

Louvain School of Management

Dispositifs e-HRM : opportunité ou menace pour la gestion des ressources humaines des PME ? Le cas des activités transactionnelles et traditionnelles.

Mémoire recherche réalisé par

Guillaume Dossin

en vue de l'obtention du titre de

Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promotrice

Anne Rousseau

Année académique 2017-2018

Remerciements

Ce travail clôture un cycle d'étude, ces deux derniers n'auraient pas été possible sans le soutien et les conseils de plusieurs personnes.

Je tiens à remercier ma promotrice Anne Rousseau pour sa disponibilité, son encadrement et ses nombreux conseils qui m'ont été précieux pour la réalisation de mon mémoire.

Ensuite, je tiens à remercier les dirigeants des PME qui ont pris le temps de me recevoir et de répondre à mes questions.

Pour finir, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce travail.

Table des matières

Introduction	1
Partie Théorique	6
1. <i>Chapitre 1 : Les méthodes de recrutement traditionnelles</i>	7
1.1 Réseau interne ou externe.....	7
1.2 Réseau formel ou informel	8
1.3 Recherche intensive ou extensive	9
1.4 Ce qu'on retient	10
2. <i>Chapitre 2 : Les spécificités de la GRH aujourd'hui</i>	11
2.1 La restructuration des activités RH	11
2.2 Les nouvelles exigences du recrutement.....	12
2.3 Ce qu'on retient	13
2.4 Le rôle du dirigeant dans les PME.....	13
2.5 Ce qu'on retient	14
3. <i>Chapitre 3 : Les évolutions technologiques relatives à la GRH.....</i>	15
3.1 L'e-HRM	15
3.2 SIRH.....	16
3.3 Job Boards.....	17
3.4 Scan automatique des candidatures.....	18
3.5 Sites internet des entreprises	19
3.6 E-Recruiting.....	19
3.7 Recrutement par relation combiné à l'e-HRM.....	19
3.8 Ce qu'on retient	20
4. <i>Chapitre 4 : Obstacles à l'implantation de l'e-HRM.....</i>	21
4.1 Les caractéristiques générales de l'entreprise.....	21
4.2 La maturité informatique de l'entreprise	21
4.3 L'inadéquation solutions/besoins.....	22
4.4 Ce qu'on retient	22
Question de recherche	24
5. <i>Chapitre 5 : Cadres conceptuels</i>	25
5.1 Approche configurationnelle	25
5.2 Approche par la théorie de l'échange des ressources	26
Méthodologie	28
Empirie.....	30
6. <i>Analyse des entretiens</i>	30
6.1 OH ! médias	31
6.2 Le Thiniheid.....	35
6.3 Coonen Graphics.....	39
6.4 Ortmans Inox	42
6.5 Exelio.....	46
6.6 Acteurs Externes	50
6.6.1 HABEAS (bureau de recrutement).....	51
6.6.2 Auxi Social (secrétariat social)	54
7. <i>Analyse transversale</i>	58
7.1 Eléments communs des PME concernant l'utilisation de l'e-HRM.....	58

7.2	Besoins communs	60
7.3	Éléments de différence entre les PME concernant l'utilisation de l'e-HRM	60
7.4	La comparaison Empirie / Théorie	62
Conclusion.....		65
Bibliographie		71
Annexes		75
<i>Schémas et tableaux.....</i>		<i>75</i>
	Annexe 1 : Nombre de canaux de recrutement	75
	Annexe 2 : Types d'activités RH	75
	Annexe 3 : SIRH et fonctionnalités.....	76
	Annexe 4 : Risques des SGI lors de l'implémentation	76
<i>Guide d'entretiens</i>		<i>78</i>
	Guide d'entretien PME (Exelio, Ortmans, Coonen Graphics, OH ! médias) et ASBL (Le Thiniheid)	78
	Guide d'entretien HABEAS	80
	Guide d'entretien Aux Social	81
	Tableau récapitulatif des entretiens	82
	Retranscriptions entretiens.....	83
	Entretien n°1 : Gianni Dubois – OH ! Média	83
	Entretien n°2 : Pascale Dominique – Le Thiniheid	92
	Entretien n°3 : Jean Pol Valentin – Coonen Graphics	100
	Entretien n°4 : Gilles Ortmans – Ortmans Inox.....	106
	Entretien n°5 – Albert Martin – Exelio	113
	Entretien n°6 : Thierry Jacques – Habeas.....	122
	Entretien n°7 – Anne-Cécile Moreau – AUXI SOCIAL	131
	Analyse des entretiens	137
	Gianni Dubois – OH ! Média.....	137
	Pascale Dominique – Le Thiniheid	140
	Jean-Pol Valentin – Coonen Graphics	143
	Albert Martin - Exelio	146
	Gilles Ortmans - Ortmans Inox.....	151
	Thierry Jacques - Habeas.....	157
	Anne-Cécile Moreau – Aux Social	161

Liste des abréviations

SIG : Système de gestion intégrée

ERP : Enterprise resource planning

e-HRM : Electronic Human Resource management

PME : Petites et moyennes entreprises

RH : Ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

HRIS/SIRH : Human resources Information system / Système d'information des ressources humaines

Introduction

Avant les années 1980, les fonctions RH traditionnelles de support comme la gestion de paie, la maintenance d'informations personnelles ou la conformité aux exigences légales étaient des fonctions qui étaient réalisées manuellement par le personnel du département RH. Cependant, depuis les années 1980, la technologie offre un support aux professionnels RH dans ces fonctions transactionnelles et traditionnelles, augmentant leur efficacité et réduisant le coût de la réalisation de certaines tâches. Les entreprises se familiarisent depuis quelques années avec l'e-HRM pour les aider dans l'organisation de l'information pour les fonctions des ressources humaines (Heathfield, cité dans Iwu, 2016).

Le développement des techniques de communication et de l'internet a amené des changements significatifs dans plusieurs facettes de notre vie privée et professionnelle. Alexandro Macia, Vice-Président des ressources humaines de Schwab Electronic Brokerage avance que « *The most successful e-commerce companies will be those that combine people and technology* » (Alexandro Macia, cité dans Wright et Dyer, 2000, p. 62.). Ces évolutions technologiques ont modifié les méthodes de recrutement traditionnelles ainsi que la manière de tester les candidats (Lievens et Harris, 2003).

Investir dans les technologies de l'information comme des dispositifs e-HRM représente un investissement important de long terme pour les PME (Deltour, 2014). La décision d'acquérir ces dispositifs revient au dirigeant de l'entreprise au sein des petites structures. Cette décision vient en soutien des choix stratégiques de la PME.

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les pratiques RH des petites et moyennes entreprises (PME) se sont adaptées et développées par rapport à l'évolution technologique des outils RH. Cette recherche vise à compléter les travaux existant portant sur l'analyse des systèmes d'information dans les PME en se concentrant sur les dispositifs e-HRM et les activités RH transactionnelles et traditionnelles.

Ce mémoire se divise en trois parties : revue de littérature, méthodologie et vérification empirique et troisièmement l'analyse des résultats et la conclusion. La revue de littérature présentera l'évolution du concept d'e-HRM et les technologies existantes ainsi que le choix d'analyser les activités transactionnelles et traditionnelles des PME. L'activité du recrutement des PME sera particulièrement développée pour voir comment les PME adaptent l'exécution de leurs activités traditionnelles et transactionnelles pour réorienter leurs activités RH vers des

activités à plus grande valeur ajoutée. Au terme de cette revue, la question est de savoir en quoi l'implémentation de dispositifs e-HRM pour l'exécution des activités RH transactionnelles et traditionnelles est une opportunité ou une menace pour la gestion des ressources humaines des PME.

Toujours dans cette première partie, les choix de la théorie configurationnelle et de la théorie abordant l'échange des ressources seront développés au titre de cadres conceptuels à même d'appréhender cette question. La théorie configurationnelle et celle de l'échange des ressources permettra d'analyser les besoins des PME concernant leurs activités RH et voir quel est l'influence de l'environnement dans lequel elles évoluent sur ces besoins.

Dans la partie empirique, la question à laquelle on tente de répondre est la suivante : Dispositifs e-HRM : opportunité ou menace pour la gestion des ressources humaines des PME ? Le cas des activités transactionnelles et traditionnelles.

Troisièmement, la conclusion comportera une partie spécifique aux résultats de l'analyse des activités RH des PME adaptées à l'e-HRM, des limites de cette recherche ainsi que des pistes de recherche pour des recherches futures.

La problématique

Dans cette section, un premier aperçu de comment l'e-HRM influence la fonction RH et plus spécifiquement ses activités traditionnelles et transactionnelles est développé. Ensuite, la définition de l'audience abordée par cette recherche (PME) est expliquée en détails avant d'expliquer en quoi cette recherche est utile par rapport aux recherches déjà réalisées sur l'effet de l'e-HRM sur les grandes structures.

Questionnement exploratoire

La volonté d'approfondir le fonctionnement des PME par rapport à leur utilisation de l'e-HRM vient des constatations réalisées lors de la revue de littérature. En effet, le rapport des PME aux dispositifs e-HRM est peu documenté dans la littérature scientifique. Cette constatation s'est accompagnée d'une volonté d'en savoir plus sur le sujet lors de mon stage effectué dans une PME spécialisée dans la consultance en ressources humaines (Intys HR). Mon activité principale en tant que stagiaire était de contacter des candidats potentiels avec des outils de recrutement (LinkedIn, Lotus Notes, Stepstone, VDAB, Forem). L'utilisation de ces

plateformes représentent un coût significatif mais donnait des résultats en termes de nouvelles embauches.

Mon stage dans une PME active dans le secteur de la consultance en ressources humaines (Intys hr) m'a offert une meilleure compréhension des opportunités et inconvénients que rencontrent les PME lors de l'usage de l'e-HRM. Cependant, cette expérience ne sera pas utilisée comme argument dans la partie empirique.

C'est ainsi que je me suis posé la question de savoir comment des PME actives dans d'autres secteurs (soins de santé, construction, industrie, communication) que celui de la consultance RH, pouvaient utiliser ou non les outils découlant de l'e-HRM pour leurs activités RH transactionnelles et traditionnelles.

Introduction à l'e-HRM

L'intégration du support technologique dans l'exécution des activités des ressources humaines remonte à 1980. La gestion des salaires et la gestion des avantages étaient les premières activités à être supportées par des HRIS (Ball, 2001). L'usage de ces systèmes HRIS (Human Resources Information System) était d'acquérir, stocker, manipuler, analyser et distribuer l'information concernant les ressources humaines de l'organisation (Tannenbaum, cité dans Ball, 2001). Martinsons (cité dans Ball, 2001) qualifie les systèmes de gestion des salaires, des avantages sociaux ainsi que l'enregistrement des absences de « non-sophistiqués » car il s'agit d'une simple répétition automatique du système. Le deuxième type d'usage de ces systèmes est qualifié de « sophistiqué » concernant les activités de formation, recrutement et développement. Il emploie le terme « sophistiqué » car l'information générée par ces systèmes fournit un support pour les décisions stratégiques des professionnels en charge des ressources humaines.

L'e-HRM est : « *l'application de systèmes d'information pour mettre en réseau et supporter les acteurs dans leur réalisation des activités RH* » (Strohmeier, cité dans Parry, 2011). Les logiciels et systèmes RH sont donc à la disposition du personnel de la PME pour le support des activités RH. De par sa définition, le SIRH fait partie de l'e-HRM car il est un système d'information qui est mobilisé pour le support des activités RH.

Cependant, il faut faire la différence entre e-HRM et ERP ou SGI.

Le SGI (système de gestion intégré) ou ERP (Entreprise Resource Planning) se définit comme étant : « *une application paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à intégrer et à optimiser*

les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards » (Reix et al., 2011 p.97, cité dans Deltour, Farajallah et Lethias, 2014). La différence avec les dispositifs e-HRM est que ces SGI organisent l'intégralité des processus de gestion de l'entreprise c'est-à-dire aussi bien la facturation, l'état des commandes, les dossiers du personnes, les activités RH,... Il y a donc une différence en termes d'activités couvertes par les dispositifs e-HRM et les SGI.

Le choix des PME

Le choix de se concentrer sur la GRH des PME vient des différences qu'ont constaté plusieurs auteurs (Ball, 2001 ; Cappelli, 2001) entre les Grandes entreprises et les PME. Nous nous intéresserons à ces différences mais aussi à l'importance du rôle du dirigeant de PME dans l'exécution des activités RH transactionnelles et traditionnelles (Torrès, 2003).

Afin de délimiter le cadre de cette recherche à une certaine catégorie d'entreprises, il est nécessaire de définir en quoi consistent les petites et moyennes entreprises. Pour ceci, il faut se baser sur la transposition dans le code des sociétés belges de la directive européenne 2013/34/UE. Selon l'article 15 (§ 1er) du code des sociétés, les PME sont : *« les sociétés dotées de la personnalité juridique qui, à la date de bilan du dernier exercice clôturé, ne dépassent pas plus d'une des limites suivantes :*

- *nombre de travailleurs occupés, en moyenne annuelle : 50;*
- *chiffre d'affaires annuel, hors taxes sur la valeur ajoutée : 9 000 000 euros;*
- *total du bilan : 4 500 000 euros. »*

Pour une question de faisabilité, les entreprises étudiées seront localisées en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Utilité de la recherche

Certains auteurs (Hall et Torrington, cités dans Ball, 2001) avancent qu'il y a un lien entre la taille de l'organisation et l'usage des technologies et outils RH. En effet, les PME ont plus de difficultés financières pour acquérir une technologie complexe dont l'absorption des coûts prendrait un temps plus important que pour une grande entreprise. Cependant, avec la démocratisation de certains outils, voire leur gratuité pour certains, (réseaux sociaux

professionnels ou privés, Indeed, Glassdoor), les PME peuvent désormais accéder à plus d'outils technologiques RH à moindres coûts.

L'utilité de la recherche pour les PME est de proposer des éléments d'approfondissement sur les activités traditionnelles et transactionnelles adaptées aux nouvelles solutions découlant de l'e-HRM. Les activités transactionnelles regroupent la gestion des avantages et l'encodage des prestations des employés qui consistent aux tâches qui représentent le plus de temps dans la gestion des RH (Wright et Dyer, 2000). Ensuite, les activités traditionnelles sont : la gestion des salaires, les formations, la gestion du personnel et la gestion de la performance (Wright et Dyer, 2000).

Partie Théorique

La revue de littérature aborde le champ disciplinaire de la gestion des ressources humaines en PME. Pour cela, il est nécessaire de faire l'état des connaissances sur les méthodes de recrutement traditionnelles de recrutement, les spécificités de la GRH aujourd'hui, le rôle du dirigeant de PME dans la GRH, les dispositifs e-HRM disponibles et les obstacles à l'utilisation de ces dispositifs.

La première partie de la revue de littérature aborde les méthodes de recrutement traditionnelles, c'est à dire les méthodes qui existaient avant l'avènement de l'e-HRM. Cela, afin de donner au lecteur une idée de l'exécution du recrutement qui est une activité traditionnelle de la GRH. En deuxième lieu, les singularités de la gestion des ressources humaines des PME et ce qui les différencie des grandes structures sont présentées. Ensuite, les différents outils et solutions découlant de l'évolution technologique sont présentés avant de détailler le cadre conceptuel configurationnel choisi pour ce mémoire.

1. Chapitre 1 : Les méthodes de recrutement traditionnelles

Le choix de consacrer une section entière aux méthodes de recrutement classiques réside dans le fait qu'ont les entreprises d'avoir la possibilité de modifier ou non leurs méthodes de recrutement. Si certaines entreprises décident d'adapter leurs pratiques de recrutement aux évolutions de la technologie, d'autres préfèrent rester dans des processus classiques. Une présentation des méthodes classiques de recrutement est nécessaire pour permettre de comprendre à quels besoins répondent les évolutions des outils et techniques des activités RH traditionnelles. Ainsi, après avoir identifié les besoins des PME on pourra voir en quoi les dispositifs e-HRM représentent une opportunité pour les PME. Les différents concepts suivants sont respectivement développés ; réseau interne et externe, le réseau formel et informel ainsi que la recherche intensive ou extensive.

1.1 Réseau interne ou externe

D'après Bessy et Marchal (2007), l'ensemble des sources de recrutement disponibles peuvent être regroupées en deux catégories. La première catégorie faisant référence au réseau interne s'appelle le « *recrutement sans appel à des candidatures externes* » (Bessy et Marchal 2007). Cette catégorie reprend les sources suivantes : recrutement par réseau de relation, diffusion en interne ou contact avec un autre employé. Ensuite, la deuxième catégorie correspond au réseau externe ; il s'agit du : « *recrutement avec appel à des candidatures externes* », celle-ci rassemble les canaux suivants : les agences publiques et privées, annonces sur les sites web et journaux ou universités et écoles.

Cependant, il existe un canal de recrutement qui peut être classifié dans les deux catégories. Il s'agit des « *candidatures spontanées* ». En effet, si ces candidatures sont le résultat d'une annonce publiée sur un ou plusieurs canaux de la part d'une entreprise, alors il s'agit de candidatures spontanées résultant de candidatures externes. Cependant, ces candidatures peuvent aussi être le résultat d'une intervention d'un membre de l'entreprise ou proche de l'entreprise qui transmet de manière informelle les détails de l'offre d'emploi (Bessy et Marchal, 2007).

Au niveau externe, comme le montrent Bessy et Marchal (2007) les entreprises peuvent privilégier plusieurs canaux de recrutement. Ils ont réalisé une enquête réalisée en France auprès de 4050 établissements issus du secteur privé auprès des entreprises de taille comprenant des structures de 1 -9, 10-49, 50-249, 250-499 et 500 et + salariés. Le nombre moyen de canaux

utilisés est de 3,5. Cependant, il existe une différence dans le nombre de canaux utilisés selon le nombre d'employés de l'entreprise. Ainsi, les structures de 1-9 salariés utilisent 3 canaux différents alors que les structures de 10 à 49 salariés ont recours à 3,2 canaux. Selon Bessy et Marchal (2007), le nombre de canaux différents utilisés par les entreprises pour leur recrutement augmente avec le nombre de salariés présents au sein de l'entreprise (voir annexe 1). Ce nombre de canaux plus important s'explique par les moyens plus importants dont disposent les plus grandes structures, augmentant leurs contacts potentiels.

1.2 Réseau formel ou informel

La différence entre le réseau formel et informel est qu'une offre formelle est une offre dûment formulée sur des canaux de recrutement externes à l'entreprise alors que l'offre informelle ne possède aucun caractère officiel (Bessy et Marchal, 2007).

Les candidatures par recommandation qui émergent du réseau interne ou externe sont un exemple de source informelle. Selon Bessy (2012), les recommandations peuvent provenir des employés de l'entreprise ou des proches de l'employeur. D'après Zotolli et Manous (2001), les candidatures par recommandation sont moins coûteuses et demandent moins d'effort de la part de l'entreprise notamment pour l'étape de pré-screening car les candidats recommandés par des personnes internes ou externes à l'entreprise ont déjà une idée du poste qui les attend et peuvent estimer s'ils sont en mesure de répondre ou non aux compétences exigées pour ce poste. Notamment parce que ceux-ci reçoivent des meilleures informations que les informations officielles dévoilées par l'entreprise via des sources formelles. De plus, les intermédiaires, c'est à dire les personnes qui recommandent le candidat à l'entreprise ont déjà un minimum de notions pour savoir si le candidat en question possède les qualités pour répondre au niveau de performance exigé pour le poste en question (Zotolli et Manous, 2011).

Le troisième avantage des candidats recommandés est le fait que la personne qui recommande sait à l'avance si le candidat sera compatible avec l'organisation. Car l'intermédiaire connaît l'entreprise de l'intérieur et selon Ruiz-Palomino et Martinez-Canas (2013), un employé qui a un degré important de *"person-organization-fit"* aura tendance à recommander son organisation aux autres. Ainsi, le nouvel employé recruté par recommandation est, en général, plus satisfait que les candidats recrutés par d'autres canaux car le poste qu'il occupe correspond à ses attentes. Selon l'enquête réalisée par Dares (2017, p.4) : *"les recrutements aboutissent le plus souvent grâce aux relations personnelles ou professionnelles"*.

La façon dont circule une information concernant la vacance ou l'offre d'un poste au sein d'une entreprise peut être formelle ou informelle (Bessy et Marchal, 2007). Ainsi, au sein de grandes structures, les informations sont diffusées d'une manière plus formelle, semblable à la façon dont l'entreprise diffuse l'offre d'emploi via ses sources externes. Notamment via l'utilisation d'annonces ou via l'intranet de l'entreprise. A l'opposé, au sein des petites structures rassemblant un nombre moins important d'employés, le bouche à oreilles est une manière informelle de partager l'information (Bessy et Marchal, 2007).

Ce qu'on retient ici, c'est l'importance de la mise en valeur des réseaux des membres de l'entreprise. Cette capacité à faire fonctionner son réseau est liée à l'évolution du rôle du recruteur proposée par Razouk (2014) prétendant que le rôle du recruteur d'aujourd'hui et de demain est proche du rôle de commercial c'est-à-dire, d'entretenir les contacts de son réseau de manière permanente et régulière.

1.3 Recherche intensive ou extensive

En fonction du profil recherché pour le recrutement d'un futur employé, l'entreprise opte pour une recherche extensive ou intensive. La recherche extensive consiste à "*accroître le nombre de candidats disponibles sur le marché du travail*" (De Larquier, 2009, p.2). Cette recherche extensive est selon Rees (cité dans Bessy et Marchal, 2007) utilisée pour les profils standards.

Dans le but de recueillir un maximum de candidatures, certains logiciels automatisés traitent les informations des candidats de manière autonome (Cappelli, 2001). Il s'agit de la recherche extensive, les entreprises veulent maximiser le nombre de candidatures pour pouvoir dénicher le candidat qui correspond le plus à la description de la fonction sans pour autant impliquer les compétences de l'homme dans l'étape de recueil et tri de candidatures (Cappelli, 2001). Cependant, les licences pour acquérir ce type de logiciel représentent un investissement significatif pour les plus petites structures comme les PME.

La recherche intensive quant à elle, se définit comme visant à "*obtenir davantage de renseignements concernant chacun des candidats afin d'évaluer au mieux ses compétences*" (De Larquier, 2009, p.2). Selon Reef (cité dans Bessy et Marchal, 2007), la recherche intensive est utilisée pour des profils plus spécifiques. Cette recherche intensive requiert plus d'efforts de la part de l'entreprise car elle utilise une multitude de moyens pour évaluer les compétences du candidat : tri de CV, entretien téléphonique, entretien individuel, test de connaissance, test de personnalité, test reproduisant des situations de travail, mise à l'essai, analyse graphologique,

épreuve de groupe et autre épreuve (Herickson, 2003 ; De Larquier, 2009). Ce type de recherche a pour effet de diminuer le turnover des employés car elle tend à maximiser l'appariement entre le candidat engagé et le poste.

Cependant, il existe également des situations où le recrutement rassemble la combinaison de ces deux recherches. Les premières étapes de recueil et tri de candidatures se faisant de manière automatique alors que la suite du processus, lorsqu'il y a des interviews ou des tests de compétences qui doivent être réalisés par une personne physique, se font avec un contact humain de manière intensive (De Larquier, 2009). Par rapport aux PME et leurs ressources moins importantes à investir pour un recrutement, il s'agit de vérifier comment elles orientent leur recrutement en fonction d'un choix intensif ou extensif.

1.4 Ce qu'on retient

Par rapport au nombre de canaux de recrutement utilisés, il s'agit d'analyser si les dispositifs e-HRM ont un effet sur le nombre de canaux de recrutement mobilisés par les PME.

Avec l'automatisation de l'étape de tri des candidatures qui réduit le temps nécessaire pour l'étape de sélection et recrutement, les personnes en charge des ressources humaines peuvent consacrer plus de temps à des activités qui ont une valeur ajoutée plus importante. Cependant, un aspect négatif réside dans la dépersonnalisation des ressources humaines que peuvent favoriser les usages des logiciels de tri automatisé des candidatures (Cappelli, 2001). Cependant, Lievens et Harris (2003) avancent que les réseaux sociaux professionnels permettent justement une personnalisation de la relation candidat-entreprise par l'accessibilité des informations que le candidat fournit. En effet, l'entreprise peut savoir quand contacter le candidat lorsque celui-ci le fait savoir en ligne.

En présentant certaines méthodes de recrutement traditionnelles, on s'aperçoit que sur le marché du travail actuel, malgré quelques points négatifs, on peut considérer que l'utilisation de l'e-HRM représente une opportunité en termes de support pour les activités administratives des fonctions RH à savoir les activités transactionnelles (Wright et Dyer, 2000).

2. Chapitre 2 : Les spécificités de la GRH aujourd'hui

Depuis les années 1980, les ressources humaines ont connu une évolution du contenu de leur fonction (Wright et Dyer, 2000). Afin de voir comment la fonction de recrutement s'est trouvée modifiée, la classification établie par Wright et Dyer (2000) sera développée.

2.1 La restructuration des activités RH

Wright et Dyer (2000) divisent les activités de la gestion des ressources humaines en trois catégories. Premièrement, les activités transactionnelles regroupant la gestion des avantages et l'encodage des informations des employés qui consistent aux tâches qui représentent le plus de temps dans la gestion des RH (Wright et Dyer, 2000). Ensuite, ils identifient les activités traditionnelles : gestion des salaires, les formations, la gestion du personnel et la gestion de la performance. Enfin, la troisième catégorie correspond aux activités transformationnelles qui sont les activités qui ont la plus grosse valeur ajoutée : gestion de la culture, direction stratégique et gestion du savoir.

Les deux premières catégories demandant beaucoup de temps, les personnes en charge des RH ont alors moins de temps pour se consacrer aux activités qui représentent le plus de valeur ajoutée. Entre 1990 et 1995, le temps consacré par les départements RH pour les catégories transactionnelles, traditionnelles et transformationnelles étaient respectivement de 65-75%, 15-30% et 5-15% (annexe 2).

Deux stratégies ont été utilisées pour réduire le poids de ces activités en interne supporté par l'entreprise. La première stratégie est de sous-traiter certaines de ses tâches des deux premières catégories d'activités (transactionnelles et traditionnelles). La deuxième stratégie avancée par Wright et Dyer (2000) est intéressante dans le cadre de ce mémoire car ils avancent l'apport des technologies de l'information et de communication qui réduisent le temps consacré à ces deux catégories de tâche. Ceci est notamment dû au développement et à l'implémentation de systèmes que les employés peuvent utiliser par eux-mêmes et non plus gérés par le département RH (Wright et Dyer, 2000), libérant ainsi du temps pour les activités transformationnelles. Hosain (2017) mentionne le changement de mentalité qui a eu lieu depuis 1990 avec une individualisation de la société. Les employés veulent désormais mener leur carrière personnellement (Hosain, 2017). Cette attente en termes d'individualisation des employés combinée au développement d'outils de l'e-HRM rendent possible l'exécution de certaines tâches administratives par le personnel.

Ce que Wright et Dyer (2000) veulent souligner c'est que depuis les années 1990, une série de tâches traditionnelles et transactionnelles exercées par le département RH ont progressivement été réalisées par les employés ou par des logiciels (Wright et Dyer, 2000 ; Parry et Tyson, 2011). L'e-HRM est censé libérer les employés RH des tâches administratives (Lepak & Snell, cité dans Hosain, 2017).

En guise d'exemple, une société américaine (Q-Hire, Texas) fournit des tests d'évaluation en ligne pour les candidats qui déposent leurs candidatures (Wright et Dyer, 2000). Leurs scores sont mis en comparaison avec un profil idéal qui est transféré au responsable du recrutement. Ainsi, le travail manuel de screening et tri des candidatures qui était exécuté par des professionnels RH auparavant est désormais pris en charge par la technologie (Kumaran et Sankar, 2013).

2.2 Les nouvelles exigences du recrutement

Dans le contexte actuel de guerre des talents (Bruggeman, 2018) les entreprises se doivent de satisfaire les trois objectifs suivants durant l'entièreté du processus de recrutement ; attirer les candidats, maintenir l'intérêt des candidats et enfin influencer leurs choix quant à leur futur travail (Cappelli, 2001). De plus, la rapidité de prise de contact avec le candidat ainsi que la durée totale du processus de recrutement sont aussi des éléments clés (Cappelli, 2001). Nous développons ces points dans la section qui suit selon la structure suivante : l'attractivité de l'entreprise pour les candidats ainsi que la rapidité du processus de recrutement.

Premièrement, il s'agit de l'attraction de candidats selon la réputation et l'attractivité de l'entreprise. Pour améliorer cette image, les entreprises ont recours à des publications en ligne mais également à des publicités et des campagnes marketing pouvant mener à l'amélioration de l'image de l'entreprise et attirer les candidats (Cappelli, 2001). Cette accessibilité de publications pour attirer les candidats est accessible à l'ensemble des acteurs professionnels. En effet, le caractère accessible et gratuit de certaines fonctionnalités de plateformes en ligne, par exemple Facebook ou LinkedIn, permet à une entreprise, sans budget spécifique lié à son recrutement, d'atteindre un public plus vaste qu'avant l'utilisation des réseaux sociaux par les recruteurs.

Concernant la rapidité du processus, Cappelli (2001) insiste sur cette dimension dans le contexte actuel de guerre des talents. La vitesse de contact est essentielle et procure souvent un avantage à la première entreprise qui contacte le candidat. Cependant, selon Cappelli (2001) le support

technologique a moins sa place dans l'étape d'influence de la prise de décision du candidat. En effet, selon cet auteur, que ce soit pour la prise de contact ou la rédaction de contrat, les candidats préfèrent avoir un contact humain avec le recruteur (Cappelli, 2001).

L'idée principale présentée par Cappelli est la transformation progressive de la fonction de recruteur en une fonction plus commerciale dans laquelle le recruteur développe son réseau par les relations et interactions avec les candidats, privilégiant le côté interactionnel humain aux méthodes de traitement automatique de cv et réponses pré-enregistrées. Cappelli, (2001) présente un aspect négatif de l'e-HRM qui dépersonnalise la relation entre le candidat et l'entreprise lors du processus de recrutement.

2.3 Ce qu'on retient

Au niveau des trois catégories d'activités RH présentées (Wright et Dyer, 2000), on retient que l'e-HRM a une fonction de support pour les activités RH transactionnelles et traditionnelles, permettant ainsi aux personnes en charge de la GRH de consacrer leur temps à des activités plus stratégiques à savoir le recrutement et les activités RH transformationnelles.

De plus, cette fonction de support prend son sens lorsque Cappelli (2001) avance que la technologie découlant de l'e-HRM peut aider les entreprises lorsque les candidats sont à la recherche active d'une nouvelle opportunité, leur donnant l'avantage du premier contact. Cependant, une fois ce premier contact établi grâce à l'e-HRM, Cappelli préfère la relation humaine à la relation candidat-logiciels pour le traitement des candidatures, au regard du risque menant à la dépersonnalisation de la fonction RH. Il s'agit alors d'utiliser l'e-HRM dans des activités de support et non stratégiques.

On en conclut que l'e-HRM permet aux entreprises d'avoir un support dans l'exécution des activités transactionnelles et traditionnelles. Il faut préciser que l'utilisation de l'e-HRM est limitée à des activités non stratégiques (Wright et Dyer, 2000 ; Cappelli, 2001).

2.4 Le rôle du dirigeant dans les PME

La section suivante aborde le rôle du dirigeant au sein de la PME. Celui-ci a un rôle important dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise de par la petitesse de la structure (Torrès, 2003).

Selon Marchesnay (1991), les PME utilisent des techniques et pratiques de gestion différentes de celles des grandes entreprises. En effet, plus une entreprise est petite par sa taille, moins celle-ci a recours à des processus formalisés. On retrouve alors une centralisation des décisions dans les mains du dirigeant (Marchesnay, 1991 ; Torrès, 2003). Etant donné la gestion de l'entreprise centrée et influencée par le dirigeant qui s'explique souvent par une participation importante au capital de l'entreprise, le recrutement est souvent effectué par le dirigeant dû à la personnalisation de la gestion de l'entreprise (Torrès, 2003).

L'effet de microsome se définit comme : *« le fait qu'in dirigeant de PE focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est à dire le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement) »* (Mahé de Boislandelle, cité dans Torrès, 2003, p.125). L'effet de microsome implique une forte implication du dirigeant au sein de l'entreprise ainsi qu'un nombre important d'activités prises en charge par le dirigeant (Torrès, 2003). Ce même effet de microsome met en évidence qu'il y a une augmentation du nombre d'événements qui peuvent potentiellement modifier l'agenda du dirigeant dû à la petitesse de l'entreprise (Torrès, 2003).

Cette centralisation de la gestion de l'entreprise par le dirigeant, combinée au nombre d'évènements qui modifient son emploi du temps, se traduisent dans les faits par un ancrage sur le court terme des activités opérationnelles (Drucker-Godard, cité dans Torrès, 2003). De ce fait, le dirigeant ne peut consacrer du temps aux réflexions plus stratégiques (Torrès, 2003).

2.5 Ce qu'on retient

Ce que nous retenons dans cette recherche est la personnalisation de la gestion de l'entreprise et son influence sur la gestion des activités RH plus stratégiques. En effet, il s'agit de questionner l'apport de l'e-HRM quant à la gestion des activités transactionnelles réalisées par le dirigeant.

3. Chapitre 3 : Les évolutions technologiques relatives à la GRH

Depuis 1980, les technologies accompagnant les activités RH se sont diversifiées et développées. Proposant d'abord un support aux tâches administratives, les outils découlant de l'évolution technologique se sont progressivement intégrés dans l'exécution des activités traditionnelles.

3.1 L'e-HRM

Les fonctions des ressources humaines sont combinées et parfois remplacées par la technologie (Bondarouk et Ruël, 2009). L'intérêt et l'investissement des entreprises dans le recrutement via internet se justifie par le fait que ce type de recrutement est estimé à 1/10 du coût d'un recrutement découlant des formes traditionnelles, ainsi, le processus de recrutement peut être réduit jusqu'à 25% (Cober, Brown, Blumental, Doverspike, & Levy, 2000, cité dans Lievens et Harris, 2003, p.5).

Afin de définir ce qu'est le e-HRM, voici la définition retenue ; l e-HRM est : « *l'application de systèmes d'information pour mettre en réseau et supporter les acteurs dans leur réalisation des activités RH* » (Strohmeier, cité dans Parry, 2011). Pour compléter cette définition, Hosain détaille les 13 activités de l'e-HRM : *E-ladvertising, E-application tracking, E-recruitment, E-selection, E-learning, classical & virtual training, E-performance management system, e-compensation & benefit, HRIS & e-communication, e-personal profile, e-grievance tracking & handling, green HRM and e-leave* (Hosain, 2017, p.1).

On retrouve trois objectifs généraux de l'e-HRM (Parry et Tyson, 2011). Premièrement il s'agit des objectifs opérationnels ; c'est-à-dire de réduire les coûts et améliorer l'efficacité des activités du département RH. En effet, il y a augmentation de l'efficacité grâce à l'e-HRM en augmentant la rapidité des processus tout en réduisant les coûts et en libérant le personnel des tâches administratives (Strohmeier, Ruta et Ruel *et al.*, cité dans Parry et Tyson, 2001).

Le deuxième objectif est l'impact relationnel qu'ont les employés avec les activités RH (Parry et Tyson, 2011). Avec le développement de l'e-HRM, les employés sont désormais capables de réaliser des tâches qui étaient exécutées auparavant par le département RH. Cette pratique est influencée par la volonté des employés à gérer leur carrière de manière plus personnelle depuis 1990 (Hosain, 2017). Un autre effet de l'e-HRM a été d'améliorer le service pour les employés en interne (Parry, 2001). Ce transfert d'exécution des activités administratives du personnel RH

vers les employés permet de libérer du temps au personnel RH pour des activités avec plus de valeur ajoutée.

Le troisième objectif défini par Parry et Tyson (2011) est l'objectif transformationnel. Celui-ci consiste grâce aux évolutions des technologies et outils de l'e-HRM à transformer la fonction RH en augmentant l'importance des ressources humaines dans l'orientation stratégique de l'entreprise. Ceci passe par la libération des tâches administratives des professionnels RH pour devenir des partenaires stratégiques dans l'orientation de l'entreprise (gestion du changement, gestion du savoir, orientation stratégique) (Wright et Dyer, 2000).

3.2 SIRH

« *Un SIRH se présente comme un système intégrant des briques logicielles capables d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi. Ainsi les TIC ont potentiellement un fort impact sur les activités stratégiques (GPEC), opérationnelles (procédure de recrutement) et administratives (gestion des congés, des absences, des salaires, etc..) de la gestion des RH* » (Laval et Guilloux, 2008, p.331). Les SIRH ont évolué d'une fonction de gestion de l'information vers un outil analytique pour assister les acteurs RH dans leur prise de décision (Hendrickson, 2003).

Les professionnels RH sont amenés à utiliser les SIRH pour les raisons suivantes. Premièrement, ils utilisent ce système pour faciliter leurs tâches quotidiennes : gestion des salaires, développement des compétences ou la distribution des bonus. Cela est notamment dû à la complexité de la personnalisation des contrats de travail (Hendrickson, 2003), ou chaque membre de l'entreprise possède des termes de contrats différents. Deuxièmement, les managers utilisent les fonctionnalités du SIRH pour l'évaluation de : la performance des employés, des besoins en recrutement, de la gestion du développement du personnel via des formations mais aussi la problématique de rétention du personnel. Voici une série de plateformes (Carerix, Oracle, Recrutee) proposant la gestion de l'entièreté du processus de recrutement sur la même plateforme c'est-à-dire les activités suivantes : promouvoir la marque employeur, mettre en avant les fonctions disponibles, sourcing de candidats, suivi des candidatures et le rapport et analyse des candidatures.

En termes d'efficience, le SIRH permet de réaliser un nombre de tâches plus important sur une même durée (Hendrickson, 2003). Ces tâches peuvent être la gestion des salaires, l'attribution des primes ou le calcul des avantages extra légaux. Par rapport à la fiabilité, l'utilisation de

programmes automatisés au travers le SIRH représente un avantage. Son utilisation permet de réduire l'erreur humaine dans les calculs de pension, jours de congé ou dans le planning respectif des employés ainsi que d'augmenter la rapidité d'exécution des tâches (Hendrickson, 2003). Cependant il y a aussi des points négatifs avec notamment la dépersonnalisation des relations entre un candidat et l'entreprise lorsque les réponses sont pré-enregistrées et qu'il y a une diminution de l'intervention humaine dans ce processus de recrutement (Cappelli, 2001).

Hendrickson (2003), établit un ordre croissant des fonctionnalités recherchées dans le SIRH par les entreprises en fonction de leur taille. Ainsi, plus une entreprise possède une grande structure, plus elle sera amenée à exploiter un nombre de fonctionnalités plus important d'un SIRH (annexe 3). La complexité et le volume des tâches à exécuter par le SIRH augmentent avec la taille de l'entreprise. Afin de déterminer le type de SIRH qu'une entreprise utilise, il faut tenir compte de la quantité d'informations à tenir à jour au sein de l'entreprise et du potentiel technique des personnes qui seront amenées à exploiter le système de traitement d'information.

Pour les moyennes entreprises, les systèmes SIRH plus sophistiqués permettent une plus grande intégration de l'information et offrent des fonctionnalités RH plus variées au travers leur système. Cependant, l'installation de ce type de système représente un coût plus important avec notamment la formation du personnel qui sera amené à exploiter ce logiciel. Cependant, toute l'information de l'entreprise circule alors dans le même système, évitant les doublons et autres erreurs.

Au sein des petites structures, le recours au système SIRH dépend généralement de la volonté et de la conception de la GRH du dirigeant et de ses choix stratégiques en termes de gestion des ressources humaines découlant de la personnalisation de la gestion de son entreprise (Laval et Guilloux, 2008). Les petites entreprises utilisent des systèmes génériques comme Excel et Microsoft Access qui sont des logiciels non connectés avec le reste des départements de l'entreprise (Hendrickson, 2003). Par leur autonomie vis-à-vis des autres départements, ces systèmes peuvent être créés rapidement et requièrent un apport limité d'information des entreprises les utilisant (Hendrickson, 2003). Cependant, certains systèmes autonomes présentent un point négatif qui est le manque d'interconnectivité entre les personnes utilisant ces logiciels avec l'apparition de doublons concernant certaines informations (Hendrickson, 2003).

3.3 Job Boards

Une autre stratégie permettant au recruteur d'attirer les candidats pour une fonction à pourvoir réside dans la publication sur des « job boards » d'une vacance de fonction (Munger, 2002).

Du point de vue des candidats un « job board » en ligne est une plateforme sur laquelle il peut consulter une offre d'emploi ou poster son cv. Tandis que pour les employeurs, il s'agit d'un canal de publicité pour poster une annonce de recherche de candidat pour une fonction particulière (Sumser, 2012). Le but de ces « job boards » est de convertir le trafic sur le web en candidats potentiels.

Selon Lievens et Harris (2003), la plus grande force des « job boards » est le nombre de cv présents sur la plateforme, ce qui constitue un nombre de candidats potentiels élevé pour les entreprises. De plus, selon Boehle (cité dans Lievens et Harris, 2003), l'accès aux « job boards », que ce soit pour poster une annonce ou consulter les cv des candidats, pour les employés est relativement bon marché. Enfin, en plus de fournir un moteur de recherche propre au « job board » permettant aux entreprises de cibler les candidats recherchés, certains « job boards » comprennent des informations supplémentaires renvoyant au site internet de l'entreprise (Lievens et Harris, 2003).

3.4 Scan automatique des candidatures

Le scan automatique des cv est une étape du processus de recrutement qui a lieu avant la phase d'interview. L'automatisation de cette étape a pour but de supporter et de faciliter la tâche des recruteurs lorsqu'ils reçoivent les cv des candidats (Kumaran et Sankar, 2013).

Cette activité s'effectue manuellement dans la méthode traditionnelle de recrutement, c'est-à-dire que les départements RH mobilisent des personnes pour effectuer un tri de candidats basé sur leur cv, il s'agit d'une activité consommatrice de temps (Kumaran et Sankar, 2013). Ce tri de candidatures repose sur le jugement subjectif des personnes en charge du tri. Kumaran et Sankar (2013) préfèrent l'utilisation d'un logiciel de tri automatique des cv se basant sur les points communs du cv avec le poste à pourvoir.

Nous retenons dans le cadre de cette recherche que ces logiciels de tri de candidatures automatiques peuvent être utiles aux personnes en charge du recrutement lorsque le nombre de dossiers à traiter est important. Dans ces petites structures, l'existence d'un département RH ainsi que du personnel responsable du recrutement est rare. Ce phénomène est notamment dû à la personnalisation de la gestion de l'entreprise ainsi qu'au manque de ressources (Torrès,

2003). C'est pourquoi l'utilisation d'un logiciel de scan automatique des candidatures pourrait réduire le temps consacré par la personne en charge de cette activité et réorienter la fonction de cette personne vers des activités à plus grande valeur ajoutée.

