



**HRM@Defence**



# Le système d'information *HRM@Defence*

**JACQUES LUYCKX**

Après une carrière technique menée dans la guerre électronique, puis dans les systèmes d'information et de communication au service de la Force aérienne, d'IBM et de la Défense, le lieutenant-colonel d'aviation breveté d'état-major ingénieur Jacques Luyckx a enseigné au Collège de défense avant de rejoindre la cellule Stratégie de la direction générale *Human Resources* (DGHR, HRM-Strat). Depuis quelques mois, il dirige la division Creative de la direction générale de la Communication.

*De implementatie van HRM@Defence, het nieuwe humanresourcesbeheerssysteem van Defensie, kadert in een grote stap die Defensie neemt om aan modern en efficiënt personeelsbeheer te doen en zich tegen de groeiende HR-uitdagingen van de toekomst te wapenen. HRM@Defence vormt het sleutelstuk om het geïntegreerd beheer van het personeel in de praktijk te brengen. Het systeem vormt zelfs een onderdeel van een globaal en multidisciplinair beheer, waarbij de ondersteuning van de HR-processen de kern vormen, maar ook ruimere doelstellingen worden nagestreefd, zoals het ondersteunen van de personeelsvorming en het verzekeren van de geldelijke rechten van het individu. Het artikel buigt zich ook over de bijzondere uitdaging van het veranderingsmanagement.*

*HRM@Defence* est le nouveau système d'information en appui de l'automatisation et de l'intégration des processus de la Défense liés à la gestion des ressources humaines, de la formation et des droits pécuniaires. Le présent article souligne la nécessité du projet et en dresse les principaux objectifs, avant d'aborder plus en profondeur la dimension du *change management* (gestion du changement).



## POURQUOI HRM@DEFENSE ?

78

Les multiples systèmes d'information actuels de la Défense qui, chacun dans leur domaine fonctionnel, contribuent à l'appui de la gestion quotidienne du personnel, ne répondent plus de manière satisfaisante à ses besoins en matière de gestion intégrée du personnel. Ces systèmes disparates et non adaptés aux nouveaux processus ne sont plus en mesure de suivre le rythme des évolutions fonctionnelles et engendrent un effort de maintenance considérable. La décision a donc été prise de se doter d'un système intégré. C'est dans ce but que la Défense a conclu un contrat avec la société de services informatiques Capgemini en 2013, en vue de mettre sur pied un nouveau système d'information appelé « *HRM@Défense* », un outil de gestion des ressources humaines basé sur le produit commercial standard PeopleSoft, adapté aux besoins spécifiques de la Défense. Pour éviter des coûts de personnalisation, les processus de la Défense seront autant que possible alignés à ceux des fonctionnalités offertes par l'outil standard. Dans une première phase, sa mise en place progressive est concrétisée par trois vagues successives, programmées entre 2015 et 2016. La seconde phase comprend la maintenance évolutive et permettra d'intégrer d'autres applications, parmi lesquelles la préparation opérationnelle du personnel, la médecine du travail ou la sélection, au-delà de 2016.

### VISION ET OBJECTIFS

*HRM@Défense* constitue un projet multidisciplinaire qui transcende plusieurs domaines. C'est la raison pour laquelle les membres du comité directeur de *HRM@Défense* ont défini ensemble la vision globale qu'ils partagent pour le projet : fournir un service interactif, performant et facile à utiliser dans le domaine de la gestion du personnel, de la formation et financière à chaque individu, à sa ligne hiérarchique et aux services d'appui de la Défense afin de mettre "*The right person at the right place at the right time and at the right cost*".

Les objectifs spécifiques de *HRM@Défense* concernent la gestion du personnel, de la formation et des droits pécuniaires, ainsi que les bénéfices concrets qu'en tirera le personnel.

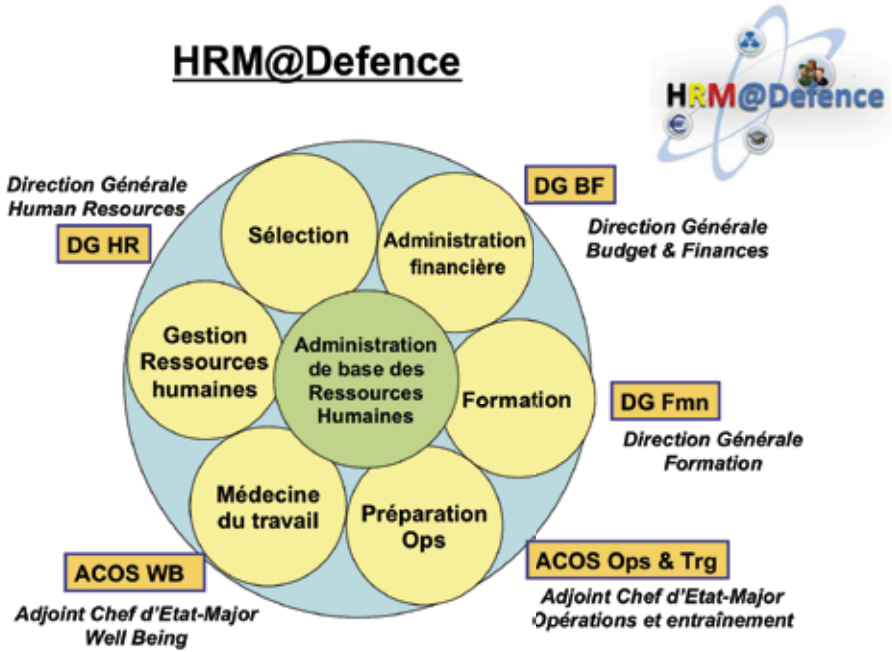
Comme vous avez pu le constater en lisant les articles parus dans la précédente édition de la Revue Militaire Belge, la **gestion du personnel** de la Défense s'effectue désormais sur la base de ses compétences, en s'appuyant sur les principes de la gestion intégrée. C'est là l'objectif premier de *HRM@Défense* :

