

MASTERCLASS: Réussir son implantation SIRH : que faut-il prévoir avant, pendant et après le projet ?



Objectif et message clé de la table ronde

Objectif

- Donner aux participants une vision réaliste et pragmatique d'un projet SIRH
- Mettre en lumière les facteurs clés de succès au-delà de la technologie
- Partager des retours d'expérience actionnables

Message central

- Un projet SIRH est avant tout un projet de transformation organisationnelle, et non un simple projet TI ou RH.



Jean-Marc Faes

*Associé, Services-Conseil en
Transformation RH*
jfaes@bdo.ca



Slim Ben Bahloul

*Directeur Principal, Services-Conseil en
Stratégie technologique et
transformation*
sbenbahloul@bdo.ca



À PROPOS DE NOUS BDO DIGITAL



Une gamme complète de services, de la stratégie à l'implémentation, permettant à nos clients de réussir leurs transformations numériques, données, IA, cybersécurité et applications.

CONSEIL NUMÉRIQUE

Stratégies numériques/technologiques, modèles opérationnels, feuilles de route
Conception numérique (UI/UX) IA, données, automatisation, analyses
Gouvernance, gestion du changement, durabilité

DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS & INNOVATION

Développement d'applications, architecture, ingénierie
Stratégie technologique, UX, DevOps, innovation, intégration de l'IA générative
Automatisation, modernisation et migration

CYBERSÉCURITÉ

Sécurité cloud et des données
Gestion et transformation des risques cyber
Détection, réponse, sécurité offensive
Vulnérabilités, chasse aux menaces et renseignements en cybersécurité

SERVICES MULTI-CLOUD

Microsoft, AWS, GCP
Ingénierie cloud, opérations cloud
Sécurité cloud, gestion des risques, confidentialité et contrôles
Gestion des coûts, gouvernance et politiques

SERVICES MANAGÉS

Support technique 24/7, adoption des utilisateurs, services d'assistance technique
Maintenance préventive, évolution des services métier, services évolutifs

APPLICATIONS MÉTIER

Solutions orientées utilisateurs (ventes, marketing, CRM, portail personnalisé, etc.)
Back-office & opérations (ERP, WMS, HCM, approvisionnement, etc.)
Environnement de travail (O365, Copilot, outils de productivité, Power Apps, etc.)
Solutions personnalisées

DONNÉES, ANALYSES & IA

Stratégie des données, gouvernance des données, architecture des données d'entreprise, sécurité et plateforme des données
Transformation des données, reporting, analyses avancées, BI, IA, ML, GenAI, transformation IA



Cadre

Ce cadre propose une approche structurée et globale pour évaluer la maturité, l'alignement et la performance de l'organisation. Il examine cinq dimensions interdépendantes afin d'identifier des opportunités d'optimisation, d'améliorer les processus et de s'assurer que les applications métiers sont bien positionnées pour soutenir efficacement les objectifs de l'entreprise.

Vision et Stratégie

Comprendre la vision à long terme de l'organisation et la manière dont elle soutient les objectifs globaux de l'entreprise. Assurer l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie technologique.

Gouvernance

Évaluer les structures, les politiques et les processus décisionnels qui orientent les opérations, en veillant à la conformité, à la reddition de comptes et à l'alignement entre les parties prenantes.

Capacités d'Affaires

Identifier et évaluer les principales capacités métiers ainsi que les parcours de bout en bout nécessaires pour créer de la valeur

Operating model

Évaluer la manière dont les services sont fournis – notamment les rôles, les processus, les canaux de prestation et les structures de soutien – afin de déterminer leur efficacité et leur capacité de mise à l'échelle.

Applications

Passer en revue les applications métiers (, etc.) qui soutiennent le modèle opérationnel afin d'évaluer leur fonctionnalité, leur adoption, leur intégration et leur adéquation avec les besoins opérationnels et stratégiques.

Transformation de la fonction RH

Pourquoi les projets SIRH déçoivent-ils encore ?