3.5 Sites internet des entreprises

En plus de fournir des informations complètes sur l'organisation, les sites webs de certaines entreprises possèdent un onglet « jobs » (Lieven et Harris, 2003). Cependant, cet onglet peut être développé différemment en fonction du souhait de l'entreprise de déléguer cette activité administrative de tri des candidatures (Wright et Dyer, 2000). La page peut comprendre les informations nécessaires par rapport à l'adresse à laquelle il faut envoyer ses coordonnées jusqu'à avoir l'exemple de la société américaine (Q-Hire, Texas) repris ci-plus haut, qui fournit des tests d'évaluation en ligne pour les candidats qui déposent leurs candidatures (Wright et Dyer, 2000). Ainsi, le résultat des tests est transféré au responsable du recrutement selon l'adéquation entre le candidat ayant le meilleur score avec le candidat idéal (Wright et Dyer, 2000).

3.6 E-Recruiting

Lievens et Harris (2003) avancent que l'E-Recruiting est une technique en ligne pour cibler des candidats à la recherche passive. L'E-Recruiting se caractérise par le contact de candidats qui ne sont pas à la recherche, la prise de contact se faisait par téléphone sous l'approche traditionnelle pour maintenant préférer l'envoi de mails (Lievens et Harris, 2003) qui est une approche plus discrète.

Lors de mon expérience en tant que stagiaire, j'ai constaté que cette approche passive porte très peu de résultats par rapport à une recherche de candidats actifs. Cela conforte les propos de Cappelli (2001) qui insiste sur le changement de fonction des recruteurs d'aujourd'hui. Celui-ci doit développer son côté relationnel et garder le contact avec son réseau pour savoir à quel moment contacter les candidats.

3.7 Recrutement par relation combiné à l'e-HRM

Selon Harris et DeWar, (cité dans Lievens et Harris, 2003, p.7), le recrutement par relations consiste à développer une relation de longue durée grâce à des outils en ligne (mails, réseaux sociaux) avec des candidats en recherche passive pour que ceux-ci choisissent de s'engager avec l'entreprise avec laquelle ils ont entretenu une bonne relation lorsque cette

personne passe en recherche active d'une nouvelle fonction. Les technologies et outils d'internet sont utiles aux personnes en charge du recrutement pour connaître les intérêts et expériences de la personne et de se tenir à jour quant aux recherches de la personne en question (Lievens et Harris, 2003).

Aujourd'hui, cette méthode de recrutement peut être mise en exergue par certains réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn qui permettent une mise à jour directe ainsi qu'une visibilité immédiate des aspirations des candidats. Les recruteurs ont alors la possibilité de contacter immédiatement les personnes passant de la recherche passive à la recherche active.

3.8 Ce qu'on retient

L'utilisation des dispositifs e-HRM représente un attrait pour le support des fonctions transactionnelles et traditionnelles pour les PME. Le choix de recourir à ces dispositifs dépend de la volonté des PME d'allouer les ressources nécessaires à l'acquisition mais aussi à la formation nécessaire du personnel pour utiliser ces systèmes.

Cependant, le coût de ces systèmes ainsi que la dépersonnalisation du service RH que ces dispositifs représentent peuvent être des freins à leur acquisition par les entreprises.

4. Chapitre 4 : Obstacles à l'implantation de l'e-HRM

Malgré les aspects positifs présentés plus hauts, l'e-HRM peut représenter certains obstacles et risques lors de son implémentation. Au travers cette section, les risques que représentent l'e-HRM pour les PME sont développés en s'inspirant de la classification des risques de la phase de pré-implémentation d'un SGI en PME de André Mourrain et François Deltour (Annexe 4).

4.1 Les caractéristiques générales de l'entreprise

Plus une entreprise augmente en taille, plus elle est encline à adopter des logiciels de traitement de l'information (Raymond et Uwizyemungu, cité dans Deltour et al., 2014). Ainsi, les PME avec un nombre de salariés peu important sont moins disposées à l'acquisition de systèmes d'information. Par ailleurs, les jeunes entreprises ont un personnel doté d'une familiarité avec l'informatique qui leur permet de diminuer le risque d'échec lors de l'implémentation de système d'information (Mourrain et Deltour, 2016).

Le secteur d'activité a aussi une influence sur la propension d'une entreprise à implémenter des systèmes d'information (Deltour et al., 2014). Par exemple le secteur industriel est de nature plus demandeur en termes de gestion des ressources par la complexité d'organisation des tâches (Raymond et al., 2015, cité dans Deltour et al., 2014). Le secteur de la vente est quant à lui moins complexe et donc ne nécessite pas de systèmes d'information complexes. De par la spécificité de l'environnement dans lequel elles évoluent, ces PME n'ont pas de solutions de SGI qui répondent à leurs besoins spécifiques.

4.2 La maturité informatique de l'entreprise

Le manque de compétences techniques en informatique augmente les facteurs de risque d'échec de l'implémentation du système d'information (Mourrain et Deltour, 2016 ; Iwu, 2016). Un des aspects négatifs pointés par Iwu (2016) est le fait que l'utilisation de ces systèmes nécessite une formation et un apprentissage par rapport à l'usage de ces outils et technologies par le personnel en charge de l'utiliser. Les PME doivent être prêtes à investir du temps et des moyens financiers pour acquérir des systèmes d'information (Mourrain et Deltour, 2016). Au plus les salariés sont qualifiés, au plus l'entreprise a tendance à implémenter des technologies de l'information augmente (Raymond et Uwizyemungu, cité dans Deltour, 2014). Une entreprise avec peu d'expérience dans les technologies de l'information rencontre plus de difficultés qu'une

entreprise maîtrisant ces technologies pour l'implantation de systèmes de gestion de l'information (Deltour et al., 2014).

4.3 L'inadéquation solutions/besoins

André Mourrain et François Deltour (2016) ont réalisé une étude en France sur 12 PME portant sur les risques de l'implémentation d'un système de gestion intégrée. Aucune de ces PME n'a fait une étude de rentabilité de ces systèmes. Les entreprises s'engagent alors sans avoir analysé le retour sur investissement. La raison pour laquelle les PME ne réalisent pas d'étude de rentabilité réside dans l'absence de personnel qualifié pour estimer si l'acquisition d'un SGI est rentable. Dans les entreprises où il y a un responsable informatique, celui-ci est en charge de conseiller le dirigeant sur la rentabilité et l'intérêt d'acquérir un SGI. Or les PME ont rarement un informaticien en interne (Mourrain et Deltour, 2016). De manière générale, les dirigeants de PME n'ont pas les connaissances nécessaires pour prendre la décision d'investir dans un SGI.

Un autre risque de ces systèmes e-HRM est celui de l'inadéquation entre les besoins de la PME avec le système d'information proposé par le fournisseur (Mourrain et Deltour, 2016).

4.4 Ce qu'on retient

Concernant la décision d'implanter des dispositifs e-HRM pour le support des activités RH, on repère 3 différents obstacles. Premièrement, il s'agit des difficultés de familiarisation du personnel aux dispositifs e-HRM, entraînant une perte d'efficacité. Ensuite, en plus de l'investissement nécessaire pour l'acquisition de ces dispositifs, leur utilisation nécessite une formation du personnel qui sera amené à exploiter le dispositif. L'obstacle en question ici est celui de l'investissement humain et financier que représente l'implantation de l'e-HRM. Troisièmement, il s'agit de l'obstacle de l'inadéquation entre la situation organisationnelle de l'entreprise et les offres d'e-HRM disponibles. Le dirigeant ne trouve pas de solutions correspondant à ses attentes soit parce qu'il n'a pas les compétences pour trouver la solution soit parce que pour certains secteurs, il n'existe pas de solutions répondant à leurs besoins.

Il est nécessaire d'aborder les dispositifs e-HRM comme étant un investissement stratégique et non une dépense. Une exploitation correcte du dispositif peut améliorer la performance de la PME. A l'inverse, l'échec ou la mauvaise implémentation de ces dispositifs e-HRM réduisent la performance de la firme. Afin d'éviter les risques et une utilisation non-optimale des

systèmes acquis, la PME doit aborder le projet avec une démarche structurée et claire (Mourrain et Deltour, 2016).

Question de recherche

Au travers de la revue de la littérature, l'e-HRM présente des opportunités pour les fonctions stratégiques RH des grandes entreprises. En effet, l'e-HRM représente une opportunité pour les grandes structures par rapport à la réduction des coûts et une meilleure efficacité (Parry et Tyson, 2011). Celles-ci ont un département et un personnel RH assigné aux activités RH. Ces professionnels RH bénéficient de l'e-HRM qui leur apporte une meilleure efficacité et une réduction des coûts dans l'exécution de leurs activités traditionnelles pour se concentrer sur les activités transactionnelles et transformationnelles qui ont une valeur ajoutée plus importante pour l'orientation stratégique de l'entreprise (Wright et Dyer, 2000).

Cependant, certains obstacles comme les investissements dans l'e-HRM ainsi que la familiarisation aux techniques de l'e-HRM peuvent représenter un frein à l'implémentation de l'e-HRM (Iwu, 2016). Ainsi, les investissements humains financiers et technologiques que représentent l'implémentation d'un système d'e-HRM au sein d'une entreprise (Iwu, 2016) peuvent représenter un frein pour les entreprises à investir dans l'e-HRM. De plus, l'adaptation du personnel à ces nouvelles techniques est aussi une mesure à prendre en compte par les dirigeants d'entreprise. En effet, les utilisateurs des logiciels et outils de l'e-HRM doivent être formés pour exploiter au maximum ces technologies (Iwu, 2016).

Le choix d'analyser l'implémentation de l'e-HRM dans les PME vient de l'absence de littérature à ce sujet tout en incluant les dirigeants des PME qui ont une influence significative dans l'organisation des RH dans leurs PME. Ceci nous mène à la question de recherche suivante : Dispositifs e-HRM : opportunité ou menace pour la gestion des ressources humaines des PME ? Le cas des activités transactionnelles et traditionnelles.

5. Chapitre 5 : Cadres conceptuels

Les cadres conceptuels mobilisés dans cette recherche sont l'approche configurationnelle ainsi que la théorie de l'échange des ressources. Le choix de mobiliser ces deux cadres conceptuels sont développés ci-dessous.

5.1 Approche configurationnelle

Selon l'approche configurationnelle, les politiques RH tiennent compte à la fois de l'environnement interne et externe à l'entreprise (Schuler et Jackson, 2005).

Pour les auteurs de l'approche configurationnelle, l'entreprise doit aligner sa stratégie à ses caractéristiques internes et à son secteur d'activité (Schuler et Jackson, 2005 ; Gooderham, Parry et Ringdal, 2008 ; Deltour et al., 2014). Au niveau interne, l'entreprise doit veiller à la cohérence de ses politiques RH à sa stratégie concurrentielle pour rester cohérent (Schuler et Jackson, 2005). Les pratiques RH de l'entreprise peuvent contribuer à la performance de l'entreprise si elles respectent une certaine cohérence. Il s'agit de la notion de complémentarité des ressources humaines : « *une pratique de GRH ne peut maximiser la performance que si elle est intégrée dans un système de pratiques de GRH complémentaires* » (Razouk, 2014, p.112). Pour l'approche configurationnelle, afin d'améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'adapter le système de pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise et à ses caractéristiques internes. Ainsi, si l'une des tâches évolue avec la technologie, l'ensemble des pratiques doit évoluer de concert pour maintenir un avantage compétitif ainsi qu'un système de pratiques RH cohérent (Razouk, 2014).

En fonction de sa stratégie concurrentielle, une PME sera plus encline à implémenter des systèmes d'information (Deltour et al., 2014). La première stratégie est celle centrée sur le produit ou le service proposé, les concurrents se différencient alors sur la qualité avec des critères comme sa nouveauté, la personnalisation, la variété ou les qualités techniques. La deuxième stratégie est la stratégie centrée sur les conditions d'offre du produit c'est-à-dire sur des critères comme le positionnement, le prix et la recherche de réactivité client (Deltour et al., 2014).

Au niveau externe, Gooderham et al. (2008) mettent en évidence les conditions du marché dans lequel évolue l'entreprise ainsi que le secteur dans lequel opère l'entreprise car certains secteurs d'activités (bâtiment et travaux publics) ont moins de solutions disponibles concernant les

systèmes d'information à implémenter (Thite, Kavanagh & Johnson, 2009 ; Mourrain et Deltour, 2016).

Dans le cadre de ce mémoire, on opte pour la théorie configurationnelle pour les raisons suivantes. Premièrement, on veillera à analyser l'influence de la stratégie concurrentielle des PME par rapport à l'utilisation de dispositifs e-HRM. Deuxièmement, on observera l'influence de l'environnement externe et plus spécifiquement du secteur d'activité des PME sur la décision d'investir dans des dispositifs e-HRM.

5.2 Approche par la théorie de l'échange des ressources

Selon la théorie de l'échange des ressources, une ressource se définit comme « *un article concret ou symbolique, qui peut devenir l'objet d'un échange entre des personnes* » (Foa et Foa, cité dans Mitchell, Cropanzano & Quisenberry, 2012, p. 68). Ces ressources peuvent être classées en six catégories : information, biens, services, amour, statut et argent (Lievens et Harris, 2003). Ces six catégories peuvent être classées en deux dimensions à savoir la particularité ou l'universalisme et le caractère concret ou symbolique (Lievens et Harris, 2003). La particularité est le degré avec lequel la ressource fait la différence. L'exemple de Lievens et Harris (2003) est celui de l'amour qui est très haut en particularité car il est lié à une seule source (une personne). Tandis que l'argent a un niveau de particularité bas car sa valeur est la même peu importe la source. Selon Lievens et Harris, (2003) les services ont une particularité plus significative que les biens. Le caractère concret fait référence à la tangibilité de la ressource, c'est-à-dire si elle est tangible ou symbolique. Les statuts et l'information sont les ressources les plus symboliques tandis que les services et les biens sont les plus concrets.

Cette théorie est d'application lors du contact et de l'échange entre les entreprises et les détenteurs des technologies et outils d'e-HRM. Selon la théorie de l'échange qui peut être définie comme étant *un échange entre deux ou plusieurs acteurs ou chacun des acteurs fournit quelque chose et attend une valeur ou un résultat en contrepartie* (Lawler, cité dans Narwin, 2016). Le processus d'échange de ressources génère alors aux acteurs participant à celui-ci, un profit plus important que ce qu'ils auraient pu atteindre sans entrer en relation avec une autre partie (Narwin, 2016). Dans cette même perspective, les acteurs qui interagissent entre eux selon la théorie de l'échange des ressources ont des intérêts propres et souhaitent réaliser des objectifs individuels qu'ils ne pourraient accomplir sans l'aide d'une autre partie (Lawler et Thye, cité dans Narwin, 2016).

Pour les PME qui établissent des échanges avec des fournisseurs de solutions découlant de l'e-HRM, cet échange peut correspondre à l'échange d'un service, de l'information ou d'un bien en fonction de la perception de l'entreprise et de l'utilisation qu'elle en fait (Lievens et Harris, 2003). En contrepartie de ce que l'entreprise reçoit, celle-ci doit donner une rétribution sous la forme d'une ressource, que ce soit de l'argent, de l'information, biens ou services (Lawler, cité dans Narwin, 2016).

Ce que nous retenons pour cette recherche est l'interaction entre les PME et les entreprises extérieures qui fournissent des dispositifs e-HRM afin de munir les PME de technologies (service, information ou bien) les menant à une situation qu'elles n'auraient pas pu atteindre par elles-mêmes (Narwin, 2016).

La théorie de l'échange des ressources nous aidera à identifier quels sont les résultats que les PME veulent atteindre en ayant recours à certains dispositifs e-HRM pour l'exécution d'activités transactionnelles et traditionnelles. Il s'agira d'explorer si les PME éprouvent des besoins par rapport à ces activités et de voir en quoi les solutions découlant de l'e-HRM peuvent répondre à ces besoins.

Méthodologie

La partie théorique développée précédemment permet d'avoir une représentation des concepts requis pour comprendre la question de recherche : « Dispositifs e-HRM : opportunité ou menace pour la gestion des ressources humaines des PME ? Le cas des activités transactionnelles et traditionnelles ». Les concepts d'e-HRM, d'activités transactionnelles, traditionnelles et transformationnelles ont été développés pour mieux comprendre la problématique.

Concernant la méthodologie utilisée, il s'agit d'une analyse qualitative car l'objectif de cette recherche est d'analyser le rapport des PME aux outils technologiques qui sont à leur disposition pour l'exécution des activités RH transactionnelles et traditionnelles. C'est pourquoi, nous avons opté pour une analyse qualitative de leurs discours dans le cadre de cette recherche en vue de cerner si ces évolutions technologiques étaient considérées comme des opportunités ou des menaces.

Pour explorer la problématique, on passera par la réalisation d'entretiens individuels semi-directifs auprès de 4 dirigeants de PME et d'une ASBL situées en région Wallonie-Bruxelles.

La méthode d'échantillonnage est celle de l'échantillon raisonné. C'est-à-dire que les critères de choix des personnes interviewées sont connus et bien choisis (Martin, 2012). Dans le cadre de cette recherche, le choix des personnes interviewées est déterminé selon le critère suivant : la personne a dans ses responsabilités le recrutement dans une PME localisée en région Wallonie-Bruxelles. Le choix d'utiliser une technique d'échantillonnage raisonné est dû à la contrainte de faisabilité au niveau du temps pour contacter l'ensemble des PME de Wallonie-Bruxelles. Le choix des entreprises s'est effectué selon la définition d'une PME se trouvant dans le code des sociétés belges de la directive européenne 2013/34/UE. Les PME ont été contactées et choisies selon le critère du nombre de travailleurs c'est-à-dire moins de 50 personnes. Un autre critère qui a permis de scinder en deux groupes les PME contactées était leur ancienneté. L'échantillon était alors composé de PME de moins de 10 ans et des PME existant depuis plusieurs dizaines d'années. L'idée était de voir s'il y avait un contraste dans la manière d'utiliser les dispositifs e-HRM en fonction du nombre d'années d'existence de la PME. De plus, l'idée était également de comparer des PME actives sur des secteurs d'activité différents.

Le but est d'observer les contrastes du rapport aux dispositifs e-HRM des PME en fonction du nombre d'années d'existence et du secteur d'activité de la PME. Ceci afin d'observer si les PME rencontrées adaptent leurs pratiques RH internes à l'environnement dans lequel elles sont présentes.

Après avoir rassemblé 8 sociétés ayant moins de 50 employés actives sur des secteurs différents et avec des durées d'existence, les dirigeants ont été contactés par e-mail de manière personnalisée pour leur faire part de l'intérêt à les rencontrer et en leur expliquant ma problématique. Sur ces 8 dirigeants de PME contactées, 4 dirigeants de PME se sont montrés réceptives pour un entretien.

L'entretien semi-directif est basé sur un guide d'entretien reprenant les aspects principaux de la problématique de cette recherche. Ainsi, ce guide d'entretien reprend les thématiques suivantes : présentation de la PME, exécution des activités RH transactionnelles, exécution des activités RH traditionnelles et les outils et dispositifs issus de l'e-HRM éventuellement mis en place au sein de la PME. L'objectif de ces entretiens est de collecter l'opinion des dirigeants de PME concernant l'utilisation de technologie pour l'exécution des activités RH.

En préparant les entretiens, l'opportunité de rencontrer une ASBL composée de 22 personnes s'est présentée. Une rencontre avec la directrice de cette ASBL a eu lieu pour obtenir un contraste par rapport à mon échantillon de PME. Au fur et à mesure de ces entretiens, le rôle des secrétariats sociaux apparaît comme important pour la réalisation des fonctions RH de ces PME. La prise de contact avec 6 secrétariats sociaux est mise en place. Parmi ces 6 secrétariats, le secrétariat social indépendant *Auxi Social* a accepté de répondre aux questions liées aux obstacles de l'internalisation par les PME de certaines activités RH. De plus, la rencontre avec un dirigeant d'une PME active dans le recrutement a été organisée pour mieux comprendre le rapport des PME à l'e-HRM pour des activités de recrutement. Deux guides d'entretien ont été adaptés pour ces deux entretiens (annexes).

Empirie

Les deux objectifs de cette partie empirique sont les suivants. Premièrement il s'agit de voir si ces dispositifs e-HRM sont une opportunité ou une menace pour l'exécution des activités RH transactionnelles et traditionnelles des PME. Mais il s'agit également d'interviewer des entreprises actives sur des secteurs distincts et avec une ancienneté différente pour mettre en évidence les contrastes entre ces entreprises.

Dans un premier temps, l'ensemble des entreprises rencontrées dans le cadre de ce travail sont présentées. Ensuite, les entretiens sont analysés selon les dimensions suivantes : le contexte configurationnel, l'exécution des activités transactionnelles, l'exécution des activités traditionnelles, leurs dispositifs d'e-HRM mis en place ainsi que les besoins ressentis au niveau de l'exécution des activités RH. Cela me permettra de rédiger une analyse pour chacune des PME pour constater si l'e-HRM représente une opportunité ou une menace.

6. Analyse des entretiens

La réalisation des entretiens s'est déroulée dans la période du 6 juin 2017 au 14 juin 2017 avec un guide d'entretien préalablement établi qui faisait office de support. Cependant, ce guide a été légèrement amélioré tout au long de la réalisation des entretiens. Le profil des personnes interrogées étant celui de dirigeant de PME. Les interviews ont duré entre 21 et 44 minutes. Les noms des personnes interviewées ont été remplacés par des noms fictifs afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées.

Les données seront retranscrites et analysées pour fournir les éléments de réponse à la question de recherche. Pour cela, une analyse verticale de contenu est établie pour chaque entretien afin d'organiser l'information pour ensuite comparer les liens et différences entre les entretiens via une analyse horizontale (Hlady Rispal, 2002). Une grille d'analyse permet de résumer les entretiens au travers trois sections : les thématiques de cette recherche (contexte de l'organisation, activités transactionnelles, activités traditionnelles, dispositifs e-HRM et besoins ressentis), les propos de la personne et l'analyse des propos de la personne.

Ces entretiens semi-directifs nous permettront de répondre à notre question de recherche mais également d'identifier s'il existe des contrastes par rapport à l'utilisation de dispositifs d'e-HRM entre les secteurs dans lesquels les PME sont actives. Au final, cette analyse qualitative

devrait nous permettre de comparer les éléments récoltés lors de cette recherche exploratoire avec les éléments provenant de la revue de littérature.

6.1 OH ! médias

L'entretien a été réalisé le 5 juin 2018 dans les bureaux de OH ! médias à Liège. L'ensemble des paragraphes suivants provient de l'entretien réalisé avec Monsieur Dubois, gérant et fondateur d'OH ! Média.

Caractéristiques de l'entreprise

OH ! Médias est une agence multimédia active dans le secteur de la communication. La PME existe depuis 2016 et comprend aujourd'hui 11 employés. Cette entreprise a été contactée car la PME est active sur le secteur du multimédia afin d'observer s'ils se tiennent à jour par rapport à l'évolution technologique des outils RH.

Le dirigeant, Monsieur Dubois, considère que l'environnement du multimédia dans lequel il évolue est un environnement complexe. Afin de s'adapter à cet environnement complexe, Monsieur Dubois insiste pour que l'organisation de son entreprise soit complexe également. Le modèle de management est qualifié d'holographique systémique. Il n'y a pas de modèle pyramidal mais il s'agit d'une structure assez plate au niveau hiérarchique. Le dirigeant décrit le modèle holographique systémique comme étant une structure dans laquelle les différentes entités ont une autonomie significative tout en soulignant l'importance de la dépendance des différentes entités.

OH ! médias se trouve dans une logique coopérative où les employés disposent d'une autonomie importante mais doivent faire preuve de polyvalence pour pouvoir faire face à l'environnement changeant dans lequel ils évoluent.

Activités transactionnelles

Au niveau de l'encodage des prestations et du service aux employés, le gérant a délégué ces tâches à une employée en charge de l'administration. La gestion des avantages est décidée en comité de direction lors de l'embauche d'un nouvel entrant au sein de l'entreprise. Quant à la gestion des congés et la décision de poser des jours de congé des employés, elle est partagée à la fois par le gérant et par les employés. Ils vont d'abord s'assurer que les dates auxquelles ils prennent congé n'interfèrent pas au bon fonctionnement de l'entreprise par rapport à la charge

de travail du moment. Cette concertation est due à la logique coopérative de fonctionnement de l'entreprise. De plus, cette logique de coopérative se retrouve également dans l'exigence du dirigeant quant à la polyvalence de ses employés (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018). Il souhaite la polyvalence de ses employés afin que ceux-ci soient compétents pour travailler dans plusieurs départements lorsque la charge de travail augmente pour l'un des départements.

Activités traditionnelles

Au niveau du recrutement, la procédure est assez classique. En effet, pour la diffusion de l'annonce, le gérant utilise principalement LinkedIn, le site internet de l'entreprise, certaines écoles et son réseau. Une fois que des candidats manifestent leur intérêt, ceux-ci doivent envoyer une lettre de motivation accompagnée de leur cv. Le tri s'effectue par le gérant qui regarde et rejette les candidats sur base d'une grille de compétences que le candidat doit remplir pour ce poste.

LinkedIn et Excel sont les dispositifs découlant de l'e-HRM qu'ils utilisent dans le processus de recrutement et sélection : « *Un de mes collègues m'a aidé à mettre toutes les compétences et les résultats des différentes épreuves dans un tableau Excel. Là cela nous a bien aidé car la charge était importante* » (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018). Excel fait donc office de tableau comparatif rassemblant les informations et le statut de chaque candidat. LinkedIn est utilisé pour relayer l'annonce.

La deuxième étape consiste en un test concernant l'activité concernée par le poste. Ce test est supervisé par la personne la plus proche de la fonction pour tester le candidat sur ses connaissances. Enfin, la dernière étape est un entretien où les « soft skills » sont évaluées par le gérant pour voir si la personnalité du candidat va correspondre avec l'ambiance au sein de l'équipe. Il y a donc peu de dispositifs e-HRM déployés pour aider le dirigeant dans son processus de recrutement.

Cependant, l'entreprise rencontre un problème depuis son dernier recrutement. « *L'équipe, étant donné qu'on est une agence multimédia, les compétences qu'on doit détenir au niveau de l'équipe sont en train de monter et, automatiquement pour les personnes qui veulent entrer dans la boîte, ça devient plus compliqué car le niveau de compétences est assez élevé et donc il faut directement entrer dans une équipe avec un niveau de compétences assez élevé* » (OH !

médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018). Ils rencontrent un problème dans leur recherche de candidats dû notamment aux évolutions continues de l'environnement dans lequel les employés et l'entreprise OH ! médias évoluent et ils développent de nouvelles techniques sans arrêt pour rester à jour.

Dispositifs e-HRM

Pour l'exécution des activités administratives, OH ! médias utilise les logiciels suivants : TEAM qui permet de gérer les processus clients, ASANA pour les ressources internes, ONE NOTES afin de gérer les tâches client par client, CONDERTO pour les factures (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018). Ils utilisent également Excel pour rassembler les informations sur les candidats et leurs compétences. Cette tâche n'est pas exécutée par le gérant mais par un de ses collègues une fois que les entretiens sont réalisés. Celui-ci présente l'ensemble des résultats et compétences de chaque candidat via un tableau Excel. Ils mobilisent également LinkedIn pour la diffusion d'offre d'emploi.

Le gérant critique certains de ses choix concernant la volonté de vouloir trop digitaliser. Ils se retrouvent actuellement avec trop de logiciels différents et ils ne savent pas les exploiter à leur maximum car c'est contreproductif selon le dirigeant (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018).

Besoins ressentis au niveau de l'exécution des activités RH

Monsieur Dubois pense à acquérir un logiciel plus intégratif qui reprendrait l'ensemble des différents logiciels qu'il utilise actuellement. Car le fait d'avoir voulu trop digitaliser implique une utilisation non-optimale des outils qu'ils ont à leur disposition.

Le nombre de plateformes différentes qu'ils utilisent actuellement rend compliquée la familiarisation d'un nouvel arrivant à ces différents outils qui ont chacun un fonctionnement différent. C'est pourquoi le gérant pense acquérir une plateforme intégrée comme ODOO en fin d'année afin de rassembler ces différents dispositifs en une seule plateforme (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018).

Un des aspects du recrutement que le gérant veut améliorer est la visibilité de ses annonces pour le profil de candidats qu'il cible. Les employeurs sont à la recherche active des professionnels

du digital, il éprouve quelques difficultés à trouver des candidats. Cependant, ils sont capables de tester le candidat en interne et le dirigeant a la volonté garder le recrutement de candidats dans ses activités : « *il y a une dynamique au sein de la culture d'entreprise qui fait que c'est ma responsabilité d'engager les bonnes personnes* » (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018).

Le besoin émis par Monsieur Dubois est de se faire supporter dans ses tâches pour qu'il puisse avoir plus de temps pour les tâches à plus grande valeur ajoutée : « *la demande que je vais avoir dans les prochains mois c'est d'être soutenu dans le Project management. Voilà ici par exemple j'ai ici une journaliste qui revient vers moi pour un contrat vendredi soir. Ici c'est de la coordination, j'ai besoin d'aide. C'est un truc inutile qu'un manager le fasse. J'ai un communiqué de presse que je dois relire, c'est inutile aussi. Un Project manager pourrait le faire* ». (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018). Concernant la revue de littérature, il s'agit ici de l'effet de Microsome qui empêche le dirigeant de se concentrer sur des activités à plus grande valeur ajoutée (Torrès, 2003).

Analyse

OH ! médias utilise des dispositifs e-HRM depuis sa création en 2016. Bien que les activités transactionnelles soient exécutées par une employée en charge de l'administration qui transfère la gestion de paie et de factures au secrétariat et à un bureau comptable, certains dispositifs d'e-HRM sont utilisés en interne.

Au niveau des activités traditionnelles et plus spécialement du recrutement, le gérant veut garder la main sur le processus car celui-ci est préoccupé par la responsabilité d'engager les bonnes personnes dans son entreprise : « *c'est ma responsabilité d'engager les bonnes personnes* » (OH ! médias, Entretien n°1, réalisé le 6 juin 2018). Il est impliqué lors de la description de fonction, le tri des candidatures, la participation aux entretiens et la décision finale lui revient. LinkedIn et Excel sont les deux dispositifs d'e-HRM qu'ils mobilisent. LinkedIn pour la recherche de nouveaux candidats et Excel leur pour le tri des candidatures. Ils rassemblent les informations et résultats des différents candidats participant au processus de recrutement sur Excel. Pour le recrutement, même si les fonctionnalités des systèmes (LinkedIn et Excel) sont simples, l'e-HRM représente donc une opportunité pour l'entreprise.

L'entreprise éprouve des difficultés par rapport à la multitude d'outils sur lesquels ils s'appuient car ils ne sont pas capables d'utiliser six outils différents à leur efficacité maximale. Ce qui est contreproductif une fois le dispositif acheté. Afin de faciliter et d'harmoniser l'utilisation des

dispositifs d'e-HRM, Monsieur Dubois souhaite acquérir une plateforme intégrative reprenant l'ensemble des services des 6 en une seule plateforme (ODOO). Cela permettra aux nouveaux arrivants de se familiariser plus facilement et d'avoir une utilisation plus complète d'un seul outil.

6.2 Le Thiniheid

L'entretien a eu lieu au domicile de Madame Dominique le mercredi 6 juin après sa journée de travail. L'ensemble de l'analyse qui suit provient des propos de Madame Dominique. Elle est gérante de l'ASBL Le Thiniheid depuis 2013. Le choix de réaliser un entretien avec une ASBL a pour but de contraster le rapport l'utilisation de dispositifs e-HRM pour l'exécution de leurs activités RH transactionnelles et traditionnelles avec les PME.

Caractéristiques de l'entreprise

L'ASBL a été créée en 1971. Elle propose un service résidentiel de personnes adultes handicapées mentales ainsi qu'un service d'accompagnement de ces personnes. L'ASBL compte aujourd'hui 22 membres du personnel.

Pour l'exécution des activités RH, la directrice se fait assister par une responsable de l'administration ainsi que trois coordinateurs de départements. Les coordinateurs sont chacun responsables d'une pause (6-14, 14-22 et 22-6) et de son personnel. Ces mêmes coordinateurs organisent les congés des membres de leur pause et tiennent le registre des fiches de présence.

Activités transactionnelles

Au niveau de l'encodage des prestations, chaque membre du personnel note ses heures d'arrivée et de départ : « *Au niveau de l'encodage des heures de travail ce qu'on fait ici c'est que chaque membre du personnel note, on est toujours « papier-crayon » pour le moment. On note l'heure d'arrivée, l'heure de départ* » (Le Thiniheid, entretien n°2, réalisé le 6 juin 2018). La responsable de l'administration récupère les fiches en fin de mois, les encode dans un fichier Excel et les transfère au secrétariat social. Le secrétariat social et l'ASBL le Thiniheid sont satisfaits de cette méthode classique d'encodage : « *A ce niveau-là, notre secrétariat social*

n'est pas très évolué parce qu'on leur faxe encore le document fin de mois. On est toujours à ce stade-là. Mais voilà pour nous ça fonctionne » (Le Thiniheid, entretien n°2, réalisé le 6 juin 2018).

Le travail d'encodage que cela représente pour la personne en charge de l'administration n'est pas très important car elle reporte simplement les fiches de prestation de mois en mois et adapte son tableau Excel en fonction des changements du mois. Cette personne qui est uniquement responsable de l'administration permet aux coordinateurs et à la directrice d'avoir une meilleure organisation et d'avoir une personne de référence concernant le planning, les prestations, congés et maladies et dossiers du personnel de l'ASBL.

En ce qui concerne les congés, la validation revient à la directrice, tout en sachant que les coordinateurs de service les ont déjà organisés. Elle a donc juste une fonction officielle. On observe que la directrice a délégué toutes les activités administratives à ses chefs d'équipe et à la responsable de l'administration.

Activités traditionnelles

Une fois que la responsable administrative a transmis l'encodage des prestations au secrétariat social, celui-ci se charge d'effectuer la paie pour l'ASBL le Thiniheid. La gestion de paie est externalisée.

Avant d'aborder le recrutement, il fait préciser que le personnel est assez stable au sein de l'ASBL : *« En fait ce qui se passe chez nous, c'est qu'on a très peu de modification de personnel. En règle générale, les gens qui rentrent chez nous, c'est vraiment très très rare quand ils quittent [...] moi ça fait 5 ans que je suis directrice et j'ai engagé 4 personnes » (Le Thiniheid, entretien n°2, réalisé le 6 juin 2018).*

Concernant le processus de recrutement et sélection, la directrice est responsable du processus. Elle s'occupe personnellement de la rédaction de l'annonce. S'il y a besoin d'engager une nouvelle personne, son premier choix est de vérifier dans les dossiers d'anciens stagiaires si certains sont disponibles et intéressés de venir travailler pour l'ASBL. C'est-à-dire qu'elle mobilise le réseau interne pour trouver des candidats sans faire appel à des candidatures externes. Après la recherche de candidats en interne, elle diffuse son annonce sur le réseau formel c'est-à-dire sur des canaux de recrutement externes ayant un caractère officiel (Bessy et Marchal, 2007).

Par ailleurs, elle poste l'annonce sur leur site internet et contacte le Forem qui l'affiche alors sur les valves papier. Elle sélectionne alors 5 à 10 candidatures provenant du Forem ou du site web car le Forem ne fait pas de tri des candidatures pour l'ASBL. Cette sélection se base sur des compétences objectives à savoir pour la plupart du temps la détention d'un diplôme A1. La responsable administrative répond à toutes les personnes ayant déposé leur candidature sur base d'un commentaire justifiant la raison pour laquelle le candidat n'est pas repris. Ce commentaire est rédigé par la directrice qui délègue ainsi la tâche de contacter la personne pour lui justifier le pourquoi du refus de sa candidature.

Lorsqu'elle a accédé au poste de directrice, Madame Dominique a dû passer un test de personnalité avec un bureau externe de consultance en recrutement. Après son entrée en fonction, elle a décidé de faire passer ce test aux coordinateurs d'équipe. Ce test permet de mieux cerner la personne sur son mode de fonctionnement au travail, la manière dont elle attend qu'on travaille avec elle (Le Thiniheid, entretien n°2, réalisé le 6 juin 2018). Elle voudrait le rendre accessible à l'ensemble du personnel car cela permettrait une meilleure communication au travail et cela lui permettrait de mieux connaître les nouvelles recrues afin d'améliorer la qualité de son recrutement : *« j'ai eu une personne que j'ai engagée et que finalement que le profil qu'il m'avait montré ne correspond pas du tout à qui il est. Donc c'est un peu gênant. Je ne suis pas sûr qu'avec le recul, je l'aurais engagé »* (Le Thiniheid, entretien n°2, réalisé le 6 juin 2018).

Dispositifs e-HRM

Cette ASBL utilise uniquement les fonctionnalités d'Excel pour le support de ses activités RH. Ce SIRH (Système d'information des ressources humaines) qui est un des systèmes les plus basiques comme SIRH répond aux besoins actuels de l'ASBL. En effet, leur secrétariat social qui est aussi une ASBL ne leur propose pas de plateforme informatisée en ligne et cela ne les dérange pas. Car ce travail d'encodage représente une charge de travail peu importante pour la responsable administrative : *« Parce que notre secrétariat social est aussi une ASBL et ils sont spécialisés dans les ASBL et donc ils n'ont pas été plus loin. J'ai été approché par d'autres secrétariats sociaux qui me vantaient leurs services parce qu'eux tout est informatisé et avec eux, le calcul ne se fait qu'une fois »*

La directrice de l'ASBL semble satisfaite du fonctionnement traditionnel de l'exécution des activités RH administratives : *« A ce stade-ci, parce que c'est suffisant au niveau de notre*

secrétariat social, elle utilise uniquement Excel. Des tableaux Excel. Voilà, mais au niveau des congés par exemple elle encode le nombre d'heures des gens, le nombre de jours auxquels les gens ont droit et quelque part elle le note et chaque fois son tableau Excel » (Le Thiniheid, entretien n°2, réalisé le 6 juin 2018).

Besoins ressentis au niveau de l'exécution des activités RH

L'aspect qui pourrait être amélioré est de faire passer le test de personnalité à l'ensemble des employés qui entrent en fonction. En effet, la directrice a déjà eu deux recrutements sur les quatre réalisés depuis 2013 pour lesquels elle n'est pas très satisfaite du profil des personnes. Si elle avait fait passer un test de personnalité à ces candidats, elle aurait peut être changé sa décision d'embauche : *« je pense qu'avec le questionnaire que j'avais dû passer moi, j'aurai pu le déceler »* (Le Thiniheid, entretien n°2, réalisé le 6 juin 2018).

L'ASBL est satisfaite des méthodes utilisées actuellement qui sont basiques mais efficaces et suffisantes pour le fonctionnement de la structure. Que ce soit pour le système d'encodage des prestations du personnel via des feuilles papier ou via le stockage des dossiers des anciens stagiaires sous forme de classeur, la directrice n'éprouve pas le besoin d'améliorer son système actuel pour des logiciels et outils quelconques.

Analyse

De par sa stabilité au niveau du personnel et son type de personnel, l'ASBL « Le Thiniheid » n'éprouve pas de besoin de diversifier ses canaux de recrutement ou même d'externaliser son recrutement. En effet, vu la réserve de personnel que constitue les anciens stagiaires et avec le relais des annonces du Forem et leur site internet, elle n'a pas besoin d'autres canaux supplémentaires.

Concernant l'exécution des activités RH transactionnelles, les activités RH administratives sont déléguées soit aux coordinateurs de département, au secrétariat social ou à la responsable administrative. La directrice n'intervient que dans la validation des congés en donnant son accord.

On peut en conclure que les dispositifs de l'e-HRM ne sont pas nécessaires pour cette ASBL. Cette ASBL évolue dans un environnement professionnel stable dans lequel la demande en

personnel ne connaît pas beaucoup de perturbations et ou une réserve importante de candidats potentiels existe pour un même type de postes à pourvoir. L'accord qu'a cette ASBL avec son secrétariat social fait qu'elle peut se permettre de ne pas moderniser leurs méthodes actuelles traditionnelles d'encodage des prestations.

6.3 Coonen Graphics

L'entretien a eu lieu le jeudi 7 juin dans les bureaux de l'entreprise Coonen située à Thimister. La rencontre a duré 23 minutes avec Monsieur Jean-Pol Valentin qui en est le dirigeant. La PME existe depuis 1972 et compte actuellement 20 personnes. Ils sont actifs dans le secteur de l'impression sur matériau durable.

Contexte organisationnel

Parmi les membres du personnel, on retrouve 18 salariés dont 3 responsables de départements. Les deux patrons sont au sommet de la hiérarchie, Monsieur Jean-Pol Valentin et son père. Au niveau de la stabilité du personnel, la PME Coonen connaît une relative stabilité : « *J'ai 20 personnes ici, la moyenne d'ancienneté c'est 18 ans ici. J'ai une société assez stable, j'ai quelques infographistes qui sont partis, j'en ai peut-être perdu 3 ou 4 sur 10 ans où j'ai réengagé chaque fois. Pour les secrétaires j'en ai eu 3 ou 4. Et le personnel ouvrier c'est très stable. Tu comprends bien qu'à partir de là mon système il est suffisant. J'engage en moyenne une personne tous les deux ans* » (Coonen Graphics, Entretien n°3, réalisé le jeudi 7 juin). Avec une ancienneté moyenne de 18 années et un recrutement en moyenne tous les deux ans, la PME de Monsieur Valentin est stable en matière de rotation du personnel.

Etant donné l'évolution des techniques d'imprimerie de ces dernières années, l'entreprise Coonen a dû adapter ses pratiques techniques à son environnement externe pour rester compétitive. Cependant, l'entreprise n'a pas changé ses pratiques RH en même temps que ses techniques opérationnelles.

Activités transactionnelles

Une responsable administrative est en charge de faire suivre l'ensemble des fiches de prestation, congés, maladies et absences au secrétariat social. Monsieur Valentin n'a pas approfondi les activités transactionnelles qui sont du ressort de la responsable administrative.

Activités traditionnelles

La PME Coonen confie la gestion de la paie à son secrétariat social ainsi que les questions relatives à l'aspect légal et juridique : *« pour m'aider pour écrire des contrats et toutes ces dimensions-là ils [le secrétariat social] peuvent m'aider mais c'est le côté technique »* (Coonen Graphics, Entretien n°3, réalisé le jeudi 7 juin).

