateformes d'adoption digitale**, pour surmonter les difficultés d'adoption et d'expérience des utilisateurs sur les applications

Source : Gartner

Un accompagnement complet et bien dimensionné, intégrant à la fois les aspects amont de préparation au changement et les aspects aval de support continu, est donc essentiel pour favoriser une adoption pérenne des nouveaux outils RH.

La **communication permet de clarifier**, pour tous les publics concernés, **les objectifs et la valeur ajoutée apportée par les nouveaux outils SIRH**. Cette compréhension est primordiale pour favoriser l'adoption.

Chloé Longuet insiste sur l'importance de toute la communication qui va être faite autour du nouvel outil, et est rejointe par Pauline Lucas qui y voit un parallèle avec le cinéma : *"Faire l'impasse sur la communication, c'est vouer l'outil à l'échec dès le début. En amont, avant de lancer l'outil, il faut non seulement communiquer pour dire "L'outil arrive bientôt", mais aussi impliquer les gens pour les intriguer, leur donner envie. Comme quand un film sort au cinéma. Si on ne fait pas de bandes annonces ou de promotion, personne ne saura que le film existe et n'ira le voir. Un outil, c'est pareil, pour que les utilisateurs aillent dessus à son déploiement. Certains aimeront, d'autres pas, mais il ne faut pas cesser de communiquer, notamment durant les premiers mois qui sont décisifs. Il faut que cela rentre en tête des collaborateurs d'utiliser l'outil, montrer des trucs et astuces, faire des piqûres de rappel, ..."*

Un accompagnement renforcé passe également par une bonne **continuité entre les équipes projet et support**, ainsi qu'une amélioration de l'échange d'informations entre ces équipes.

Comment ? En s'appuyant sur un **support multi-niveaux** au sein de l'organisation : réseau d'ambassadeurs, implication des managers/RH, équipe support structurée, etc.

Renforcer ce **réseau local de "champions"** est essentiel pour contribuer à la **diffusion des bonnes pratiques via les échanges informels** que nous avons vus si efficaces pour l'adoption. Cela permet également de (re)sensibiliser les utilisateurs au quotidien. *"Faire des ambassadeurs au sein de leurs équipes qui ont l'appétence et la compétence, qui prêcheront la bonne parole, et que les RH devront d'abord consulter pour avoir une réponse à leurs questions."* - Laure Bontemps

Enfin, plusieurs répondants ont spécifié que la **formalisation des modes opératoires et réponses à apporter** avait été une priorité. Ils ont constitué une base de connaissances centralisée : librairies de cas d'usages métiers, arbres de décision pour guider la résolution de problèmes, etc. Ces bases, si elles sont à destination des équipes support, renforcent la diffusion des bonnes pratiques et permettent d'apporter une réponse rapide, qualitative et unifiée.

Si ces bases sont à destination des utilisateurs, nos interlocuteurs déclarent qu'elles ont permis à leurs cibles d'**acquérir plus rapidement une autonomie sur l'outil**.

Ainsi, Ingrid Manoury-Patras nous apporte son témoignage : *"Nous avons mis en place une librairie des use cases dans lequel tous les cas de support sont listés, avec pour chacun un contexte, la résolution et la réponse fait aux demandeurs. Nous ne pouvons pas avoir des équipes décorréées."*

Laure Bontemps nous fournit un autre exemple : *"Nous avons créé des arbres de décision pour guider les RH dans les business process qu'ils doivent réaliser au quotidien avec un prisme data."*



b) Une amélioration continue de l'outil

L'accompagnement au changement lié au déploiement d'un SIRH ne doit pas être ponctuel, mais s'inscrire dans la durée. En effet, **les solutions SIRH évoluent régulièrement** : nouvelles versions, adaptation aux changements réglementaires et modification des processus RH.

De plus, **la population d'utilisateurs n'est pas figée** en raison du turnover et des éventuels rachats ou fusions avec d'autres entreprises.