mettre en place un outil informatique en appui de l'évolution majeure des ressources humaines de la Défense selon deux axes majeurs, la gestion intégrée du personnel et la gestion des compétences, reposant sur la gestion centralisée et l'exécution décentralisée.

*HRM@Defence* apportera également une amélioration considérable dans la gestion des **formations**. Toutes les formations à la Défense sont concernées, qu'elles soient prodiguées par l'École royale militaire, par les écoles ou les centres de formation. Ceci concerne autant les cours statutaires que les formations complémentaires, internes ou externes à la Défense. Dans un souci d'optimisation de nos ressources et de nos processus, il est fondamental de standardiser autant que possible les méthodes de travail des organismes de formation de la Défense, les inscriptions aux cours et l'enregistrement, ainsi que l'exploitation des résultats sur la base d'un système de gestion informatisé commun.

Le troisième domaine fonctionnel de *HRM@Defence* concerne le budget et les finances, et en particulier les **droits pécuniaires de la personne**. À cette fin, *HRM@Defence* permettra de capter les paramètres personnels et pécuniaires nécessaires dans un système de gestion informatisé unique afin de garantir un paiement correct et ponctuel du personnel. Un élément résolument novateur est l'intégration entre les données personnelles de l'individu et les droits pécuniaires associés. Ceci permettra de simplifier l'administration financière par la rationalisation des outils informatiques, la standardisation et l'automatisation des processus, la responsabilisation du personnel, la diminution du travail papier et une communication plus transparente.

Last but not least, le **personnel**, acteur central et « client » principal de la gestion des ressources humaines, est résolument placé au cœur du projet. À cet effet, *HRM@Defence* présentera une offre de services à la personne sur la base de procédures accessibles en permanence, simples et univoques. Chacun des membres du personnel de la Défense bénéficiera d'une augmentation sensible de l'accessibilité à ses données personnelles, d'une part grâce aux fonctionnalités de l'outil *HRM@Defence* qui sera mis à sa disposition, sans plus nécessairement passer par l'intermédiaire de services spécialisées, et d'autre part par la mise à disposition de terminaux sur Intranet (PC ou kiosques) ou via Internet. Il sera en effet possible d'accéder à *HRM@Defence* à partir de chez soi d'une manière similaire à Tax-on-Web.



À l'avenir, HRM@Defence appuiera la gestion intégrée des ressources humaines, et plus largement de la formation, des droits pécuniaires, de la médecine du travail et de la préparation opérationnelle.

### CHANGE MANAGEMENT

Outre ses défis techniques, contractuels et fonctionnels, le succès d'un programme aussi ambitieux que *HRM@Defence* repose aussi sur la gestion du changement ou *change management*. Cette discipline consiste à guider tous les acteurs du projet – à commencer par les futurs utilisateurs, mais aussi leur chaîne hiérarchique et l'ensemble des partenaires impliqués – dans l'appropriation du nouvel outil et des nouvelles méthodes de travail, ainsi qu'à lutter contre le sentiment de rejet qui pourrait émaner des collaborateurs rétifs au changement.

En effet, à l'instar de toute entreprise moderne et performante, la Défense doit sans cesse se remettre en question pour affiner en continu ses processus et optimiser ses ressources dans un monde en perpétuel changement et en tenant compte des multiples contraintes qui l'affectent. La réticence au changement est l'un des facteurs humains majeurs qui surgissent dans toute évolution et

en entravent le déroulement. Elle se traduit de plusieurs manières, allant du manque d'enthousiasme au scepticisme, en passant parfois même par le rejet des méthodes nouvelles et des outils novateurs. Quitter sa « zone de confort » constitue souvent un défi de taille pour celui qui perçoit la nouveauté comme un pas dans l'inconnu.