Le recours à un secrétariat social pour l'entreprise Coonen se justifie par la complexité de l'aspect social et juridique qui est en évolution permanente selon son dirigeant : *« C'est tellement théorique pour moi au départ, cet aspect social. Ça change tellement, le côté social des choses qu'il faut travailler avec des gens extérieurs. Moi j'ai pas le temps de me mettre au courant, etc... Donc on a un secrétariat social depuis toujours et on l'aura toujours [...] C'est absolument impossible de se mettre au courant de tout ce qui passe, j'ai beau lire certaines choses, je m'intéresse aux évolutions, je sens les choses, ça c'est clair. Mais je n'ai absolument pas le temps, les moyens, le prix à mettre pour acheter des logiciels qui sont développés etc... Donc on travaille maintenant depuis plus de 15 ans avec le même secrétariat social qui est le secrétariat social Brandt »* (Coonen Graphics, Entretien n°3, réalisé le jeudi 7 juin). Selon Monsieur Valentin, il externalise la gestion de paie pour des raisons de moyens ; il considère qu'en ayant une entreprise de 20 personnes, il n'y a pas d'intérêt à payer quelconques logiciels pour internaliser cette gestion de paie.

Concernant le processus de recrutement et sélection, Monsieur Valentin se charge personnellement de la rédaction de description de fonction jusqu'aux entretiens d'embauche : *« tout ce qui est rédaction de description de fonction pour la recherche de candidats, ça je vais le faire moi-même »* (Coonen Graphics, Entretien n°3, réalisé le jeudi 7 juin).

Par rapport aux canaux de recrutement mobilisés, il recourt au Forem, aux écoles de la région avec des formations spécialisées et à son réseau professionnel. Il utilisait l'Intérim mais a abandonné par manque de volume de recrutement concret dû notamment à la non-concordance entre les candidats envoyés par l'Intérim et le poste à pourvoir. Il reçoit aussi les candidatures spontanées. Il considérait l'Intérim trop cher pour la qualité du service fourni.

Concernant les écoles, il existe une réelle opportunité pour les stagiaires qui viennent en tant qu'infographistes et qui sont recrutés dans la société après leur période de stage.

Par rapport au tri des candidatures, c'est le dirigeant qui en prend la charge ; il base son premier jugement sur les compétences objectives présentes sur le CV du candidat. Une fois que le candidat présente les critères requis, il organise une première rencontre avec lui pour vérifier l'adéquation avec la culture d'entreprise. Si le premier entretien est positif, le candidat est ensuite convoqué pour un deuxième entretien durant lequel ses compétences techniques et professionnelles sont testées par un des employés exerçant la même fonction que le poste à pourvoir. Monsieur Valentin et le salarié en charge de l'évaluation du candidat se concertent ensuite pour se donner un feedback. La décision d'embauche revient au directeur.

Dispositifs e-HRM

Hormis Excel, la PME Coonen n'utilise pas de dispositifs e-HRM pour le support de ces activités RH transactionnelles et traditionnelles.

Besoins ressentis au niveau de l'exécution des activités RH

Ainsi, le dirigeant de la PME Coonen est satisfait par rapport à l'exécution des activités RH : « *J'ai une société assez stable, j'ai quelques infographistes qui sont partis, j'en ai peut-être perdu 3 ou 4 sur 10 ans où j'ai réengagé chaque fois. Pour les secrétaires j'en ai eu 3 ou 4. Et le personnel ouvrier c'est très stable. Tu comprends bien qu'à partir de là mon système il est suffisant* » (Coonen Graphics, Entretien n°3, réalisé le jeudi 7 juin).

Analyse

La situation du personnel au sein de la PME Coonen est assez stable. En effet, le dirigeant embauche en moyenne une personne tous les deux ans. Cela ne représente pas une activité conséquente dans son planning, il peut alors mener le processus de recrutement de A à Z en incluant quand même l'expertise technique de ses salariés pour tester la connaissance technique des candidats.

Au niveau de l'adaptation des pratiques internes de l'entreprise à l'environnement externe, Coonen Graphics a adapté ses techniques opérationnelles pour s'adapter à l'évolution du

secteur. Cependant, les pratiques RH n'ont pas évolué de concert avec cet environnement car le dirigeant actuel est satisfait de ses pratiques RH au sein de sa PME.

Concernant les tâches transactionnelles, hormis l'encodage des congés, maladies, vacances et absences qui sont exécutées en interne, la gestion de paie est transférée au secrétariat social avec lequel ils travaillent depuis 15 ans. A entendre Monsieur Valentin, le système d'exécution des activités RH fonctionne très bien actuellement et il n'a pas l'intention d'évoluer vers une quelconque modernisation de ses techniques de recrutement ou une internalisation de l'exécution d'activités RH administratives liées à la législation sociale.

Le recours à des plateformes intégrées et connectées rassemblant l'ensemble des candidats pour son processus de recrutement ne se justifie pas compte tenu du faible volume de recrutement réalisé annuellement. On peut également observer qu'étant donné la stabilité des caractéristiques de l'entreprise, la PME n'éprouve pas de besoin d'acquérir des dispositifs e-HRM ou des systèmes d'information plus développés que ceux dont elle dispose actuellement.

6.4 Ortmans Inox

L'entretien de Monsieur Gilles, dirigeant de la PME Ortmans Inox a eu lieu dans les bureaux de chez Ortmans le lundi 11 juin. Ils sont actifs sur le segment de soudure en construction en acier sur-mesure. L'entreprise est une entreprise familiale depuis 1769. Monsieur Gilles me prévient qu'ils ont un responsable administratif et financier qui fait office de responsable des ressources humaines au sein de la PME qui compte aujourd'hui 46 salariés.

Contexte Organisationnel

La PME est actuellement en croissance au niveau de son chiffre d'affaire mais a établi une stabilité au niveau de son personnel : « *on remplace les personnes qui partent à la pension. Mais tu peux dire qu'on est plutôt en croissance* » (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018). Le profil des salariés est composé de techniciens soudeurs, d'ouvriers, d'ingénieurs et du responsable administratif et financier et enfin le directeur. Au niveau des activités RH, le directeur se fait aider par le responsable administratif et financier. Ce dernier est assisté par une assistante de direction. Cependant, l'assistante de direction s'occupe des dossiers des ouvriers tandis que le responsable financier et administratif se charge des dossiers des employés pour une raison de confidentialité.

Activités transactionnelles

Concernant l'exécution des activités administratives, l'encodage des prestations des salariés se fait automatiquement sous la forme de pointage collectées dans un ERP (planificateur des ressources d'entreprise) : « *Donc nous on va encoder toutes les prestations dans les ERP. C'est un logiciel qui collecte tous les flux de l'entreprise y compris les pointages du personnel sur les ordres de fabrication, pas sur les entrées-sorties. C'est les pointages de début de journée et fin de journée qui sont collectés dans l'ERP* » (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018).

L'encodage de prestation se fait par l'interface du secrétariat social qui peut alors établir la paie en fonction des prestations encodées : « *puis elles passent par l'Interface du secrétariat social et puis c'est collecté par le secrétariat social qui eux vont faire le traitement de la paie* » (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018). Il y a donc une utilisation du logiciel du secrétariat social de la part de la PME. Au niveau des activités transactionnelles, on a donc l'encodage des prestations qui se fait en interne par l'ERP de l'entreprise transposé ensuite dans l'interface du secrétariat social pour la gestion de la paie.

Activités traditionnelles

Au niveau des activités traditionnelles, l'entreprise PME utilise les services du secrétariat social pour la gestion de paie ainsi que pour les conseils sur les matières juridiques et sociales : « *Dans le cas où l'on doit licencier quelqu'un, engager quelqu'un, comment est-ce qu'on fait, ils gèrent les aspects maladie et absences. Donc oui ils gèrent l'assistance au niveau juridique et social* » (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018).

Par rapport à leur recrutement, la PME Ortmans Inox a recours à des services d'acteurs extérieurs. Voici les différents canaux mobilisés pour leur recrutement : Forem, bureaux de recrutement, Intérim, écoles, LinkedIn, site internet et les candidatures spontanées.

La partie description de fonction se fait de manière interne par le responsable administratif et financier aidé par le comité de gestion, cela apporte une description complète de la fonction car elle inclut l'avis de différents responsables de départements (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018). Le dirigeant a délégué la description de fonction.

En fonction du profil de fonction qu'il recherche, le directeur financier et administratif va contacter différents acteurs. S'il recherche un ingénieur, il contacte un bureau de recrutement : *« on va la soumettre à des partenaires en fonction du type de profils. Si c'est un ingénieur, on a une société qui s'appelle « LEASE » qui un bureau de recrutement d'ingénieurs, si c'est un soudeur, on doit passer par des canaux plus conventionnels »* (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018).

Cependant, la PME rencontre des difficultés lorsqu'il s'agit d'aller chercher des profils plus techniques comme des ingénieurs. Ils n'ont pas les ressources nécessaires pour aller recruter des personnes déjà en activité ailleurs. Ils ont donc recours alors à LinkedIn et des annonces gratuites ainsi qu'à des bureaux de recrutement. Cependant, Monsieur Gilles souligne leur faiblesse pour trouver les profils plus rares.

Une fois que l'entreprise identifie au maximum trois candidats répondant aux critères recherchés pour un poste après un premier entretien, ils leur font passer un « assessment » par une société externe : *« c'est un bel outil car on utilise toujours le même bureau et il y a une espèce d'objectivité dans l'analyse »* (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018). Après avoir reçu les résultats de la société extérieure qui évalue l'adéquation entre le candidat et la fonction à pourvoir, ils choisissent celui avec lequel ils continuent les deux derniers entretiens.

Dispositif e-HRM

Quant aux dispositifs e-HRM, l'entreprise Ortmans utilise un ERP interne propre à l'entreprise rassemblant les ordres de fabrication, les entrées-sorties de marchandises mais également le pointage des prestations du personnel. La partie liée aux prestations des salariés fait partie de l'interface du secrétariat social qui permet d'effectuer la gestion de paie de la PME.

L'entreprise Ortmans commence à utiliser LinkedIn pour la diffusion d'offre d'emploi. Ils utilisent les fonctions non-payantes de ce réseau social professionnel. Ce manque d'intérêt pour l'appropriation de l'étape de recherche des candidats qui est une fonctionnalité disponible dans la version payante de LinkedIn s'explique par le manque de connaissance du directeur financier et administratif qui n'utilise pas LinkedIn : *« C'est à notre directeur administratif et financier qui doit initier cette démarche mais je pense qu'il n'est même pas sur LinkedIn. Je pense que*

c'est une question de temps au niveau d'Ortmans. » (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018).

Besoins ressentis au niveau de l'exécution des activités RH

On identifie dans les propos de Monsieur Gilles, la volonté de déléguer un maximum l'exécution des activités RH que ce soit au niveau externe ou que ce soit à des membres du personnel (responsable financier et administratif ou l'assistante de direction). Il considère que l'activité de recherche de candidats et de la gestion de paie sont une expertise à part entière : *« Et je pense quelque part que c'est une expertise et donc laissons les experts faire ce travail [...] Maintenant si on doit faire une recherche, on va la sous-traiter »* (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018). C'est pour cette raison que le dirigeant n'est pas prêt à effectuer en interne les activités RH liées à la législation sociale et la recherche de profils rares.

Cependant, il précise que, dans le cas où un candidat se présente de manière spontanée, ils sont capables de traiter la candidature en interne : *« Maintenant, quand on a quelqu'un qui vient postuler en direct chez nous, on n'a pas besoin d'avoir un expert à côté de nous. On peut traiter la candidature »* (Ortmans Inox, entretien n°4, réalise le 11 juin 2018). Leur nécessité est de trouver une solution pour qu'on leur propose des candidats avec des profils plus rares pour ensuite réaliser le recrutement eux-mêmes.

Analyse

Par rapport à la stratégie concurrentielle, Ortmans fait du sur-mesure et oriente sa stratégie sur la qualité. Ortmans Inox a investi dans un ERP qui leur permet d'organiser les commandes des clients et les activités des salariés au sein de l'entreprise. Cependant, les fonctionnalités à vocation des activités RH de cet ERP sont limitées. Alors que l'entreprise a déjà investi dans des fonctionnalités à vocations opérationnelles pour son ERP, la raison pour laquelle la PME n'a pas investi dans des dispositifs e-HRM pour l'aider dans sa recherche de candidats est le manque de connaissance des solutions disponibles du responsable financier et administratif.

Pour les activités transactionnelles simples (encodage de prestation, gestion des dossiers employés), la PME utilise son ERP. Cependant, elle délègue les tâches transactionnelles liées à la paie et aux aspects législatifs à un secrétariat social.

Un des aspects de leur recrutement que le dirigeant veut améliorer est la manière de débaucher des profils techniques comme des ingénieurs engagés ailleurs. Actuellement, l'entreprise Ortmans externalise l'essentiel de cette recherche que ce soit avec des bureaux de recrutement, agences d'Intérim ou avec le Forem. La recherche de candidats est peu exercée par le personnel Ortmans et se limite à des profils basiques. Le directeur justifie cela par la non connaissance des outils nécessaires ; « *C'est une question de temps et d'une non-connaissance des outils à notre disposition* » (Ortmans Inox, entretien n°4, réalisé le 11 juin 2018).

6.5 Exelio

L'entretien a eu lieu dans les bureaux de Monsieur Martin le vendredi 8 juin. Monsieur Martin est le fondateur et directeur de la PME Exelio qu'il a créée en 2007. L'entreprise compte actuellement 30 personnes. Ils produisent des unités de traitement d'eau complexes sur-mesure pour le secteur public et industriel.

Contexte organisationnel

Depuis sa création en 2007, Exelio a embauché une trentaine de personnes. Monsieur Martin caractérise l'environnement dans lequel il évolue de complexe, chaque commande client est unique et chacune de leur réalisation l'est également. Par rapport à l'organigramme de l'entreprise, Exelio fonctionne avec des départements qui ont à leur tête des directeurs de département avec le directeur de la PME au-dessus de ces directeurs. Au niveau RH, la directrice de département responsable de l'administration et financière s'occupe des ressources humaines avec le directeur : « *Au jour d'aujourd'hui, c'est toujours moi qui suis le responsable de la GRH dans cette PME de 30 personnes. Nous sommes 30 et avec Christine, nous sommes le binôme qui animons les activités de la GRH et on se répartit naturellement les choses. Elle s'occupe plus de tout ce qui est opérationnel et... il y a beaucoup de classement de papier ne serait-ce que quand je reçois des candidats, c'est avec elle que je fais mon administration donc on est vraiment le cœur de la cellule GRH* » (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin).

Monsieur Martin précise qu'il est le responsable officiel des ressources humaines mais qu'il a délégué le côté opérationnel et administratif : « *Tu vois la GRH ici, tu vois mes initiales à côté, avec une petite parenthèse, ça c'est ceux ou le dirigeant d'entreprise à partir du moment où l'entreprise croît, ben j'envisage d'acquérir un directeur des ressources humaines* » (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin). Il m'explique que les parenthèses entourant son nom

à côté de la rubrique RH sur l'organigramme symbolisent qu'il est officiellement responsable de la GRH mais ce n'est pas lui qui la gère au quotidien.

Activités transactionnelles

Le directeur a délégué une série d'activités qu'il exerçait suite à la croissance de son entreprise. Actuellement, la responsable des activités RH transactionnelles est la responsable financière et administrative qui gère ces aspects avec les 5 personnes de son département. Elle gère également la gestion des avantages lors de la signature de contrats avec les nouveaux arrivants ainsi que le service aux employés. *« Alors la responsable de ces activités RH de base c'est la responsable financière et administrative. C'est elle, dans une PME de 30 personnes comme la nôtre, je ne l'ai jamais fait même à une personne, j'ai tout de suite... »* (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin).

Depuis 2018, ils ont changé de secrétariat social, ils utilisent les services de SD Worx. Le directeur a toujours sous-traité les activités de gestion de paie avec un secrétariat social. Ce qui change au niveau des activités transactionnelles c'est que désormais, chaque salarié a un accès personnalisé à une interface du secrétariat social sur laquelle il peut encoder ses congés. Une fois introduits sur l'interface, les congés sont validés par leur N+1, le dirigeant n'a plus de responsabilités dans la prise de congés.

Activités traditionnelles

Par rapport à l'activité de gestion de paie, les prestations, jours de congé et d'absence sont encodés par les salariés dans leur accès personnel à l'interface du secrétariat social. Une fois leurs prestations validées par leur N+1 et la responsable administrative et financière, l'équipe administrative confirme les prestations au secrétariat social qui se charge de la gestion de la paie : *« dans une PME de 30 personnes comme la nôtre, je ne l'ai jamais fait même à une personne, j'ai tout de suite... Gestion de paie avec le secrétariat social oui de toutes façons »* (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin).

Avant ce changement de secrétariat social, la PME Exelio utilisait Excel pour rassembler l'ensemble des congés et prestations des salariés avant de les transférer au secrétariat social pour qu'ils effectuent la paie *« Alors on a changé de secrétariat social il y a peu, tu vas voir on utilisait Excel pour les congés »* (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin). Désormais,

ils utilisent l'interface du secrétariat social, ce qui nécessite une adaptation du personnel à l'utilisation mais qui permet d'éviter les erreurs dans la duplication d'information ou l'omission d'information dans le transfert des prestations venant d'Excel allant vers la plateforme du secrétariat social.

Concernant le recrutement, Monsieur Martin insiste sur le fait que ce soit lui que mène le processus de recrutement : « *En première ligne, je dis ok, je remets ma casquette GRH sur ma tête, je m'occupe du recrutement* » (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin).

Il a déjà eu recours aux services d'une consultante externe pour réaliser le recrutement mais il n'était pas satisfait du résultat : « *J'ai eu une petite phase il y a 1 an parce qu'on était dans une phase d'engagement et pour pouvoir m'occuper d'autre chose, je vais m'appuyer sur d'autres personnes. Mais pas d'autres internes donc j'ai pris une consultante. J'ai pas trouvé ça pour moi excellent, très efficace* » (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin).

Cette activité de recrutement lui tient à cœur : « *j'ai attrapé un certain feeling de ce genre d'activités, autodidacte et j'aime bien de le faire aussi [...] et je me fais confiance* » (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin). Il insiste sur la qualité des personnes qu'il recrute et investit son temps personnel en dehors des heures de travail pour pouvoir rencontrer les candidats en dehors des jours où sa société est en activité : « *La qualité de l'engagement, ça n'a pas de prix. Je sacrifie des heures de ma famille s'il faut pour me consacrer à ça alors comment est-ce que je fais c'est que je vois les candidats le samedi. Mais voilà pour un indépendant, un samedi c'est normal [...] tu vois la manière dont j'en parle, je le vis vraiment ce truc-là. Je ne le prends pas comme une charge mais je le prends plus comme un cadeau que les gens postulent de façon spontanée chez nous et même si j'ai pas de poste je me dis allez reçois le et je lui dis à la fin* » (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin). Il a la volonté de recruter des candidats qui partagent la philosophie de la PME afin de rester compact dans leur mission et leur stratégie. Et pour rester cohérent, il se charge personnellement du recrutement pour s'assurer que les nouveaux salariés correspondront à la mission de sa PME.

Après avoir réalisé le tri des candidatures, il reçoit les candidats personnellement dans 75% des cas. Il arrive qu'il délègue cette tâche à des directeurs de département dans certains cas. Le processus de recrutement comprend en général trois entretiens. Entre le 2^{ème} et 3^{ème} entretien, le candidat se rend chez une Coach pour passer le test SISEM afin d'identifier les moteurs du candidat. Cela afin de connaître comment le candidat a besoin d'être encadré pour être performant dans son environnement de travail. Cependant, les résultats du test n'influencent

pas la décision d'embauche. Il s'agit juste de mieux cerner le candidat (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin). Il prévoit de faire passer ce test SISEM au personnel ouvrier.

Les canaux de recrutement mobilisés par Monsieur Martin sont : le Forem et l'onglet « jobs » de leur site internet. Ils recherchent des nouvelles méthodes car lui et la responsable RH n'ont pas d'inspiration pour exploiter de nouveaux canaux.

Dispositifs e-HRM

Actuellement, au niveau des activités RH, ils utilisent Excel pour les ressources internes sur le personnel. Ils ont également la plateforme du secrétariat social pour l'encodage de prestations. Monsieur Martin mentionne qu'il a un utilise outil « Mercator » pour ses factures mais que ce système n'est pas ergonomique. Il combine alors les données de Mercator dans des tableaux Excel : *« Mais j'ai un double encodage. C'est un problème car on fait deux fois le travail avec ce double encodage, je le sais mais je n'ai pas trouvé mon bonheur dans l'autre produit »* (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin).

D'après son expérience dans sa PME, une entreprise comme la sienne ne peut se passer d'Excel car l'environnement complexe dans lequel il évolue ne permet pas d'utiliser des logiciels standardisés.

Besoins ressentis au niveau de l'exécution des activités RH

Le principal besoin que ressent le dirigeant est un changement dans les canaux de recrutement qu'ils utilisent aujourd'hui. Cependant, la responsable administrative et financière et lui-même ne sont pas actifs sur les réseaux sociaux ou sur des bases de données pour candidats. Le directeur a eu une mauvaise expérience par rapport à une consultante en recrutement dans le passé et il semble vouloir garder le processus de recherche de candidats en interne. Ce qui rend non concevable l'utilisation de bureaux de recrutement ou Intérim.

Ensuite, pour les activités plus administratives rassemblant la gestion de paie, facturation et ressources internes, l'entreprise utilise différents logiciels (SD Worx, Mercator, Excel) avec parfois un double encodage ; ce qui est contreproductif. La solution serait de passer vers une plateforme globale intégrée.

Analyse

Monsieur Martin accorde une grande importance à l'intervention humaine dans le processus de recrutement. A partir du moment où la personne postule dans son entreprise, Monsieur Martin prend la peine de recevoir la personne : *« je ne crois pas à la technologisation de ces tâches RH pourquoi parce que c'est tellement subtil et parce que c'est l'humain et l'humain il a peut-être pas rédigé son CV parfaitement mais il est peut-être quand même bon pour ta boîte. Je pense que ces systèmes-là partent sur une idée trop élitiste du recrutement »* (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin).

Concernant l'implantation d'une plateforme exécutant la facturation, gestion de paie et gestion de personnel, le directeur a deux solutions à sa disposition. La première consiste à combiner plusieurs logiciels de gestion intégrés comme il est déjà occupé à le faire. Une autre option est de développer son propre logiciel mais cela requiert d'avoir un informaticien qui développe le logiciel interne spécifique à l'entreprise. Cette deuxième solution est écartée pour le moment pour raison budgétaire.

L'utilisation d'une plateforme intégrée ne représente pas une opportunité pour la PME actuellement car aucun logiciel e-HRM n'est adapté à la complexité de l'environnement de leur PME et de son fonctionnement. La solution serait de développer cette plateforme en interne mais ils n'ont pas les ressources pour le faire actuellement. L'e-HRM est donc une opportunité pour la recherche de candidats mais pas pour le support et l'organisation des activités internes à l'entreprise.

6.6 Acteurs Externes

Après avoir rencontré 4 dirigeants de PME et une dirigeante d'ASBL, on remarque que les PME externalisent pour la plupart la recherche de candidats ainsi que l'exécution des activités de gestion de paie. D'après la théorie de l'échange des ressources et mes observations lors des entretiens, les dirigeants de PME ne trouvent pas le résultat qu'ils attendent pour exécuter ces activités RH en interne dans l'échange avec les fournisseurs de dispositifs e-HRM. C'est la raison pour laquelle elles tendent à externaliser ces activités.

Afin d'approfondir les raisons pour lesquelles les PME ne sont pas satisfaites des solutions e-HRM disponibles, le contact avec d'autres acteurs impliqués dans l'exécution des activités transactionnelles et traditionnelles est organisé. Une rencontre avec un secrétariat social

indépendant (Auxi Social) et un cabinet de consultance en recrutement (Habeas). L'objectif de ces rencontres était d'identifier les raisons pour lesquelles les PME utilisent ou non des dispositifs e-HRM pour l'exécution des tâches transactionnelles et traditionnelles.

6.6.1 HABEAS (bureau de recrutement)

L'entretien a eu lieu le mardi 12 juin avec le directeur de la PME dans les bureaux de Hognoul d'Habeas. Monsieur Jacques a créé sa PME en 2005 qui compte aujourd'hui 11 salariés. Ils sont actifs dans la consultance en ressources humaines notamment avec le recrutement, des « assessment » et de « outplacement ». L'essentiel de leur chiffre d'affaire est dû au recrutement qu'ils font pour leurs clients.

Présentation d'HABEAS

Monsieur Jacques m'explique que leur activité dépend fortement de l'état de santé du marché de l'emploi en Belgique : *« On a une activité qui est très liée à la conjoncture donc ça veut dire qu'en 2012 on est montés à 16 personnes puis il y a eu la crise qui est arrivée donc en 2013 on est redescendus à 8. Et aujourd'hui on est 11 et une indépendante donc en phase de re croissance jusqu'à la prochaine crise »* (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin).

Au niveau de l'organigramme, Monsieur Jacques est le directeur et il a une fonction de commercial c'est-à-dire qu'il rencontre les clients pour vendre les services d'Habeas. Les fonctions administratives sont exécutées par deux Office manager. Il vient juste d'engager une directrice adjointe pour lui déléguer les activités plus opérationnelles du suivi des clients par rapport au recrutement en cours. Il y a également 3 consultantes seniors et 4 consultants junior.

Activités transactionnelles des PME

Pour lui, les PME ne réalisent pas la gestion de paie par elles-mêmes car cela ne vaut pas la peine de supporter le coût de cette activité effectuée en interne : *« Dans le cas de petites PME, ça se justifie pas que j'aie quelqu'un qui fasse la paie. Car investir dans une formation pour quelqu'un, il y a un risque. Le coût de l'UCM c'est assez inférieur comparé aux prestations, donc tu vois je me dis, le jeu n'en vaut pas la chandelle, je ne vais et je ne veux pas faire ça moi-même »* (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin). Le choix d'externaliser l'activité de gestion de paie se justifie pour une question de coût inférieur en comparaison à la réalisation de

cette activité en interne par la PME. Former une personne en interne pour qu'elle réalise la paie n'est pas rentable selon lui : « *Jusqu'au jour d'aujourd'hui je vois pas l'intérêt moi de former quelqu'un qui va faire finalement ça que deux heures par mois. Le jeu n'en vaut pas la chandelle, j'aime autant que le secrétariat social le fasse* » (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin).

Activités traditionnelles des PME

Pour les activités traditionnelles, ce qui nous intéresse est d'identifier quelles sont les options disponibles au niveau de l'e-HRM qu'ont les PME pour l'exécution de leur recrutement.

Recours au cabinet de recrutement

Monsieur Jacques nuance les raisons pour lesquelles les grandes entreprises et les PME ont recours à des cabinets de recrutement. Les grandes entreprises le contactent après avoir essayé par eux-mêmes de trouver les candidats car ces structures possèdent en général un recruteur en interne. Ceci rend la recherche plus compliquée pour le bureau de recrutement car ils ont déjà effectué une recherche : « *C'est souvent quand ils ne trouvent pas. Parce qu'on est mieux équipés qu'eux en termes de sourcing et qu'on va beaucoup plus loin. Alors que normalement ces grosses boîtes ont déjà accès à Stepstone, Monster. Donc quand ils viennent vers nous, la recherche est plus compliquée puisqu'ils ont déjà regardé dans des parties où on a déjà regardé* » (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin).

Ainsi, il semblerait que les grandes structures ont accès aux bases de données auxquelles les PME n'ont pas accès à cause de leur budget plus restreint : « *Les PME c'est différent. Une PME ne va pas se payer une base de données. Il faut savoir que pour avoir accès à des bases de données diverses, je paie plus de 100 000 euros par an. C'est mon plus gros budget après le personnel* » (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin). Les PME ont d'abord recours à des canaux moins onéreux que le bureau de recrutement car celui-ci coûte entre 10 000 et 15 000 euros chez un bureau de recrutement comme HABEAS. Ainsi, elles contactent le Forem, les agences d'Intérim et postent l'annonce sur leur site qui sont des canaux moins onéreux. Monsieur Jacques précise que ces canaux fonctionnent pour des profils de fonctions basiques car une fois que les PME recherchent des profils plus techniques et avec un degré de responsabilités plus significatif, ces canaux de recrutement donnent moins de résultats (Habeas,

entretien n°6, réalisé le 12 juin). De plus, certains cabinets de recrutement comme HABEAS offrent une garantie de réussite quant à la qualité du recrutement pour leur client. Si le nouvel arrivant quitte endéans l'année de son arrivée, HABEAS s'engage à trouver un autre candidat.

La formation à l'utilisation des dispositifs e-HRM

Il ne suffit pas d'obtenir un accès à ces bases de données, il faut aussi former le personnel pour l'utiliser efficacement : *« Pour faire des recherches, ça veut dire qu'il faut former quelqu'un et c'est pas [...] Et je vais prendre un autre exemple au niveau d'une grande entreprise. La FN qui emploie ici 400 personnes, ils ont investi il y a deux ans 200 000 euros dans une plateforme de recrutement avec LinkedIn etc. et ils ont plus ou moins abandonné. Il y a que les grosses boîtes qui vont payer ça. On a toujours autant de missions chez eux parce qu'ils se rendent compte que c'est encore tout un métier »* (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin). Les entreprises se rendent compte que la formation du personnel pour le processus de sélection et recrutement réside en une expertise comme le soulignait Monsieur Gilles : *« Et je pense quelque part que c'est une expertise et donc laissons les experts faire ce travail [...] Maintenant si on doit faire une recherche, on va la sous-traiter »* (Ortmans Inox, entretien n°4, réalisé le 11 juin 2018).

Analyse

De par le faible volume de recrutement annuel réalisé par l'ensemble des PME rencontrées, il ne semble pas pertinent pour ces dernières d'investir dans des logiciels dont l'accès à la version payante représente entre 10 000 et 15 000 euros annuellement. Sans compter qu'il faudrait ajouter les frais de formation pour la personne qui exécutera les recherches de candidat. De plus, certains directeurs mentionnent qu'ils n'ont ni les ressources ni le temps d'investir dans des bases de données (Coonen Graphics, entretien n°3, réalisé le 6 juin 2018).

Pour les profils plus basiques, les canaux de recrutement traditionnels comme le Forem, l'Intérim et les annonces semblent suffisantes. Le bureau de recrutement a moins de demandes pour ce genre de profils qui ne représentent pas leurs recherches habituelles étant donné que les ouvriers et profils techniques sont moins présents et actifs sur les bases de données qu'ils consultent (LinkedIn, Stepstone, Monster). C'est donc pour les profils plus techniques que les PME auraient besoin d'une solution.

De plus, les PME rencontrées veulent traiter le processus de recrutement en interne car c'est une activité à laquelle les dirigeants de PME accordent une importance significative. Ce sur quoi les PME aimeraient se faire assister est la recherche de candidats (Exelio, 2018). Bien que les canaux de recrutement traditionnels (Forem, annonces sur le site internet, Intérim) soient suffisants pour les profils basiques, les PME rencontrent plus de difficultés pour les fonctions plus techniques (OH ! médias, 2018, Exelio, 2018, Ortmans, 2018 et Coonen Graphics 2018). D'après Monsieur Jacques, il faudrait alors uniquement aider les PME sur la recherche de candidats en leur fournissant le CV des candidats.

6.6.2 Auxi Social (secrétariat social)

La rencontre avec un secrétariat social m'a permis d'aborder les raisons pour lesquelles les PME délèguent certaines de leurs activités RH aux secrétariats sociaux. Cette section décrit la façon dont les PME organisent l'exécution de leurs activités transactionnelles et traditionnelles de nature administrative c'est-à-dire la gestion de paie et l'aspect législatif et social. L'entretien a eu lieu jeudi 14 juin dans les bureaux de Auxi Social.

Présentation de Auxi Social

Madame Moreau a créé ce secrétariat social indépendant en 2010. Il compte aujourd'hui 4 employées. Sa société a le statut de SPRL. Leurs clients sont des employeurs, indépendants, PME pour lesquels ils effectuent les activités suivantes : « *les contrats de travail, l'établissement des fiches de paie, les déclarations au précompte professionnel trimestrielles ou mensuelles, les déclarations ONSS et l'établissement des fiches fiscales en fin d'année* » (Auxi Social, entretien n°7, réalisé le 14 juin 2018). Mais ils ont également une fonction de conseil juridique.

Activités transactionnelles des PME

Concernant l'exécution des activités RH administratives des PME, Madame Moreau me précise que l'intervention des PME est limitée à l'encodage des prestations, congés et absences dans une interface du secrétariat social ou alors dans un autre fichier que le secrétariat social insert par après dans son logiciel. Auxi Social fonctionne actuellement selon la deuxième méthode, c'est-à-dire qu'ils reçoivent les données brutes de leurs clients qu'ils analysent avec leur

expérience et leurs outils ensuite pour répondre aux clients. Cependant, ils sont en train de développer une plateforme en ligne pour certains de leurs clients qui sont intéressés par l'encodage de ces données en interne.

Madame Moreau nous précise que certains de leurs clients actifs sur des secteurs particuliers n'ont pas la volonté d'internaliser une partie des activités d'encodage sur la plateforme du secrétariat social : *« il y a des employeurs qui sont uniquement manuels, je prends le secteur de la construction, je ne dénigre pas ça de manière péjorative mais qui ne sont pas du tout administratifs, ça ne sera pas possible évidemment »* (Auxi Social, entretien n°7, réalisé le 14 juin 2018).

Selon Madame Moreau, les PME délèguent ces activités administratives de par la complexité de ces tâches et de par l'investissement humain et financier que la réalisation de ces activités en interne représente. Concernant la complexité des activités, la législation sociale évolue en permanence, il s'agit alors de se tenir au courant régulièrement des changements à opérer pour se mettre à jour sur la loi : *« il faut se tenir informé de l'actualité et ça c'est tout le temps en loi sociale, c'est sans arrêt, c'est tout le temps que ce soit modification de législation, il y en a je ne sais combien par an »* (Auxi Social, entretien n°7, réalisé le 14 juin 2018).

Pour les entreprises, que ce soit des grandes entreprises, des PME ou des indépendants, le coût que représente la réalisation de ces tâches en interne ne se justifie pas : *« Ça leur coûterait plus cher d'engager quelqu'un qui va vouêter je ne sais pas 40 000 euros par an plus le programme que de déléguer ça à un secrétariat social. Car je ne sais pas si pour une société, ça en vaut la peine »* (Auxi Social, entretien n°7, réalisé le 14 juin 2018). De plus, le coût du programme serait à ajouter à la formation ou l'embauche d'une personne responsable d'effectuer les tâches déléguées au secrétariat social.

Pour Madame Moreau, il est plus intéressant d'utiliser les services d'un secrétariat social que d'organiser les activités transactionnelles en interne bien qu'une partie de ces activités puisse être réalisée par l'entreprise et non par le secrétariat social. Comme c'était le cas dans l'entreprise Exelio, le personnel encode ses prestations prestations sur la plateforme du secrétariat social (Exelio, entretien n°5, réalisé le 8 juin 2018). C'est cette partie d'encodage qui peut être transférée du secrétariat social à la PME (Auxi Social, entretien n°7, réalisé le 14 juin 2018).

Activités transactionnelles des PME

D'après la classification de Wright et Dyer (2000), les relations entre employés font partie des activités traditionnelles. Lors de l'entretien avec Madame Moreau, celle-ci me dit que les PME contactent souvent son secrétariat social pour les questions d'ordre juridique concernant un recrutement ou un licenciement (Auxi Social, entretien n°7, réalisé le 14 juin 2018). Cette information a été relevée dans l'interview de Monsieur Jacques : « *Dès qu'on a une question particulière on leur téléphone. On combine à la fois l'avis de l'UCM et de notre avocat sur le point juridique* » (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin) ainsi que lors de l'entretien avec Monsieur Gilles : « *Dans le cas où l'on doit licencier quelqu'un [...] oui ils gèrent l'assistance au niveau juridique et social* » (Ortmans Inox, entretien n°4, réalisé le 11 juin 2018).

Analyse

D'après l'entretien avec Madame Moreau, les PME ne veulent pas exécuter les activités RH comme les contrats de travail, l'établissement des fiches de paie, les déclarations au précompte professionnel trimestrielles ou mensuelles, les déclarations ONSS, l'établissement des fiches fiscales en fin d'année et le service de conseil en matière légale. Les deux raisons pour lesquelles les PME externalisent ces activités transactionnelles et traditionnelles sont les suivantes : leur manque d'expertise dans la législation sociale et le coût.

Madame Moreau précise que la seule partie qui pourrait être transférée du secrétariat social à la PME est la partie encodage des prestations. C'est pourquoi certains secrétariats sociaux développent des plateformes sur lesquelles les PME ont accès à une Interface connectée directement à leur secrétariat social pour l'encodage de ces prestations.

Conclusion

Par rapport aux activités traditionnelles, la gestion de la paie reste une activité que les PME veulent déléguer au secrétariat social. Elles n'ont pas l'expertise de la législation sociale pour effectuer cette tâche. Le secrétariat social intervient également en tant que conseiller pour les aspects légaux et juridiques lorsque les PME ont besoin d'aide pour des recrutements ou licenciements.

Cependant, l'e-HRM représente une opportunité pour les PME avec comme objectif d'améliorer leurs canaux de recrutement. Cependant, étant donné le faible volume de recrutement, l'investissement dans des bases de données ou des outils de recherche de candidats ne se justifie pas pour les PME.

7. Analyse transversale

Cette partie porte sur l'analyse de l'ensemble des entretiens réalisés. Dans un premier temps il s'agira de distinguer les points communs des PME concernant leur rapport aux dispositifs e-HRM. Par la suite, il s'agira d'identifier les différences qui caractérisent ces PME à leur rapport à l'e-HRM. Après avoir présenté les points communs et les différences des PME quant à leur utilisation des dispositifs e-HRM, les éléments constatés dans la partie empirique seront discutés par rapport à la revue de littérature.

7.1 Éléments communs des PME concernant l'utilisation de l'e-HRM

Au travers des entretiens réalisés avec les dirigeants des PME, on retrouve plusieurs éléments susceptibles d'influencer les dirigeants dans l'utilisation de l'e-HRM par les PME. Il s'agit de la complexité de la législation sociale, la délégation des activités RH transactionnelles du dirigeant à des membres du personnel, le faible volume de recrutement et la non-concordance de l'e-HRM avec les besoins des PME en termes de philosophie et de volume de recrutement.

Le premier facteur, celui de la complexité de la législation sociale, implique la délégation des activités suivantes : les contrats de travail, l'établissement des fiches de paie, les déclarations au précompte professionnel trimestrielles ou mensuelles, les déclarations ONSS et l'établissement des fiches fiscales en fin d'année à un secrétariat social. En effet, toutes les dirigeantes et tous les dirigeants de PME rencontrés ont recours à un secrétariat social pour des raisons de complexité et de coût. Ces dirigeants ne sont pas prêts à acquérir les logiciels ou à former le personnel nécessaire à l'exécution de la gestion de paie pour des raisons financières et humaines étant donné que l'externalisation de ces activités représente un coût inférieur que de l'organiser en interne.

Concernant le retrait de l'implication du dirigeant dans les activités administratives RH, les responsables de PME ont souligné qu'ils délèguent à un des membres de leur personnel les activités suivantes : gestion des dossiers du personnel, encodage de prestations, absences, congés, maladies, gestion des avantages. Aucune PME n'a désigné une personne qui est uniquement en charge des ressources humaines. Ces activités sont soit déléguées à un responsable administratif et financier soit à un membre du personnel responsable de l'administration générale de l'entreprise. Bien que le dirigeant se soit retiré de ces activités administratives, il souhaite toujours garder un contrôle et une vision globale sur ces activités

administratives. Il a alors un rôle de validation finale des prestations qu'on lui présente une fois encodées.

Les dirigeants sont encore réticents quant à l'implantation de ces dispositifs e-HRM pour leur recrutement. Notamment pour des raisons de manque de volume de recrutement et également en raison de la dimension humaine dans la GRH de leur PME. De par le faible volume de recrutement, le budget que représente l'accès aux bases de données combiné au prix de la formation d'une personne en charge de cette recherche de candidats ne justifie pas l'acquisition d'accès à des bases de données ou des outils de recherche étant donné leur faible volume de recrutement.

Quant à la dimension humaine, les dirigeants veulent accorder de l'importance à l'intervention humaine dans le processus de recrutement. Cette intervention humaine se retrouve à la fois dans l'externalisation de l'évaluation des candidats et dans leur refus de confier une partie de ce recrutement à des dispositifs e-HRM quelconques. On retrouve une similarité avec les propos de Cappelli (2001) pour qui les activités de recrutement gardent une dimension humaine. Dans les interviews, on observe que les dirigeants de PME qui se chargent du recrutement veulent garder cette interaction humaine avec les candidats.

Les dirigeants insistent sur la responsabilité que représente un nouveau recrutement en matière de coût de formation perdu lorsque le salarié quitte l'entreprise peu de temps après son arrivée. C'est la raison pour laquelle certaines PME (Exelio, Ortmans) se font accompagner par des acteurs externes lors d'un nouveau recrutement (coachs, cabinet de consultance). Le dirigeant se base sur l'évaluation du candidat en interne mais aussi sur l'expertise d'acteurs externes. Ceux-ci sont spécialisés soit en « assessment » soit en coaching et communiquent au dirigeant un avis objectif pour qu'il fasse le choix concernant l'embauche d'un nouveau salarié et également pour mieux connaître le profil du nouvel employé. Ils font donc confiance à une expertise humaine et n'envisagent pas de recourir à des dispositifs de tri de candidatures automatisés.

Les PME adoptent leurs priorités stratégiques en fonction de leurs stratégies concurrentielles (Deltour et al., 2014). Par rapport au « core business » des 5 PME rencontrées, quatre basent leur stratégie concurrentielle sur les qualités du produit ou du service commercialisé (Habeas, Exelio, Ortmans et OH ! médias). Leurs stratégies étaient centrées sur le « produit » : personnalisation, innovation et qualité. La dernière PME base sa stratégie concurrentielle sur les conditions d'offre du produit (Coonen Graphics), c'est-à-dire la réactivité et la compétitivité

du prix. On observe une différence dans les priorités stratégiques de ces entreprises. Les quatre premières ont soit déjà acquis un ERP pour gérer notamment leurs activités RH, soit fait les démarches pour en acquérir un mais n'ont pas encore trouvé satisfaction dans les solutions proposées. Coonen Graphics n'est intéressé par aucun système d'information actuellement.