Ainsi, le changement étant permanent, il est essentiel de **pérenniser cet accompagnement dans le temps**. Cela passe par une veille active au sein de l'entreprise et la mise en œuvre d'actions d'amélioration continue, afin d'ancrer durablement l'adoption et l'appropriation des nouveaux outils RH.

Candice Guillot l'a très bien énoncé : *"Ce qui est important dans un SIRH, c'est qu'une fois mis en place, ce n'est pas fini."* Virginie Rocheteau l'accompagne : *"L'accompagnement est clé tout au long de la vie du SIRH, tant sur le Run que sur ses évolutions."*

Une **culture du feedback** est donc à mettre en place afin de **recueillir les demandes d'évolutions et améliorations** souhaitées par les utilisateurs sur leur outil. Cela permet de continuer à les engager une fois l'outil en production, et d'assurer la cohérence des développements et besoins.

Pauline Lucas : *"Les utilisateurs doivent être plus impliqués dans les projets outils. Il faut trouver un moyen de récolter leurs idées et suggestions, car c'est grâce à eux que nous pouvons améliorer les outils puisque ce sont eux qui s'en servent au quotidien, qui vont voir certains problèmes, processus pas pratiques et qui vont améliorer l'outil."*

Recueillir les feedbacks, les organiser et les prioriser au sein d'un backlog ou d'une roadmap d'évolutions comme un véritable éditeur de logiciels, peut être une démarche vertueuse.

Pour Christophe Quaranta, **les utilisateurs sont d'ailleurs aujourd'hui demandeurs de faire évoluer leurs outils**, montrant un haut niveau d'appropriation. Nous sommes rentrés dans une nouvelle ère : *"Les utilisateurs ont désormais le réflexe de recourir aux fonctionnalités du SIRH. Nous sommes passés d'une ère un peu "pirate", où chacun se créait sa propre base de données et la protégeait comme un trésor de guerre, à une nouvelle ère dans laquelle les utilisateurs deviennent acteurs et force de proposition pour faire évoluer l'outil. (...) Désormais, ils sont devenus sponsors sur les besoins d'évolution. Ils ont vraiment compris l'intérêt d'industrialiser le traitement d'un process ou d'une donnée pour autant que ça leur apporte de la valeur ajoutée. (...) Ça fait monter en compétences les utilisateurs plus aguerris qui deviennent un peu les référents et qui sans être informaticien ont compris quel était le pouvoir des outils et réfléchissent aussi à la non-redondance d'information."*

Il précise les avantages de l'amélioration continue dans **l'efficacité du support** : *"Il ne faut pas que le support reste dans un mode de routine en appliquant d'office une solution de contournement, mais bien se rechallengeur sur des axes d'amélioration à mettre en place, et se remettre en question en permanence, faire évoluer l'outil et apporter des corrections pérennes."*

Enfin, l'amélioration continue permet de **procéder par itération**, et d'avoir tout l'espace nécessaire pour ajuster la conduite du changement, la remettre sur le bon chemin, et **instaurer les nouvelles bonnes pratiques dans le quotidien**.

Mailys Duvivier, Bamori Sanogo et le Directeur SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe, reviennent à nouveau sur la nécessité d'aller progressivement dans les changements pour garantir l'appropriation de l'outil : *"Il faut y aller étape par étape pour ne pas perdre tout le monde. A chaque modification de processus bien adoptée, on augmente et on ajoute une couche pour modifier autre chose. Ensuite, il faut entraîner les collaborateurs à retourner dans les outils, il ne faut pas qu'ils restent sans vie."* - Mailys Duvivier.

c) L'intégration de l'IA dans les projets

Nombreux sont les interviewés qui mènent actuellement des réflexions sur l'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) dans leurs projets de support des nouveaux outils.

L'objectif poursuivi est d'**alléger la charge de travail de la RH et de l'IT, tout en évitant une déshumanisation** (peut paraître paradoxal si le premier contact avec les utilisateurs devient entièrement robotisé).

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre, en automatisant certaines tâches à faible valeur ajoutée grâce à l'IA, tout en préservant l'accompagnement humain de proximité, essentiel pour favoriser l'appropriation des solutions par les collaborateurs.