Les symptômes visibles :

- Des projets souvent "verts" sur le papier, mais "rouges" dans la réalité (adoption insuffisante, retards, dépassements budgétaires).

La cause racine :

- Les déceptions viennent rarement de l'outil lui-même, mais du décalage entre l'ambition stratégique et l'exécution.

Le piège classique :

- Penser que la technologie va "réparer" l'organisation. Digitaliser un processus inefficace ne crée qu'un processus inefficace plus rapide.

Un projet SIRH est avant tout un projet de transformation organisationnelle, et non un simple projet TI ou RH."

AVANT le projet: Préparer le terrain

Définir la Vision et les Objectifs

L'enjeu : Ne pas lancer un projet technologique pour répondre à un problème qui ne l'est pas.

Quel problème cherche-t-on réellement à résoudre ?

- Ne pas confondre la mise en place d'un outil avec la résolution d'un dysfonctionnement organisationnel.

Alignement Stratégique :

- Comment relier le projet SIRH à la stratégie globale de l'entreprise (ex: croissance, internationalisation, rétention) ?
- Le SIRH doit être un levier business, pas juste une modernisation administrative.

Établir la Gouvernance

L'enjeu : Clarifier qui décide avant d'être dans le brouillard du projet.

Le rôle du Sponsor Exécutif :

- Il doit être actif pour débloquer les situations, pas seulement présent pour le budget.

Le Triangle d'Arbitrage (RH / IT / Finance) :

- Définir clairement comment les arbitrages se feront entre les besoins métiers (RH), les contraintes techniques (IT) et les limites budgétaires (Finance).

Les décisions structurantes :

- Identifier les décisions qui doivent être prises tôt pour éviter les blocages plus tard.

Effectuer le Cadrage Fonctionnel et Technologique

L'enjeu : Dessiner une architecture durable et réaliste.

Le dilemme Standard vs Spécifique :

- Adopter les processus de l'outil (standard) ou tordre l'outil (spécifique) ? Savoir dire "non" à la customisation excessive.

Urbanisation du SI :

- Comment le SIRH s'intègre-t-il dans l'écosystème existant (Paie, Finance, Gestion des temps) ?

Le choix du partenaire :

- Ne pas se tromper de cible : Choisir une solution logicielle est différent de choisir l'intégrateur qui la mettra en œuvre.

Préparer le changement

L'enjeu : Le changement commence au cadrage, pas à la formation.

Cartographie des impacts :

- Identifier précisément qui gagne quoi et qui perd quoi avec le nouvel outil.

Audit de Maturité :

- Évaluer honnêtement la maturité digitale des équipes RH et la maturité managériale de l'organisation.

Communication en amont :

- Commencer à expliquer le "pourquoi" bien avant de montrer le "comment".

PENDANT le projet: piloter la transformation

Pilotage de la valeur

Indicateurs clés (au-delà de la planification et du budget): *un projet peut être « vert » dans les rapports et déjà en train de perdre sa valeur.*

- Les indicateurs classiques (budget / échéancier) **ne détectent pas la perte de valeur**
- **Indicateurs d'adoption** : participation aux ateliers, retours utilisateurs
- **Indicateurs de tension** : décisions en attente, arbitrages repoussés, contournements

Le Business Case est la boussole du projet

- **La vision et le business case doivent servir de critères d'arbitrage:** toute décision de périmètre, d'exception ou de priorisation doit renforcer la valeur attendue.
- Quand une demande n'aligne plus avec la vision cible du modèle RH, elle ne doit pas être négociée, elle doit être tranchée

Préparation des parties prenantes / changement opérationnelle

Le changement se joue dans l'opérationnel, pas dans les comités

- Former ≠ préparer à opérer:
 - Les rôles décisionnels changent
 - Les volumes se déplacent

Rôle des RH de proximité: *ils font le lien entre la solution et la réalité du terrain.*

- Accompagnement individuel et détection précoce des résistances

Formation versus adoption réelle: *former n'est pas faire adopter. À partir de quand peut-on dire que l'adoption est réellement acquise ?*