7.2 Besoins communs

Au niveau du recrutement, les dirigeants veulent garder leur implication dans ce processus. Globalement, les PME rencontrées sont satisfaites de leurs canaux de recrutement pour des profils ouvriers ou pour le personnel avec des profils non rares. En effet, le Forem, leur réseau personnel, les écoles et les agences d'Intérim leur permettent de trouver ces profils. Le besoin que les dirigeants ressentent se situe au niveau de la recherche de candidats pour des fonctions qui sont plus rares sur le marché de l'emploi. Etant donné le profil industriel des PME contactées, il s'agit de profils d'ingénieurs, infographistes ou Web développeur

On remarque une tendance commune par rapport au besoin de se faire aider sur la méthode pour accéder aux profils rares. Ces dirigeants veulent continuer à effectuer le recrutement en interne en s'impliquant personnellement dans le processus de recrutement. Ils aimeraient un support au niveau de la recherche de candidats pour ensuite prendre le relais en interne. Cette méthode de transfert de candidats est déjà mise en place via les annonces du Forem, le Forem transférant les profils qu'ils ont captent vers les entreprises qui ont déposé une annonce. Mais cette technique ne permet pas d'atteindre les fonctions rares que recherchent ces PME.

7.3 Eléments de différence entre les PME concernant l'utilisation de l'e-HRM

A présent, intéressons-nous aux différences en termes de dispositifs e-HRM mis en place par les PME rencontrées. On remarque deux différences qui sont les suivantes : la volonté du degré de complexité du système d'information des ressources humaines et le rapport à l'e-HRM pour la recherche de candidats.

Parmi les PME rencontrées, on remarque une différence dans leur volonté d'utiliser un système de gestion des activités RH plus sophistiqué. Les structures existantes depuis plusieurs dizaines d'années (Coonen Graphics, Le Thiniheid et Ortmans Inox) n'éprouvent pas de besoin d'évolution dans leur méthode et leur système de gestion d'activités administratives. Celles-ci s'estiment satisfaites des dispositifs qu'elles utilisent depuis des années. Cependant, on observe

une différence dans les propos des gérants des PME créées plus récemment (Exelio et OH ! médias). Bien que ces entreprises utilisent Excel principalement avec d'autres logiciels, celles-ci sont à la recherche de nouvelles solutions concernant la gestion de leurs activités RH administratives.

Les PME plus jeunes (Exelio et OH ! médias) utilisent plusieurs dispositifs pour gérer leurs activités administratives (ressources internes, secrétariat social, commandes des clients, facturation). Chez Exelio, le gérant reconnaît que son système actuel n'est pas le plus efficace, notamment pour sa gestion de la facturation pour laquelle il doit faire des doubles encodages à la fois sur le logiciel de facturation et sur Excel. En effet, son logiciel de facturation ne lui permet pas d'avoir un suivi mensuel suffisamment clair comme lui offre Excel. Il aimerait trouver un système lui permettant d'éviter cette perte de temps. OH ! médias utilise actuellement plusieurs outils différents pour la gestion administrative (ASANA pour les ressources internes, ONE Notes pour les processus client par client, TEAM pour les processus internes pour les clients, CONDERTO pour la facturation ainsi qu'Excel). Le gérant d'OH ! médias reconnaît qu'ils ont été trop loin dans le développement des outils digitaux pour le support de leurs activités administratives. Il reconnaît qu'ils utilisent actuellement trop d'outils et s'intéresse à la plateforme intégrée ODOO qui est un logiciel de gestion intégrée des différentes activités (facturation, gestion de projet, encodage de prestations, suivi des clients, inventaire des stocks, ...).

Ces PME éprouvent le besoin de rassembler ces différents dispositifs en une seule et même plateforme. Cela, afin de donner aux employés une meilleure familiarité avec l'outil et également éviter les doubles manipulations, qui sont une perte d'efficacité pour la PME. Ayant essayé plusieurs logiciels jusqu'à présent et n'en étant pas satisfaits, ces jeunes entreprises voient deux solutions : créer leur propre logiciel interne de gestion ou utiliser une plateforme intégrative rassemblant l'ensemble des services. D'après Deltour et al. (2014), un ERP (Entreprise Resource Planning) a pour but de *répercuter toute saisie ou modification d'information dans l'ensemble des modules en temps réel ; assurer la traçabilité des opérations de gestion pour en permettre l'audit ; couvrir soit une fonction complète de gestion (gestion des ressources humaines, production...), soit la totalité du système d'information* (Deltour et al., 2014, p156). D'après les besoins de ces deux entreprises concernant les inconvénients des logiciels distincts qu'elles utilisent, un ERP pourrait palier à ce souci de double manipulation et de non uniformité de l'information.

On remarque ici un contraste qui repose sur l'ancienneté et l'expérience de la PME. Pour les PME et l'ASBL qui existent depuis plusieurs dizaines d'années, on remarque que ces entreprises ont trouvé leur manière d'organiser leurs activités RH administratives avec des dispositifs e-HRM. Certaines structures sont satisfaites de systèmes simples en utilisant principalement Excel (Coonen Graphics et Le Thiniheid). Tandis que Ortmans Inox a développé un ERP dans lequel ils exécutent notamment les activités RH transactionnelles simples.

De leur côté, les entreprises créées récemment sont à la recherche de solutions pour pallier le manque d'efficacité causé par les différents outils et plateformes qu'elles utilisent en combinaison avec Excel. Exelio préfère la solution de la création sur-mesure de leur propre logiciel de gestion. Etant donné la complexité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, il n'existe pas de logiciels standardisés sur le marché. C'est la raison pour laquelle le dirigeant combine des logiciels avec l'utilisation d'Excel car c'est la meilleure chose qu'il ait trouvé pour l'instant. L'obstacle pour créer sa propre plateforme est l'investissement que cela représente. Il faut alors embaucher un expert informatique pour créer cette plateforme de l'intérieur. Or, il n'a pas les ressources financières pour embaucher une personne pour cette fonction. La deuxième solution préférée par OH ! médias est d'acquérir une plateforme de gestion intégrée rassemblant l'ensemble des fonctionnalités exécutées par leurs différents logiciels sur une seule plateforme. L'objectif est que les employés développent une plus grande familiarité d'utilisation avec la plateforme.

7.4 La comparaison Empirie / Théorie

Cette section aborde les liens que l'on peut faire entre les éléments présentés dans la partie théorique et les éléments issus de la vérification empirique.

Comme premier élément, les canaux de recrutement classiques restent les méthodes les plus mobilisées par les PME. En effet, le Forem, l'Intérim, les anciens stagiaires, les écoles et le réseau du dirigeant constituent les sources principales de recrutement du dirigeant. On remarque que malgré l'accès à un nombre important de candidats que représentent les bases de données et les réseaux professionnels découlant de l'e-HRM, les PME n'utilisent pas ces techniques. Les raisons pour lesquelles les PME n'utilisent pas ces réseaux sociaux et plateformes de CV s'expliquent par les raisons suivantes. Premièrement, il s'agit de la non-connaissance de ces

techniques chez les personnes en charge de la recherche de candidats : que ce soit le directeur (Coonen Graphics, Le Thiniheid ou OH ! médias) ou le responsable financier et administratif (Exelio et Ortmans Inox). Le manque d'intérêt envers ces canaux est en lien avec la théorie car le choix des canaux de recrutement dépend du dirigeant et de sa conception de la GRH (Laval et Guilloux, 2008). Dans ce cas, pour certaines PME (Exelio et Ortmans), la raison pour laquelle les personnes en charge des activités RH n'ont pas recours à des canaux plus modernes vient de leur non-connaissance de ces outils.

La deuxième raison de non-utilisation des canaux des réseaux sociaux et des bases de données est le faible volume de recrutement réalisé. En effet, les PME ne justifient pas un investissement dans des bases de données ou des accès à des réseaux sociaux professionnels (Habeas, entretien n°6, réalisé le 12 juin) pour le peu de recrutement qu'elles réalisent.

Ensuite, on remarque que les dirigeants des entreprises ne sont pas préoccupés par la réduction du temps que représente l'activité de tri des candidatures. Cette activité consommatrice de temps pourrait être réduite (Kumaran et Sankar, 2013). Or, les dirigeants accordent de l'importance à l'intervention humaine dans le processus de recrutement et insistent sur le fait que l'humain doit être traité par l'humain. D'autre part, ils n'accordent pas une importance significative au temps consommé par le processus de recrutement (Cappelli, 2001 ; Kumaran et Sankar, 2013). C'est pourquoi, en plus d'entretiens avec l'équipe dans laquelle le candidat travaillera, le dirigeant a recours à des acteurs externes pour évaluer les candidats pour les fonctions non-basiques, afin d'engager les personnes qui ont la plus grande probabilité de se plaire au sein de la culture d'entreprise et de réussir dans la fonction.

De plus, la théorie configurationnelle souligne l'importance de la concordance entre la stratégie de l'entreprise au niveau interne par rapport à l'environnement dans lequel celle-ci évolue (Schuler et Jackson, 2005 ; Gooderham et al., 2008). La PME Exelio évolue dans un environnement complexe et le dirigeant n'a pas identifié de logiciels lui permettant d'organiser ses projets et ses activités sur une seule plateforme notamment à cause de la complexité de l'environnement et qu'il n'existe pas de solution standardisée applicable à sa société (Exelio, Entretien n°5, réalisé le vendredi 8 juin). Il doit pour cela combiner l'utilisation de différents logiciels pour effectuer ces activités RH notamment. La même constatation s'observe chez Ortmans Inox. Cette PME crée du sur-mesure. Elle doit donc faire face à un environnement changeant et faire preuve de flexibilité. Cette PME a développé un ERP interne pour l'aider dans l'organisation opérationnelle des activités. Ces deux PME évoluant dans des environnements et une organisation interne complexes ont adapté une solution interne de

gestion de l'information pour faire face à un environnement complexe. Un parallèle est à faire avec les propos de Deltour et al. (2014), la complexité organisationnelle d'une entreprise peut la pousser à acquérir un système de traitement d'information.

De leurs côtés, les responsables de Coonen Graphics et de Le Thiniheid avancent que vu la stabilité du personnel et de l'environnement dans lequel ils évoluent, les systèmes de gestion RH qu'ils utilisent actuellement (Excel) sont suffisants. Il y a donc un alignement entre la complexité de l'environnement dans lequel la PME évolue et le degré de complexité des systèmes d'information mobilisés en interne.

Conclusion

Après avoir présenté la problématique liée à l'e-HRM et les activités RH, nous avons couvert les concepts nécessaires dans la partie théorique pour répondre à la question de recherche.

Nous avons d'abord identifié les spécificités des activités RH dans les PME aujourd'hui et défini les activités transactionnelles et traditionnelles. Cela, afin d'identifier quels besoins émanent des PME quant à l'exécution de leurs activités RH. Ensuite, nous avons présenté la définition de l'e-HRM qui est l'application de systèmes d'information pour mettre en réseau et supporter les acteurs dans leur réalisation des activités RH (Strohmeier, cité dans Parry, 2011). Ceci afin de déterminer comment l'e-HRM pouvait répondre aux besoins des PME pour l'exécution de leurs activités RH.

La revue de littérature distingue trois types d'activités RH : transactionnelles, traditionnelles et transformationnelles. Dans cette recherche exploratoire, on s'est intéressés aux deux premières. Cependant, les entretiens nous ont permis d'identifier trois groupes d'activités RH comprises dans les activités transactionnelles et traditionnelles. En premier lieu, on peut dire que les activités RH administratives simples (encodage de prestations, service de base aux employés) sont déléguées par le dirigeant et exécutées par le personnel administratif. Pour ces activités, les PME utilisent des systèmes d'information de base du type Excel et n'éprouvent pas de besoin de dispositif plus complexe pour l'exécution de ces activités. On a donc ces systèmes d'information qui aident le personnel dans leurs tâches RH administratives.

Deuxièmement, il s'agit des activités transactionnelles en lien avec la législation sociale (l'établissement des fiches de paie, les déclarations au précompte professionnel trimestrielles ou mensuelles, les déclarations ONSS et l'établissement des fiches fiscales en fin d'année) qui sont quant à elles externalisées auprès d'un secrétariat social pour une question d'expertise et de coût que la PME ne veut pas supporter un interne. Ces activités sont exécutées par le secrétariat social qui dispose des outils et de l'expérience spécifique nécessaires. La troisième activité fait partie des activités traditionnelles ; il s'agit du recrutement.

A partir de la revue de littérature, les entretiens qualitatifs nous ont permis d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

Par rapport à notre cadre premier cadre conceptuel, on peut établir une distinction en fonction de l'approche configurationnelle quant à la complexité de l'environnement dans lequel la PME évolue. Les PME rencontrées évoluant dans des environnements complexes ont tendance à

adopter et à rechercher des dispositifs de gestion de l'information complexes. Alors que les PME évoluant dans des environnements moins complexes et ayant une certaine ancienneté sont satisfaites des dispositifs dont elles disposent. On peut en conclure qu'il y a un alignement entre le degré de complexité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et le degré de complexité souhaité des systèmes d'information et dispositifs e-HRM. Les PME qui évoluent dans un environnement complexe veulent implémenter un logiciel de gestion intégrée qui rassemble les différentes fonctionnalités de la PME comprenant les activités RH traditionnelles et transactionnelles simples.

Par rapport à notre deuxième cadre conceptuel, la théorie de l'échange des ressources, nous pouvons remarquer que l'échange entre les PME et les fournisseurs de services de recherche de candidats et de système de gestion intégrée ne permet pas aux PME de satisfaire un besoin qui a émergé lors des entretiens.

Il s'agit du besoin qu'elles ont d'améliorer leurs canaux de recrutement en se mettant à jour avec les outils de recrutement actuels. Les deux raisons qui empêchent les PME d'acquérir ces solutions sont les suivantes. Premièrement, il s'agit de la méconnaissance des solutions disponibles. Les dirigeants de PME rencontrés n'ont pas de familiarité avec ces bases de données ou réseaux sociaux professionnels et n'en connaissent pas les avantages. Ensuite, le faible volume de recrutement des PME ne justifie pas l'investissement que représente le prix de ces services actuellement. Cependant, on observe une différence liée à la volonté de s'adapter aux outils de recrutement actuels en fonction de l'environnement dans lequel évolue la PME.

En effet, les PME qui ont une organisation et un environnement complexes souhaitent mettre à jour leurs méthodes de recrutement (Oh ! médias, Exelio, Ortmans Inox). Alors que les structures actives sur des segments moins complexes (Coonen Graphics et Le Thiniheid) ont des canaux de recrutement traditionnels qui leur suffisent actuellement.

Il émerge donc deux besoins que les fournisseurs de dispositifs e-HRM peuvent exploiter en fonction de la théorie de l'échange des ressources. Les fournisseurs de SGI ont l'opportunité de développer des systèmes adaptés aux besoins des PME évoluant dans des environnements complexes. Deuxièmement, les PME ont besoin que les propriétaires de bases de données et que les réseaux sociaux professionnels développent des solutions adaptées au faible volume de recrutement des PME.

En conclusion, l'analyse transversale des interviews nous permet de répondre à notre question de recherche tout en nuancant la réponse. Les dispositifs e-HRM représentent une opportunité

pour les activités de recrutement des PME. Concernant les activités RH transactionnelles basiques, une solution plus générale a émergé de l'analyse transversale. Il s'agit de SGI qui permet une meilleure organisation et un meilleur suivi des activités générales de l'entreprise dont la gestion des ressources humaines fait partie (facturation, gestion des dossiers internes, suivi candidatures, suivi des commandes, ...). Ce SGI résout les problèmes de double manipulation d'informations dû à l'utilisation de logiciels différents. Cependant le défi des fournisseurs de SGI est de proposer un système adapté à l'environnement complexe de la PME.

Cependant, les dispositifs e-HRM ne représentent pas une opportunité pour les activités transactionnelles qui ont un caractère législatif car ces activités sont externalisées à un secrétariat social.

Finalement, les dispositifs e-HRM représentent une opportunité pour les activités de recrutement. Pour les activités transactionnelles basiques, les SGI sont une solution plus adaptée que les dispositifs e-HRM pour les PME. Car leur besoin réside dans l'organisation de l'ensemble des activités sur une même plateforme de gestion intégrée des activités et non pas d'acquérir un nouveau dispositif e-HRM pour les seules activités RH. Cependant, les dispositifs e-HRM ne sont pas utiles pour l'exécution des activités traditionnelles de type législatives qui sont externalisées auprès d'un secrétariat social.

Limites

Malgré les éléments que nous avons fait émerger au travers l'analyse transversale, il faut souligner les limites de cette recherche. D'abord, il y a une limite au niveau de l'échantillon. Celui-ci n'est pas représentatif de la population étudiée c'est à dire les PME de la région Wallonie-Bruxelles. Cela s'explique par le caractère exploratoire de cette recherche et au choix d'un échantillon raisonné. Il serait intéressant, après avoir identifié les tendances lors de ces entretiens qualitatifs, de réaliser une enquête quantitative auprès de dirigeants de PME à plus grande échelle e ayant comme objectif de connaître la tendance générale de la population de l'échantillon par rapport à l'utilisation de dispositifs RH dans leur processus de recrutement et en se concentrant sur les besoins émis par les dirigeants rencontrés lors de cette enquête. C'est-à-dire les interroger sur leurs besoins en termes de système de gestion intégrée en fonction de la complexité de l'environnement dans lequel leurs PME évoluent ainsi que de connaître leurs besoins en termes de canaux de recrutement.

Concernant les limites de ma question de recherche, je pense qu'il aurait été également intéressant de cibler la question de recherche sur une des activités RH et de me concentrer plus spécifiquement le recrutement. En choisissant deux types d'activités différentes, je me suis rendu compte lors des interviews qu'une partie de ces activités était externalisée auprès d'un secrétariat social. Cela a donc réorienté mon analyse principalement vers l'activité de recrutement. Si j'avais la possibilité de continuer cette recherche, j'approfondirais les contrastes entre l'utilisation des nouvelles technologies du recrutement en fonction de différents secteurs pour les PME avec pour objectif de comparer le secteur industriel et le secteur des services.

Réflexions

Premièrement, afin de poursuivre cette recherche exploratoire, il serait intéressant de traiter la problématique en comparant des PME actives sur différents secteurs d'activités pour pouvoir dresser des tendances générales ou des différences en matière d'utilisation d'e-HRM pour le recrutement en fonction du secteur. Cette réflexion vient des différences des besoins par rapport aux solutions potentielles de l'e-HRM des PME actives dans des environnements complexes ou non. Je pense à l'agence multimédia, Ortmans Inox et Exelio qui sont actives dans des environnements complexes.

Ensuite, il est interpellant de voir qu'excepté la PME active dans le recrutement, aucune des PME n'avait de compte « premium » sur un réseau social professionnel ou des accès à des bases de données de candidats. Les propriétaires des bases de données de candidats et les réseaux sociaux professionnels n'ont pas encore réussi à développer un service adapté aux PME. Les fournisseurs des services précédents ne devraient-ils pas investir dans le développement d'une offre adaptée aux PME ? Est-ce qu'il s'agit d'un problème de méconnaissance des solutions disponibles de la part des dirigeants de PME l'information et la publicité de ce segment qui est à la recherche de nouvelles méthodes pour l'aider dans son recrutement ?

Enfin, une réflexion est survenue après la rencontre avec Monsieur Jacques de la société Habeas. Etant donné la volonté des dirigeants de PME de choisir le candidat par eux-mêmes, pourquoi ne pas développer une entreprise de consultance en « sourcing » de candidats ? Cela répondrait au besoin qu'éprouvent les PME de se faire aider pour la recherche des profils rares et d'ensuite de continuer le processus en interne. Ce service n'est pas proposé par les cabinets de recrutement car ces cabinets veulent faire l'entièreté du processus pour garantir la réussite du recrutement et ne pas s'arrêter au « sourcing ». Une possibilité pour les cabinets de

recrutement serait de varier leurs offres de services en fournissant uniquement les résultats de leur « sourcing » aux PME. Il serait pertinent d'approfondir ces questions dans le cadre d'une recherche ultérieure.

Bibliographie

- Armstrong, M., (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Andjelkovic Pesic, M., Jankovic Milic, V., & Stankovic, J. (2013). Application of Vrio framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage. *Tourism & Management Studies*, 2.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.
- Bessy, C., & Marchal, E. (2007). L'usage des canaux de recrutement par les entreprises. *Document de travail du CEE*, (89).
- Bessy, C. (2012). Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67(3), 426-452.
- Bondarouk, T. V., & Ruel, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Bruggeman, F. (2018) *La guerre des talents en 2018 : 'La meilleure attaque, c'est la défense. Robert Half. En ligne sur <https://www.roberthalf.be/fr/blog/retention-et-developpement-des-talents/la-guerre-des-talents-en-2018-la-meilleure-attaque-cest>*
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), 139-46.
- Chapman, D. S., & Gödöllei, A. F. (2017). to Attract Job Applicants. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*, 7696, 213.
- Code des sociétés belges, (1999), article 15 § 1^{er}, modifié par la directive européenne 2013/34/UE du 26 juin 2013 du Parlement européen et du Conseil relative aux états financiers annuels, aux états financiers consolidés et aux rapports y afférents de certaines formes d'entreprises.
- Dares. (2017). *Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés?*. Publication N° 064. Repéré à <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-064.pdf>
- Dees, S., & Brinca, P. S. (2013). Consumer confidence as a predictor of consumption spending: Evidence for the United States and the Euro area. *International Economics*, 134, 1-14.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175.
- Deltour, F., Farajallah, M., & Lethiais, V. (2014). L'équipement des PME en systèmes ERP: une adoption guidée par les priorités stratégiques?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), 155-168.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.

Gerhart, B., Hollenbeck, J., Noe, R., Wright, P., (2016), *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th edition, New-York: Mc Graw Hill Education.

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, (2), 95-111.

Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.

Hesterly, W., & Barney, J. (2010). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson, ed., Pearson Prentice-Hall.

Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394.

Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: Editions De Boeck.

Hosain, M. D. (2017). The Impact of e-HRM on Organizational Performance: Evidence from Selective Service Sectors of Bangladesh.

Huselid, M. A. (2003). Editor's note: Special issue on small and medium-sized enterprises: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4), 297-297.

Iwu, C. G. (2016). Effects of the use of electronic human resource management (e-HRM) within human resource management (HRM) functions at universities. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, 8(1).

Jaouen, A., & Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. *XIXe Congrès de l'AGRH*.

Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 42-59.

Kumaran, V., & Sankar, A. (2013). Towards an automated system for intelligent screening of candidates for recruitment using ontology mapping (EXPERT). *International Journal of Metadata, Semantics and Ontologies*, 8(1), 56-64.

Laval, F., & Guilloux, V. (2010). Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME: une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste. *Management & Avenir*, (7), 329-350.

Lievens, F., & Harris, M. M. (2003). Research on Internet recruiting and testing: Current status and future directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 18, 131-166.

Ma, C., & Reidy, S. (2016). How Do We Create a Robust Internal Labor Market so that Employees can Move Freely into New Roles?

Martin, O. (2012). *L'analyse des données quantitatives: L'enquête et ses méthodes*. Armand Colin.

Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.

- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In *Handbook of social resource theory* (pp. 99-118). Springer New York.
- Mourrain, A., & Deltour, F. (2016). La PME face au choix d'un Système de Gestion Intégré: les risques du processus de pré-implémentation. *Revue internationale PME*, 29(1), 27-70.
- Munger, R. (2002). Technical communicators beware: The next generation of high-tech recruiting methods. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 45(4), 276-290.
- Narwin, R. (2016). Social Exchange Theory in Human Resource Development Context. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.
- Pires, M. L. (2015). HRM practices and organizations internal context role in performance. *European Journal of Applied Business and Management*, 1(1).
- Razouk, A. A. (2014). Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. *Revue française de gestion*, (6), 107-126.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The Mediastoring role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173-188.
- Sanders, N. R., & Ritzman, L. P. (2001). Judgmental adjustment of statistical forecasts. In *Principles of forecasting* (pp. 405-416). Springer US.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.
- Sumser John (2012), *What is a job board?* En ligne <https://www.hrexaminer.com/what-is-a-job-board/>
- Thite, M., Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2009). Evolution of human resource management and human resource information systems. *Human resource information systems*, 3-24.
- Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research and applications*, 5, 147-158.
- Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 119-138
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?. *Recherches qualitatives*, 38-45.

Wright, P. M., & Dyer, L. (2000). People in the e-business: new challenges, new solutions. CAHRS Working Paper Series, 89.

Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2001). Recruitment source research: Current status and future directions. Human Resource Management Review, 10(4), 353-382

Annexes

Schémas et tableaux

Annexe 1 : Nombre de canaux de recrutement

Bessy, C., & Marchal, E. (2007). L'usage des canaux de recrutement par les entreprises.

Document de travail du CEE, (89).

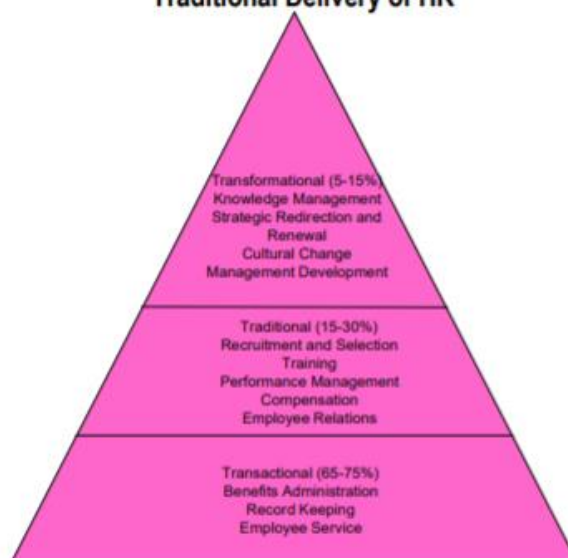
Nombre moyen de canaux mobilisés selon diverses caractéristiques

	Nb. moyen de canaux
Taille Etab.	
1-9 salariés	3.0*
10-49	3.2
50-249	3.7
250-499	3.9
>500	4.9

Annexe 2 : Types d'activités RH

Wright, P. M., & Dyer, L. (2000). People in the e-business: new challenges, new solutions. *CAHRS Working Paper Series*, 89.

Figure 5.1
Change in Delivery
Traditional Delivery of HR



Annexe 3 : SIRH et fonctionnalités

Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394.

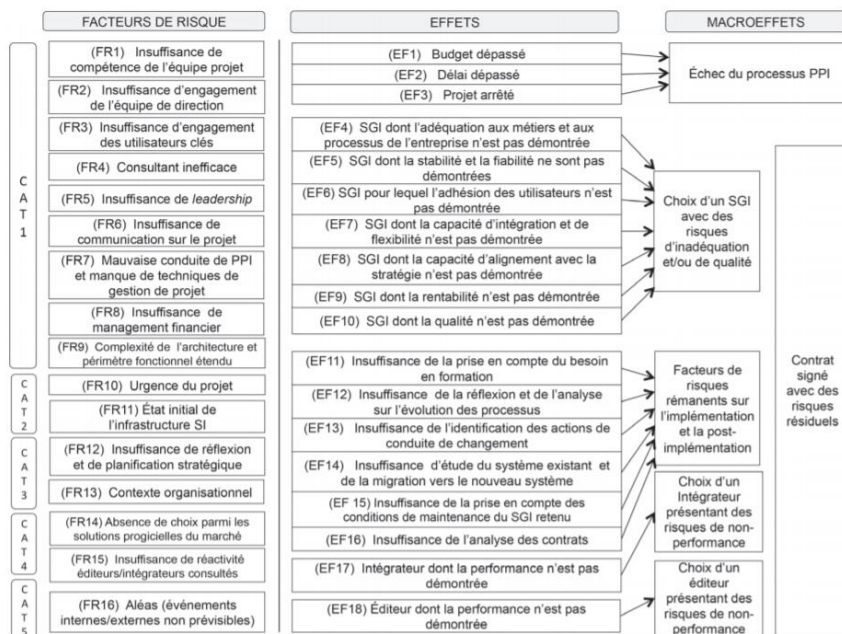
Figure 3
HRIS Capabilities

	HR Professionals	Firm Managers	Employees
Small Organizations	• Benefits Admin • Payroll	• Team/Project Mgmt • Time/Attendance • Employee Scheduling • Succession Planning	• Training/Skills Mgmt
Mid-Size Organizations	• COBRA • Benefits Admin • Compensation Admin • Compliance Tracking and Reporting • Health Claims Admin • Payroll	• Performance Appraisals • Skills Testing • Team/Project Mgmt • Time/Attendance • Employee Scheduling • Succession Planning	• Career Development • Training/Skills Mgmt • Web-Enabled Training • Flexible Benefits • Employee Self-Service
Large Organizations	• ADA Compliance • EEO Compliance • COBRA • Benefits Admin • Compensation Admin • Compliance Tracking and Reporting • Health Claims Admin • Payroll • Employee Screening • Resume Processing and Tracking	• Performance Appraisals • Skills Testing • Team/Project Mgmt • Time/Attendance • Employee Scheduling • Succession Planning	• Career Development • Training/Skills Mgmt • Web-Enabled Training • Flexible Benefits • Employee Self-Service

Annexe 4 : Risques des SGI lors de l'implémentation

Mourrain, A., & Deltour, F. (2016). La PME face au choix d'un Système de Gestion Intégrée : les risques du processus de pré-implémentation. *Revue internationale PME*, 29(1), 27-70.

FIGURE 4. GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES DU PPI EN PME



Guide d'entretiens

Guide d'entretien semi-dirigé

Lors de cette rencontre, je commencerai par présenter à mon interlocuteur ma question de recherche ainsi que l'état de ma recherche. Je lui expliquerai ensuite pourquoi son témoignage est intéressant dans ma recherche concernant la GRH des entreprises.

La structure de l'entretien est la suivante : d'abord demander à l'interlocuteur de présenter le contexte de l'entreprise et leur organisation des RH. Après, il lui est demandé d'expliquer l'organisation des activités RH traditionnelles ainsi que les fonctions RH qu'il considère comme plus importantes. Ensuite, les questions concernant l'e-HRM et de son impact sur les fonctions RH de la PME sont abordées.

Guide d'entretien PME (Exelio, Ortmans, Coonen Graphics, OH ! médias) et ASBL (Le Thiniheid)

PME

- Pouvez-vous m'expliquer ce que fait votre entreprise ? Histoire / Domaine/ Business
- Quelle est votre structure des ressources humaines ? Au niveau de l'organigramme.
- Quelles sont les fonctions RH les plus importantes pour votre PME ?

Gestion des Ressources humaines

Fonctions Transactionnelles

- Qui est responsable des activités RH transactionnelles ? (gestion des avantages, gestion des dossiers des employés, le service aux employés)
- Quelle est votre implication dans la gestion de ces activités RH transactionnelles ?

Fonctions traditionnelles

- Qui est responsable des activités RH traditionnelles ? (Formation, gestion de la performance, sélection et recrutement, gestion de paie)
- Quelle est votre implication dans la gestion de ces activités RH traditionnelles ?

e-HRM

- Votre entreprise utilise-t-elle des outils ou méthodes technologiques pour le support des activités transactionnelles RH ?
 - Si Non
 - Comment s'organise l'exécution des tâches RH transactionnelles ?

- Pourquoi ne pas mettre en place des fonctions d'e-HRM dans votre entreprise pour le support de ces activités ?
 - Quels sont les désavantages de l'e-HRM à vos yeux ?
 - Quels seraient les avantages de l'implémentation de l'e-HRM pour vos activités transactionnelles RH ?
- Si oui
 - Quels sont les outils et méthodes utilisées pour vous aider dans les fonctions RH ?
 - Quels sont les points positifs de ces outils dans l'exécution de vos fonctions RH ?
 - Y a-t-il des inconvénients quant à l'utilisation de ces outils issus de l'e-HRM ?
 - Les employés sont-ils responsables de l'exécution de certaines activités RH ? (encoder leurs jours de travail, congés)
- Votre entreprise utilise-t-elle des outils ou méthodes technologiques pour le support des activités traditionnelles RH ?
 - Si Non
 - Comment s'organise l'exécution des tâches RH traditionnelles ? (Formation, gestion de la performance, sélection et recrutement, gestion de paie)
 - Pourquoi ne pas mettre en place des fonctions d'e-HRM dans votre entreprise pour le support de ces activités administratives et traditionnelles ?
 - Quels sont les désavantages de l'e-HRM à vos yeux ?
 - Quels seraient les avantages de l'implémentation de l'e-HRM pour vos activités traditionnelles RH ?
 - Si oui
 - Quels sont les outils et méthodes utilisées pour vous aider dans les fonctions RH ?
 - Quels sont les points positifs de ces outils dans l'exécution de vos fonctions RH ?
 - Y a-t-il des inconvénients quant à l'utilisation de ces outils issus de l'e-HRM ?
 - Les employés sont-ils responsables de l'exécution de certaines activités RH ? (encoder leurs jours de travail, congés)
- Au niveau des fonctions RH que vous considérez comme clés, utilisez-vous des techniques et méthodes issues de l'e-HRM ? (Job boards, annonces en ligne, tri automatique des candidatures, système interne de suivi des candidats)
 - Si oui
 - Quels sont les avantages de ces méthodes ?

- Quels sont les inconvénients de ces méthodes ??
- Si non
 - Comment l'e-HRM pourrait-il vous aider dans l'exécution des activités RH que vous considérez comme importantes ?

Guide d'entretien HABEAS

- Pouvez-vous m'expliquer ce que fait votre entreprise ?
 - Quand avez-vous créé cette PME ?
 - Dans quelle phase de développement êtes-vous actuellement ?
 - Quel est l'organigramme de votre entreprise ?
- Quel est le type de profils que vous recrutez pour vos clients ?
- Comment sont organisées les activités RH transactionnelles ?
- Votre entreprise utilise-t-elle des outils ou méthodes technologiques pour le support des activités transactionnelles RH ?
 - Si Non
 - Comment s'organise l'exécution des tâches RH transactionnelles ?
 - Pourquoi ne pas mettre en place des fonctions d'e-HRM dans votre entreprise pour le support de ces activités ?
 - Quels sont les désavantages de l'e-HRM à vos yeux ?
 - Quels seraient les avantages de l'implémentation de l'e-HRM pour vos activités transactionnelles RH ?
 - Si oui
 - Quels sont les outils et méthodes utilisées pour vous aider dans les fonctions RH ?
 - Quels sont les points positifs de ces outils dans l'exécution de vos fonctions RH ?
 - Y a-t-il des inconvénients quant à l'utilisation de ces outils issus de l'e-HRM ?
 - Les employés sont-ils responsables de l'exécution de certaines activités RH ? (encoder leurs jours de travail, congés)
- Quels sont les freins pour une PME comme la vôtre de réaliser les activités RH transactionnelles par elle-même ?
- Quels sont les outils de recrutement que vous utilisez ?
- La démocratisation et l'accessibilité des outils de recrutement représentent-ils une opportunité pour l'appropriation du recrutement par les PME ?

Guide d'entretien Aux Social

- Pouvez-vous m'expliquer ce que fait votre entreprise ?
 - Quand avez-vous créé cette PME ?
 - Dans quelle phase de développement êtes-vous actuellement ?
 - Quel est l'organigramme de votre entreprise ?
- Quel est le type de profils que vous recrutez pour vos clients ?
- Comment sont organisées les activités RH transactionnelles ?
- Votre entreprise utilise-t-elle des outils ou méthodes technologiques pour le support des activités transactionnelles RH ?
 - Si Non
 - Comment s'organise l'exécution des tâches RH transactionnelles ?
 - Pourquoi ne pas mettre en place des fonctions d'e-HRM dans votre entreprise pour le support de ces activités ?
 - Quels sont les désavantages de l'e-HRM à vos yeux ?
 - Quels seraient les avantages de l'implémentation de l'e-HRM pour vos activités transactionnelles RH ?
 - Si oui
 - Quels sont les outils et méthodes utilisées pour vous aider dans les fonctions RH ?
 - Quels sont les points positifs de ces outils dans l'exécution de vos fonctions RH ?
 - Y a-t-il des inconvénients quant à l'utilisation de ces outils issus de l'e-HRM ?
 - Les employés sont-ils responsables de l'exécution de certaines activités RH ? (encoder leurs jours de travail, congés)
- Quels sont les freins pour une PME comme la vôtre de réaliser les activités RH transactionnelles par elle-même ?
- Quels sont les outils de recrutement que vous utilisez ?
- La démocratisation et l'accessibilité des outils de recrutement représentent-ils une opportunité pour l'appropriation du recrutement par les PME ?

Tableau récapitulatif des entretiens

Entreprise	Secteur	Salariés	Âge	Date	Temps d'entretien	Lieu
OH ! médias Gianni Dubois Directeur et fondateur	MultiMedias	11	Entre 35 et 45 ans	6 Juin 2018	44 minutes	Bureaux d'OH ! médias
Le Thiniheid (ASBL) Pascale Dominique Directrice	Résidence pour personnes handicapées	22	Entre 45 et 50 ans	6 Juin 2018	36 minutes	Domicile de Madame Dominique
Coonen Graphics Jean-Pol Valentin Directeur	Imprimerie spécialisée	20	Entre 50 et 60 ans	7 Juin 2018	23 minutes	Bureaux de Coonen Graphics
Exelio Albert Martin Directeur et fondateur	Traitement d'eau	30	Entre 45 et 55 ans	8 Juin 2018	43 minutes (6 minutes d'interruption)	Bureaux d'Exelio
Ortmans Inox Gilles Ortmans Directeur	Construction	46	Entre 50 et 55 ans	11 Juin 2018	26 minutes (1 minute30 d'interruption, coup de téléphone)	Bureaux de Ortmans Inox
Habeas Thierry Jacques Directeur et fondateur	Consultance en ressources humaines	11	Entre 50 et 55 ans	12 juin 2018	34 minutes	Bureaux d'Habeas
Auxi Social Anne-Cécile Moreau Directrice et fondatrice	Secrétariat Social	4	Entre 35 et 45 ans	14 juin 2018	21 minutes	Bureaux d'Auxi Social

Retranscriptions entretiens

Entretien n°1 : Gianni Dubois – OH ! Média

Informations sur la personne interrogée :

- Chef d'entreprise
- Homme entre 35 et 45 ans
- Créateur et directeur de OH ! médias depuis 2016
- Entretien réalisé dans les bureaux OH ! Média
- 44 minutes

Pouvez-vous m'expliquer ce que fait votre entreprise ? Au niveau de l'histoire, le domaine d'activités ainsi que votre business.

Ok, on est une agence multimédia et de communication, l'objectif de notre agence c'est d'accompagner les entreprises dans leur communication en sachant qu'on va couvrir 4 domaines d'activités. Il y en a un qui concerne la production audiovisuelle : production vidéo et Motion Design. Deuxième activité : c'est internet et développement web avec les sites internet et l'Analytics. Troisième activité concerne la stratégie digitale. Ou là ce sont des campagnes SEA, SEO, SMA et l'accompagnement stratégique digital des entreprises. Et le quatrième qui est une activité de consulting : conseil en communication, marketing stratégique, positionnement des entreprises. Voilà ce sont les quatre branches que l'on développe aujourd'hui.

Au niveau de la taille de votre entreprise ?

On est pour le moment 11. Au niveau de la particularité de l'entreprise c'est que les personnes sont engagées, je travaille avec peu d'indépendants. C'est un modèle, on est face aujourd'hui à des entreprises qui se positionnent comme des coordinateurs avec des indépendants. Donc ils peuvent avoir 20-30 collaborateurs mais en fait ils partent ils viennent, ils partent ils viennent. Ici moi je suis dans un système de staff stable, cohérent. On va travailler la culture d'entreprise, l'adhésion à l'entreprise et l'idée c'est d'engager dans un modèle où les gens sont sur le payroll. Il y a des indépendants mais relativement peu par rapport à d'autres entreprises, d'autres agences de communication. C'est un élément de différenciation chez nous.

Votre base, il s'agit d'employés repris sur le payroll ?

Je travaille quand même avec des indépendants. Il y a un indépendant graphiste, plusieurs indépendants journalistes, traducteurs. C'est surtout ça, graphistes, journalistes, traducteurs et de temps en temps un cameraman.

Quel est l'organigramme au sein de votre entreprise ?

C'est un modèle de management holographique cybernétique systémique. C'est-à-dire on n'est pas dans un modèle pyramidal, on est dans un système cerveau. Je considère que les différentes entités de l'entreprise sont des entités semi-autonomes. Donc, l'idée vu qu'on est dans un environnement complexe, il faut une organisation du travail également complexe de façon à faire face à la complexité de l'environnement. Donc on a une structure relativement plate avec quand même un management qui est là pour prendre des décisions et gérer la boîte. Mais l'autonomie laissée à chacun est relativement grande mais la dépendance est importante aussi parce que si automatiquement, une des aires ou un des départements est en difficulté, l'autre département va le ressentir parce que la polyvalence est fort développée dans la boîte aussi. Donc si une personne, un département est en difficulté, les autres vont le ressentir. On est dans un modèle cerveau, holographique avec des aires semi-autonomes ou la spécificité des tâches est recherchée chez chacun. Les personnes sont dans une logique de formation continue de façon à faire face à la complexité de l'environnement. Je ne sais pas si je me fais comprendre ?

Si tout à fait.

Selon vous, quelles sont les fonctions RH les plus importantes au sein de votre PME ?

Dans les fonctions RH, c'est la question de la semi-autonomie, c'est un management de la confiance. Je ne sais pas si c'est quelque chose que vous attendez mais c'est un management de la confiance. Mais après c'est quoi la confiance ? Est-ce que la confiance c'est une croyance ? C'est un ressenti ? Ou c'est quelque chose de rationnel ? Je n'ai pas de réponse. J'ai tendance à dire que la confiance c'est quelque chose qu'on ressent, on est dans quelque chose qu'on ressent. On est dans la conviction intime, la conviction qui est personnelle. Donc ce qui veut dire que mettre un management de quelque chose qui est intime et personnel c'est un peu... C'est nuageux, pas très concret pour gérer les ressources humaines. Donc ce que j'essaie de faire pour établir ce management de la confiance c'est de confier les responsabilités par rapport à des missions précises. Un exemple : il faut faire évoluer un CRM, notre logiciel, ben c'est la personne qui va venir formuler des propositions, ce n'est pas moi qui vais venir en disant ben voilà ce qu'il faut faire. Je peux avoir des idées mais ce sont les personnes elles-mêmes qui vont faire évoluer les outils. Et donc automatiquement faire évoluer la boîte. Quand on doit prendre

des décisions, il y a une phase de concertation et de dialogue qui est systématique. Dans certaines boîtes, ça passe par le syndicat. Ici ce n'est pas nécessaire car la concertation existe chaque semaine lors des réunions d'équipe chaque semaine ou les gens participent à l'élaboration du planning. Tous les trois mois on a une phase d'évaluation. Pas d'évaluation individuelle mais une évolution du fonctionnement de la boîte. Qu'est-ce qui vous plaît, qu'est-ce qui ne vous plaît pas. De façon à se remettre en question et de déterminer ce qu'on doit améliorer. Un quatrième élément c'est la formation ou j'invite les gens à partir en formation, il y a des entreprises où on retient les gens parce qu'automatiquement s'ils sont en formation, ils ne produisent pas. Moi je suis dans une logique où la formation est nécessaire pour se remettre en question et toujours acquérir plus de compétences. Voilà ce sont les différents éléments où on est dans une logique de gestion et valorisation des ressources humaines. C'est selon moi ces différents éléments qui vont s'additionner qui vont s'inscrire dans une logique de management de la confiance. Du management des compétences et du management de la confiance.