Plusieurs modèles sont évoqués :

- Poser des questions à un chatbot qui va interroger une base documentaire et **transmettre les réponses adaptées au contexte** de l'utilisateur
- Améliorer la **qualification des demandes et leur routage** vers la bonne personne côté support
- Offrir une **assistance 24h/24** et en cas d'indisponibilité des référents support

Candice Guillot envisage l'intégration de l'IA comme une révolution potentielle pour l'accès et l'utilisation des SIRH : *"Plus tu facilites l'accès avec des canaux simples et qui s'adaptent à la vie de tous les jours de tes collaborateurs, plus tu maximiseras l'utilisation. L'idée est d'améliorer la qualité de données et d'alléger au maximum la charge de travail des RH."* Par exemple, un utilisateur pourrait poser une question sous forme de prompt pour changer son adresse et avoir le process associé se lancer.

Geoffroy Lacan se questionne particulièrement sur l'apport que pourra avoir l'IA dans le support : *"Notre équipe IT est en train de greffer de l'IA sur la base documentaire de support. L'IA arrive à comprendre une demande décrite assez librement et va piocher dans la base pour proposer une réponse. Un autre sujet serait pour aider à la qualification des anomalies. Au moment où la personne soumet son ticket, l'orienter vers des solutions qui ont été apportées sur des tickets similaires, ou aider à mieux placer son ticket parce que la personne a créé un incident alors qu'elle est en train de faire une demande de modification. Je pense qu'il y a des choses à creuser sur ces sujets."*, le Directeur SIRH d'une Grande entreprise du secteur du luxe le rejoint sur les intérêts de l'intégration de l'IA au support du SIRH, pour peu que cela n'ait pas d'impact sur la qualité du lien humain qui nous lie aux collaborateurs.

L'intégration de l'Intelligence Artificielle va-t-elle améliorer l'adoption / appropriation du SIRH ? La réponse se trouvera peut-être dans la prochaine édition de ce Livre Blanc ...



PAROLE D'EXPERT

Les théories de l'engagement des ambassadeurs



Interview d'Arnaud Pellissier-Tanon, Maître de conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Nos répondants nous le disent : plus l'appui utilisateur est perçu comme proche et aidant, meilleure est l'adoption. L'idéal : la formation par les pairs. Il faudrait ainsi disséminer au sein des équipes utilisatrices des "ambassadeurs" qui serviront de relai à l'appui utilisateur lors de la phase de déploiement, ne serait-ce qu'en montrant l'exemple. Il faudrait, en amont, repérer les utilisateurs finaux aptes à servir ainsi de relais et les intégrer dans l'équipe projet, au plus tard lors de la phase de déploiement.

Quel peut être le profil de ces ambassadeurs ? Quel est le bon moment pour les associer au projet ? Trois théories nous aident à viser juste et à temps :

- Les pratiques de co-construction, théorisées par Bernoux et Gagnon, recommandent de faire participer les utilisateurs au projet, dès la phase de conception de l'outil, afin que cet outil réponde à leurs attentes. Le contraire de la démarche push propre à l'innovation prométhéenne ! Autrement dit : le temps consacré en amont à la concertation est un investissement en adoption/appropriation, facilitant la phase de déploiement et, a fortiori, le RUN.

- La théorie de l'engagement, diffusée en France par Joule et Beauvois, explique comment être conduit à poser de petits actes dispose à poser des actes bien plus grands. Ils décrivent des techniques de vente qui confinent à la manipulation mais nous pouvons élargir leur explication à la participation à des projets d'envergure : peu à peu les représentants des utilisateurs se sentent solidaires de l'équipe, du projet et de l'outil. Les voici devenus ambassadeurs !

- La théorie de la traduction, diffusée par Callon et Latour, rappelle qu'aucun innovateur n'arrive à ses fins sans intéresser à son projet les personnes qui se trouvent à la frontière des mondes qu'il mobilise : il faut rendre intelligible à ses acteurs lointains les idées qui l'animent ! Un travail de traduction que les représentants des utilisateurs apprennent à faire peu à peu, au fur et à mesure qu'ils découvrent les mondes des autres parties prenantes au projet.