- Différence entre savoir utiliser et vouloir utiliser
- Importance du support post go-live

Qualité des données

Nettoyage, migration, responsabilités: *la donnée est un sujet organisationnel avant d'être technique.*

- Sous-estimation fréquente de l'effort de nettoyage
- Flou sur les responsabilités de correction et de validation
- Concentration des efforts trop tard dans le projet

Données comme facteur de succès ou d'échec: *une donnée erronée détruit la confiance, même avec un bon outil. Les utilisateurs ne tolèrent ni un bug applicatif, ni une donnée fausse*

- Rejet utilisateur immédiat en cas d'erreurs visibles
- Impact durable sur la crédibilité du SIRH
- La qualité perçue prime souvent sur la qualité réelle

Relation client / intégrateur: un partenariat de création de valeur

Une relation orientée décision, pas seulement livraison

Les projets qui créent de la valeur sont ceux où:

- Les enjeux sont posés clairement
- Les options sont mises sur la table
- Les décisions sont assumées

Le rôle clé de l'intégrateur n'est pas d'exécuter aveuglément, mais de:

- Challenger quand c'est nécessaire
- Signaler les dérives tôt
- Expliciter les impacts des choix du client

Préparer l'organisation RH à opérer différemment

Rôles et responsabilités

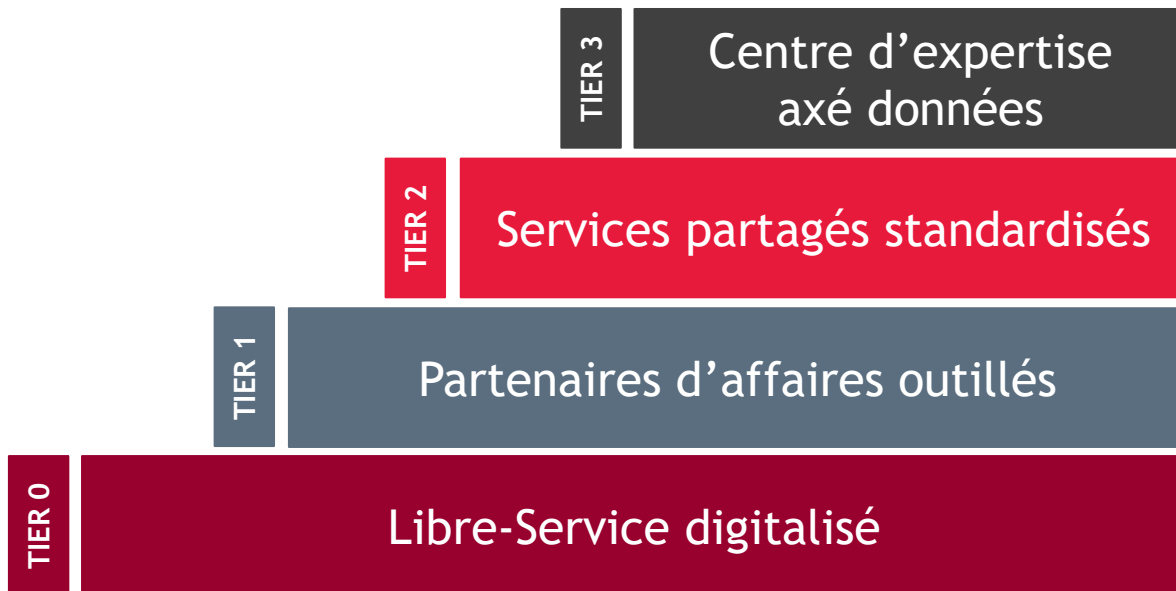
Clarifier qui fait quoi, à quel niveau, selon quel degré d'autonomie