Est-ce que les employés ont une certaine autonomie dans l'exécution des tâches transactionnelles RH (c'est-à-dire, l'encodage de leurs prestations, congés, ...) ?

Non, on n'y est pas encore, c'est-à-dire honnêtement je n'y ai pas encore pensé. Je n'ai pas encore été jusqu'à là. Ce qu'il faut savoir c'est qu'au niveau des kilomètres du personnel, c'est que je suis réticent. Par rapport à ça car il y a une charge administrative importante. Il y a des voitures de production, les employés réservent la voiture et ils la prennent. Il n'y a pas de contrôle à ce niveau-là. Au niveau des congés, ils introduisent une demande de congés. Ce n'est pas une demande « est-ce que je peux prendre mes congés ? » C'est une demande, en termes de boulot est-ce que ça ne nous met pas en difficulté, est-ce qu'il n'y a pas une urgence. Donc je dirai qu'il y a une implication de chacun. Une implication qui fait que j'ai envie de prendre congé mais je vérifie auprès de mes collègues. Pour être sûr de ne pas mettre en difficulté les autres. Car on est vraiment dans une logique coopérative, ce n'est pas une logique collaborative. On est dans une logique collaborative sur un système qu'on rend c'est sur un service qu'on rend c'est lorsqu'on fait du Facebook Live. Sur le Facebook Live on est vraiment dans une logique qui est collaborative, parce que dans le Facebook live, le régisseur travaille, le cadreur travaille et moi je travaille aussi sur le consulting donc là on est dans une logique collaborative. Sinon à la base OH ! médias est dans une logique coopérative. C'est ce qui fait selon moi la semi-autonomie. Donc ici, pour revenir à la question des congés, il y aura ... Ils demanderont s'ils

peuvent prendre des congés mais ils vont demander au management comme ils vont demander à l'équipe.

Au niveau managérial, quelle est votre implication dans les activités RH transactionnelles ?

J'ai une collègue qui se charge de l'administration : congé, paie, c'est elle qui se charge de l'administration. Les avantages sont déterminés à l'avance. Donc il y a une commission paritaire... Quand ils ont été engagés on prend en charge l'abonnement téléphone, laptop, voilà ce sont des éléments comme ceux-là. Les avantages sont déterminés en amont, il n'y a pas eu de changement depuis le démarrage de l'entreprise. Mais les avantages sont décidés en comité de direction avec mon associé et puis c'est appliqué par ma collègue qui va se charger de l'administration : gestion de la paie, facturation, ...

Au niveau des activités traditionnelles, quelle est votre implication dans la gestion de la performance de vos employés ?

On a un fonctionnement en groupe semi-autonome. Je dirai si à un moment donné un département est moins performant, je n'ai pas besoin de le contrôler car l'information vient à moi par elle-même, par un client, ... Etant donné qu'on a un fonctionnement perméable. On n'est pas hermétique. On fonctionne dans un environnement ouvert. Donc quand un moment donné, si un membre de l'équipe travaille sur la vidéo et si la vidéo est moins bien ou n'a pas d'inspiration, je vais le savoir d'une façon ou d'une autre. Le client va le communiquer ou lui va me le dire. Pour moi la gestion de la performance, il y a une évaluation de la performance externe, par le client et ça automatiquement j'ai la perception car c'est moi qui suis en contact clientèle première ligne. Lors de la performance interne je vais voir le niveau de fatigue, je n'ai pas de problème d'absentéisme mais je vois quand les gens sont fatigués quand la charge de travail augmente. Avril, mai et juin ce sont des mois difficiles. Et là j'essaie de faire attention et de renforcer le staff si nécessaire. Ça c'est au niveau de la performance interne.

Au niveau du recrutement je suis orienté compétences. Avec un processus de recrutement qui est très formel, on a engagé un business développer, c'était compliqué parce qu'il est parti après deux mois et demi. Mais ce qu'on avait perçu au recrutement s'est révélé. Avec un processus de recrutement où il faut d'abord postuler par courrier, avec la lettre de motivation et le cv. Et

au niveau du cv il y a une grille d'évaluation c'est-à-dire qu'on détermine quelles sont les compétences recherchées, donc il y a une évaluation d'abord sur le CV. Est-ce que la personne a les compétences ou est ce qu'elle ne les a pas. On regarde toutes les compétences et on va sélectionner si on recherche 5 compétences ben on en demande 3 ou 4. Ça c'est la première étape. Il y a une deuxième étape ou il y a un examen écrit / oral ou il faut contacter un client, découvrir une offre, restituer une offre et recontacter un client. On a évalué la capacité à écrire, le contact téléphonique, sa capacité à faire une offre et sa capacité à comprendre ce que le client demande. Et ensuite au niveau de la troisième étape qui est un entretien et ou on est davantage sur du soft skills. L'étape une et deux on est sur du Hard Skills ou on est sur les compétences requises et à l'entretien on est sur les soft skills. Est-ce que ça va marcher avec l'équipe.

Lors du dernier recrutement on est allés très très loin parce que c'était vraiment difficile. On demandait un profil avec des compétences en communication, business et en gestion de projet. Et donc là on a eu des candidats qui avaient les compétences au niveau des trois dimensions du parcours ; On n'est pas très mauvais, mais on est trop exigeants, c'est l'erreur qu'on est en train de faire pour le moment, à mon avis. L'équipe, étant donné qu'on est une agence multimédia, les compétences qu'on doit détenir au niveau de l'équipe sont en train de monter et automatiquement pour les personnes qui veulent entrer dans la boîte ça devient plus compliqué pour les personnes qui doivent entrer dans la boîte car le niveau de compétences est assez élevé et donc il faut directement entrer dans une équipe avec un niveau de compétences assez élevé.

Et vous dans ce processus de recrutement lors de ces trois étapes, quel est votre implication ? Quelle charge de travail cela représente pour vous ?

Avec mon associé on regarde les candidatures de notre côté puis on en discute en commun avec mon associé. Pour la charge de travail ça a été plus pour le poste de communication officer car pour le poste de business développer ça a encore été parce que on a eu 8 candidatures, on en a rencontré quatre et après on a vu qu'il y en avait trois qui ne convenaient pas. Donc ça a été assez facile. Ça a été beaucoup plus compliqué pour la communication officer car on n'a pas trouvé le profil qu'on cherchait. On a engagé quelqu'un qui a certaines compétences mais pas toutes et ça nous met un peu en difficultés parce qu'au début, ... Là ça nous a mis en difficulté parce qu'on n'a pas trouvé directement la personne qu'il fallait. On a reçu en plus une cinquantaine de candidatures...

Pour la réalisation de l'examen écrit/oral êtes-vous le responsable du test ?

Oui mais on peut avoir un coup de main. Un de mes collègues m'a aidé à mettre toutes les compétences et les résultats des différentes épreuves dans un tableau Excel. Là cela nous a bien aidé car la charge était importante. Il a été comme bras droit pour ce recrutement-là. Sinon ma collègue en charge de l'administration nous aide aussi à traiter sur le plan administratif.

Est-ce que vous utilisez des systèmes/logiciels qui vous aident dans l'exécution d'activités RH ?

Alors oui, on a le secrétariat social avec leurs outils. Pour la paie c'est le secrétariat social qui s'en occupe directement. Pour tout ce qui est gestion des factures, contrats, on a notre propre CRM... on a un comptable qu'on paie via la plateforme du comptable qui nous permet de communiquer avec le comptable directement aussi. Je sais que la responsable administrative a acheté un nouveau logiciel mais je ne sais pas comment il s'appelle de façon à gérer plus facilement les factures. De façon à rechercher les factures plus facilement lorsqu'il y a une facture manquante.

Je dirai qu'on a bien évolué. Ce qui va être un objet d'attention c'est si on ne devrait pas glisser en fin d'année vers ODOO, parce qu'en fait on a beaucoup d'outils. Je sais que certaines entreprises ont le problème de ne pas avoir assez digitalisé. Alors que nous c'est l'inverse. On a peut-être trop digitalisé. Et donc on a plein plein d'outils. On a un ASANA qui nous permet de gérer les ressources internes. On a TEAM qui permet de gérer les processus internes par rapport aux clients. On a ONE NOTES qui nous permet de gérer les tâches client par client, on a CONDERTO qui est un CRM qu'on a acheté et personnalisé qui nous permet de gérer les factures avec une extension qui permet d'extraire dans les contrats, les conditions générales de vente. La gestion de la facturation vient d'un autre logiciel qui vient du comptable. Donc je dirai qu'on a toute une série d'outils. On s'est posé la question ces dernières semaines, est ce qu'on n'est pas allés trop loin dans le développement des outils digitaux. Parce que moi j'avais déjà des craintes par rapport au développement des outils digitaux. Si on lance des outils et qu'on ne les utilise pas après, c'est contre-productif. Je suis évidemment pour le développement des outils digitaux qu'on utilise parce qu'au sinon on s'y perd. Et en fait je me rends compte qu'on est en train d'utiliser trop d'outils.

Pour quelqu'un qui arrive dans la boîte et qui découvre qu'on a 7 outils digitaux coopératifs, ça devient compliqué pour la personne. De dire pourquoi CONCERTO, pourquoi TEAM... La question qui est en train de se poser c'est est ce qu'on ne doit pas passer justement en vertu de

l'augmentation de la charge de travail, du volume d'activités, est ce qu'on ne doit pas passer vers une autre plateforme. Une plateforme plus intégrée.

Mais pour le moment ça fonctionne encore bien parce que celui qui est en première ligne clients c'est moi. Et je centralise. On reste sur une centralisation humaine mais c'est beaucoup.

Au niveau du processus de recrutement, avez-vous d'autres outils que vous utilisez que Excel ?

Non, juste l'Excel.

La définition des compétences se fait en amont. Les compétences recherchées chez la personne, l'expérience minimale chez la personne, le diplôme qu'on recherche. Vraiment des critères objectifs. Si la personne présente les compétences on passe à la deuxième étape si elle présente les hard skills. Sinon on s'arrête là.

Quelle est votre perception sur l'auto-gestion des employés concernant leur congé, emploi du temps, heures de travail ?

On n'a pas encore ce degré, ce type de demande. Pour plusieurs raisons. Si on prend la gestion des demandes, moi je ne les contrôle pas. Peu importe l'heure à laquelle ils arrivent et l'heure à laquelle ils partent. Il y a une relation de confiance. Dans ce management de la confiance il y a des spécificités minimales. Il y a un minimum à faire. Au début il était question du travail à domicile. J'ai dit oui puis je suis revenu en arrière j'ai dit non ce n'est pas possible. On a besoin de travailler ensemble on a besoin de communiquer, d'échanger. On doit être là vers 9h pour pouvoir se voir et travailler ensemble sur des projets. On soit pouvoir se voir. On doit être ici. Les personnes sont flexibles sur leur journée. Ils gèrent eux-mêmes leurs horaires. On n'a pas besoin de passer par une plateforme pour la gestion d'horaire. Par contre quand il y a des heures supplémentaires, ils encodent leurs heures et ils peuvent en récupérer d'avantage, du 150 à 200%. Ils l'encodent de façon à ce que je me rende compte si au niveau des heures supplémentaires il y a un souci. Voilà au niveau de la paie on est dans une commission paritaire avec l'application des barèmes donc je n'ai pas des indépendants. Si je travaillais avec des indépendants qui doivent encoder leurs horaires alors la situation serait peut-être différente. Voilà pourquoi je n'ai pas de demande de la part des employés de cette gestion personnelle. Mais on l'applique d'une autre façon.

Quelles seraient les activités RH auxquelles vous voudriez consacrer plus de votre temps ?

Je fais un suivi budgétaire, cela me permet d'avoir un état des lieux de la trésorerie. De voir comment elle évolue. Donc pour la trésorerie j'ai un encodage une fois par mois des factures dans mon propre Excel. Pour regarder par rapport à la trésorerie on ne va pas être en difficulté et de déjà connaître mon résultat le 31 décembre. Pour ne pas passer par un comptable, ça permet de connaître l'état de santé de ma boîte. Après sur la facturation, la gestion des comptes, les paiements, tout ce qui est administratif, je ne m'en occupe pas. C'est la personne en charge de l'administratif qui s'en occupe. J'estime que du matin au soir je suis sur des tâches à valeur ajoutée. Je suis déjà sur de la coordination d'équipe, production, contact clients, gestion d'équipe.

Dans tout ce que je fais, tout n'est pas à grande valeur ajoutée. Ce sur quoi je commence à avoir moins de valeur ajoutée c'est le Project management. La demande que je vais avoir dans les prochains mois c'est d'être soutenu dans le Project management. Voilà ici par exemple j'ai ici une journaliste qui revient vers moi pour un contrat vendredi soir. Ici c'est de la coordination, j'ai besoin d'aide. C'est un truc inutile qu'un manager le fasse. J'ai un communiqué de presse que je dois relire, c'est inutile aussi. Un Project manager pourrait le faire. Qu'est-ce que j'ai encore... J'ai encore une cliente qui me demande une remise de prix pour des badges. Ce n'est pas à forte valeur ajoutée. J'ai besoin aujourd'hui d'un Project manager mais pas sur l'administratif.

Je me fais comprendre ?

Oui tout à fait.

Ce sera ma dernière question. Au niveau des activités transactionnelles, sélection et recrutement, est ce que ce sont des tâches dans lesquelles vous voudriez être assisté par un support quelconque ou bien par une personne ?

Il faut que je regarde car il y a une dynamique au sein de la culture d'entreprise qui fait que c'est ma responsabilité d'engager les bonnes personnes. On vient d'engager 2 personnes et une vient de partir, c'est donc qu'on a fait un mauvais choix. On l'a formée pendant deux mois de manière intensive. Et vu qu'on s'est trompés sur ce recrutement cela veut dire que je dois laisser à quelqu'un d'autre. Mais je me rends compte que je ne me suis pas trompé par rapport aux

autres personnes que j'ai engagées et que je me rends compte que la crainte que j'avais par rapport à cette personne-là s'est vérifiée. On n'est pas trop mauvais.

Ce sur quoi on pourrait être aidé c'est s'il faut un chasseur de têtes ou il faut élargir le réseau. Ou la quand il faut partager une annonce on va utiliser nos réseaux, LinkedIn, des outils classiques. Ça c'est un premier élément. Est-ce qu'on va recruter au bon endroit. Pas sur la méthode mais sur l'accompagnement pour l'annonce.

Dans l'équipe de production j'ai engagé depuis qu'on a démarré 7-8 personnes différentes. Il y en a 5 qui sont restées. Mais c'est logique quelque part. On ne peut pas ne pas avoir de départs.

Les outils on les a. On sait que ces outils nous libèrent du temps. Quand je fais un Project management pour un client je l'encode sur One Notes et tout le monde le consulte et y a accès automatiquement. Il y a un mécanisme qui est organisé en interne. Sur One Notes on a le suivi client. Dans NAS on a les ressources partagées et individuelles. Moi j'ai mon Excel avec le suivi budgétaire. Fabienne (responsable administrative) a ses différents outils. Donc les outils on les a, on les utilise et on les favorise. Pour nous, aujourd'hui il y a deux défis. Est-ce qu'on doit aller vers l'intégration de ces différents outils digitaux. Oui on est convaincus que ces outils nous aident dans nos activités transactionnelles. Sur ce plan-là, est ce qu'on doit aller dans une logique d'intégration. Je ne suis pas persuadé qu'il nous faille encore des outils car on en a. Mais étant donné qu'on les utilise tous, je dirai qu'on met du diesel dans chaque outil. Mais est ce qu'on ne doit pas passer dans une logique d'intégration. C'est une question à laquelle il va falloir répondre à la fin de l'année à mon avis.

Le deuxième volet par rapport à la croissance, la culture d'entreprise, l'orientation stratégique c'est d'avantage une question de staff, une question de recrutement qui se pose maintenant. Il faut deux trois pour qu'on détermine le profil de fonctions nécessaires.

Merci, vous avez répondu à l'ensemble de mes questions, je vous remercie de m'avoir reçu et de m'avoir consacré votre temps.

Entretien n°2 : Pascale Dominique – Le Thiniheid

- Femme entre 45 et 50 ans
- Directrice de l'ASBL depuis 5 ans
- Avant elle travaillait dans la même entreprise
- Entretien réalisé chez la personne après journée
- 36 minutes

Pouvez-vous m'expliquer ce que fait votre entreprise ? Au niveau de votre business, de l'ancienneté de l'entreprise et du domaine d'activités ?

Donc on est une ASBL pour personnes handicapées adultes et on offre des services aussi bien au niveau résidentiel qu'occupation en journée. Au niveau historique, à la base dans les années 70 il y avait des parents de personnes handicapées adultes qui travaillaient des ateliers adaptés qu'on appelle maintenant entreprises de travail adapté. Et donc ils étaient satisfaits que leurs enfants devenus adultes trouvent du travail mais ils se demandaient ce qu'allaient devenir leurs enfants une fois qu'ils ne seraient plus là et où ils allaient vivre. Donc voilà ça c'est le début de la création de l'Asbl. Et maintenant on a développé plusieurs services résidentiels et vu que maintenant beaucoup de personnes handicapées ont perdu leur emploi parce maintenant les entreprises de travail adapté sont vraiment pour les personnes de bon niveau même s'ils ont un handicap, on va plutôt retrouver des personnes qui ont un handicap physique ou des personnes intellectuel mais vraiment de bon niveau et donc on va développer leur occupation en journée.

Au niveau de votre organigramme, pouvez-vous me faire un résumé de comment est-il organisé ?

On est 22 membres du personnel. Donc il y a la direction, il y a une personne qui s'occupe de l'administration, une personne qui s'occupe de la logistique et puis il y a 3 services différents et dans chaque service il y a un coordinateur. Au niveau des coordinateurs ils ont plutôt une fonction de la bonne organisation du service. Donc par exemple, même au niveau du personnel, c'est moi qui accepte ou non les congés d'une manière plus officielle mais ils voient ça avec les coordinateurs parce que les coordinateurs voient si tout le monde prend congé en même temps, cela ne va pas fonctionner. Mais donc là, les coordinateurs ils sont là pour la bonne organisation du service, que ce soit au niveau du personnel ou des activités. Et officiellement, les congés, heures de récup ça passe par moi mais d'une manière plus officielle, à titre

d'information. Que je sois au courant quand les gens sont là ou pas là. Mais en termes d'organisation ce n'est pas moi.

Dans votre ASBL, quelles sont les fonctions RH que vous considérez comme les plus importantes ?

On accorde de l'importance à la formation et au niveau recrutement, le recrutement c'est toujours moi. Au niveau de la formation en fait j'ai développé un Canvas au niveau formation. On a une obligation de formation. On est subsidiés par la AVIQ, Aide à la vie de qualité. C'est la région Wallonne quand même. On est obligés de faire un plan de formation tous les deux ans. Tous les deux ans je demande à chaque membre du personnel de faire un projet un peu de formation par rapport à ce qu'ils leur manquent et ce qu'ils voudraient faire et puis je les rencontre et on discute ensemble au niveau formations quelles sont leurs demandes, s'ils ont déjà des idées en termes de formation, ce qui serait possible, pas possible. Et moi je recherche aussi de mon côté. Donc ça se fait tous les deux ans. C'est une obligation de notre pouvoir subsidiant de faire un plan de formation avec un Canvas qui nous est donné. Donc c'est une rencontre qui se fait tous les deux ans.

Au niveau de l'encodage des heures de travail ce qu'on fait ici c'est que chaque membre du personnel note, on est toujours « papier-crayon » pour le moment. On note l'heure d'arrivée, l'heure de départ. Et on a un document qu'on complète pour la récupération jours de congé, jours de vacances et donc chaque fin de mois on récupère ces documents-là et c'est la secrétaire qui s'occupe d'envoyer le tout à notre secrétariat social. Donc on a un secrétariat social externe qui s'occupe la gestion des présences absences et qui réalise la paie en fonction des documents qu'on leur envoie.

Au niveau de la responsabilisation de vos employés, y a-t-il d'autres activités RH qu'ils réalisent par eux-mêmes hormis l'encodage de leurs heures ?

Non, c'est uniquement l'encodage de leurs horaires et la formation. Car j'essaie qu'ils soient acteurs au niveau recherche de formation. J'avais quelqu'un qui était très intéressé au niveau de la multiculturalité, ben je lui ai dit regarde toi de ton côté ce qui existe et moi je vais regarder de mon côté mais parfois des gens arrivent avec du tout cuit. Ce mail disait je voudrais faire ma formation, est-ce que je peux m'inscrire ?

Est-ce que ce sont des formations individuelles ou il s'agit d'une formation d'équipe ?

On a les deux. Il y a des formations individuelles. Nous on met en place des supervisions, souvent c'est une personne extérieure qui vient, souvent c'est une psychologue. C'est un moment de prise de recul en équipe. Là il y a une demande, se serait bien de faire une supervision, c'est positif pour nous. C'est une manière collective et d'équipe. Il y a de l'individuel et parfois lors de la réalisation de la prévision de formation je vois que plusieurs personnes ont la même demande. Alors on regarde ensemble si cette formation ne peut pas se faire en interne et que les différentes personnes intéressées vont participer ou qu'elle se fasse en extérieur aussi. Donc on a les deux, on a des demandes d'équipe puis des demandes plus individuelles.

La personne en charge de communiquer les informations à votre secrétariat social, a-t-elle d'autres responsabilités concernant d'autres fonctions RH ?

Au recrutement, quand la personne rentre dans l'ASBL c'est elle qui s'occupe de rassembler tous les renseignements nécessaires donc elle voit la personne pour tout ce qui est documents officiels. Au niveau des congés c'est elle qui rassemble les demandes et la liste des congés. Pour les responsables de service c'est donc une meilleure organisation et ils ont un planning disponible à tous moments. C'est elle qui rassemble tout. Quand quelqu'un qui est malade c'est elle qui fait le nécessaire au niveau de la mutuelle.

Une personne de plus de 60 ans a l'opportunité de prendre un plan OLD TIMER c'est-à-dire que la personne ne perd pas d'argent car l'ASBL cotise pour le fond OLD TIMER. L'administration liée à ce plan, c'est de nouveau la responsable administrative. L'employé me fait la demande et c'est elle qui met en musique le tout.

Comment décririez-vous votre implication par rapport aux activités transactionnelles ?

Je valide mais en règle générale, je ne prends pas vraiment un pouvoir décisionnel parce que je vais dire, si d'une manière, si les personnes me demandent à moi le congé ben quelque part pour quelle raison je pourrais refuser ou accepter le congé par contre le coordinateur de service ben lui si tout le monde demande des congés, il va refuser. Il faut que le service fonctionne. Donc moi je suis vraiment au niveau validation.

Il pourrait arriver que pour des raisons personnelles, familiales plus intimes, une personne pourrait ne pas avoir envie d'en parler en équipe ou d'en parler au coordinateur et pourrait passer par moi mais ça s'est plus lié au niveau réduction du temps de travail ou quelque chose

comme ça. Ou là ça a un impact autre que de l'organisation du service. Il faut un accord parce que voilà. Des modifications d'horaire ça passe toujours par moi.

Est-ce que la personne en charge des activités transactionnelles utilise des outils issus de l'e-HRM pour l'exécution des tâches transactionnelles ?

A ce stade-ci parce que c'est suffisant au niveau de notre secrétariat social, elle utilise uniquement Excel. Des tableaux Excel. Voilà mais au niveau des congés par exemple elle encode le nombre d'heures des gens, le nombre de jours auxquels les gens ont droit et quelque part elle le note et chaque fois son tableau Excel fait le calcul et donne le nombre d'heures qu'il reste par exemple. Au niveau du nombre d'heures prestées par le personnel c'est aussi le tableau Excel qui les calculent. Parce que nous, au niveau du service résidentiel comme c'est ouvert 24h/24h il y a des heures inconfortables parce qu'ils travaillent les soirées, les nuits, les WE et des choses comme ça et quelque part c'est peut-être avancer dans le travail comme ça le secrétariat social a déjà tout et n'a pas à calculer au niveau des heures inconfortables.

Mais par exemple au niveau de notre secrétariat social on n'a pas de programme informatique, on leur envoie notre tableau Excel. Je sais qu'il y a d'autres secrétariats sociaux qui fonctionnent autrement mais nous pas encore.

Pour le moment avez-vous le besoin d'évoluer vers un outil plus complet pour gérer ces activités RH ?

Non.

Quelles sont les raisons qui font que cela fonctionne bien comme vous travaillez actuellement sans ce besoin d'évoluer ?

Parce que notre secrétariat social est aussi une ASBL et ils sont spécialisés dans les ASBL et donc ils n'ont pas été plus loin. J'ai été approché par d'autres secrétariats sociaux qui me vendaient leurs services parce qu'eux tout est informatise et avec eux, le calcul ne se fait qu'une fois. J'ai envie de dire que nous on fait une part du calcul et on encode. Suivant ça, le secrétariat social doit refaire un autre calcul alors que parfois tout se fait de manière automatique. A ce niveau-là notre secrétariat social n'est pas très évolué parce qu'on leur faxe encore le document fin de mois. On est toujours à ce stade-là. Mais voilà pour nous ça fonctionne, ça ne prend pas non plus un temps terrible et quelque part la secrétaire a déjà tout encodé et pour les personnes

qui ont un horaire régulier ben tout est encodé et se reporte de mois en mois et ce n'est pas vraiment un calcul savant.

Par rapport aux activités de recrutement, comment est-il organisé et quelle est ton implication ?

En règle générale, je fonctionne aux $\frac{3}{4}$ moi seule. Les derniers recrutements qu'on a réalisés, il faut se dire que chez nous, 22 personnes, 17 personnes sont liées à l'intervention sociale et que ce soit éducateurs, assistants sociaux, psychologues. En général ce sont des formations que les gens ont eues.

Je dirai que chez nous il y a à l'administratif, les gens de première ligne qui sont des intervenants sociaux et des ouvriers au niveau techniciennes de surface. Ce sont les trois. Au niveau tout ce qui est intervenants sociaux, j'ai plusieurs choses. On a énormément de stagiaires et il y a quand même une part de ma réserve de candidats qui sont des stagiaires passés par chez nous. Qui sont venus et à la limite ont travaillé pendant 4 à 6 mois chez nous et donc là on a une belle approche de savoir qui sont ces personnes, ce qui valent, etc... Et donc là il y a pas mal...

Je vais dire sur les 4 dernières personnes que j'ai engagées, deux étaient des anciens stagiaires. Et je fais la même chose quand il y a un congé maternité, un malade ou quelque chose comme ça. Mon premier truc c'est que je vais puiser dans ma réserve d'anciens stagiaires. Si je n'ai pas d'anciens stagiaires et que je ne trouve pas et que ça ne colle pas en règle générale je mets une annonce sur notre site internet, une offre d'emploi sur notre site. Et j'ai souvent un contact avec le Forem donc ce sont les deux canaux je vais dire dans lesquels on fait. J'ai fait une fois avec la presse écrite. Et là j'ai eu une floppée de candidats. Pour un poste j'ai eu 80 candidatures et ça je trouve que c'est un boulot énorme après. Mais les deux dernières fois par rapport au site internet et par rapport au Forem là j'ai eu une série de candidats qui m'ont répondu par écrit. Ce que je fais c'est que je sélectionne entre 5 et 10 candidats qui pour moi ont un profil qui m'intéresse. Ces 5 à 10 candidats, je les rencontre tous. Et la dernière étape, j'en garde trois, ces trois candidats je les rencontre avec le coordinateur de service lors d'un nouvel entretien.

Donc c'est d'abord sur base de l'écrit, j'en conserve 10, j'en rencontre une première fois, j'en conserve 3 et ces 3 -là ils sont rencontrés avec le coordinateur de service. Quand on a dû engager une nouvelle secrétaire, on a fait la même chose mais quand il est resté 3 candidats, je les ai rencontrés avec le président du CA. Et puis sur base de ça on choisit. Ce sont les trois personnes qui conviennent le mieux pour le job. Mais c'est intéressant au niveau du coordinateur de service de lui demander son avis car lui il va travailler avec et parfois aussi en fonction de la

personnalité et de la personnalité des membres de l'équipe on se dit que c'est parfois intéressant d'avoir certaines personnes.

Mais donc je fais déjà attention je connais les membres du personnel et je participe à toutes les réunions d'équipe, on est une petite ASBL donc je vois un peu comment fonctionne les équipes.

Lorsque vous fournissez avec le Forem, comment s'organise la collaboration concernant les profils que vous recherchez ?

On explique un peu qui on recherche, on dit qui on recherche, c'est assez similaire à notre annonce. Et le Forem le met sur son site et sur leurs valves ou tu as par écrit toutes les offres. Mais eux ne font pas spécialement une grande sélection, ils le mettent sur leur site, il y a des conseillers, ils sont au courant par rapport aux gens qui suivent régulièrement puisque maintenant il y a un plan d'accompagnement des chômeurs. Je pense que les conseillers sont des assistants sociaux qui voient régulièrement les gens et donc eux les informent sur les annonces que reçoit le Forem.

Ils vous transfèrent toutes les candidatures ou ils réalisent une sélection ?

Non ils ne font absolument pas une sélection.

Ce tri de candidatures, qui en est responsable ?

C'est moi. Mais je peux faire un tri assez rapide. Par exemple nous on essaie que les équipes respectent la parité au niveau hommes-femmes. Donc si en général un homme s'en va on essaie de réengager un homme donc il y a déjà une pré-sélection rapide. Même si nous on le met dans notre offre d'emploi, actuellement tout ce qui est intervenants sociaux, on engage que des A1, du coup je ne prends pas les A2.

Et la secrétaire répond à tout le monde, en fonction de mes décisions. Sur chaque candidature je mets un commentaire. En plus, pour le Forem, ça ne représente pas un coût pour nous car cela fait partie de leurs attributions.

Utilisez-vous une base de données pour garder les candidatures que vous recevez ?

Oui, de nouveau, s'ils ont le profil, le niveau de formation ben on les garde. Et en général on en a tellement qu'on les garde pendant deux ans puis on jette les plus anciens pour garder les nouveaux mais on les garde pendant deux ans.

Cette base de données c'est uniquement la candidature de la personne, qu'on garde dans une farde.

Donc par exemple la dernière qu'on a engagée, la secrétaire, si j'avais mis une annonce au niveau du Forem c'est quand même une candidature spontanée que j'ai reprise même si j'avais contacté le Forem. Parce que c'était quelqu'un qui avait un profil que je recherchais, une expérience dans notre domaine.

Sentez-vous le besoin d'évoluer dans le caractère technologique de gestion de ces activités RH ?

En fait ce qui se passe chez nous, c'est qu'on a très peu de modification de personnel. En règle générale, les gens qui rentrent chez nous, c'est vraiment très très rare quand ils quittent. Et donc pour le peu de recrutement qu'on fait ça nous donnerait plus de travail de commencer à faire des tableaux. Allai moi ça fait 5 ans que je suis directrice et j'ai engagé 4 personnes. Et c'est parce qu'on a eu des départs pour pensions. Je pense que le travail serait plus important par rapport au peu d'utilisation qu'on en ferait.

Avez-vous utilisé ou utilisez-vous des outils ou logiciels pour vous aider dans d'autres fonctions RH ?

Oui, ce qu'on a déjà fait et que je trouvais intéressant. C'était un logiciel mais on est passés par un bureau de consultance en recrutement. C'était un test de personnalité. Donc moi quand j'ai postulé le poste de directrice j'ai fait un test de personnalité avec un bureau de consultance. Et par la suite au niveau des coordinateurs de service j'ai demandé qu'ils puissent faire le même test que moi. C'est un test de personnalité qui reprend des points au niveau du Leadership, de l'échec, de la confiance en soi. Et je trouvais que c'était intéressant parce que je me dis mais finalement je travaille beaucoup avec ces personnes-là. Parce que c'est intéressant de connaître les personnalités des gens pour connaître leur fonctionnement au travail et comment traiter avec eux. Ça m'a apporté beaucoup.

Pour qui était destiné ce test de personnalité ?

J'ai décidé de le faire passer aux personnes déjà en fonction mais pour les postes à responsabilité donc les coordinateurs d'équipe.

Vous souvenez-vous du nom de ce test ?

Non hélas. Je ne me souviens plus du nom.

Mais quelque part c'est parce que ça a un coût mais ça pourrait être très intéressant. Parce que pour moi le recrutement est purement subjectif. Donc on se base sur l'écrit, je crois que la plupart des gens se font aider, quand on envoie une lettre de motivation, une candidature. Puis on se présente pour un mieux, ce qu'il faut ou ne pas dire. Et j'ai eu une personne que j'ai engagé et que finalement que le profil qu'il m'avait montré ne correspond pas du tout à qui il est. Donc c'est un peu gênant. Je ne suis pas sûr qu'avec le recul, je l'aurai engagé.

Pensez-vous que l'utilisation de tests de personnalité pourrait t'aider dans la qualité de tes recrutements ?

Je pense que oui. Parce que je me dis, que la personne à laquelle je pense ne sait prendre aucune initiative. Et j'ai besoin de gens qui savent en prendre, on doit avoir des idées on travaille avec des personnes et donc on doit s'adapter tout le temps. Et lui n'en a absolument pas. Il veut tout le temps s'associer avec une autre personne mais pas spontanément.

Et je pense qu'avec le questionnaire que j'avais dû passer moi, j'aurai pu le déceler

Il s'agit plus d'un obstacle de coût du service de questionnaire ?

Oui, car le test que j'ai fait c'est via Internet, sur ton ordinateur, c'est transféré chez eux, ils l'analysent et te communiquent les résultats.

Entretien n°3 : Jean Pol Valentin – Coonen Graphics

- Directeur d'entreprise
- Homme entre 50 et 60 ans
- Entreprise familiale
- Entretien réalisé dans les bureaux de Coonen Graphics
- 23 minutes

Est-ce que tu peux vous me présenter votre entreprise ?

Alors à la base on est une entreprise de 20 personnes. On s'est spécialisés avec une certaine technique qui est la sérigraphie donc c'est une technique qui permet d'imprimer sur les matières plastiques et aluminium et qui permet d'avoir des produits qui résistent à l'extérieur que ce soit au niveau du soleil ou des intempéries. On imprime absolument pas le papier, pas le carton ici. On imprime ici des matières qui vont durer pendant plusieurs années, qui vont résister à l'extérieur et ce pour plusieurs années.

La technique initiale c'est la sérigraphie, ce qui vient d'arriver depuis une dizaine d'années c'est l'impression digitale. Même si la sérigraphie est encore utilisée, l'impression digitale prend le dessus très largement et entre les deux il y a une technique qu'on appelle le lettrage. Donc on découpait du Vinyle et on le collait que ce soit sur des panneaux ou des voitures. Donc c'était un peu un intermédiaire entre la sérigraphie et le monde digital et moi, je... notre société est restée spécialisée dans la sérigraphie mais on a toujours la capacité de découper des lettrages et de lettrer des voitures etc... Et on imprime également en digital. Donc on a trois techniques de base. On a encore une technique de protection de l'aluminium mais je vais peut-être pas trop parler de ça maintenant.

Au niveau de l'existence de votre entreprise, quand a-t-elle été créée ?

Alors la société a été fondée en 1972, c'est une société anonyme qui a 45 ans d'âge.

Quel est l'organigramme au sein de votre entreprise, quel est-il ?

Nous sommes 20 personnes, 3 niveaux, une quinzaine de personnes à la base. Trois personnes responsables de département et deux patrons au-dessus.

Quel est le profil de votre personnel ?

Alors il y a de tout, j'ai deux infographistes, j'ai un commercial qui a appris sur le tas et j'ai des ouvriers qui en général apprennent sur le tas au sein de l'entreprise car il n'y a pas de formation adaptée à nos métiers.

En tant que directeur de PME, est-ce qu'il y a des fonctions RH que vous considérez comme plus importantes ?

C'est tellement théorique pour moi au départ, cet aspect social. Ça change tellement, le côté social des choses qu'il faut travailler avec des gens extérieurs. Moi j'ai pas le temps de me mettre au courant, etc... Donc on a un secrétariat social depuis toujours et on l'aura toujours. Nous sommes dans une boîte de 20 personnes... C'est absolument impossible de se mettre au courant de tout ce qui passe, j'ai beau lire certaines choses, je m'intéresse aux évolutions, je sens les choses, ça c'est clair. Mais je n'ai absolument pas le temps, les moyens, le prix à mettre pour acheter des logiciels qui sont développés etc... Donc on travaille maintenant depuis plus de 15 ans avec le même secrétariat social qui est le secrétariat social Brandt. C'est un secrétariat social local, j'aime l'ancrage local, des gens très compétents.

Et puis alors à partir de là moi j'ai cette dimension puis j'ai la dimension des gens que je gère avec une entrevue une fois par an qui est faite soit par mon directeur de production, c'est une des personnes qui se trouve au niveau 2 dont je viens de parler et qui a la responsabilité directe auprès de ces gens-là ou par moi-même quand c'est pour mes graphistes ou ma secrétaire là c'est plutôt moi qui les rencontre et ce sont plutôt des tâches qu'on fait en interne. Pour essayer de faire progresser un peu les gens ça débouche parfois sur des formations, parfois internes, souvent externes. Ces entretiens débouchent parfois là-dessus. Et il y a aussi tout ce qui touche à la dimension des augmentations etc... La fin d'année, je fais un peu une synthèse de tout ça et ça me donne l'occasion de lancer un peu tout ça et de lancer ce qu'on appelle un bonus non récurrent. Toute cette réflexion qu'on a en fin d'année me permet de me dire peut être que l'année prochaine je suis prêt à payer un petit quelque chose à tout le monde si on atteint des objectifs, ce fameux bonus non-récurrent. Ça c'est encore quelque part de la motivation des gens. Et puis derrière c'est la recherche de personnel mais ça c'est mon rôle à moi essentiellement. Mais il y aura sans doute des questions là-dessus par la suite. Même si je m'adjoins de temps en temps avec des techniciens ici, j'engage un infographiste ben je l'engage avec mon infographiste en chef, je ne joue pas à ça tout seul. Je dirai il y a le côté psychologique ou je suis seul et pour le côté technique pur et dur ben là je me fais aider par mon cadre, par un de mes gars du deuxième niveau.

Quelles sont les tâches que vous confiez à votre secrétariat social ?

La gestion de paie et tout ce qui tourne autour de la gestion de paie, les documents ONSS, les tickets restaurants... Et puis après tout ce qui est clôture de fin d'année, bilan du personnel...

Mais je ne leur demande pas d'intervenir pour une recherche de personnel par exemple, ça je ne le fais pas. Par contre pour m'aider pour écrire des contrats et toutes ces dimensions-là ils peuvent m'aider mais c'est le côté technique et pas le côté recherche humaine. Avant de fixer la recherche, tout ce qui est rédaction de description de fonction pour la recherche de candidats, ça je vais le faire moi-même.

Je les interroge sur les détails techniques, légaux.

Y a-t-il des outils qui vous aident dans votre recrutement ?

Alors oui, je me fais aider par le Forem c'est une source d'information pour moi, je définis un profil, je fais une description de fonction. Je l'envoie au Forem, je leur demande s'ils ont des candidats à me proposer...

Pas par habitude, mais plutôt par le fait de l'avoir plusieurs fois, je me rends compte qu'il y a des écoles qui me conviennent bien pour les infographistes donc je contacte ces écoles là pour qu'ils me communiquent la liste sur les gars et demoiselles qui sont sortis de cette année-là. Et ces écoles sont organisées, ils ont tout intérêt à ce qu'il y ait un taux de réussite, d'embauche de leurs diplômés donc ils partagent ce type de fichier. Avec des sociétés sérieuses etc... Donc alors ce sont deux sources d'information.

Alors pour moi il y en a une qui est très coûteuse et que j'ai déjà essayé par le passé il s'agit de l'Intérim. Mais l'Intérim ils sont prêts à t'envoyer des candidats en veux-tu en voilà, tu as toujours l'impression qu'ils ont creusé mais en fait ils ont creusé de rien du tout bien souvent donc je n'utilise plus trop surtout pour une question du budget qu'ils demandent pour pas grand-chose. Les gars qui bougent je les retrouve de toutes façons au Forem. Voilà ce sont un peu mes deux sources d'information.

Puis derrière j'en parle aussi dans mon entourage professionnel, le réseau. Donc ce sont mes trois sources.

Suivez-vous un processus similaire établi à l'avance pour le processus de recrutement de candidats ?

J'ai une description de fonctions, je mets en parallèle tout ça par rapport à ce qu'il est, ses attentes. Cela passe par l'analyse de CV. J'ai des exigences en termes de compétences, je ne veux pas des gars qui ont fait du dessin en humanités, ça ne m'intéresse pas. J'ai déjà des critères objectifs et s'ils ne rentrent pas dans les critères, ils reçoivent une petite lettre de remerciements mais ça s'arrête là. Les CV qui ont les critères, je suis curieux, je les reçois. Et si en général quand je recherche des infographistes j'ai 2 ou 3 candidatures qui tiennent la route et ben alors on prend le temps de recevoir moi-même et mon responsable graphisme ces 3 personnes. Moi, c'est plus le côté psychologique etc... le côté relax, communication et alors mon collègue fait vraiment un examen technique des compétences du gars. Et alors on fait un peu un parallèle nous deux. On a pas besoin d'aller plus loin que ça. Et pour le Forem, je leur demande en général de déjà faire un petit tri des candidatures avant de me les envoyer mais je me fais quand même mes critères que je regarde par rapport aux candidats qu'ils m'envoient. Car sinon tu n'en finis pas, tu peux recevoir 40 personnes.

Je recrute des gradués, des secrétaires, des gens qui manient les langues, qui manient les chiffres etc... J'ai des critères pour un peu chaque type de métier.

Il y a-t-il une différence dans votre processus en fonction du type de poste recherché ?