En bref, les "ambassadeurs" doivent être choisis pour leur appétence à découvrir les mondes des autres parties prenantes au projet, pour leur compétence de rendre intelligible les uns aux autres les enjeux de chacun et de rendre ainsi les initiateurs du projet proches des utilisateurs (et de rendre les utilisateurs proches des initiateurs !). Ils doivent être intégrés à l'équipe projet le plus en amont possible, dans une démarche de co-construction, idéalement, dès la phase de conception (pour nous, en projet SIRH, le recueil des besoins). De façon à s'engager de mieux en mieux au fur et à mesure du déroulement du projet et de jouer spontanément un rôle d'"ambassadeur" auprès de leurs collègues utilisateurs lors de la phase de déploiement mais aussi en mode RUN : quand on s'est approprié un outil, n'est-ce pas pour toute la vie ?

Akrich M., M. Callon et B. Latour, A quoi tient le succès des innovations, Gérer et Comprendre, 1988, vol. 97, n° 12, pp 14-19.

Bernoux P. et Y.-C. Gagnon, Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la Co-construction, La Revue des Sciences de Gestion, 2008, vol. 233, n° 5, pp 51-58.

Beauvois, J.-L. et R.-V. Joule, La soumission librement consentie, Revue française de sociologie, 1999, vol. 40, n° 2, pp 426-428.

Conclusion

Nous l'avons vu tout au long de ce livre blanc, **l'adoption réussie d'un nouvel outil SIRH ne peut se résumer au seul support utilisateur** pour obtenir des résultats probants.

Le support n'est qu'une composante d'un processus global de conduite du changement, dont toutes les étapes doivent être respectées. Il facilite certes l'adoption, mais ne représente qu'une phase du Run, visant à aider les utilisateurs sur des sujets normalement déjà connus en conduite du changement.

Le support doit être considéré comme un élément du projet global d'adoption. Il n'en constitue que la partie émergée, visible par les utilisateurs, tandis que le reste du travail de conduite du changement en représente l'immense partie immergée, essentielle mais moins visible.

Le support ne peut donc se substituer aux **autres étapes essentielles**, telles que **l'implication en amont de toutes les parties prenantes**, la **communication claire** sur le projet ou encore la **formation continue et approfondie à l'utilisation** de l'outil. C'est l'ensemble de ces éléments combinés qui permettra une véritable appropriation par les utilisateurs.

Se reposer uniquement sur lui implique donc que le projet n'est pas bien paramétré. Le support devient alors chronophage, et nous assistons à une perte de sens.

Le support est donc un élément assez complexe ayant un devoir qui l'est tout autant : assurer le maintien des compétences sur l'outil déployé. Il est la "dernière roue du carrosse" du projet, son ultime étape, visible pour les utilisateurs au quotidien. Cependant, le support n'est pas la panacée qui va résoudre à lui seul tous les enjeux de la conduite du changement.

Aucune solution miracle n'existe, mais des facteurs clés de succès sont largement mis en avant dans ce livre blanc pour favoriser l'adoption du SIRH :

- **Impliquer tous les acteurs du projet et les utilisateurs à toutes les étapes**
- **Accompagner les utilisateurs dans le changement, tant dans la phase projet qu'en Run avec un support performant**

Et si la tentation de l'Intelligence Artificielle est bien d'actualité, les utilisateurs tiennent au lien humain.

Nous espérons avoir ouvert des pistes d'amélioration dans cet état des lieux de l'adoption du SIRH dans les organisations.

N'hésitez pas à nous contacter ainsi que nos experts afin d'échanger sur des méthodologies éprouvées, pour que cette problématique n'en soit plus une.