Compétences / montée en maturité

Passer de l'exécution à l'analyse, puis à la décision

Outils et pratiques de travail

Outiller les équipes selon leur rôle réel dans le modèle de service



Impacts Métier

- Données consolidées
- Capacités d'analyse accrues (compétences, planification, coûts)
- Moins d'opérationnel
- Plus de temps sur la planification RH, la rétention, les programmes employés
- Automatisation des transactions
- SLA mesurables
- Qualité et cohérence accrues
- Accès 24/7
- Réduction des demandes simples
- Expérience des employés
- Responsabilisation des employés

IA - Assistants / automatisation

- Prévion des besoins en main d'œuvre
- Apprentissage et gestion des compétences
- Analyse de sentiment à l'échelle organisationnelle
- Évaluation et classement automatisé des candidatures
- Analyse de sentiment
- Résolution assistée des cas récurrent
- Prédiction du risque de départ (flight risk)
- Analyse de sentiment et du climat organisationnel
- Planification / simulation de modèles de main d'œuvre
- Onboarding intelligent
- Compréhension des politiques d'entreprise
- Explorateur de carrière / mobilité interne

Si l'IA va transformer la relation aux RH après le go-live, ne devrait-elle pas déjà faire partie de la préparation avant le go-live?

APRÈS le projet : sécuriser la valeur

Passage en mode RUN

Organisation du support: *le go-live n'est pas une fin, c'est un changement de responsabilité. À quel moment peut-on considérer que le RUN est réellement stabilisé ?*

- Mise en place claire du nouveau modèle opérationnel RH
- Canaux d'entrée uniques pour les utilisateurs
- Différenciation entre incidents, questions d'usage et demandes d'évolution
- Risque majeur : un support saturé qui décrédibilise la solution

Rôles RH / IT post go-live: *Le RUN n'est pas uniquement un sujet TI.*

- RH responsables des règles métier, des arbitrages et de la cohérence fonctionnelle
- IT garants de la performance, de la sécurité et des interfaces
- Nécessité d'un pilotage conjoint et non en silos

Amélioration continue et changement en continu

Roadmap post-déploiement: *sans feuille de route, le SIRH se fige. La conformité est un minimum, pas un objectif stratégique.*

- Priorisation des évolutions selon la valeur métier et visibilité donnée aux métiers sur les prochaines étapes et la feuille de route
- Arbitrage entre stabilisation et innovation

Évolutions réglementaires et fonctionnelles

- Anticipation plutôt que réaction
- Intégration des changements dans une vision globale
- Risque du SIRH réduit à un outil de conformité

Gouvernance long terme du SIRH: *la gouvernance post-projet est souvent le maillon faible.*

- Améliorations légères mais régulières avec des décideurs réellement impliqués
- Alignement avec la stratégie RH et SI de l'entreprise

Adoption et valeur métier

Mesurer l'adoption utilisateur: *l'adoption ne se mesure pas au taux de connexion. Quels indicateurs permettent vraiment de détecter un rejet silencieux ?*

- Usage réel des fonctionnalités clés
- Diminution des contournements et des outils parallèles
- Qualité et fréquence des interactions utilisateurs

KPI de valeur RH (et pas seulement TI): *la valeur du SIRH se mesure par son impact métier.*

- Réduction des délais RH
- Fiabilité des données pour le pilotage
- Amélioration de l'expérience collaborateur et manager
- Capacité à accompagner les transformations RH

Capitalisation

Retours d'expérience: *un projet non capitalisé est un projet à moitié perdu.*

- Analyse à froid des succès et des irritants
- Partage entre équipes RH, IT et partenaires
- Formalisation des enseignements clés

Ce qu'on ferait différemment: *La vraie valeur est dans l'honnêteté du bilan.*

- Hypothèses initiales à challenger
- Décisions qui auraient dû être prises plus tôt
- Leviers d'adoption sous-exploités



Jean-Marc Faes

Associé, BDO Digital
jfaes@bdo.ca



Slim Ben Bahloul

*Directeur Principal, Services-Conseil en Stratégie
technologique et transformation*
sbenbahloul@bdo.ca

**TOUT
D'UN
ENSEMBLE**

Merci!