Non, il est fait de la même manière. Et alors je travaillais avec des Intérim au départ. Je commençais par 3 mois d'Intérim... Non, je commençais plutôt avec des contrats à durée indéterminée puis je suis passé à l'Intérim et maintenant je ne sais plus trop ou on en est parce qu'on ne peut plus faire des contrats à durée indéterminée avec un temps d'essai. Je ne fais plus des CDI immédiatement, je veux quand même voir les gars pendant 6 mois avant de passer sur un CDI parce que ça coûte cher. Dès que tu es en CDI, pour le peu que ça passe mal c'est trois mois à payer, c'est énorme trois mois si ça va pas. En général au bout de 6 mois je considère, je sais si le gars va avancer ou pas et si j'ai des doutes ben je m'arrête là. Mais en général ça fonctionne quand même.

Quels sont les tests techniques que vous utilisez pour évaluer les compétences des candidats ?

Ce sont des cas concrets, c'est simple mais c'est concret. Ici en une heure, on veut quelque chose de très simple puis après on explique au gars, donc pendant une heure on explique au gars et on sent s'il démarre. On voit si la personne va être réactive et s'il va aller beaucoup plus

loin que dans son parcours scolaire. Et c'est là qu'on s'est rendu compte que certaines écoles ne nous convenaient pas. Ils n'ont pas la logique de construction qu'on recherche, le degré de praticité. On a besoin de ce côté pratique ou des gars nous montent des dossiers bien montés, on est pas une agence de publicité, on est derrière l'agence de pub. Nous on doit faire des fichiers complets qui passent après sur des machines et qui ne prennent pas des centaines de méga. Et donc on a des contacts avec l'école de Seraing qui convient parfaitement. Et le jour où j'ai un ouvrier ou un gars pour l'atelier on va le mettre en situation pour une après-midi et on va un peu voir comment il se débrouille mais ça ce sera mon directeur de production qui sera à côté de lui qui va être à côté de lui, voir si ça mort etc...

Pour revenir au début de l'entretien, vous disiez que vous n'aviez pas la nécessité d'investir votre temps et des moyens financiers dans des logiciels de support de vos activités RH...

J'ai 20 personnes ici, la moyenne d'ancienneté c'est 18 ans ici. J'ai une société assez stable, j'ai quelques infographistes qui sont partis, j'en ai peut-être perdu 3 ou 4 sur 10 ans ou j'ai réengagé chaque fois. Pour les secrétaires j'en ai eu 3 ou 4. Et le personnel ouvrier c'est très stable. Tu comprends bien qu'à partir de là mon système il est suffisant. J'engage en moyenne une personne tous les deux ans. Donc... je ne suis pas une grosse boîte de 100 personnes avec une rotation importante.

En général les gens se plaisent bien ici. Au jour d'aujourd'hui j'ai des gars qui ont 40 ans d'ancienneté ici qui sont en train de terminer évidemment. Mais j'en ai sur les 17 – 18 j'en ai déjà 12 qui ont plus de 10 ans d'ancienneté. Ce qui est quelque part énorme et très dangereux quelque part parce que le jour où la boîte ne va pas bien et je dois licencier, ça coûtera très cher en licenciement. Ça c'est l'épée de Damoclès en permanence sur le cou du patron. Il y a pas grand monde qui pense à ça mais ça ferait 300 années avec le préavis à 5000 euros ça fait 1 million et demi d'euros. Je sais pas si toi en RH tu as déjà pensé à cette petite information-là mais retiens cette information. Il y a pas une société sur 100 qui a de quoi payer l'épée de Damoclès. D'ailleurs ça se termine toujours dans un bain de sang, ça part en faillite, il y a un fond, mais c'est astronomique, c'est trop ce qu'on demande. Quelqu'un qui reste 25 ans qui a droit à 25 mois de préavis, est-ce que tu rends compte ? Et tu as les vacances, le 13^{ème} mois, tout c'est dedans. On paie l'ONSS pour tout ça aussi. J'ai déjà fait le calcul pour une personne que je pourrais mettre dehors, j'ai demandé au secrétariat social pour voir si ce que j'avais dans la tête était correct et ben ça représente 145 000 euros. Simplement signer un papier, 145 000 euros. Moi je fais des investissements ici, pour ce budget là je fais un investissement pour une

belle machine pour ma société. C'est une machine pour les 15 ans qui viennent pour que ma société soit performante. Ça cela fait partie de la réflexion RH, moi je suis un homme de chiffres donc en tant que RH je sais ce que c'est. L'épée de Damoclès, elle est monstrueuse. Tu as des gens qui se rendent compte que ce qu'ils gagnent c'est moins que ce qu'ils devront à leur personnel, la dette qu'ils doivent au cas où la société part en faillite. Donc ils ne couvrent même pas sur une année le ... l'augmentation... parce que chaque année qui passe c'est 20 préavis à payer jusqu'au jour où ils arrivent à la pension, tu comprends. Ici j'ai mon directeur de production qui part à la pension l'an prochain donc il n'y a plus de préavis pour lui à payer. Voilà il y a 40 000 euros qui disparaissent. Mais voilà c'est quand même très lourd.

(Voyant que la personne interviewée était pressée car elle m'a reçu après-journée et m'a prévenu avant de débiter l'enregistrement qu'elle devait quitter à 18heures, je décide d'arrêter l'entretien) **Merci Monsieur Valentin, nous avons couvert l'ensemble de mes questions. Je vais couper l'enregistrement.**

Entretien n°4 : Gilles Ortmans – Ortmans Inox

- Homme entre 50 et 55 ans
- Chef d'entreprise familiale « Ortmans »
- Entretien réalisé dans les bureaux Ortmans
- 24 minutes

Pouvez-vous m'expliquer ce que fait votre entreprise ?

Nous sommes spécialisés dans la production de construction soudées en acier inoxydable et en alliages spéciaux hors standard dans différents domaines industriels. Vous me disiez dans ton mail que c'était sur la thématique RH alors ici on a un responsable RH, c'est pour ne pas le bousculer dans son travail que je me suis dit que j'allais te rencontrer mais on peut l'appeler s'il y a des questions trop précises pour moi. Donc voilà, j'espère que ça ne fait pas tomber à l'eau ton entretien. Parce qu'après in fine c'est quand même moi qui finalise, qui doit statuer sur les décisions quand cela est nécessaire. Donc c'est vrai je suis impliqué au niveau RH mais je suis impliqué au quotidien. **Interruption : appel téléphonique reçu de Mr Ortmans (1min30).**

Voilà, excuse-moi.

Pas de soucis, combien de personnes travaille pour la société Ortmans ?

On en a 46.

Dans quelle phase se trouve votre entreprise ?

On est dans une phase de croissance au niveau du chiffre d'affaire et au niveau du personnel on est plutôt stable, on remplace les personnes qui partent à la pension. Mais tu peux dire qu'on est plutôt en croissance.

Depuis combien de temps existe l'entreprise ?

Les premières traces de l'entreprise c'est en 1769, c'est plus vieux que la Belgique. Maintenant, la S.A sur sa forme juridique actuelle, ... on a modifié les statuts en 2003 mais c'est juste une modification de statut. Sinon la création de l'entreprise, elle est ancienne.

Alors maintenant, on va passer à des questions qui sont directement en lien avec ma problématique, au sein de votre entreprise, qui est responsable des activités RH administratives ?

Il s'agit du responsable administratif-financier. Il s'agit du responsable mais c'est pas lui qui le fait. Donc il est responsable et par contre on a une assistante de direction qui s'occupent de ces opérations-là. C'est pas tout à fait vrai donc pour tout ce qui est ouvriers c'est l'assistante qui s'en occupe. Et pour tout ce qui est employés c'est le directeur qui s'en occupe pour une question de confidentialité.

Le directeur administratif -financier ou toi ?

Non, le directeur administratif-financier. Je ne fais rien là-dedans moi à ce niveau-là. Je n'interviens en rien, sauf s'il y a un problème mais globalement non, zéro.

Avez-vous recours à un secrétariat social ?

Oui.

De quelles tâches sont-ils responsables ?

Donc nous on va encoder toutes les prestations dans les ERP. C'est un logiciel qui collecte tous les flux de l'entreprise y compris les pointages du personnel sur les ordres de fabrication, pas sur les entrées-sortie. C'est les pointages de début de journée et fin de journée qui sont collectés dans l'ERP et puis elles passent par l'Interface du secrétariat social et puis c'est collecté par le secrétariat social qui eux vont faire le traitement de la paie.

Y a-t-il d'autres activités que vous leur déléguez ?

Oui, l'assistance au niveau juridique et social. Dans le cas où l'on doit licencier quelqu'un, engagé quelqu'un, comment est-ce qu'on fait, ils gèrent les aspects maladie et absences. Donc oui ils gèrent l'assistance au niveau juridique et social.

Ok, au niveau des activités traditionnelles, comment se passe le processus de recrutement au sein de votre entreprise ?

Donc d'abord on a la création de la description de fonction. Soit elle est déjà existante parce que c'est un poste habituel, enfin il y en a pas pour tous les postes, je parle pour les postes d'employés ou un peu plus compliqués. Pour les soudeurs, il n'y a pas de description de fonction mais il y a d'une manière ou d'une autre une définition de la fonction. Et puis après, c'est géré par le directeur administratif-financier. D'abord, la description de fonction elle peut se faire, si c'est pour des postes importants, au niveau du comité opérationnel et stratégique. On a un comité de gestion. Ce que je veux dire par là c'est que la description de fonction elle est partagée par les différents responsables des différents départements. Et puis une fois que la description

de fonction est faite, on va la soumettre à des partenaires en fonction du type de profils. Si c'est un ingénieur, on a une société qui s'appelle « LEASE » qui a un bureau de recrutement d'ingénieurs, si c'est un soudeur, on doit passer par des canaux plus conventionnels, etc...

Et puis, on va aussi poster l'annonce sur notre site internet, on a une page Jobs et on va la poster dessus. Et globalement on a aussi chez les différents prestataires, les agences d'Intérim chez qui on a des postes toujours ouverts. C'est-à-dire qu'on leur a dit : le jour où vous avez un excellent soudeur, un excellent ingénieur, un bon chaudronnier. Donc on a un peu des postes qui sont ouverts en permanence quelque part.

Je me suis un peu renseigné, j'ai vu que sur LinkedIn, vous êtes aussi actifs avec notamment une fonction à pourvoir. Les réseaux sociaux professionnels, c'est un canal que vous utilisez comment ?

Alors oui, c'est plutôt mes collègues et moi qui utilisons LinkedIn, pas tellement le directeur RH car je pense pas qu'il utilise LinkedIn lui-même et je pense que c'est un canal qu'il ne pense pas utiliser. Mais oui on partage sur LinkedIn et oui ça peut avoir un certain succès. Il y a des réactions, oui ça vaut vraiment la peine.

Vous utilisez alors la version premium avec des annonces payantes ?

Non, nous ce qu'on fait ce sont des postes qui sont gratuits, on ne rentre pas... j'ai vu un moment qu'on pouvait rentrer dans un mécanisme payant au niveau du recrutement. Il y a toute une série de choses. Et là pour le moment c'est plus au niveau d'un poste, qu'on diffuse, c'est pas le mécanisme de recrutement LinkedIn va voir dans sa propre base de données et va trier les gens qui sont dans sa propre base de données. Ici c'est plutôt un poste.

Utilisez-vous d'autres canaux de recrutement ?

Oui, nous sommes également jurys dans les écoles de la région : Don Bosco à Verviers. Ça nous permet de sélectionner certaines personnes au niveau soudage. Ça permet de sélectionner les meilleurs stagiaires qui viennent exécuter leur stage ici en fin de cursus. Et si le stagiaire est valable, on lui proposera de l'engager. Pour le moment au niveau des soudeurs c'est le plus gros canal.

L'autre canal c'est le bouche à oreilles, la notoriété de la société qui fait que spontanément, des soudeurs qui cherchent du boulot dans une voie spécialisée comme chez Ortmans, ils vont venir nous trouver et nous proposer leurs services. Ça fait longtemps qu'on a plus mis d'annonce.

Pour les soudeurs, ça fait longtemps qu'on a plus mis d'annonce. Ce sont les deux canaux qui fonctionnent. Le bouche à oreille et les écoles.

Donc pour les soudeurs, quand on doit engager un soudeur, si on part du principe que le soudeur on le prenne au berceau et qu'on le forme chez nous ben dans ce cas-là on ne manque pas de soudeur. Mais c'est pas normal que ce soit à nous de les former. Mais si on part du principe qu'on engage des soudeurs performants et autonomes, oui on a des gros problèmes, on en trouve pas. Enfin c'est pas vrai, de temps en temps il y en a un qui travaille ailleurs et qui veut venir travailler chez nous et qui a déjà une certaine expérience. Le dernier qu'on a engagé c'est le cas mais c'est le fruit du hasard, donc ça veut dire qu'au niveau du personnel technique ouvrier, les formations reçus ne sont pas en adéquation avec les attentes de notre société en tous les cas. Mais bon on a organisé un autre processus qui consiste à les prendre à l'école et de les former chez nous.

Au niveau des profils techniques pour les ingénieurs, là c'est extrêmement difficile de trouver. Donc en fait, si on voulait aller une étape plus loin à ce niveau-là, il faudrait essayer de débaucher des ingénieurs qui sont déjà en poste quelque part. C'est une voie qu'on utilise pas trop jusqu'à présent. Mais c'est probablement là qu'il faudrait aller, donc là il faudrait aller avec le système de LinkedIn soit un système de Stepstone soit avec un bureau de chasseur de tête. On a déjà utilisé des bureaux de recrutement.

De toutes façons chaque fois qu'on a un profil technique, on diffuse ça auprès de 5-6 bureaux de recrutement. Mais c'est rare quand on donne une exclusivité à un bureau et donc dans ce cas-là, quand on donne une exclusivité à un bureau, ils deviennent plus agressifs sur le marché, ils contactent les gens qui sont en place etc...

Est-ce-que les bureaux de recrutement que tu contactes ont déjà réalisé un tri dans les candidatures qu'ils t'envoient ?

Très pauvre, le tri est très pauvre. Au niveau des Intérim, c'est catastrophique, ils nous disent qu'ils trient mais ce qu'ils veulent juste c'est refourguer quelqu'un. Donc si c'est un soudeur on va toujours le tester chez nous et après une demi-heure on va s'apercevoir qu'il n'est pas à la hauteur. Alors qu'au niveau de l'Intérim c'est d'office mieux. On est très déçus par la qualité de pré-sélection de certains bureaux de recrutement et d'agences d'Intérim.

Malgré la qualité du tri des candidatures, vous garder ce canal ?

Alors oui, parce qu'on en connaît pas d'autres. Si avec LinkedIn mais il y a pas de sélection c'est nous qui devons faire notre propre sélection. C'est-à-dire ce qui se passe, je pense que la personne qui manage ça, même si moi je participe à tout ce qui est sélection etc. qui est notre directeur administratif et financier. Il travaille plus avec certaines sociétés qu'avec d'autres, c'est-à-dire quand il voit des sélections qui viennent de certains bureaux, il est très méfiant comparé à quand cela vient d'autres. Il s'est fait son propre référentiel des différents bureaux.

Comment se passe la sélection en interne ?

Ça dépend de l'importance du candidat et de l'urgence du dossier. Si le candidat est un pion majeur dans la société et que le dossier est urgent, ça va souvent un peu de pair. Et bien je suis impliqué dès la première réunion. Et si ce sont des profils un peu moins urgents parce qu'il y a plus d'offres alors j'interviens au deuxième rendez-vous à ce moment-là.

Combien d'entretiens comporte le processus ?

Ça ne s'arrête jamais à un entretien. Le premier c'est un échange. Depuis quelques temps, quand on est décidés sur un candidat, ou sur une shortlist de 2-3 candidats, on va leur demander de passer un assessment. Tu vois ce que c'est ? On donne la description de fonction à la société qui fait l'assessment et elle va évaluer l'adéquation entre le candidat et la description de fonctions. Ça c'est un bel outil car on utilise toujours le même bureau et il y a une espèce d'objectivité dans l'analyse. Donc voilà assessment, sur base de l'assessment, on va décider quel candidat on garde, on va toutes façons avoir un deuxième rendez-vous, on va parler plus en profondeur et on va parler du package salarial lors de ce deuxième rendez-vous. Il y a des questions réponse sur des tas de sujets non abordés lors du premier rendez-vous.

Moi j'ai toujours à un moment ou un autre la lecture des missions, valeurs et visions de la société qui est un passage que j'estime nécessaire pour être sûr qu'on soit bien en adéquation. Bon voilà, après le deuxième rendez-vous, tout le monde est d'accord, ben c'est la signature de contrat. Maintenant il y en a que ça va durer 1 ou 2 rendez-vous en plus. C'est pas impossible.

Globalement, le 1^{er} rendez-vous c'est un échange général, le 2^{ème} c'est plus en profondeur, et le 3^{ème} c'est la signature de contrat.

L'assessment est organisé pour les 3 candidats pour lesquels vous avez des doutes ?

Alors non, il faut juste qu'on soit nous dans le doute, sur le meilleur des 3. Alors, donc alors si on est dans le doute sur les 3, on va mettre les 3 en assessment. Alors que maintenant on a quelqu'un qui est venu se présenter spontanément chez nous sur un poste important, qu'on

envisagerait d'engager donc on lui a demandé d'aller passer un assessment. Il est seul, on lui a demandé quand même de passer un assessment pour mieux connaître son profil, son caractère, savoir à quoi il pourrait être destiné ou pas. Est-ce qu'il peut être vendeur ou pas, est-ce qu'il peut être acheteur ou pas. Donc voilà. C'est devenu une habitude, pour les postes un peu plus importants, on fera passer un assessment même si la personne est seule. Si la personne est seule, ça va nous permettre de statuer et notamment il y a un canal dont je n'ai pas parlé c'est la promotion interne aussi. Et donc on permet aussi de passer par la promotion interne. Encore plus quand il y a la promotion interne, on va proposer l'assessment pour qu'il y ait une décision, non pas une décision car la décision c'est nous qui la prenons mais un éclairage par une personne externe qui ne connaît pas les personnes et qui n'a aucun intérêt en jeu. C'est une manière d'objectiver la décision.

Les assessment on les fait pas pour le personnel ouvrier, on ne le fait que pour le personnel employé.

Par rapport à la formation des employés, comment est-ce organisé ?

Le personnel doit aller trouver le responsable administratif et financier en premier. On est friands de formation, la seule chose c'est qu'il faut que ça s'intègre dans le planning. Il y a aussi lors du comité de gestion, lors de la revue de direction annuelle au niveau de l'assurance qualité et de lors du comité de gestion mensuel : il y a un point qui parle des besoins en formation, est ce qu'on a détecté un manque. Et donc on peut soit au travers soit au travers du comité de direction, soit au niveau du comité de gestion soit au niveau d'une évaluation d'un membre du personnel détecter un manque et lui proposer une formation soit alors c'est la personne qui va dire tiens j'ai entendu parler de telle formation, j'aimerais y participer etc...

Mais il y a une structure qui fait qu'on réfléchit de manière pro-active aux formations qui peuvent être données.

(Je comprends que Monsieur est pressé du coup je cible directement la dernière question)

Quels sont les inconvénients qui vous empêchent d'implémenter des outils découlant de l'e-HRM au sein de votre entreprise ?

C'est à notre directeur administratif et financier qui doit initier cette démarche mais je pense qu'il n'est même pas sur LinkedIn. Je pense que c'est une question de temps au niveau

d'Ortmans. On préfère payer quelqu'un qui est habitué à jouer avec tout ça et sous-traiter quelque part cette démarche.

Et je pense quelque part que c'est une expertise et donc laissons les experts faire ce travail. Maintenant après quand on a quelqu'un qui vient postuler en direct chez nous, on n'a pas besoin d'avoir un expert à côté de nous. On peut traiter la candidature. Maintenant si on doit faire une recherche, on va la sous-traiter.

C'est une question de temps et d'une non-connaissance des outils à notre disposition. Mais si on voulait décider de passer par un outil de l'e-HRM il faudrait déjà déterminer et sélectionner lequel est le meilleur. Et rien que cette démarche-là. Ça prend déjà du temps donc on n'est jamais sûr d'être dans le bon, c'est une question de temps, de disponibilité qui fait qu'on ne les utilise pas.

D'accord Monsieur Gilles, vous avez couvert de manière précise et concise l'ensemble de mes questions.

Entretien n°5 – Albert Martin – Exelio

- Homme entre 45 et 55 ans
- Entretien réalisé dans les bureaux Exelio
- Dirigeant et créateur de la PME Exelio
- 42 minutes dont 37 d'entretien

Voilà j'ai commencé l'enregistrement.

Alors dans ton mail qui concerne mon implication dans la GRH des PME, il faut savoir qu'il y a beaucoup de GRH qui s'effectue déjà sans le savoir, pas par le directeur mais par d'autres personnes à savoir les personnes de l'administration de la finance. Donc maintenant au fil des années ça s'est quand même formalisé. Je vais te montrer le document papier pour que tu saches.

Ici la GRH on l'a mise au cœur, à l'extérieur on a des processus support et il y a un autre processus englobant qui est le processus méta-commercial. L'objectif, la mission c'est rentrer des commandes et tu as un méta processus réalisation avec des objectifs de pouvoir faire éditer des factures et de pouvoir faire rentrer de l'argent. Et donc on a 16 processus qui sont tous nommés ici. Tu vois la GRH ici, tu vois mes initiales à côté, avec une petite parenthèse, ça c'est ceux ou le dirigeant d'entreprise à partir du moment où l'entreprise croît, ben j'envisage d'acquérir un directeur des ressources humaines. Au jour d'aujourd'hui, c'est toujours moi qui suis le responsable de la GRH dans cette PME de 30 personnes. Nous sommes 30 et avec Christine, nous sommes le binôme qui animons les activités de la GRH et on se répartit naturellement les choses. Elle s'occupe plus de tout ce qui est opérationnel et... il y a beaucoup de classement de papier ne serait-ce que quand je reçois des candidats, c'est avec elle que je fais mon administration donc on est vraiment le cœur de la cellule GRH.

Elle aurait pu aussi assister à l'entretien en t'entendant parler assister à l'entretien car sur des détails techniques ou moi je vais caler.

Afin de contextualiser la personne et la personne que je rencontre, je vais vous demander l'historique de votre société et votre domaine d'activités.

La première question, quand a été créée votre société ?

La société a été créée en 2007, je quitte Balteau ou je ne suis plus à l'aise dans la stratégie d'entreprise. Cette boîte avait bien grandi, mais je ne m'identifiai plus au fait que l'esprit PME se perd, les dividendes faits sont envoyés en Hollande.

Moi je travaille dans une PME pour faire de la richesse locale, c'est quelque chose d'ancré en moi quelque part, je l'ai vécu chez Balteau, mon employeur précédent ou je m'amusais dans la technique et dans des responsabilités. Ce que je faisais chez Balteau je le fais toujours aujourd'hui si ce n'est qu'avec de l'argent que j'ai investi et des choses que je ne faisais pas comme la GRH ou les finances.

J'avais un esprit d'indépendance et un esprit rebelle. Je crée Exelio en 2007. Je me suis dit qu'est-ce que tu vas faire ? Je vais faire ce que je sais faire, c'est construire des unités, et là j'en viens à la question qu'est-ce que c'est Exelio, et il y a des mots qui vont pouvoir se remplacer par rapport à d'autres. Mais au départ c'est étudier et construire des traitements d'eau clés sur porte. Donc c'est-à-dire étudier, construire, mettre en service des installations complexes. Nos stations d'épuration c'est à chaque fois du sur-mesure. Si tu fais un costume, nous sommes le couturier du coin. On est pas dans la grande distribution. Le sur-mesure coûte beaucoup plus cher. Notre positionnement et nos cibles de clients sont très différents. Nos clients sont plus le public et l'industriel. Les mots que tu peux remplacer au travers de l'histoire d'Exelio c'est eau, unité complexe, recevoir, construire, mettre en service. Tu peux remplacer EAU par AIR et CHALEUR. Pourquoi ; parce que j'ai un associé qui me rejoint en 2008, Francis Valentin. Il est pas dans le domaine de l'eau, il est dans le chaud/froid, la ventilation. Il se fait rappeler régulièrement par ses anciens clients et Exelio a pu décrocher des contrats avec ses contacts.

Sachant que l'eau représente une cote part plus importante que l'air et la chaleur combinés.

Quel est l'organigramme hiérarchique ?

Attends je vais te l'imprimer. Alors on a un système de management de la qualité donc voilà ceci c'est Exlio (*me décrivant le document projeté sur l'écran*). Donc ici c'est la base de données Exelio et là tu as des répertoires, ici Scanner c'est rien. Mais personne ne peut en créer même si le système est ouvert et que tout le monde pourrait en créer, on a mis une barrière, moi je suis dans la confiance. C'est aussi des états d'esprit, des valeurs que je propose, que j'exprime, et qui impriment tout un tas de choses dans l'entreprise. Quand je dis que j'ai confiance, je demande aux gens de ne pas créer des répertoires mais je ne l'ai pas fermé par un informaticien. Et tu vas retrouver ça dans plein de choses. Là où je vais c'est dans le répertoire pour la sécurité et la qualité, je cherche un tout petit peu le document.

Et ce répertoire, tout le monde y a accès ?

Oui, il s'agit d'un serveur interne ou tout le monde peut aller lire. Je cherche... Organigramme. Voilà. J'ai un organigramme hiérarchique qui va arriver sur le tableau derrière toi, je vais te le commenter.

Alors nous, c'est un document externe. Ça n'a pas d'intérêt pour nous de faire des organigrammes externes. Parfois on nous demande de faire une liste de personnes mais ça c'est autre chose. Donc tu as moi, tu as mon administrateur délégué mais c'est flat.

Et puis tu as 5 directeurs dont moi qui sont des directeurs, des N+1 d'autres personnes. Des personnes qu'on a mises par fonction. Christine s'occupe de 5 administratives. Elles ont chacune leurs spécialités, ça peut être de la compta, de l'administration de base, commerciale...

Francis, mon associé est le N+1 de nos 3 dessinateurs. Le N+1 dans notre GRH à nous c'est souvent celui qui donne les congés, qui fait l'entretien d'évolution c'est pas nécessairement lui qui est le mieux équipé pour répondre. Il est proche, du monde technique mais c'est d'abord pour s'occuper de la GRH, moi j'ai par exemple beaucoup de relation avec un dessinateur ici parce qu'il est un peu ascendant gestionnaire mais celui qui donne les congés c'est Francis. S'il y a des réunions d'équipe c'est avec Francis, ça c'est pour les dessinateurs. Moi je m'occupe des gestionnaires projets, on a mis des spécificités et si la société grandit à un moment donné, une personne sera peut-être en tête de ce département. Parce qu'au début enfin j'y reviendrai après.

Je sous-traite toujours beaucoup donc ça quelque part c'est une sous-traitance interne, les ressources humaines internes. Un peu d'histoire quand même, ma société avait besoin de quelqu'un qui savait dessiner, quelqu'un qui connaisse le process, l'exprimer. Il faut des plans.

Le cœur, s'il ne devait en rester qu'un c'est l'ingénieur process, l'ingénieur process qui sait dessiner. Et toutes les autres fonctions ben sont un peu au service de, le cœur d'Exelio il est là.

Dans ma question de recherche, je me concentre sur l'exécution des activités RH transactionnelles et traditionnelles. La première question c'est de savoir qui exécute les fonctions RH transactionnelles c'est-à-dire les activités de gestion des avantages et de service aux employés ?

Alors la responsable de ces activités RH de base c'est la responsable financière et administrative. C'est elle, dans une PME de 30 personnes comme la nôtre, je ne l'ai jamais fait même à une personne, j'ai tout de suite... Gestion de paie avec le secrétariat social oui de toutes façons.

Interruption d'1min30 avec des employés qui interrompent la réunion

Alors on a changé de secrétariat social il y a peu, tu vas voir on utilisait Excel pour les congés mais avec le nouveau secrétariat social parce qu'on a changé, on est au 3^{ème}, ils sont tous mauvais à un moment donné. Ça dépend de ton gestionnaire de dossier. Et ben ils avaient un module que d'autres n'avaient pas et voilà elle me sort ça du module de gestion de congés.

Par rapport à la gestion des avantages, qui gère cette activité ?

Au niveau des chèques repas, bien sûr, véhicules de société, elle n'a pas grand-chose à faire à part les contrats d'assurance, leasing au départ mais oui c'est elle qui fait tout ça. Ici on a établi une car policy et c'est au moment de l'engagement ou au moment de l'évolution de la personne qu'on retourne dans cette car policy et qu'on regarde le budget. Au début il n'y a pas de car policy, tu fais au feeling. La car policy elle est ici depuis 3 ans sur les 11.

Quelle est votre implication au niveau de l'activité de recrutement ?

Alors, un peu d'histoire, oui je suis seul, depuis le début, je n'ai pas de consultant. C'est moi qui recrute. J'ai eu une petite phase il y a 1 an parce qu'on était dans une phase d'engagement et pour pouvoir m'occuper d'autre chose, je vais m'appuyer sur d'autres personnes. Mais pas d'autres internes donc j'ai pris une consultante. J'ai pas trouvé ça pour moi excellent, très efficace.

Donc depuis cette hypothèse je suis revenu à ma recherche personnelle. Donc oui c'est toujours moi qui reçoit les candidats, les autres expriment des besoins, les autres départements, ben... En première ligne, je dis ok, je mets ma casquette GRH sur ma tête, je m'occupe du recrutement, la plupart du temps je m'occupe du recrutement mais de temps en temps je n'ai pas le temps alors je dis, fais la première ligne mais je reçois de toutes façons toujours les candidats. Mais j'ai attrapé un certain feeling de ce genre d'activités, autodidacte et j'aime bien de le faire aussi. Et j'ai besoin de stars à côté de moi et je me fais confiance, j'ai eu des exemples ou les autres passent beaucoup de temps. Je suis un intuitif donc je vais aller passer vite aux conclusions, je vais parfois passer à côté mais je vais pas traîner longtemps. C'est bon on garde, oui/non. J'ai encore la vision la plus globale de la société et j'essaie de déléguer beaucoup à mes directeurs mais ils ont plus de mal. Alors parfois je vois un gars et je me dis, tiens il postule pour ça, avec ma vue globale de la GRH, je le vois là dans 2 ans alors qu'un directeur de département va se dire ben non moi je le veux là. Tu vois ?

Et j'ai un exemple très concret d'un gars qu'on a engagé, il est dans l'équipe des bleus actuellement ben il sera dans l'équipe des verts dans 3 ans. Ben Marc si je lui laisse faire, il ne verra que ça, ce qu'il peut apporter à son équipe ou alors ben qu'il est trop faible et qu'il ne va pas le garder. La qualité de l'engagement, ça n'a pas de prix. Je sacrifie des heures de ma famille s'il faut pour me consacrer à ça alors comment est-ce que je fais c'est que je vois les candidats le samedi. Mais voilà pour un indépendant, un samedi c'est normal et au moins là je suis au calme, je suis relax. Alors là ce que je fais c'est que je fais un entretien d'une heure. Je le cadre. Je ne laisse pas partir dans tous les sens et pour la personne et pour moi. C'est prise de connaissance. J'ai mon petit script, ma question pour finir. Parfois si ce sont des techniciens ben j'ai préparé quelques appareils techniques pour aller plus loin dans le détail. Je vais quand même assez vite. Parce que j'ai besoin de savoir s'ils ont un fond et un corps technique. Alors quand j'ai vu la GRH, elle est plus dans les soft skills, ça tourne un peu trop autour du pot. Même si je fais les deux.

Et vous vous chargez du recrutement de tous les profils ?

De toutes façons je les verrais tous et je vois au moins 75% en première ligne. Et là par contre il y a un électricien il a un bon caractère, il va bien s'intégrer dans l'équipe. Il a les valeurs de l'équipe. J'explique pourquoi j'ai fait Exelio, mais je veux voir comment ils réagissent en leur parlant de mes exigences. Je leur demande de jouer le jeu de la vérité et pas de la séduction. Ça c'est clair. Je mets les règles du jeu au départ mais les gens peuvent toujours tronquer mais je vois toujours un peu de l'engagement verbal qui peut être plus compliqué pour eux.

Donc oui c'est un bel exercice et tu vois la manière dont j'en parle, je le vis vraiment ce truc-là. Je le prends pas comme une charge mais je le prends plus comme un cadeau que les gens postulent de façon spontanée chez nous et même si j'ai pas de poste je me dis allez reçois le et je lui dis à la fin. Tu as un beau CV mais pour le moment j'ai pas de poste mais je te garde. Alors dès qu'une personne part je le rappelle de suite. Si moi-même je ne suis pas au contact de ça, cette opportunité-là je ne la connais même pas.

Alors ça c'est le schéma idéal pour moi. Je me demande toujours comment font les grosses boîtes, il faut un fameux GRH qui soit connecté à l'activité RH, comme je le suis, pour faire du bon recrutement. Mais il y a beaucoup de boîtes où j'entends que la GRH est à côté de ses pompes parce qu'elle ne connaît pas les personnes avec lesquelles elles travaillent. Pour finir ce sont des financiers qui viennent et ça part dans un autre style de boîte alors. C'est moins congruent, il y a plus de personnes qui ont des responsabilités mais c'est moins compact tu vois.

Le fait d'avoir une PME c'est un challenge quotidien de rester bien compact, dans notre mission et dans notre stratégie.

Est-ce que tes directeurs N+1 interviennent dans le processus de recrutement ?

Oui, ils les voient. Si je détecte une bonne personne je le dis au directeur de département et je lui dis d'assister à l'entretien. Il y a au moins 3 entretiens.

Ce que je fais maintenant quand je reçois un bon candidat c'est que je leur fais un test SISEM Avec un coach extérieur. C'est un test calibré, c'est *Ouvertures*. C'est d'abord un test que j'ai fait faire pour la direction puis j'ai fait faire pour l'équipe Projets. Et c'est un test sur les moteurs de motivation, quels sont-ils. Et donc c'est vraiment utile, j'ai besoin de savoir si les personnes sont plutôt construire, accompagner, rencontrer, créer. J'ai besoin de savoir ça. Il y a pas un bon profil mais j'ai besoin de savoir ça car j'ai besoin de savoir où elle aime travailler parce que c'est important de travailler là où on aime et c'est constructif de faire travailler des gens-là ou ils n'aiment pas. Ils ne sont pas dans leur bon moteur de motivation. Quand tu identifies les moteurs de motivation des gens ben tu peux leur dire... C'est la méthode SISEM.

Pour quelle raison vous proposez ce test SISEM seulement à l'équipe projet ?

Pour des raisons de temps et d'argent.

J'ai décidé tout seul dans ma tête mais je vais soumettre le sujet au comité de décision pour le faire passer à une autre équipe l'année prochaine, les ouvriers. Ce qui va les surprendre parce qu'on est dans une catégorie de tests et de personnes.

Est-ce qu'il s'agit de test en ligne ?

Alors non, ils ont le choix d'aller chez le coach ou de le faire ici en interne par les coachs. C'est deux séances plus une mise en commun avec une demande au départ de les employés. C'était bien fait.

Est-ce que le résultat de ce test influence ta décision finale d'embauche ?

Non, ma décision finale elle est prise, mais avant de lui annoncer je lui demande de remplir le teste. J'ai envie d'en savoir plus. Je ne fais pas de proposition avant d'avoir les résultats du test et cet échange-là. C'est aussi une fois de me dire pour moi que la personne adhère.

Je suis dans une GRH particulière qui peut parfois faire peur, on ne fait pas ça partout et un candidat a eu peur une fois, il était pas habitué à ces tests. Il faut qu'ils soient capables de

s'adapter une fois qu'on sort un peu des sentiers battus. Pour répondre à ta question, le résultat du test n'est pas un critère bloquant pour ma décision. Par contre, la coach qui a l'habitude de voir les gens va m'apporter autre chose que le test. Que ce soit une fragilité, un esprit revanchard par rapport à quelque chose.

L'analyse un peu plus subtile que le coach va me faire va me donner un élément de... de confirmation d'une intuition que j'aurai. A ce moment je vais recuisiner la personne sur un doute qu'elle me communique.

Au niveau des outils et logiciels que vous utilisez pour l'exécution de vos activités RH, quels sont-ils ?

Alors maintenant c'est SD worx. On est passés avec le secrétariat social SD worx. Je vais te montrer. J'ai toujours sous-traité ça. Tout le monde a accès à ce portail maintenant depuis le début de l'année. Chaque personne peut aller voir son salaire et chaque personne a ses modules pour ses congés. Moi j'ai accès... Chaque personne a son calendrier personnel. Moi le manager j'ai le calendrier global.

Intervenez-vous encore dans ce logiciel en tant que dirigeant de PME ?

Alors non, c'est le N+1, ils font une demande de congé en rentrant leurs congés dans la plateforme et c'est le N+1 qui prend la décision de valider ou non.

Alors vous avez délégué cette tâche de validation et de suivi des horaires et congés ?

Ben moi j'ai toujours tous les directeurs dont je suis le N+1/ Car il faut bien se rendre que 5 directeurs dans une boîte de 30 personnes, ils ne peuvent pas ne pas avoir de rôle opérationnel. Donc on a tous un rôle opérationnel. Donc moi je suis sur les deux échelons quelque part donc ok il faut un capitaine de bateau mais je tiens un des ponts, le pont supérieur d'abord.

Vous dites que vous voyez les candidats le samedi car vous n'avez pas le temps de les rencontrer en semaine. Est-ce que vous seriez prêt à réduire le temps du tri des candidatures via l'automatisation via, par exemple, un scan automatique de CV ?

Non absolument pas. Catégoriquement non.

Et quels sont les désavantages de ce soucis issus de l'e-HRM à vos yeux ?

Je ne crois pas, je ne crois pas à la technologisation de ces tâches RH pourquoi parce que c'est tellement subtil et parce que c'est l'humain et l'humain il a peut-être pas rédigé son CV parfaitement mais il est peut-être quand même bon pour ta boîte. Je pense que ces systèmes-là partent sur une idée trop élitiste du recrutement.

Je me suis déjà dit allai Albert, le mec il est bien, ne cherche pas midi à 14 heures. Si la personne prend la peine de postuler chez nous, je vais examiner le plan, il y a une raison pour laquelle il postule et je vais l'examiner.

J'ai vu que vous partagé dernièrement une offre d'emploi sur LinkedIn...

Oui, on est très faibles pour ça. Je ne suis pas du tout actif sur les réseaux sociaux et ma collègue responsable administration et financière l'est à peine plus. Donc on se pose à chaque fois la question quand on doit mettre une annonce ou est-ce qu'on va la mettre maintenant ? Que ce soit poster des annonces dans la presse spécialisée on le fait pas, ça nous fait fuir parce que ça nous fait peur et on ne connaît pas.

On utilise le Forem mais pour le moment ça ne rapporte plus. Mais ça a déjà bien rapporté pour des fonctions techniques au niveau du Forem.

Comme canal on a aussi le site internet mais maintenant on a peu de gens qui vont consulter l'onglet JOBS des sites internet. Donc là aujourd'hui je suis en panne, je ne suis pas bien équipé pour le moment.

Quel est ton opinion sur les plateformes qui rassemblent plusieurs fonctions allant de la base de données sur le personnel et les candidats jusqu'à la gestion de factures ?

Par exemple, le registre de factures et le suivi se fait toujours par un fichier Excel. C'est une faiblesse quelque part car si j'avais un système ou j'aurais tout dans le même système ce serait bien mais le système que j'ai maintenant « Mercator » manque de possibilités de tri, de couleur pour nous aider dans le reporting ou dans l'analyse.

Excel c'est très puissant et donc j'ai envie de connaître ma facturation au mois de mai ben voilà je la retrouve facilement dans mon Excel. Mais j'ai un double encodage. C'est un problème car on fait deux fois le travail avec ce double encodage, je le sais mais je n'ai pas trouvé mon bonheur dans l'autre produit.

Au jour d'aujourd'hui avec mon expérience et une PME telle que la mienne, une PME ne peut se passer d'Excel. Ou alors elle doit prendre une société d'informatique qui va configurer des

choses. J'ai rencontré une fois un poseur de châssis qui est en fait un informaticien. Et lui son truc c'est qu'il a fait son logiciel de gestion d'entreprise lui-même et il l'a fait lui-même pour lui, dans son domaine. Maintenant un domaine commercial n'est pas l'autre et le système ne peut pas être 100% concordant avec une entreprise active dans un autre domaine. Il y a des petits indicateurs qui font que des logiciels dans des domaines complexes comme les nôtres... Complexes, ça n'existe pas. Oui, dans la grande distribution tu vas trouver car l'environnement est moins complexe.

Mais dans des environnements complexes comme moi je n'ai jamais rencontré une entreprise satisfaite des logiciels de gestion internes intégrés. Soit, ils faisaient comme moi avec un mélange de plusieurs logiciels, soit ils décident de le développer eux-mêmes. Mais le logiciel n'est jamais terminé, il te faut alors un informaticien à temps plein qui le développe mais alors si tu l'as pour toi, tu le développes pour toi tu le vends pour d'autres.

Mais je n'ai jamais pensé à le faire pour moi car j'ai assez de travail comme ceci.

Merci beaucoup Monsieur Martin.

Entretien n°6 : Thierry Jacques – Habeas

- Homme entre 50 et 55 ans
- Fondateur et directeur d'Habeas
- L'entretien a eu lieu dans leurs bureaux
- 34 minutes

Je vais d'abord vous demander de me dire votre domaine d'activités.

Alors nous sommes actifs dans la consultance en ressources humaines et une grosse partie du chiffre d'affaire c'est du recrutement, on fait aussi un peu de coaching, d'assessment et un peu d'outplacement. Donc le recrutement c'est pas de l'Intérim c'est du recrutement du type CDI, c'est une société, petite ou grande, qui nous dit : on cherche un directeur de production et on enclenche après les détails, je t'expliquerai après les détails. On enclenche des recherches, on contacte, on voit les candidats, l'employeur voit les candidats. On fait les assessment, on prend des références et puis le candidat est engagé en CDI chez le client et il n'y a pas de contrat chez nous et puis un détachement. Nous on est payés au forfait de l'exécution de la mission.

Quand avez-vous créé cette PME ?

Je l'ai créée il y a 13 ans et demi, j'ai créé ça en 2005.

Dans quelle phase de développement êtes-vous actuellement ?

On a une activité qui est très liée à la conjoncture donc ça veut dire qu'en 2012 on est montés à 16 personnes puis il y a eu la crise qui est arrivée donc en 2013 on est redescendus à 8. Et aujourd'hui on est 11 et une indépendante donc en phase de re croissance jusqu'à la prochaine crise. C'est systématique, on gagne beaucoup d'argent puis on en perd.

Quel est l'organigramme de votre entreprise ?