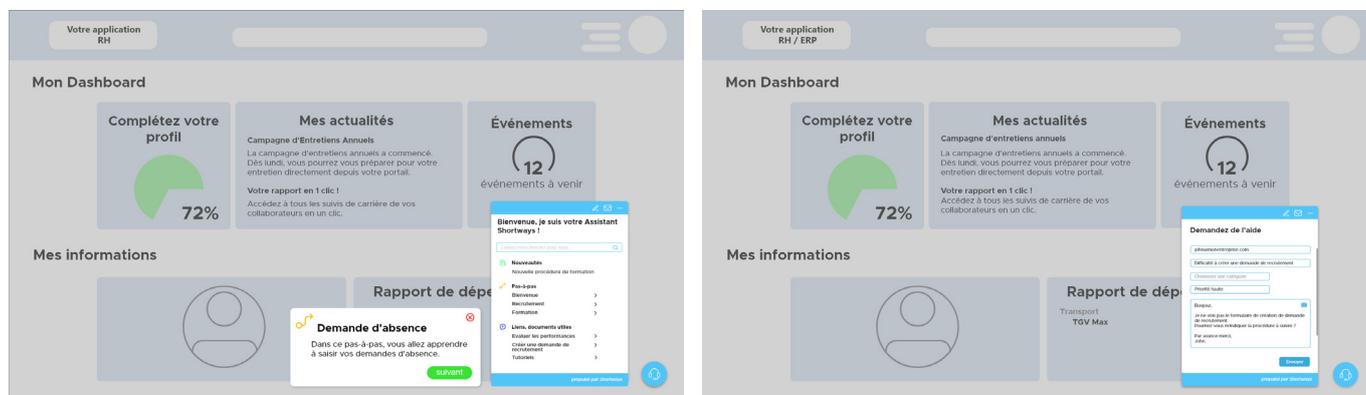


En résumé :

Favorisez l'adoption du SIRH grâce à :

- **L'écoute et l'implication des parties prenantes à toutes les étapes du projet**
 - **Un accompagnement au changement de toutes les façons possibles**
 - **Un support performant pour répondre aux questions des utilisateurs**

A propos de la plateforme d'adoption digitale Shortways



Shortways est l'éditeur d'une plateforme d'adoption digitale qui permet de communiquer, former et accompagner les utilisateurs, directement depuis leurs logiciels métiers (SIRH, ERP Achats / Finance, ...).

Il revêt la forme d'un assistant digital qui guide pas à pas les utilisateurs dans les écrans, répond aux questions les plus fréquentes, informe les utilisateurs de nouveautés.

Grâce à ses fonctionnalités de contextualisation, l'aide apportée est segmentée et personnalisée pour l'utilisateur.

Grâce à l'assistant Shortways, votre déploiement applicatif est un succès, l'adoption de votre logiciel est accélérée et sécurisée, vos collaborateurs sont plus performants et satisfaits. Les ingrédients clés d'une transformation digitale assurée !

Afin de répondre aux demandes de ses clients en matière de support utilisateurs, Shortways a développé Smart Ticketing, une plateforme de gestion des tickets de support utilisateurs boostés au contexte et intégrée à votre application.

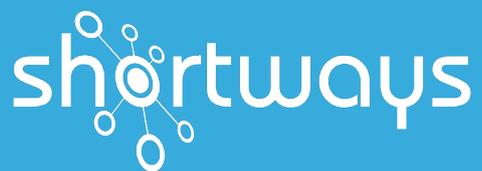
Comment ça fonctionne ? Les utilisateurs saisissent des tickets contextualisés depuis les écrans de leur application. Ces tickets sont enrichis des données de l'application (capture d'écran, données saisies, ...). Les utilisateurs chattent en temps réel avec le support, et accèdent à une base de connaissances de réponses aux problèmes connus.

Résultats ? Les tickets reçus par le support sont mieux qualifiés. Il est plus rapide de les traiter. La productivité globale du support utilisateurs s'en trouve améliorée.

Les utilisateurs reçoivent des réponses plus rapidement à leurs questions, et sont donc plus satisfaits.

Découvrez les nombreuses fonctionnalités de la plateforme Shortways sur notre [site internet](#) :





106 Avenue Pierre de Coubertin - 53000 Laval
Téléphone : +33 (0)2 43 53 18 81
Email : info@shortways.com
Site web : www.shortways.com