Je vais plutôt te donner l'organigramme qui prendra cours début juillet. En fait il vient d'avoir un gros changement ici. Car moi j'ai commencé seul en 2005. Puis j'ai engagé progressivement une série de personnes et puis en 2011 il y a eu une dame qui m'a rejoint comme associée et donc on s'est un peu réparti les rôles et je me suis séparé de cet associé fin avril et engager une directrice adjointe qui sera salariée à partir de début juillet mais en tant que salariée. Donc je reste le boss de la société et je fais essentiellement le commercial... Mon associée faisait beaucoup d'administration mais ça je suis en train de le passer à nos Office manager. Je viens de leur apprendre à faire la paie. La directrice adjointe que j'ai engagée va faire l'opérationnel.

Si tu veux moi j'ai des contacts clients, on commence plus ou moins 12 recrutements tous les mois, on voit en fonction de la charge de travail et on assure un suivi pour voir comment ça avance. La directrice adjointe qui va assurer ce suivi. Et en même temps parce qu'on est une PME, il n'y a pas un boulot full-time pour assurer le suivi des équipes qui sont très autonomes aussi. Et un même temps elle aura un poste de consultante Senior aussi. Donc dans le reste de la structure moi je suis le « boss » je fais la partie commerciale. La directrice adjointe fera plus la partie gestion de l'équipe. La finance sera pour l'office manager et à côté de ça on a 3 consultants Seniors et 4 consultants recherche.

Dès qu'on démarre un recrutement pour un client, on associe un junior et un senior. Le senior a les contacts avec les clients pour définir le job, le profil recherché, les détails. Ensuite, il va confier la recherche de CV au Junior qui va voir qui répond à l'annonce car on met l'annonce sur des sites internet. Il va aller fouiller sur des bases de données comme Monster. On paie cher les accès chaque année pour pouvoir y accéder. Il va faire des recherches sur LinkedIn et il va faire aussi du chasseur de tête, c'est aller contacter les gens chez nos concurrents pour aller dépêcher des gens. Et donc c'est le sourceur qui fait ça et une fois qu'il a trouvé, il présente ses résultats à la Senior. Le senior dit oui, intéressant. Alors si c'est intéressant, le junior fait un premier entretien téléphonique. Si cet entretien téléphonique est intéressant on reçoit le candidat lors d'un premier entretien téléphonique, cela dure entre une heure et une heure et demi. Il s'agit d'un premier entretien de sélection classique. Si le candidat correspond à ce qu'on recherche on envoie son CV et le rapport d'entretien au client. Et le client voit le candidat à son tour.

Le but c'est que l'entreprise valide l'expertise du candidat, d'abord. Car on est pas des spécialistes de la finance, nucléaire, l'armement donc on ne peut pas vérifier l'expertise pour le client. C'est au client de valider l'aspect technique et le client doit nous dire si la tête de cette personne revient à l'équipe ou aux fournisseurs. Si le client nous dit que c'est bien une personne qu'ils engageraient, on prend la main pour faire l'assessment et c'est de nouveau le consultant senior qui fait l'assessment. L'assessment c'est 5-6 heures chez nous pour valider des aspects de la personnalité sur lesquels on s'est mis d'accord en préalable avec le client et qui sont propres au poste et à l'entreprise. On trouve toujours des aspects.

Et donc on évalue ça avec des tests psychotechniques, avec des jeux de rôle, avec des entretiens compétences, avec des prises de référence, on sort un rapport d'une dizaine de pages qui est un rapport d'assessment ou on évalue le candidat sur ses compétences et on dit si on le recommande ou si on ne le recommande pas. Et s'il est recommandé et que le client l'engage ben on fixe la date d'engagement suite au préavis du candidat. Et nous on donne encore une

garantie de 12 mois, donc si pendant 12 mois le candidat a une dysfonction, on reprend des recherches. Donc ça c'est le gros de l'activité.

Dans cette procédure de sélection le Junior intervient plus au service du Senior et a plus la partie recherche et recrutement alors que le senior a plus la partie sélection.

Quel est le type de profils que vous recrutez pour vos clients ?

Alors peut-être un mot là-dessus par rapport à nos clients. Ce sont des grosses sociétés d'une part et d'autre part on travaille beaucoup avec des PME.

Les grosses boîtes viennent chez nous même s'ils ont déjà un service de recrutement en interne donc ils viennent chez nous parce qu'ils ont déjà cherché et ils ne trouvent pas ou alors parce que ce sont des profils plus confidentiels. Et à côté de ça on a de plus en plus de PME qui sont parfois même des start'up de l'université.

C'est pour te dire qu'on travaille pour des petites boîtes comme des grosses boîtes. Au niveau des profils c'est des personnes qui travaillent dans la production, la maintenance, bureaux d'étude... Et là ça va d'ingénieur sortant de l'école à directeur de site mais on fait également des contremaîtres, là on descend un cran en dessous, des brigadiers et il arrive même qu'on fasse des fonctions plus basiques comme des opérateurs de pause, des techniciens. On en fait pas beaucoup car c'est cher payé pour eux car un recrutement c'est minimum 10 000 euros car un employeur il faut vraiment qu'in n'en trouve pas avant de venir chez nous. Mais il est sûr qu'on en trouvera par contre par rapport à une boîte d'Intérim. L'intérim elle ouvre son tiroir, on a ou on a pas. Nous la différence c'est même si on a pas, on va toujours aller chercher.

Mais il est vrai qu'on est moins bien équipés pour aller chercher des ouvriers car ils sont pas sur LinkedIn. Parce qu'ils sont pas sur les bases de données, parce qu'ils ne regardent pas les annonces. On vise plutôt les fonctions de cadre, de direction et des profils commerciaux tous niveaux. Et au niveau employé on fait parfois des secrétaires de direction, des commerciaux internes, des profils trilingues.

Proposez-vous d'autres services que la consultance en recrutement ?

Alors 85% c'est du recrutement et puis il y a une partie d'assessment. Outre les assessment qu'on fait dans nos sélections, on fait environ 300 assessments par an. Pour soit, des clients qui recrutent par eux-mêmes mais qui voudraient qu'on teste les capacités du candidat qu'ils pensent engager ou dans le cadre de promotions internes. Et on fait un peu de coaching et

d'Outplacement. Mais c'est plus occasionnel. On a des bons outils mais on a pas le temps de les vendre.

Que voulez-vous dire par vous n'avez pas le temps de les vendre ?

On est noyés, moi ça fait 3-4 ans que je fais le commercial mais depuis au moins 12 mois j'ai peut être pris 10 rendez-vous de mon initiative dans des sociétés en disant je vais venir vous présenter Habeas. On arrête pas ici. J'ai encore fait 6 offres ce matin, ce qu'il faut savoir c'est qu'on est Leader en Wallonie. On n'est pas les plus anciens. Mais on a de bons consultants seniors. Les seniors ils ont tous minimum 10 ans de recrutement derrière eux et donc les gens savent qu'ici ils en ont pour l'argent.

Et donc ça veut dire que pour l'instant, tous les nouveaux clients qui arrivent c'est du bouche à oreille.

Et par rapport au nombre d'employés vous êtes 10 sur l'ensemble des vos bureaux ?

Oui c'est ça, on va peut-être monter à 10-14 mais on a pas une croissance infinie. Car il faut savoir que si on travaille pour un client X on ne peut plus pêcher chez lui. Donc si on a comme clients tous les producteurs automobiles ça posera problème on ne saura plus aller pêcher des candidats.

Au niveau des activités RH administratives, comment sont-elles exécutées ?

Donc au niveau RH on est une petite PME, on n'a pas des systèmes RH, on n'a pas de responsable formation qui va porter une politique de formation à long terme et donc on fait au fur et à mesure des besoins.

Quelles sont les activités que tu vises ?

Il s'agit de la gestion des avantages, les dossiers des employés, le service aux employés et aussi la gestion de paie.

Alors la paie c'était d'abord gérer par moi au début. Puis assez rapidement, quand j'ai démarré j'étais dans mon grenier avec mon bureau, je faisais ma TVA tout seul. Et puis dès que j'ai engagé quelqu'un j'ai contacté un secrétariat social.

Et au jour d'aujourd'hui, effectivement on travaille avec un secrétariat social. Donc ça veut dire que pour l'engagement et administration... Au niveau engagement, on travaille avec nos outils, donc si je cherche un consultant, on poste une annonce sur le site internet, on va voir les data

base puis il y a un processus d'entretiens. Je vois les candidats. Et puis si c'est bien on fait un assessment. Oui on a un processus classique et lorsqu'il s'agit d'engager la personne. Donc les dernières années c'était mon associé qui s'occupait de cette partie. Il avait les contacts avec le secrétariat social. J'ai repris ça depuis mai et j'ai délégué ça à ma petite employée qui va être promue et qui va s'en occuper.

Ici on a des contrats type que j'avais préparé à l'époque mais depuis on les a fait valider depuis par un secrétariat social et depuis peu on les a fait valider par un avocat. Qui est un conseiller juridique vers lequel je vais dès que j'ai une question. Il a fallu se mettre à jour pour le GDPR, en cas de litiges clients je vais vers lui. Donc j'ai ce conseiller juridique en plus de l'UCM.

Mais donc aujourd'hui quand on fait un engagement, ben la DIMONA on sait la faire sur le site de l'UCM. Donc on va sur leur site et puis après ça tourne tout seul.

Notre office manager centralise les congés sur un tableau Excel et à la fin du mois elle va aller sur UCM et va introduire les journées de prestation, les maladies, congés et autres et automatiquement on reçoit de l'UCM la fiche de paie et on fera la paie nous-même.

Du coup, vous déléguez peu d'activités à l'UCM ?

Oui, puisque tout est fait automatique maintenant, ils font juste le calcul de la paie. Car en étant 10 il y a pas grand-chose à déléguer. Dès qu'on a une question particulière on leur téléphone. On combine à la fois l'avis de l'UCM et de notre avocat sur le point juridique.

Qu'est ce qui, selon vous, retient les PME d'exécuter les activités RH traditionnelles et traditionnelles par elles-mêmes au lieu de déléguer ces activités RH à des secrétariats sociaux ou bien à des cabinets de recrutement comme le tien ?

Dans le cas de petites PME, ça se justifie pas que j'aie quelqu'un qui fasse la paie. Car investir dans une formation pour quelqu'un, il y a un risque. Le coût de l'UCM c'est assez inférieur comparé aux prestations, donc tu vois je me dis, le jeu n'en vaut pas la chandelle, je ne vais et je ne veux pas faire ça moi-même.

Si à terme ça se démocratisait on pourrait y réfléchir. Je vais prendre un exemple par rapport au personnel dans le domaine de la comptabilité. Alors moi j'ai un comptable depuis le début, il a fait ma première TVA, il m'a expliqué comment la faire puis il m'a fait un bilan annuel. Ici on a un bilan mensuel avec lui avec analytics. Pour l'instant j'ai vu le responsable de mon bureau comptable avec une de mes Officer et la comptable qui s'occupe de nous et ils nous ont dit que ce qu'ils sont en train de nous dire c'est un peu scier la branche sur laquelle ils étaient assis

mais dans 5 ans, la moitié du travail qu'on fait se fera sur internet, ça se fera par internet. Donc vous n'allez plus nous remettre tous les mois les factures qu'il faut encoder. Ce qu'il fait que le client lorsqu'il va encoder sa facture, ça ira directement dans votre compta.

Il y a des étapes intermédiaires de l'UCM qu'on va exploiter à partir de septembre et on est en train de former quelqu'un en interne pour déjà scanner les factures. Comme ça se facilite, on va reprendre en mains la partie facile de la compta et le comptable on se verra juste pour les bilans trimestriels et la clôture annuelle. Donc si ça se facilite, on prend en interne.

Mais j'ai pas l'impression pour le moment que la partie salaire est facile à gérer. Alors que nous on pousse sur un bouton et on a les enveloppes de paie. Jusqu'au jour d'aujourd'hui je vois pas l'intérêt moi de former quelqu'un qui va faire finalement ça que deux heures par mois. Le jeu n'en vaut pas la chandelle, j'aime autant que le secrétariat social le fasse.

Dans le cas d'un recrutement c'est un peu différent. Quelles sont les raisons pour lesquelles une société va venir vers nous pour un recrutement. Dans le cas d'une grosse boîte, je t'ai expliqué les deux cas de figure. C'est souvent quand ils ne trouvent pas. Parce qu'on est mieux équipés qu'eux en termes de sourcing et qu'on va beaucoup plus loin. Alors que normalement ces grosses boîtes ont déjà accès à Stepstone, Monster. Donc quand ils viennent vers nous, la recherche est plus compliquée puisqu'ils ont déjà regardé dans des parties où on a déjà regardé.

Les PME c'est différent. Une PME ne va pas se payer une base de données. Il faut savoir que pour avoir accès à des bases de données diverses, je paie plus de 100 000 euros par an. C'est mon plus gros budget après le personnel. Donc une petite PME ne va pas se payer ça. Donc une petite PME qu'est-ce qu'elle fait quand elle recherche quelqu'un, elle va mettre une annonce au niveau du Forem, elle va peut-être mettre une annonce sur son site, elle va peut-être contacter les deux boîtes d'interim du coin. Et dans ces cas-là, la boîte d'Intérim va dire on a quelqu'un mais vous le prenez 3 mois avec un coefficient (*Inaudible à l'enregistrement*). Mais les boîtes d'Intérim elles sont vite limitées aussi au niveau du type de fonctions parce quand tu montes dans le type de fonctions, des cadres de direction, elles n'ont pas ça dans leur portefeuille et même dans des fonctions plus basiques ben elles n'ont pas toujours.

Et contrairement à ce qu'on pense, si l'agence Adecco de Crisnée n'a pas de profil, elle ne va pas demander à l'agence Adecco d'à côté si elle en a un. Donc tu vois, à partir du moment où l'employeur se dit ben j'ai utilisé mes moyens habituels mais je ne trouve pas, ben si je veux trouver quelqu'un ben je dois passer par un bureau parce que je sais qu'il va trouver.

Donc avant on était un peu un choix mais maintenant on est un peu un mal nécessaire. Les gens viennent chez nous après avoir essayé.

L'autre cas de figure, c'est si elles n'ont pas trouvé, les gens ont fait un recrutement et ça a complètement foiré. Et là ils se disent ben on va demander à des spécialistes. Et là ils nous utilisent encore pour la partie trouver des CV, mais ici pour la partie sélectionner le bon. Le cas de figure classique c'est une PME qui a engagé un commercial mais le commercial ne rapporte pas de fric. Alors son a engagé un commercial pourquoi. Parce qu'il est venu avec un beau costume, un beau sourire, il s'est bien vendu. Ça tu sais le faire à une PME mais quand tu passes ici on va quand même vérifier si c'est un bon commercial, donc les gens se dient par un bureau de recrutement on aura plus de choix, le candidat qui sera choisi sera quand même beaucoup plus optimal et en plus si ça ne va pas ben il y a en plus une garantie.

Donc c'est soit parce qu'on ne trouve pas et qu'on a essayé ou c'est parce qu'on se dit que ça sera quand même plus efficace.

Est-ce que l'automatisation de certains tests, comme le scan automatique de CV ou les tests de mise en situation sont une étape vers la personnalisation du recrutement par les PME ?

Alors pour ça, il faut déjà qu'ils aient des candidats et qu'ils ont déjà une liste de CV avec des candidats à qui faire passer des tests.

On a déjà plusieurs clients qui font passer des tests parce que ce sont des petits tests pas chers. Alors nous on utilise des tests plutôt comme SHL qui sont beaucoup plus chers et ceux-là une PME ne se les paie pas. Et on a même quelques clients qui font appel à la graphologie. Il y a encore quelques clients qui font ça.

Nous on oblige notre client à prendre l'assessment avec nous pour avoir la garantie. Mais si les clients font de leur côté un test graphologie, je demande qu'ils me le donnent. Pour pouvoir comparer au rapport de l'assessment. Comparé à la graphologie nous nos rapports, sur 100 tests on a peut-être 2-3 repasses. Nous, nos rapports c'est pas le même ratio. Ce genre de vieux tests c'est plus utilisé chez les vieux DRH, les jeunes DRH ils ont compris que ces questionnaires ne valent pas grand-chose.

Un questionnaire de personnalité il faut d'abord qu'il soit bien fait, il faut d'abord qu'il soit bien fait. Tu en as qui comportent 30 questions, d'autres 400. En principe celui qui en comporte est plus précis.

Par contre, ce qui ressort du test, rien ne nous dit que ça correspond à la réalité. D'un parce que le pourcentage de candidats qui ne répondent pas comme ils sont mais tels qu'ils imaginent comme on aimerait bien qu'ils soient. Même les gens qui sont sincères peuvent se tromper de manière inconsciente. Ce profil de personnalités a une valeur très relative.

Je pense qu'ils feraient mieux de faire passer ces tests dans des bureaux spécialisés. Les 3 heures qu'une personne nous donne 80% du profil et ce que nous donne le candidat sur lui-même, ben on va travailler dessus, les questionnaires, voir si des choses ne sont pas tout à fait en phase.

Mais des jeux de rôle c'est quelque chose de tellement plus puissant quand tu sais bien t'en servir.

Comment vois-tu la démocratisation et la popularisation des réseaux sociaux professionnels pour l'appropriation du recrutement par les PME ?

Alors c'est une crainte que j'avais au début, ouille ça risque de nous enlever des parts. Mais dans la réalité pas du tout. Parce que d'abord déjà si toutes les PME veulent utiliser LinkedIn convenablement, il faudrait d'abord payer. Nous ce qu'on paie à LinkedIn par année c'est 10-15 000 dollars, c'est pas rien. Avoir accès à tout le monde, faire des recherches par mot clé, envoyer des mails automatiques.

Pour faire des recherches, ça veut dire qu'il faut former quelqu'un et c'est pas évident donc finalement ça ne me prend pas beaucoup de pain de la bouche. Et je vais prendre un autre exemple au niveau d'une grande entreprise. La FN qui emploie ici 400 personnes, ils ont investi il y a deux ans 200 000 euros dans une plateforme de recrutement avec LinkedIn etc. et ils ont plus ou moins abandonné. Il y a que les grosses boîtes qui vont payer ça. On a toujours autant de missions chez eux parce qu'ils se rendent compte que c'est encore tout un métier. Donc nous, fatalement ça nous sert car 25% des gens qu'on recrute c'est sur LinkedIn alors qu'il y a 5 ans c'était 0. Voilà ça nous facilite un peu le travail et pour l'instant, ça ne nous enlève pas du pain de la bouche.

Je me suis quand même dit, si tu veux garder ta place sur le marché, sois vigilant, suis le progrès en matière de sourcing. Et donc j'essaie de tout le temps de suivre ou ça bouge mais finalement sur les 15 dernières années, à part que le Web et LinkedIn ont pris la place des suppléments des journaux. Le reste n'a pas changé du tout. C'est un monde qui a peu bougé justement. Et je suis étonné qu'il n'y ait pas justement des plateformes qui viendraient... Il y a encore des clients qui sont embêtés car ils viennent chez nous on dit on fait le sourcing et la sélection. Pas question

de faire uniquement le sourcing. Le client s'il avait le choix il se contenterait juste des cv qu'on lui fournit. Mais de plus en plus ils se rendent compte que ces assesement ont une valeur ajoutée énorme. Mais il y a certainement encore des clients qui se diraient encore, je paie quelqu'un qui fait du sourcing et je m'occupe du reste.

Il y a encore pas mal de clients qui disent oui les entretiens de sélection il y a pas besoin d'Habeas on les fera bien tout seul.

Et donc je suis étonné qu'il n'y ait pas des sociétés qui n'aient pas développé de la vente de sourcing. Je pense que ça cela marcherait et que ça nous embêterait un petit peu même si à terme les clients viendraient vers nous.

C'est pas le rôle de l'Intérim de fournir le sourcing de candidats sans la sélection ?

Le problème avec l'Intérim c'est qu'ils sont passifs. Une boîte d'Intérim elle ne sait proposer que des gens qui ont apporté leurs cv chez eux, ils ne savent pas proposer des gens en dehors. Ils ne font rien de proactif. Nous, si on n'a pas, ben on va chercher.

Entretien n°7 – Anne-Cécile Moreau – AUXI SOCIAL

- Femme entre 35 et 45 ans
- Fondatrice et gérante de AUXI SOCIAL
- L'entretien a eu lieu dans leurs bureaux
- 21 minutes

Bonjour, je suis étudiant en master en sciences de gestion à la LSM à Louvain-la-Neuve, je réalise mon mémoire sur la conciliation des outils découlant de l'e-HRM avec les activités RH des PME, je vous ai contacté car lors de mes entretiens précédents avec des dirigeants d'entreprise, j'ai constaté que le rôle des secrétariats sociaux était important dans l'exécution des activités RH des PME.

Est-ce que vous pouvez me présenter votre entreprise ?

Donc nous nos clients c'est les employeurs évidemment et on s'occupe de toute la gestion du personnel, à savoir les contrats de travail, l'établissement des fiches de paie, les déclarations au précompte professionnel trimestrielles ou mensuelles, les déclarations ONSS et l'établissement des fiches fiscales en fin d'année. Donc alors on donne des conseils juridiques en cas de licenciement ou autre. Ou tout ce qui est réduction au premier engagement etc. On essaye de répondre au maximum aux employeurs.

Combien êtes-vous à travailler ici ?

On est 4 et dans les grosses structures ils ne sont pas plus de personnel mais ce qu'il y a c'est qu'ils gèrent beaucoup plus de volume. Ce qu'il y a par exemple pour être agréé, il faut être en ASBL par exemple. Moi je ne suis pas une ASBL je suis en SPRL mais ça ne change en fait rien.

Il y a juste que chez nous on ne fait pas provisionner les employeurs comme font les plus gros secrétariats sociaux. Et cela les clients n'aiment pas, et c'est ce qu'ils apprécient particulièrement chez nous, c'est qu'il faut provisionner. C'est-à-dire, l'ONSS qui est à payer trimestriellement, c'est le secrétariat social qui va le reverser.

Alors que chez nous, tous les trimestres on leur envoie le montant à payer eux-mêmes à l'ONSS. Ce n'est pas nous qui versons l'argent à l'ONSS.

Par rapport aux activités réalisées par vos clients, aidez-vous les PME dans leur recrutement et sélection ?

Alors le recrutement c'est plus en interne qu'ils font ça, dans les petites structures c'est les gérants. Par contre on nous demande conseil, on nous envoie des CV. Mais généralement c'est plus en interne qu'ils le font. Quand il s'agit d'une grosse société ils ont une personne en RH soit lorsque c'est une petite structure ben c'est le gérant qui recrute. Evidemment on va pas recruter pour eux.

Quels sont les outils et logiciels que vous utilisez pour vous aider dans le support des activités RH administratives ?

Alors on a un programme informatique, c'est GAPA informatique donc c'est pour toutes les fiches de paie mensuelles, fiches fiscales, toutes les déclarations passent par-là.

Par contre pour les DIMONA d'entrée, c'est la déclaration immédiate à l'emploi quand on engage quelqu'un c'est via le site de la sécurité sociale, donc ça c'est un site spécifique. Et tout ce qui est contrat c'est via Office, j'utilise Word.

Selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles les PME n'exécutent pas ces activités de gestion administratives pas elles-mêmes ?

Parce que c'est impossible, elles ne sauraient pas effectuer les calculs qui sont beaucoup trop complexes maintenant. Même avec un programme adapté qui est déjà un sacré investissement, il faut se tenir informé de l'actualité et ça c'est tout le temps en loi sociale, c'est sans arrêt, c'est tout le temps que ce soit modification de législation, il y en a je ne sais combien par an. Ça leur coûterait plus cher d'engager quelqu'un qui va voûter je ne sais pas 40 000 euros par an plus le programme que de déléguer ça à un secrétariat social. Car je ne sais pas si pour une société, ça en vaut la peine.

Admettons que les programmes qui gèrent ça coûtent 25 000 euros plus la maintenance mensuelle ben ça leur coûtera moins cher de déléguer à un secrétariat social.

Nous ici en interne on paie 4 personnes temps plein qui sont des personnes qualifiées.

En comparaison les grosses structures effectuent ces activités par elles-mêmes ?

Ils ne le font pas par eux-mêmes, il y a peut-être quelqu'un en interne qui va encoder les prestations en ligne, sur le site d'un secrétariat social, une plateforme en ligne. Et le secrétariat social va quand même générer la déclaration ONSS etc.

Quelqu'un qui fait tout de A-Z en interne, je n'en connais pas. Les grosses boîtes ils utilisent une plateforme en ligne et au final c'est quand même le secrétariat social qui génère les documents.

Quelle est la différence entre les PME et les plus grandes structures ?

Il s'agit du volume de tâches qu'ils nous délèguent. Donc par exemple pour la facturation client, c'est un forfait par travailleur. Mais nous on est plus orientés PME dans nos clients. On travaille aussi pour les indépendants qui sont en personne physique. On s'occupe aussi des fiches des gérants qui n'ont pas de personnel donc la fiche de paie mensuelle avec les éventuels avantages en nature etc.

Par contre il y a les grosses structures qui vont avoir une personne qui... Ils vont déléguer une grosse partie au secrétariat social mais ils vont faire une grosse partie en interne aussi, ça c'est possible aussi.

Par exemple quelqu'un qui encode toutes les prestations sur une plateforme et le secrétariat social n'a plus qu'à traiter ou générer les fiches de paie ou même les fiches de paie peuvent être générées par la personne en question qui gère ça au sein de la société. Mais pour tout ce qui est déclaration ONSS ça c'est plus compliqué.

Mais peut-être que dans certaines sociétés c'est possible de faire la majorité en interne ; les contrats de travail c'est quelqu'un qui a des notions, qui est juriste, ça c'est possible. Et qui demande conseil à un secrétariat social pour diminuer les coûts, mais c'est possible.

Mais je ne suis pas sûr qu'à terme ce soit rentable.

La digitalisation des outils RH permettra-t-elle à terme aux PME de s'approprier leur gestion des activités RH administratives ?

Je ne suis pas certaine, je ne pense pas. Voilà ça dépend quel secteur. Les dirigeants ont en général beaucoup d'autres tâches à effectuer. Donc s'intéresser à ça par exemple, je ne sais pas s'ils peuvent. Et puis par exemple il faut vraiment être tenu au courant de l'actualité parce que on a souvent des employeurs qui nous téléphonent et qui nous demande, qu'est ce qui serait plus intéressant pour engager cette personne-là ? Quelles sont les aides possibles, il faut déjà quelqu'un qui se tienne vraiment informé de quelles sont les aides possibles auprès de la région wallonne ou bien de l'ONEM, du Forem. Donc pour faire un tout complet, c'est déjà compliqué.

Cette appropriation de certaines tâches administratives RH par les entreprises, est ce que ça représente une menace pour votre business ?

Non, alors bien sûr qu'on facturerait moins mais il y a moins de travail aussi. Voilà je pense que la partie qui pourrait être transférée c'est l'encodage de prestations, il y en a qui le font. L'encodage de prestations c'est-à-dire celui-là a été malade tel jour, ça ils peuvent l'encoder directement en ligne. Les contrats de travail, s'il y a quelqu'un d'un peu qualifié, il peut les faire aussi.

Maintenant nous on va mettre une plateforme en ligne pour ceux qui veulent encoder leurs prestations. Si je vois que ce n'est pas possible pour certains et que ça nous donne encore plus de boulot pour rectifier chez nous ben voilà, ce sera intéressant ni pour l'un ni pour l'autre. Je pense que ça ne peut pas s'adresser à tout type d'employeurs.

Lorsque vous dites que ça ne peut pas s'adresser à tout type d'employeur ou secteur...

Ben je veux dire il y a des employeurs qui sont uniquement manuels, je prends le secteur de la construction, je ne dénigre pas ça de manière péjorative mais qui ne sont pas du tout administratifs, ça ne sera pas possible évidemment.

Pour moi, même dans les grosses structures, ça pourra, ça peut s'appliquer mais dans les petites structures, je ne pense pas.

Au niveau de l'existence, j'ai oublié de vous poser la question, quand a été créée la société ?

La société a été créée en 2010. Depuis 2010, je suis la gérante.

Au début on était 2 et puis on est montés à 4. Et au fur et à mesure des années, on récupère beaucoup de dossiers de gros secrétariats sociaux parce que nous notre gros avantage c'est le service évidemment. Parce que lorsqu'une entreprise téléphone à un secrétariat social qui est une grosse structure, on n'a pas les mêmes réponses, le degré de personnalisation qu'on propose. Quand on reçoit une information 15 jours plus tard concernant un licenciement, ça peut poser problème à l'employeur.

Ici ils ont tout le temps les réponses en direct.

Donc on récupère beaucoup de dossiers des grosses structures. Lorsque quelqu'un se lance comme indépendant, quest ce qu'il fait, ben il s'inscrit dans un guichet d'entreprise. Les grosses structures comme UCM, SD worx et Securex qui font guichet d'entreprise, c'est-à-dire qu'on va demander son numéro d'entreprise et en même temps ils vous refourguent tout le service : secrétariat social, caisse d'assurance sociale, caisse d'assurance familiale et voilà ils signent pour tout et ils signent pour tout et ils se retrouvent avec un service qu'ils n'ont pas vraiment choisi.

Et après nous, on les récupère. Et après ils signent des contrats en béton donc pour récupérer nos clients en janvier 2019, ils doivent signer un renon avant le 30 juin de cette année. Donc voilà c'est compliqué.

Par contre il faut reconnaître que ces gros secrétariats sociaux, ils ont un super programme. SD worx, moi je trouve qu'ils sont assez au point informatique. Donc quand ça s'applique aux grosses entreprises je trouve que c'est pas mal.

Parce qu'au niveau informatique, ils sont quand même bons. Mais maintenant au niveau informatique, ce n'est pas personnalisé du tout. Voilà si on a quelqu'un en interne qui gère c'est bien mais sinon pour avoir quelqu'un en ligne, quelqu'un de qualifié surtout.

Parce que ce sur les employeurs me disent c'est qu'ils ont quelqu'un mais cette personne n'arrive pas à répondre à leurs questions. Moi mes employées sont vraiment formées.

Et vous au niveau de votre plateforme, que pensez-vous de la personnalisation pour les employés de cette plateforme pour déléguer cette tâche d'encodage aux employés ?

Donc on mettra en ligne cette plateforme en 2019 parce qu'elle est en cours de construction. Je pense que je vais d'abord donner l'accès aux employeurs et en fonction de ce que les employeurs veulent ben on peut donner par exemple un accès au personnel. Mais avec l'accord de l'employeur.

Concernant votre recrutement, utilisez-vous des tests, logiciels pour vous assister ?

Oui, on fait passer un test écrit plus un entretien. Parfois j'ai de très bons tests mais lorsque je vois la personne en entretien, je suis sûr de ne pas vouloir travailler avec elle. C'est sûr que le contact humain reste primordial.

Vous faites d'abord l'entretien ou le test ?

Je fais d'abord passer le test.

Et avant ces tests, il y a un tri des CV de votre part ?

Oui, un tri, c'est pire qu'un tri. Je me rappelle lorsque j'ai recruté la dernière fille qui travaille ici, j'ai mis une annonce sur le Forem. J'ai retiré l'annonce, et j'ai trié. J'ai juste regardé les études et j'ai bazardé. Je n'ai pas le temps de commencer à analyser tous les CV. Toutes les lettres de motivation non personnalisées, on les écarte aussi.

Et puis après j'ai reçu plus ou moins 10 candidates.

Chacune d'elles a passé un test ?

Oui. Et j'ai réalisé 3 entretiens avec les 4 dernières.

Quel est ce test ?

Ça dépend du profil que je recherche. Par exemple si je recherche quelqu'un en compta ou en loi sociale. Je vais adapter le contenu du test. Je ne recherche pas spécialement quelqu'un avec de l'expérience parce que si elles n'ont pas d'expérience, on les forme ici. Et s'il y a de l'expérience je pose quelques questions dessus notamment sur la législation sociale et l'utilisation et compétences informatiques.

A part le Forem et les candidatures spontanées, utilisez-vous d'autres canaux de recrutement ?

Pour le moment non, j'ai toujours mis sur le Forem, ce qu'il y a c'est que sur le Forem... Pour le boulot que je demande, vu que je ne demande pas d'expérience, je reçois n'importe quoi comme CV. Même si je demande minimum un graduat ou l'université, un minimum d'études. Et malgré ça je reçois des CV d'infirmière, Je suis sûr que ça ne convient pas.

Parfait, vous avez répondu à l'ensemble de mes questions, je vous remercie et je vais couper l'enregistrement.

Analyse des entretiens

Gianni Dubois – OH ! Média

Remarques générales	L'entretien a eu lieu dans le bureau de Monsieur Dubois, celui-ci a répondu à l'ensemble de mes questions de manière claire.	
Caractéristiques de l'entreprise	OH média est une entreprise active dans le secteur des médias et de la communication créée en 2016 qui comprend aujourd'hui 11 employés.	
Thèmes	Extraits de l'entretien	Analyses
Contexte configurationnel	« Donc, vu qu'on est dans un environnement complexe, il faut une organisation du travail également complexe de façon à faire face à la complexité de l'environnement. Donc on a une structure relativement plate avec quand même un management qui est là pour prendre des décisions et gérer la boîte » « On est dans un modèle cerveau, holographique avec des aires semi-autonomes [...] c'est un management de la confiance [...]. J'ai tendance à dire que la confiance c'est quelque chose qu'on ressent, on est dans quelque chose qu'on ressent. On est dans la conviction intime, la conviction qui est personnelle. Donc ce qui veut dire que mettre un management de quelque chose qui est intime et personnel c'est un peu... C'est nuageux, pas très concret pour gérer les ressources humaines. Donc ce que j'essaie de faire pour établir ce management de la confiance c'est de confier les responsabilités par rapport à des missions précises » « on est trop exigeants, c'est l'erreur qu'on est en train de faire pour le moment, à mon avis. L'équipe, étant donné qu'on est une agence multimédia, les compétences qu'on doit détenir au niveau de l'équipe sont en train de monter et automatiquement pour les personnes	Cette PME est active sur le secteur du multimédia et de la communication. Il s'agit d'un environnement où il y a une évolution constante des techniques et une mise à jour des techniques continues des techniques des entreprises actives sur le secteur. Cette PME se doit de se tenir au courant des derniers cris au niveau technologique pour garder sa place sur le marché. Management de la proximité. Grande autonomie des employés. Le secteur dans lequel OH ! Média opère fait que les exigences de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise sont pointues en termes de compétences. Ils se doivent d'avoir du personnel qualifié en technologie de l'information et de la communication.

	<i>qui veulent entrer dans la boîte ça devient plus compliqué pour les personnes qui doivent entrer dans la boîte car le niveau de compétences est assez élevé »</i>	
Exécution des activités transactionnelles	<i>« J'ai une collègue qui se charge de l'administration : congé, paie, c'est elle qui se charge de l'administration [...] les avantages sont décidés en comité de direction avec mon associé et puis c'est appliqué par ma collègue qui va se charger de l'administration : gestion de la paie, facturation, ... »</i>	Les tâches administratives RH sont déléguées à la responsable administrative.
Exécution des activités Traditionnelles	<i>« Au niveau du recrutement je suis orienté compétences. Avec un processus de recrutement qui est très formel [...]. Avec un processus de recrutement ou il faut d'abord postuler par courrier, avec la lettre de motivation et le cv. Et au niveau du cv il y a une grille d'évaluation c'est-à-dire qu'on détermine quelles sont les compétences recherchées, donc il y a une évaluation d'abord sur le CV [...] on regarde toutes les compétences et on va sélectionner si on recherche 5 compétences ben on en demande 3 ou 4. Ça c'est la première étape. Il y a une deuxième étape ou il y a un examen écrit / oral ou il faut contacter un client, découvrir une offre, restituer une offre et recontacter un client [...] Et ensuite au niveau de la troisième étape qui est un entretien et ou on est davantage sur du soft skills. L'étape une et deux on est sur du Hard Skills ou on est sur les compétences requises et à l'entretien on est sur les soft skills »</i> <i>« Pour la paie c'est le secrétariat social qui s'en occupe directement »</i> <i>« Pour tout ce qui est gestion des factures, contrats, on a notre propre CRM [...]. Je sais que la responsable administrative a acheté un nouveau logiciel mais je ne sais pas comment</i>	Le processus de recrutement est assez traditionnel. Même si cette entreprise est active sur un secteur technologique, ils n'ont pas acquis des techniques de l'e-HRM mais restent dans une phase assez classique. L'activité Gestion de paie est externalisée. Cependant, certaines activités traditionnelles sont exercées en interne.

	<i>il s'appelle de façon à gérer plus facilement les factures.</i>	
Rôle du dirigeant dans les activités RH	<i>« Un de mes collègues m'a aidé à mettre toutes les compétences et les résultats des différentes épreuves dans un tableau Excel. Là cela nous a bien aidé car la charge était importante. Il a été comme bras droit pour ce recrutement-là. Sinon ma collègue en charge de l'administration nous aide aussi à traiter sur le plan administratif »</i> <i>« il y a une dynamique au sein de la culture d'entreprise qui fait que c'est ma responsabilité d'engager les bonnes personnes »</i>	Le dirigeant se fait assister par ses collègues dans le recrutement. A part une grille de compétences pour comparer les compétences du candidat avec les compétences du profil recherché, ils n'utilisent pas de dispositifs issus de l'E-HRM. Le recrutement est personnalisé par le dirigeant. Celui-ci en prend la responsabilité.
Systèmes E-HRM mis en place	<i>« on a le secrétariat social avec leurs outils [...] On a peut-être trop digitalisé. Et donc on a plein d'outils. On a un ASANA qui nous permet de gérer les ressources internes. On a TEAM qui permet de gérer les processus internes par rapport aux clients. On a ONE NOTES qui nous permet de gérer les tâches client par client, on a COCDERTO qui est un CRM qu'on a acheté et personnalisé qui nous permet de gérer les factures »</i> <i>« On s'est posé la question ces dernières semaines, est ce qu'on n'est pas allés trop loin dans le développement des outils digitaux. Parce que moi j'avais déjà des craintes par rapport au développement des outils digitaux. Si on lance des outils et qu'on ne les utilise pas après, c'est contre-productif. Je suis évidemment pour le développement des outils digitaux qu'on utilise parce qu'au sinon on s'y perd. Et en fait je me rends compte qu'on est en train d'utiliser trop d'outils [...] Pour quelqu'un qui arrive dans la boîte et qui découvre</i>	Multitude d'outils utilisés pour les ressources humaines. Inefficacité perçue de la multitude d'outils utilisés et leur manque de connaissance d'utilisation. Volonté de regrouper ces outils en un seul. Le dirigeant est en première ligne client et recrutement. Il a

	<i>qu'on a 7 outils digitaux coopératifs, ça devient compliqué pour la personne »</i> <i>« Ce qui va être un objet d'attention c'est si on ne devrait pas glisser en fin d'année vers ODOO [...] est ce qu'on ne doit pas passer vers une autre plateforme. Une plateforme plus intégrée »</i> <i>« On reste sur une centralisation humaine mais c'est beaucoup »</i>	délégué les activités RH administratives.
Besoins ressentis au niveau exécution des activités RH	<i>« Ce sur quoi on pourrait être aidé c'est s'il faut un chasseur de têtes ou il faut élargir le réseau. Ou la quand il faut partager une annonce on va utiliser nos réseaux, LinkedIn, des outils classiques. Ça c'est un premier élément. Est-ce qu'on va recruter au bon endroit. Pas sur la méthode mais sur l'accompagnement pour l'annonce »</i> <i>« Pour nous, aujourd'hui il y a deux défis. Est-ce qu'on doit aller vers l'intégration de ces différents outils digitaux »</i>	Il a besoin de nouveaux canaux pour recruter. Au niveau des sources de recrutement. Peut-être penser à des partenariats avec des écoles pour des stages. Pour ce dirigeant, sa PME utilise assez d'outils différents. Il y a un besoin d'intégration de ses outils en une plateforme commune. Car trop de difficultés pour les nouveaux arrivants à se familiariser aux outils.

Pascale Dominique – Le Thiniheid

Remarques générales	L'occasion d'effectuer un entretien auprès d'une ASBL s'est présentée. Je trouve intéressant d'avoir une idée de comment fonctionne cette PME dans l'exécution de leurs activités RH et l'utilisation de dispositifs issus de l'e-HRM. L'entretien a eu lieu chez Madame Dominique en après journée. Celle-ci a répondu à l'ensemble de mes questions.	
Caractéristiques de l'entreprise	L'ASBL « Le Thiniheid » a été créée en 1971 et elle propose un service d'accompagnement ainsi qu'un service résidentiel pour les personnes handicapées adultes. L'ASBL compte 22 membres du personnel.	
Thèmes	Extraits de l'entretien	Analyses
Contexte configurationnel	<i>« En fait ce qui se passe chez nous, c'est qu'on a très peu de modification de personnel. En règle générale, les gens qui rentrent chez nous, c'est vraiment très très rare quand ils quittent [...] moi ça fait 5</i>	Personnel assez stable, peu de départs.

	<i>ans que je suis directrice et j'ai engagé 4 personnes »</i>	
Exécution des activités transactionnelles	<i>« les coordinateurs ils sont là pour la bonne organisation du service, que ce soit au niveau du personnel ou des activités. Et officiellement, les congés, heures de récup ça passe par moi mais d'une manière plus officielle, à titre d'information »</i> <i>« Au recrutement, quand la personne rentre dans l'ASBL c'est elle qui s'occupe de rassembler tous les renseignements nécessaires donc elle voit la personne pour tout ce qui est documents officiels. Au niveau des congés c'est elle qui rassemble les demandes et la liste des congés. Pour les responsables de service c'est donc une meilleure organisation et ils ont un planning disponible à tous moments. C'est elle qui rassemble tout. Quand quelqu'un qui est malade c'est elle qui fait le nécessaire au niveau de la mutuelle »</i>	Rôle officiel, non-intervention dans la gestion et validation des congés du dirigeant. Les tâches administratives RH sont toutes déléguées à la responsable administrative.
Exécution des activités Traditionnelles	<i>« le recrutement c'est toujours moi »</i> <i>« Je vais dire sur les 4 dernières personnes que j'ai engagées, deux étaient des anciens stagiaires »</i> <i>« Si je n'ai pas d'anciens stagiaires et que je ne trouve pas et que ça ne colle pas en règle générale je mets une annonce sur notre site internet, une offre d'emploi sur notre site. Et j'ai souvent un contact avec le Forem donc ce sont les deux canaux je vais dire dans lesquels on fait [...] [Le Forem] ils ne font absolument pas une sélection »</i> <i>« J'ai fait une fois avec la presse écrite. Et là j'ai eu une floppée de candidats. Pour un poste j'ai eu 80</i>	Personnalisation du recrutement. Utilisation d'une réserve de main d'œuvre qui a déjà validé les compétences engagées. Engagement d'anciens stagiaires. Annonce sur leur site internet dans l'onglet jobs. Contact avec le Forem. Transfert des candidatures s'ils ont des profils intéressants pour l'annonce. Ou les candidats consultent l'annonce et postulent. La presse écrite génère trop de candidatures.

	<i>candidatures et ça je trouve que c'est un boulot énorme après »</i> <i>« Tous les deux ans je demande à chaque membre du personnel de faire un projet un peu de formation par rapport à ce qu'ils leur manquent et ce qu'ils voudraient faire et puis je les rencontre et on discute ensemble au niveau formations quelles sont leurs demandes »</i> <i>« Donc moi quand j'ai postulé le poste de directrice j'ai fait un test de personnalité avec un bureau de consultance. Et par la suite au niveau des coordinateurs de service j'ai demandé qu'ils puissent faire le même test que moi »</i>	Elle est seule pour analyser les candidatures. Elle délègue la recherche de formation mais contribue à l'organisation de celle-ci. Passage d'un test de personnalité pour les coordinateurs de service. Elle voudrait faire passer ce test à l'ensemble des salariés mais obstacle de coût.
Rôle du dirigeant dans les activités RH	<i>« [Pour le recrutement], je fonctionne aux ¾ moi seule »</i>	
Systèmes E-HRM mis en place	<i>« l'encodage des heures de travail ce qu'on fait ici c'est que chaque membre du personnel note, on est toujours « papier-crayon » pour le moment »</i> <i>« A ce stade-ci parce que c'est suffisant au niveau de notre secrétariat social, elle utilise uniquement Excel. Des tableaux Excel. Voilà mais au niveau des congés par exemple elle encode le nombre d'heures des gens, le nombre de jours auxquels les gens ont droit et quelque part elle le note et chaque fois son tableau Excel fait le calcul et donne le nombre d'heures qu'il reste par exemple. Au niveau du nombre d'heures prestées par le personnel c'est aussi le tableau Excel qui les calculent [...] Mais par exemple au niveau de notre secrétariat social on n'a pas de programme informatique, on leur envoie notre tableau Excel »</i>	Utilisation d'une méthode traditionnelle d'encodage des heures de travail. Le dispositif e-HRM qu'ils utilisent est Excel. Il n'y a pas besoin de plus actuellement, ça leur suffit et leur secrétariat social ne leur demande pas d'évoluer. L'ASBL ne ressent pas le besoin d'acquérir des dispositifs d'e-HRM plus complexes pour l'exécution de ses activités transactionnelles ou traditionnelles.

	« notre secrétariat social est aussi une ASBL et ils sont spécialisés dans les ASBL et donc ils n'ont pas été plus loin. J'ai été approché par d'autres secrétariats sociaux qui me vendaient leurs services parce qu'eux tout est informatise et avec eux, le calcul ne se fait qu'une fois [...] A ce niveau-là notre secrétariat social n'est pas très évolué parce qu'on leur fAsana encore le document fin de mois. On est toujours à ce stade-là. Mais voilà pour nous ça fonctionne, ça ne prend pas non plus un temps terrible » « s'ils ont le profil, le niveau de formation ben on les garde. Et en général on en a tellement qu'on les garde pendant deux ans puis on jette les plus anciens pour garder les nouveaux mais on les garde pendant deux ans. Cette base de données c'est uniquement la candidature de la personne, qu'on garde dans une farde »	Stock des candidatures pendant une durée de 2 ans. Version Dossier Papier. Rien n'est informatisé.
Besoins ressentis au niveau exécution des activités RH		

Jean-Pol Valentin – Coonen Graphics

Remarques générales	L'entretien a eu lieu dans le sbureaux de Coonen Graphics. Monsieur Valentin a répondu à mes questions de manière directe. Il me précise d'entrée qu'il est plutôt un homme de chiffres et il a des doutes de ses capacités à répondre à mes questions qui touchent plus aux ressources humaines. Cependant, il a répondu à mes questions de manière complète.	
Caractéristiques de l'entreprise	Coonen Graphics est une entreprise de 20 personnes spécialisée dans l'impression sur matériaux durables. Sa société familiale a été créée en 1972.	
Thèmes	Extraits de l'entretien	Analyses

Contexte configurationnel	« J'ai 20 personnes ici, la moyenne d'ancienneté c'est 18 ans ici. J'ai une société assez stable [...] J'engage en moyenne une personne tous les deux ans »	Société stable au niveau du nombre d'années que les salariés prestent dans l'entreprise.
Exécution des activités transactionnelles	« C'est tellement théorique pour moi au départ, cet aspect social. Ça change tellement, le côté social des choses qu'il faut travailler avec des gens extérieurs. Moi j'ai pas le temps de me mettre au courant, etc... Donc on a un secrétariat social depuis toujours et on l'aura toujours [...] C'est absolument impossible de se mettre au courant de tout ce qui passe, j'ai beau lire certaines choses, je m'intéresse aux évolutions, je sens les choses, ça c'est clair. Mais je n'ai absolument pas le temps, les moyens, le prix à mettre pour acheter des logiciels qui sont développés etc... Donc on travaille maintenant depuis plus de 15 ans avec le même secrétariat social » [Les tâches confiées au secrétariat social] La gestion de paie et tout ce qui tourne autour de la gestion de paie, les documents ONSS, les tickets restaurants... Et puis après tout ce qui est clôture de fin d'année, bilan du personnel...	Ce dirigeant n'a pas le temps ni les moyens pour former une personne pour réaliser les activités RH administratives. Il n'a pas le temps de se mettre au courant de ce qui se fait. L'exécution des tâches à moindre valeur ajoutée sont transférée au secrétariat social.
Exécution des activités Traditionnelles	« Avant de fixer la recherche, tout ce qui est rédaction de description de fonction pour la recherche de candidats, ça je vais le faire moi-même » « je me fais aider par le Forem c'est une source d'information pour moi, je définis un profil, je fais une description de fonction. Je l'envoie au Forem, je leur	Personnalisation du recrutement par le dirigeant. Utilisation des bases de données du Forem et de la visibilité des annonces du Forem.

	<i>demande s'ils ont des candidats à me proposer »</i> <i>« je contacte ces écoles là pour qu'ils me communiquent la liste sur les gars et demoiselles qui sont sortis de cette année-là »</i> <i>« « Alors pour moi il y en à une qui est très coûteuse et que j'ai déjà essayé par le passé il s'agit de l'Intérim. Mais l'Intérim ils sont prêts à t'envoyer des candidats en veux-tu en voilà, tu as toujours l'impression qu'ils ont creusé mais en fait ils ont creusé de rien du tout »</i> <i>« Puis derrière j'en parle aussi dans mon entourage professionnel, le réseau. Donc ce sont mes trois sources »</i>	Contact avec des écoles pour des candidats. L'intérim comme canal de recrutement mais pas intéressant. Raison de budget trop important et pas de résultat. ⇒ Importance du bouche à oreille et du réseau
Rôle du dirigeant dans les activités RH	<i>« Et si en général quand je recherche des infographistes j'ai 2 ou 3 candidatures qui tiennent la route et ben alors on prend le temps de recevoir moi-même et mon responsable graphisme ces 3 personnes. Moi, c'est plus le côté psychologique etc... le côté relax, communication et alors mon collègue fait vraiment un examen technique des compétences du gars »</i> <i>« Et puis derrière c'est la recherche de personnel mais ça c'est mon rôle à moi essentiellement. Mais il y aura sans doute des questions là-dessus par la suite. Même si je m'adjoins de temps en temps avec des techniciens ici »</i>	Le dirigeant intervient chaque fois pour le côté profil de personnalité du candidat avec la culture d'entreprise. Pour voir si ça coïncide. Le recrutement est de son ⇒ rédaction d'annonce ⇒ contact des différents canaux ⇒ Tri des candidatures Support de ses employés pour la vérification technique des compétences des candidats.
Systèmes E-HRM mis en place	<i>« Donc on travaille maintenant depuis plus de 15 ans avec le même secrétariat social qui est le secrétariat social</i>	A part Excel, le dirigeant ne ressent pas le besoin le besoin de développer l'exécution RH en interne. Il a un personnel stable, peu d'arrivées et départs.

	<i>Brandt [...]des gens très compétents »</i>	Il est très satisfait de son système actuel avec le secrétariat social.
Besoins ressentis au niveau exécution des activités RH	<i>« Pour les secrétaires j'en ai eu 3 ou 4. Et le personnel ouvrier c'est très stable. Tu comprends bien qu'à partir de là mon système il est suffisant »</i> <i>« Donc on a un secrétariat social depuis toujours et on l'aura toujours »</i> <i>« Mais je n'ai absolument pas le temps, les moyens, le prix à mettre pour acheter des logiciels qui sont développés etc... »</i>	La PME ne ressent pas de besoins de changer de système. A part Excel, le dirigeant ne ressent pas le besoin le besoin de développer l'exécution RH en interne. Il a un personnel stable, peu d'arrivées et départs. Volonté de continuer à externaliser ⇒ exécution des activités RH transformationnelles ⇒ une partie des canaux de recrutement (Forem, écoles) Pas les ressources (temps, personnel, financières) de développer de nouveaux dispositifs pour l'exécution d'activités RH.

Albert Martin - Exelio

Remarques générales	L'entretien a eu lieu dans les bureaux d'Exelio. L'entretien a été interrompu à deux reprises par des employés qui avaient besoin de communiquer avec le dirigeant.	
Caractéristiques de l'entreprise	Exelio est une PME créée en 2007 qui compte aujourd'hui 30 personnes active dans le secteur du traitement d'eau.	
Thèmes	Extraits de l'entretien	Analyses
Contexte configurationnel	<i>« Il y a des petits indicateurs qui font que des logiciels dans des domaines complexes comme les nôtres... Complexes, ça n'existe pas [...] Donc c'est-à-dire étudier, construire, mettre en service des installations complexes. Nos stations d'épuration c'est à chaque fois du sur-mesure »</i> <i>« Le fait d'avoir une PME c'est un challenge quotidien de rester bien compact, dans notre mission et dans notre stratégie »</i>	Ils sont dans la production du sur-mesure au niveau de leur unité de traitement d'eau. Cela coûte plus cher. Il n'y a aucune standardisation des commandes et la gestion de la paie des salariés dépend des projets qu'ils reçoivent. L'activité sur un mois n'est pas la même que celle du mois précédent. Alignement entre leur environnement et clients qui veulent du sur-mesure et leurs capacité à répondre au sur-mesure.

Exécution des activités transactionnelles	<i>« il faut savoir qu'il y a beaucoup de GRH qui s'effectue déjà sans le savoir, pas par le directeur mais par d'autres personnes à savoir les personnes de l'administration de la finance. Donc maintenant au fil des années ça s'est quand même formalisé »</i> <i>« Je sous-traite toujours beaucoup donc ça quelque part c'est une sous-traitance interne, les ressources humaines internes »</i> <i>« Tu vois la GRH ici, tu vois mes initiales à côté, avec une petite parenthèse [...] avec Christine, nous sommes le binôme qui animons les activités de la GRH et on se répartit naturellement les choses. Elle s'occupe plus de tout ce qui est opérationnel et... il y a beaucoup de classement de papier ne serait-ce que quand je reçois des candidats, c'est avec elle que je fais mon administration donc on est vraiment le cœur de la cellule GRH »</i>	Délégation des activités RH administratives. La responsable financière et administrative est en charge des activités RH transactionnelles. Dirigeant officiellement responsable de la GRH mais il a délégué. Le responsable garde les fonctions avec plus grande valeur ajoutée : ⇒ Recrutement ⇒ Evaluation
Exécution des activités Traditionnelles	<i>« ces activités RH de base c'est la responsable financière et administrative. C'est elle, dans une PME de 30 personnes comme la nôtre, je ne l'ai jamais fait même à une personne, j'ai tout de suite... Gestion de paie avec le secrétariat social oui de toutes façons [...] tu vas voir on utilisait Excel pour les congés mais avec le nouveau secrétariat social parce qu'on a changé, ils sont tous mauvais à un moment donné. Ça dépend de ton gestionnaire de dossier [...] ils avaient un module que d'autres n'avaient pas et voilà elle me sort ça du module de gestion de congés »</i>	Les activités RH d'encodage des prestations des salariés sont la responsabilité de la responsable financière et administrative. Ils utilisent les services d'un secrétariat social depuis le début de la création de la PME. ⇒ Pas satisfait des services de ceux-ci car c'est le 3^{ème}. ⇒ Sentiment du manque de personnalisation du service qu'il exprime par son idéal en termes de logiciel interne => Développer son propre logiciel interne adapté pour sa société évoluant dans un environnement complexe.

	« <i>Maintenant un domaine commercial n'est pas l'autre et le système ne peut pas être 100% concordant avec une entreprise active dans un autre domaine</i> » « <i>[Pour le recrutement] je suis seul, depuis le début, je n'ai pas de consultant. C'est moi qui recrute. J'ai eu une petite phase il y a 1 an parce qu'on était dans une phase d'engagement et pour pouvoir m'occuper d'autre chose, je vais m'appuyer sur d'autres personnes. Mais pas d'autres internes donc j'ai pris une consultante, donc j'ai pris une consultante. J'ai pas trouvé ça pour moi excellent, très efficace</i> » « <i>En première ligne, je dis ok, je remets ma casquette GRH sur ma tête, je m'occupe du recrutement, la plupart du temps je m'occupe du recrutement mais de temps en temps je n'ai pas le temps alors je dis, fais la première ligne mais je reçois de toutes façons toujours les candidats</i> »	Le dirigeant était seul pour le recrutement. Il se fait accompagner parfois pour une partie du recrutement mais il voit toujours les candidats. Il se fait aider par ses employés. Pas par des logiciens.
Rôle du dirigeant dans les activités RH	« <i>[Le recrutement] Mais j'ai attrapé un certain feeling de ce genre d'activités, autodidacte et j'aime bien de le faire aussi</i> » « <i>La qualité de l'engagement, ça n'a pas de prix. Je sacrifie des heures de ma famille s'il faut pour me consacrer à ça alors comment est-ce que je fais c'est que je vois les candidats le samedi</i> » « <i>Donc oui c'est un bel exercice et tu vois la manière dont j'en parle, je le vis vraiment ce truc-là. Je le prends pas comme une charge mais je le prends plus comme un cadeau que les gens postulent de façon spontanée chez nous et même si j'ai pas de poste je me dis allez reçois le et je lui dis à la fin</i> »	Le recrutement est quelque chose auquel il tient personnellement. Volonté de garder le recrutement dans ses attributions.

Systèmes E-HRM mis en place	<i>« Il y a des petits indicateurs qui font que des logiciels dans des domaines complexes comme les nôtres... Complexes, ça n'existe pas. Oui, dans la grande distribution tu vas trouver car l'environnement est moins complexe. Mais dans des environnements complexes comme moi je n'ai jamais rencontré une entreprise satisfaite des logiciels de gestion internes intégrés »</i> <i>Soit-ils faisaient comme moi avec un mélange de plusieurs logiciels, soit ils décident de le développer eux-mêmes. Mais le logiciel n'est jamais terminé, il te faut alors un informaticien à temps plein qui le développe »</i> <i>« Ce que je fais maintenant quand je reçois un bon candidat c'est que je leur fais un test SISEM Avec un coach extérieur. C'est un test calibré [...] Et c'est un test sur les moteurs de motivation [...]. Je ne fais pas de proposition avant d'avoir les résultats du test et cet échange-là. C'est aussi une fois de me dire pour moi que la personne adhère »</i> <i>« On est passés avec le secrétariat social SD worx. Je vais te montrer. J'ai toujours sous-traité ça. Tout le monde a accès à ce portail maintenant depuis le début de l'année. Chaque personne peut aller voir son salaire et chaque personne a ses modules pour ses congés. Moi j'ai accès... Chaque personne a son calendrier personnel. Moi le manager j'ai le calendrier global »</i>	Passage du test SISEM pour les candidats : ⇒ Le résultat du test est indicatif et n'intervient pas dans sa décision d'embauche. Délégation des tâches d'encodage des N+1 vers les salariés. Le dirigeant a juste un rôle de supervision. Il n'a pas trouvé son bonheur dans les logiciels qu'il utilise à présent. Il continue à utiliser Excel même si ça représente une double démarche de travail.
------------------------------------	--	---

	« Excel c'est très puissant et donc j'ai envie de connaître ma facturation au mois de mai ben voilà je la retrouve facilement dans mon Excel. Mais j'ai un double encodage. C'est un problème car on fait deux fois le travail avec ce double encodage, je le sais mais je n'ai pas trouvé mon bonheur dans l'autre produit [...] Au jour d'aujourd'hui avec mon expérience et une PME telle que la mienne, une PME ne peut se passer d'Excel. Ou alors elle doit prendre une société d'informatique qui va configurer des choses »	
Besoins ressentis au niveau exécution des activités RH	« Je ne crois pas, je ne crois pas à la technologisation de ces tâches RH pourquoi parce que c'est tellement subtil et parce que c'est l'humain et l'humain il a peut-être pas rédigé son CV parfaitement mais il est peut être quand même bon pour ta boîte. Je pense que ces systèmes-là partent sur une idée trop élitiste du recrutement. Je me suis déjà dit allai Albert, le mec il est bien, ne cherche pas midi à 14 heures. Si la personne prend la peine de postuler chez nous, je vais examiner le plan, il y a une raison pour laquelle il postule et je vais l'examiner » « dans des environnements complexes comme moi je n'ai jamais rencontré une entreprise satisfaite des logiciels de gestion internes intégrés. Soient-ils faisaient comme moi avec un mélange de plusieurs logiciels, soit ils décident de le développer eux-mêmes [...] Mais je n'ai jamais pensé à le faire pour moi car j'ai assez de travail comme ceci »	Il prend la peine de recevoir chaque candidat. Cela a été dit hors enregistrement mais il croit que l'humain doit être recruté par l'humain. Il n'a pas le temps, les ressources de développer une plateforme intégrée rassemblant les factures, CRM et base de données interne. Il veut garder ça personnalisé et humain.

Gilles Ortmans - Ortmans Inox

Remarques générales	L'entretien a eu lieu dans les bureaux de l'entreprise Ortmans. Monisuer Ortmans s'est montré réceptif à toutes mes questions.	
Caractéristiques de l'entreprise	L'entreprise Ortmans est une entreprise qui a une direction familiale depuis plusieurs générations. Elle est active sur le segment de la production de construction en acier sur-mesure. 46 personnes y travaillent.	
Thèmes	Extraits de l'entretien	Analyses
Contexte configurationnel	« On est dans une phase de croissance au niveau du chiffre d'affaire et au niveau du personnel on est plutôt stable, on remplace les personnes qui partent à la pension. Mais tu peux dire qu'on est plutôt en croissance »	Stabilité du personnel.
Exécution des activités transactionnelles	« alors ici on a un responsable RH [...] qu'après in fine c'est quand même moi qui finalise, qui doit statuer sur les décisions quand cela est nécessaire [...] Je ne fais rien là-dedans moi à ce niveau-là. Je n'interviens en rien, sauf s'il y a un problème mais globalement non, zéro » « Il s'agit du responsable mais c'est pas lui qui le fait. Donc il est responsable et par contre on a une assistante de direction qui s'occupent de ces opérations-là. C'est pas tout à fait vrai donc pour tout ce qui est ouvriers c'est l'assistante qui d'en occupe. Et pour tout ce qui est employés c'est	Le dirigeant délègue ces activités administratives. Il y a un directeur administratif et financier responsable des activités RH administratives. Il exécute ces activités pour les employés Il a une assistante de direction qui exécute les activités administratives pour les ouvriers.

	<i>le directeur qui s'en occupe pour une question de confidentialité »</i>	
Exécution des activités Traditionnelles	<i>« assistance au niveau juridique et social. Dans le cas où l'on doit licencier quelqu'un, engagé quelqu'un, comment est-ce qu'on fait, ils gèrent les aspects maladie et absences. Donc oui ils gèrent l'assistance au niveau juridique et social »</i> <i>« la description de fonction elle peut se faire, si c'est pour des postes importants, au niveau du comité opérationnel et stratégique »</i> <i>« une fois que la description de fonction est faite, on va la soumettre à des partenaires en fonction du type de profils. Si c'est un ingénieur, on a une société qui s'appelle « LEASE » qui un bureau de recrutement d'ingénieurs, si c'est un soudeur, on doit passer par des canaux plus conventionnels, etc... Et puis, on va aussi poster l'annonce sur notre site internet, on a une page Jobs et on va la poster dessus. Et globalement on a aussi chez les différents prestataires, les agences d'Intérim chez qui on a des postes</i>	Demande de support au secrétariat social sur l'aspect juridique et social. Description de fonction rédigée par un comité dont le dirigeant fait partie. Plusieurs canaux de recrutement : ⇒ Intérim ⇒ Bureaux de recrutement ⇒ Site internet ⇒ Accord avec écoles ciblées ⇒ Bouche à oreille Déçu des agences de recrutement et de l'Intérim. Déçu des canaux qu'ils ne maîtrisent pas eux-mêmes. Volonté de faire ça par eux-mêmes pour que le recrutement corresponde au profil qu'ils recherchent. ⇒ LinkedIn Premium ou autre serait une solution leur permettant d'effectuer leur annonce/tri/recrutement/sélection par eux-mêmes. Le responsable administratif et financier garde ses méthodes de recrutement traditionnelles. Il n'est pas inscrit sur LinkedIn.

	toujours ouverts [...] nous sommes également jurys dans les écoles de la région [...] Ça permet de sélectionner les meilleurs stagiaires qui viennent exécuter leur stage ici en fin de cursus. Et si le stagiaire est valable, on lui proposera de l'engager. Pour le moment au niveau des soudeurs c'est le plus gros canal [...] L'autre canal c'est le bouche à oreilles, la notoriété de la société qui fait que spontanément, des soudeurs qui cherchent du boulot dans une voie spécialisée comme chez Ortmans, ils vont venir nous trouver et nous proposer leurs services » « le tri [des candidatures] est très pauvre. Au niveau des Intérim, c'est catastrophique, ils nous disent qu'ils trient mais ce qu'ils veulent juste c'est refourguer quelqu'un [...] On est très déçus par la qualité de pré-sélection de certains bureaux de recrutement et d'agences d'Intérim » « on en connaît pas d'autres [de canaux de recrutement] [...] Avec LinkedIn mais il y a pas	Il travaille avec les mêmes partenaires.
--	---	---

	<i>de sélection c'est nous qui devons faire notre propre sélection. C'est-à-dire ce qui se passe, je pense que la personne qui manage ça, même si moi je participe à tout ce qui est sélection etc. qui est notre directeur administratif et financier [...] Il travaille plus avec certaines sociétés qu'avec d'autres, c'est-à-dire quand il voit des sélections qui viennent de certains bureaux, il est très méfiant comparé à quand cela vient d'autres. Il s'est fait son propre référentiel des différents bureaux »</i>	
Rôle du dirigeant dans les activités RH	<i>« Moi j'ai toujours à un moment ou un autre la lecture des missions, valeurs et visions de la société qui est un passage que j'estime nécessaire pour être sûr qu'on soit bien en adéquation »</i>	Rôle de supervision du dirigeant. Il intervient à peine en voyant une fois le candidat.
Systèmes E-HRM mis en place	<i>Donc nous on va encoder toutes les prestations dans les ERP. C'est un logiciel qui collecte tous les flux de l'entreprise y compris les pointages du personnel sur les ordres de fabrication, pas sur les entrées-sortie [...] et puis elles passent par l'Interface du secrétariat social et puis c'est collecté par le secrétariat social qui eux vont faire le traitement de la paie »</i>	Ils encodent les prestations de leurs salariés. Transfert au secrétariat social qui effectue la paie. Utilisation basique d'un réseau social professionnel. Pas la version payante. Diffusion des postes recherchés. Satisfait des résultats. Externalisation de l'évaluation du candidat.

	« [Le responsable administratif et financier] je pense pas qu'il utilise LinkedIn lui-même et je pense que c'est un canal qu'il ne pense pas utiliser. Mais oui on partage sur LinkedIn et oui ça peut avoir un certain succès. Il y a des réactions, oui ça vaut vraiment la peine [...] ce qu'on fait ce sont des postes qui sont gratuits » « On donne la description de fonction à la société qui fait l'assessment et elle va évaluer l'adéquation entre le candidat et la description de fonctions. Ça c'est un bel outil car on utilise toujours le même bureau et il y a une espèce d'objectivité dans l'analyse. Donc voilà assessment, sur base de l'assessment, on va décider quel candidat on garde [...], pour les postes un peu plus importants, on fera passer un assessment même si la personne est seule » « C'est à notre directeur administratif et financier qui doit initier cette démarche mais je pense qu'il n'est même pas sur LinkedIn. Je pense que c'est une question de	Evaluation seulement pour les fonctions employées. La personne qui devrait initier l'évolution des techniques RH n'est pas ouverte au changement. Elle est confortable avec les techniques actuelles car ça suffit pour le moment. Rien que le fait que la personne en charge des RH n'a pas de titre RH mais « responsable administratif et financier » met en évidence que l'entreprise ne fait pas activités RH une de ses activités clés en interne. Il considère que la GRH est une expertise et il veut laisser cette expertise aux experts. Ils savent traiter une recherche en interne lorsqu'un candidat se présente ou est présenté. Mais insatisfaction par rapport au tri des candidats des agences d'Intérim et des bureaux de recrutement. Les obstacles pour implémenter des outils e-HRM : Non connaissance des outils (pas leur expertise) Pas le temps pour déterminer lequel est le meilleur
--	---	--

	<i>temps au niveau d'Ortmans. On préfère payer quelqu'un qui est habitué à jouer avec tout ça et sous-traiter quelque part cette démarche On préfère payer quelqu'un qui est habitué à jouer avec tout ça et sous-traiter quelque part cette démarche.</i> <i>Et je pense quelque part que c'est une expertise et donc laissons les experts faire ce travail.</i> <i>Maintenant après quand on a quelqu'un qui vient postuler en direct chez nous, on n'a pas besoin d'avoir un expert à côté de nous. On peut traiter la candidature.</i> <i>Maintenant si on doit faire une recherche, on va la sous-traiter.</i> <i>C'est une question de temps et d'une non-connaissance des outils à notre disposition.</i> <i>Mais si on voulait décider de passer par un outil de l'e-HRM il faudrait déjà déterminer et sélectionner lequel est le meilleur. Et rien que cette démarche-là. Ça prend déjà du temps donc on n'est jamais sûr d'être dans le bon, c'est une question de temps, de disponibilité qui fait qu'on ne les utilise pas »</i>	
Besoins ressentis au niveau	« Donc en fait, si on voulait aller une étape plus loin à ce niveau-	Difficulté de trouver des profils ingénieurs.

exécution des activités RH	<i>là, i faudrait essayer de débaucher des ingénieurs qui sont déjà en poste quelque part. C'est une voie qu'on utilise pas trop jusqu'à présent. Mais c'est probablement là qu'il faudrait aller, donc là il faudrait aller avec le système de LinkedIn soit un système de Stepstone soit avec un bureau de chasseur de tête. On a déjà utilisé des bureaux de recrutement »</i>	Pour recruter des ingénieurs, qui sont déjà en poste ailleurs, il faut faire de la recherche de candidats passifs. ⇒ Stepstone ⇒ LinkedIn ⇒ Bureaux de recrutement : contact 5-6 bureaux pour les mettre en compétition
----------------------------	---	--

Thierry Jacques - Habeas

Remarques générales	L'entretien a eu lieu dans les bureaux d'HABEAS. Monsieur Jacques a couvert l'ensemble de mes questions sans montrer de réticence particulière.	
Caractéristiques de l'entreprise	HABEAS est active dans la consultance en ressources humaines et plus spécifiquement dans le recrutement. La PME compte aujourd'hui 11 personnes et a été créée par Monsieur Jacques en 2005.	
Thèmes	Extraits de l'entretien	Analyses
Contexte configurationnel	<i>« On a une activité qui est très liée à la conjoncture donc ça veut dire qu'en 2012 on est montés à 16 personnes puis il y a eu la crise qui est arrivée donc en 2013 on est redescendus à 8. Et aujourd'hui on est 11 et une indépendante donc en phase de re croissance jusqu'à la prochaine crise »</i>	Le fonctionnement et le niveau d'activité de l'entreprise dépend fortement de l'environnement économique.
Exécution des activités transactionnelles	<i>« Alors la paie c'était d'abord gérer par moi au début. Puis assez rapidement, quand j'ai démarré j'étais dans mon grenier avec mon bureau, je faisais ma TVA tout seul. Et puis dès que j'ai engagé quelqu'un j'ai contacté un secrétariat social [...] Et au jour d'aujourd'hui, effectivement on travaille avec un secrétariat social »</i>	Travaille avec un secrétariat social depuis le début. Ils utilisent Excel et l'interface du secrétariat social dans laquelle la personne en charge

	<i>« Notre office manager centralise les congés sur un tableau Excel et à la fin du mois elle va aller sur UCM et va introduire les journées de prestation, les maladies, congés et autres et automatiquement on reçoit de l'UCM la fiche de paie et on fera la paie nous-même »</i> <i>« Mon associée faisait beaucoup d'administration mais ça je suis en train de le passer à nos Office manager. Je viens de leur apprendre à faire la paie. La directrice adjoint que j'ai engagée va faire l'opérationnel »</i> <i>« Ici on a des contrats type que j'avais préparé à l'époque mais depuis on les a fait valider depuis par un secrétariat social et depuis peu on les a fait valider par un avocat. Qui est un conseiller juridique vers lequel je vais dès que j'ai une question. Il a fallu se mettre à jour pour le GDPR, en cas de litiges clients je vais vers lui. Donc j'ai ce conseiller juridique en plus de l'UCM »</i> <i>« Et en même temps parce qu'on est une PME, il n'y a pas un boulot full-time pour assurer le suivi des équipes qui sont très autonomes aussi »</i>	de l'administration encode leurs données. Ils reçoivent la fiche de paie de chaque employé selon les données encodées Délègue les tâches administratives au personnel. Gestion de paie transférée à une employée qui doit après l'envoyer au secrétariat social. Le secrétariat social pour l'aspect juridique et social également. Ils ont recours au service d'un avocat et du secrétariat social pour l'aspect légal. De par la petitesse de l'entreprise, il n'est pas possible d'avoir un employé qui est uniquement chargé de l'administratif.
Exécution des activités Traditionnelles	<i>« Les grosses boîtes viennent chez nous même s'ils ont déjà un service de recrutement en interne donc ils viennent chez nous parce qu'ils ont déjà cherché et ils ne trouvent pas ou alors parce que ce sont des profils plus confidentiels »</i> <i>« C'est pour te dire qu'on travaille pour des petites boîtes comme des grosses boîtes »</i>	LePME et les grosses entreprises ont recours aux services de cabinet de recrutement Les PME utilisent les services de bureaux de recrutement pour des

	« [Le recrutement de profils basique, ouvrier, techniciens] On en fait pas beaucoup car c'est cher payé pour eux car un recrutement c'est minimum 10 000 euros car un employeur il faut vraiment qu'in n'en trouve pas avant de venir chez nous. Mais il est sûr qu'on en trouvera par contre par rapport à une boîte d'Intérim. L'intérim elle ouvre son tiroir, on a ou on a pas. Nous la différence c'est même si on a pas,, on va toujours aller chercher » « Mais il est vrai qu'on est moins bien équipés pour aller chercher des ouvriers car ils sont pas sur LinkedIn. Parce qu'il sont pas sur les bases de données, parce qu'ils ne regardent pas les annonces. On vise plutôt les fonctions de cadre, de direction et des profils commerciaux tous niveaux. Et au niveau employés on fait parfois des secrétaires de direction, des commerciaux internes, des profils trilingues » « Les PME c'est différent. Une PME ne va pas se payer une base de données. Il faut savoir que pour avoir accès à des bases de données diverses, je paie plus de 100 000 euros par an. C'est mon plus gros budget après le personnel. Donc une petite PME ne va pas se payer ça. Donc une petite PME qu'est-ce qu'elle fait quand elle recherche quelqu'un, elle va mettre une annonce au niveau du Forem, elle va peut-être mettre une annonce sur son site, elle va peut-être contacter les deux boîtes d'intérim du coin [...] Parce que d'abord déjà si toutes les PME veulent utiliser LinkedIn convenablement, il faudrait d'abord payer. Nous ce qu'on paie à LinkedIn par année c'est 10-15 000 dollars, c'est pas rien »	profils plus rares. Les fonctions d'ouvriers et techniciens ne représentent qu'une minorité de leur recherche de candidats. La difficulté pour les profils techniques et ouvriers c'est qu'ils sont peu actifs et présents sur les plateformes en ligne. Les canaux traditionnels seraient plus efficaces pour les profils de base (ouvriers et techniciens) ⇒ Forem ⇒ Bouche à oreille Les PME n'ont pas les moyens financiers de se payer les accès aux bases de données. Elle utilise des canaux meilleurs marché et plus accessibles comme ⇒ Forem ⇒ Intérim L'exemple fourni : Une grande entreprise a investi dans leur propre plateforme de recrutement. Ils ne l'exploitent pas comme ils voudraient car ils se sont rendu compte que c'est un autre métier. Nécessité de former quelqu'un pour effectuer le recrutement en interne, pour qu'il se familiarise aux outils.
--	--	--

	<i>« Et je vais prendre un autre exemple au niveau d'une grande entreprise. La FN qui emploie ici 400 personnes, ils ont investi il y a deux ans 200 000 euros dans une plateforme de recrutement avec LinkedIn etc. et ils ont plus ou moins abandonné. Il y a que les grosses boîtes qui vont payer ça. On a toujours autant de missions chez eux parce qu'ils se rendent compte que c'est encore tout un métier »</i> <i>« Pour faire des recherches, ça veut dire qu'il faut former quelqu'un et c'est pas évident donc finalement ça ne me prend pas beaucoup de pain de la bouche »</i> <i>« Mais les boîtes d'Intérim elles sont vite limitées aussi au niveau du type de fonctions parce quand tu montes dans le type de fonctions, des cadres de direction, elles n'ont pas ça dans leur portefeuille et même dans des fonctions plus basiques ben elles n'ont pas toujours »</i>	Les agences d'Intérim se concentrent plus sur des profils basiques.
Rôle du dirigeant dans les activités RH	<i>« Donc je reste le boss de la société et je fais essentiellement le commercial... »</i>	Rôle commercial du dirigeant
Systèmes E-HRM mis en place	<i>« Notre office manager centralise les congés sur un tableau Excel et à la fin du mois elle va aller sur UCM et va introduire les journées de prestation, les maladies, congés et autres et automatiquement on reçoit de l'UCM la fiche de paie et on fera la paie nous-même »</i>	Utilisation d'Excel Plateforme du secrétariat social.
Besoins ressentis au niveau exécution des activités RH	<i>« Dans le cas de petites PME, ça se justifie pas que j'aie quelqu'un qui fasse la paie. Car investir dans une formation pour quelqu'un, il y a un risque. Le coût de l'UCM c'est assez inférieur comparé aux prestations, donc tu vois je me dis, le jeu n'en vaut pas la chandelle, je ne vais et je ne veux pas faire ça moi-même [...] Mais j'ai pas</i>	Cette PME délègue la gestion de paie et ce type d'activités pour une raison de coût. Ils ne veulent pas investir dans la formation d'un employé responsable de l'administration. Dû à la petitesse de l'entreprise, ils n'auraient pas du travail pour occuper cette personne.

	<i>l'impression pour le moment que la partie salaire est facile à gérer. Alors que nous on pousse sur un bouton et on a les enveloppes de paie. Jusqu'au jour d'aujourd'hui je vois pas l'intérêt moi de former quelqu'un qui va faire finalement ça que deux heures par mois. Le jeu n'en vaut pas la chandelle, j'aime autant que le secrétariat social le fasse »</i> <i>« Donc avant on était un peu un choix mais maintenant on est un peu un mal nécessaire. Les gens viennent chez nous après avoir essayé »</i>	Les bureaux de recrutement récupèrent des clients parce que les PME et les grandes structures n'arrivent pas à dénicher le candidat qu'elle recherche. Elles n'ont pas les données, les accès et l'expertise.
--	---	--

Anne-Cécile Moreau – Auxi Social

Remarques générales	Après quelques entretiens, je remarque que les secrétariats sociaux ont un rôle important dans l'exécution des activités RH administratives des PME. Je contacte alors 6 secrétariats sociaux. Madame Moreau accepte de me recevoir. L'entretien de Madame Moreau a eu lieu dans les bureaux d'Auxi Social.	
Caractéristiques de l'entreprise	4 personnes travaillent actuellement pour Auxi Social qui est une SPRL. Madame Moreau a créé l'entreprise en 2010, elle est la gérante depuis lors.	
Thèmes	Extraits de l'entretien	Analyses
Contexte configurationnel	<i>« Au début on était 2 et puis on est montés à 4. Et au fur et à mesure des années, on récupère beaucoup de dossiers de gros secrétariats sociaux parce que nous notre gros avantage c'est le service évidemment. Parce que lorsqu'une entreprise téléphone à un secrétariat social qui est une grosse structure, on n'a pas les mêmes réponses, le degré de personnalisation qu'on propose [...] Ici ils ont tout le temps les réponses en direct »</i> <i>« Les grosses structures comme UCM, SD worx et Securex qui font guichet d'entreprise, c'est-à-dire qu'on va demander son numéro d'entreprise et en même temps ils vous refourguent tout le service :</i>	Ils se différencient des gros secrétariats sociaux par leur personnalisation de service.

	<i>secrétariat social, caisse d'assurance sociale, caisse d'assurance familiale et voilà ils signent pour tout et ils signent pour tout et ils se retrouvent avec un service qu'ils n'ont pas vraiment choisi »</i>	
Exécution des activités transactionnelles	« <i>Donc nous nos clients c'est les employeurs évidemment et on s'occupe de toute la gestion du personnel, à savoir les contrats de travail, l'établissement des fiches de paie, les déclarations au précompte professionnel trimestrielles ou mensuelles, les déclarations ONSS et l'établissement des fiches fiscales en fin d'année. Donc alors on donne des conseils juridiques en cas de licenciement ou autre. Ou tout ce qui est réduction au premier engagement etc. On essaye de répondre au maximum aux employeurs »</i> « <i>Parce que c'est impossible, elles ne sauraient pas effectuer les calculs qui sont beaucoup trop complexes maintenant. Même avec un programme adapté qui est déjà un sacré investissement, il faut se tenir informé de l'actualité et ça c'est tout le temps en loi sociale, c'est sans arrêt, c'est tout le temps que ce soit modification de législation, il y en a je ne sais combien par an. Ça leur coûterait plus cher d'engager quelqu'un qui va voûter je ne sais pas 40 000 euros par an plus le programme que de déléguer ça à un secrétariat social. Car je ne sais pas si pour une société, ça en vaut la peine. Admettons que les programmes qui gèrent ça coûtent 25 000 euros plus la maintenance mensuelle ben ça leur coûtera moins cher de déléguer à un secrétariat social.</i>	Exécution des activités administratives RH pour leurs clients (PME, indépendants ou grosses entreprises) ⇒ Contrats de travail ⇒ Fiche de paie ⇒ Déclaration au précompte professionnel ⇒ Déclarations ONSS ⇒ Fiche fiscale ⇒ Conseils juridiques Les PME ne sauraient pas faire ça par elles-mêmes si elles veulent le faire correctement => Nécessite de payer quelqu'un à temps plein. Et le volume d'information à traiter pour une seule PME n'est pas conséquent assez pour occuper un employé à plein temps. Pour des raisons financières, ça leur coûterait plus cher de le faire par eux-mêmes que de le faire par eux-mêmes. Le secrétariat social est expert en activités RH administratives et traditionnelles. Ils ont du personnel qualifié et c'est leur expertise. La partie qui peut être appropriée par les entreprises est l'encodage des données, prestations. Ils développent une plateforme en ligne pour proposer le service d'encodage aux employeurs.

	<i>Nous ici en interne on paie 4 personnes temps plein qui sont des personnes qualifiées »</i> <i>« la partie qui pourrait être transférée c'est l'encodage de prestations, il y en a qui le font. L'encodage de prestations c'est-à-dire celui-là a été malade tel jour, ça ils peuvent l'encoder directement en ligne. Les contrats de travail, s'il y a quelqu'un d'un peu qualifié, il peut les faire aussi. Maintenant nous on va mettre une plateforme en ligne pour ceux qui veulent encoder leurs prestations. Si je vois que ce n'est pas possible pour certains et que ça nous donne encore plus de boulot pour rectifier chez nous ben voilà, ce sera intéressant ni pour l'un ni pour l'autre. Je pense que ça ne peut pas s'adresser à tout type d'employeurs [...] Ben je veux dire il y a des employeurs qui sont uniquement manuels, je prends le secteur de la construction, je ne dénigre pas ça de manière péjorative mais qui ne sont pas du tout administratifs, ça ne sera pas possible évidemment »</i> <i>« Pour moi, même dans les grosses structures, ça pourra, ça peut s'appliquer mais dans les petites structures, je ne pense pas »</i>	Mais ce service en ligne ne plaît pas à toutes les PME. Certaines sont plus enclines à déléguer tout le volet administratif à des experts, le secrétariat social. Cet encodage personnalisé est ok pour les grandes structures mais pas pour les PME Raison de moyens financiers et personnel. Pas assez pour effectuer l'activité d'encodage.
Exécution des activités Traditionnelles	.	
Rôle du dirigeant dans les activités RH	<i>« [L'appropriation de la GRH par les PME] Voilà ça dépend quel secteur. Les dirigeants ont en général beaucoup d'autres tâches à effectuer. Donc s'intéresser à ça par exemple, je ne sais pas s'ils peuvent. Et puis par exemple il faut vraiment être tenu au courant de l'actualité parce que on a souvent des employeurs qui nous</i>	Le dirigeant ne saurait pas faire ça en plus dans les tâches qu'il doit exercer. Se tenir informé de la législation demande trop de temps pour le dirigeant.

	<i>téléphonent et qui nous demande, qu'est ce qui serait plus intéressant pour engager cette personne-là ? Quelles sont les aides possibles, il faut déjà quelqu'un qui se tienne vraiment informé de quelles sont les aides possibles auprès de la région wallonne ou bien de l'ONEM, du Forem. Donc pour faire un tout complet, c'est déjà compliqué</i>	
Systèmes E-HRM mis en place	<i>« Alors on a un programme informatique, c'est GAPA informatique donc c'est pour toutes les fiches de paie mensuelles, fiches fiscales, toutes les déclarations passent par-là »</i> <i>« Par contre pour les DIMONA d'entrée, c'est la déclaration immédiate à l'emploi quand on engage quelqu'un c'est via le site de la sécurité sociale, donc ça c'est un site spécifique. Et tout ce qui est contrat c'est via Office, j'utilise Word »</i>	Utilisation d'un logiciel GAPA Utilisation de logiciels accessibles à tout le monde Microsoft Office.