Il appartient donc au pilote d'un projet de prendre toute une série de mesures pour contrer la réticence au changement, et ceci idéalement dès la genèse du projet, sans attendre que les difficultés – par ailleurs inhérentes à tout projet d'envergure – s'accumulent et que les réactions négatives se multiplient. C'est la raison pour laquelle les gestionnaires de *HRM@Defence* ont tenu à s'inscrire au plus tôt dans une démarche visant à intégrer le change management au projet, reposant sur une stratégie solide et déclinée en un plan d'action précis. En ont découlé l'élaboration d'une vision commune au niveau du top management, une série d'initiatives en matière de communication, ainsi que l'accompagnement de la formation. De plus, à tous les niveaux, en différentes circonstances et tout au long du projet, l'accent est mis sur l'écoute du « client ». À ce titre, une communication proactive s'avère essentielle pour lever les malentendus et convaincre les indécis.

Pour commencer, la Défense et un cabinet de consultance ont ensemble dressé un état des lieux du *change management*, en procédant aux interviews d'une dizaine de hauts responsables et en organisant des ateliers réunissant une brochette d'acteurs de terrain de différents niveaux et issus de différentes unités, actifs dans différents domaines fonctionnels. Ces acteurs ont ainsi eu l'occasion d'exprimer en toute transparence leur perception et leurs craintes face au changement et de formuler leurs suggestions pour y faire face.

Un même souci de l'écoute du personnel a guidé l'analyse minutieuse des commentaires formulés à l'issue des cours prodigués aux futurs utilisateurs du système. Rédigé avec franchise, le feed-back de ces collaborateurs a permis de saisir leurs principales sources de satisfaction, mais aussi – et surtout – d'identifier les craintes, et ceci dans tous les domaines.

Au-delà du scepticisme – somme toute naturel – ressenti par rapport au nouvel outil, perçu comme plus complexe que celui auquel les utilisateurs ont été accoutumés depuis des années, les principales craintes exprimées concernent davantage les nouvelles méthodes de travail que l'outil proprement dit. Les nouvelles modalités en vigueur pour les demandes de congé, par exemple, en constituent une excellente illustration, puisqu'elles touchent directement aux

attributions de la chaîne hiérarchique et aux pratiques administratives quotidiennes au sein de l'unité.

82

D'autres craintes portent sur la charge de travail. Certains gestionnaires locaux de ressources humaines redoutent davantage de travail à la suite de l'appui à fournir aux utilisateurs novices, surtout en phase de lancement. D'autres, tout au contraire, perçoivent l'outil comme une menace sur l'existence de leur propre fonction à cause de l'informatisation croissante des processus. Cette crainte s'inscrit dans le vieux débat de la machine qui prend la place du travailleur. Au XVIII<sup>e</sup> siècle déjà, la machine à vapeur de Watt et le métier à tisser de Jacquard effrayaient ouvriers et tisserands, inquiets quant à la disparition de leur emploi. Au XX<sup>e</sup> siècle, l'informatisation et la robotisation ont constitué un défi comparable. L'histoire nous a appris que la transformation des techniques de production exige, de la part des travailleurs, une profonde modification des méthodes de travail et nécessite l'acquisition et le développement de compétences nouvelles. Il en va de même aujourd'hui pour les collaborateurs des ressources humaines disposant d'un nouvel outil hautement automatisé. Leurs nouvelles compétences sont acquises au prix d'un solide plan de formation.

La réticence au changement se manifeste parfois par des détails, qu'une équipe de projet pourrait juger insignifiants, mais qui revêtent une grande importance pour le personnel de base. Pensons à l'usage de termes, souvent anglais et directement inspirés du monde du travail civil, et peu usités dans l'univers militaire qui, avouons-le humblement, regorge lui aussi de termes spécifiques. Un autre facteur de rejet, fût-il parfois inconscient, est le sentiment ressenti dans un quartier militaire qu'une équipe d'état-major basée « à Bruxelles » et retranchée dans sa tour d'ivoire, loin des réalités du terrain, pilote le projet. Cette perception peut aussi contribuer à éveiller des soupçons et susciter une prise de distance.

Tous ces défis sont donc de nature plus culturelle que technique. Ils exigent à la fois une solide capacité d'adaptation de la part de tous les collaborateurs concernés et de réels efforts de communication de la part de l'équipe de projet. Aucune peine n'aura été épargnée en la matière, qu'il s'agisse de canaux électroniques (*e-news*, *Intranet*, *FAQ*, etc.) ou, plus classiquement, par de nombreux briefings donnés par les spécialistes de *HRM@Defence* à travers toute la Belgique et auprès de certains organismes internationaux. Les efforts en matière de communication se poursuivront d'ailleurs tout au long du projet, afin d'accompagner le mieux possible le « client » et sa chaîne hiérarchique dans l'usage et l'acceptation du nouvel outil et des nouveaux processus.

## CONCLUSION

Clé de voûte de la gestion intégrée du personnel, le nouveau système *HRM@Defence* accompagne la profonde mutation dans laquelle s'est engagée la Défense pour faire face aux défis croissants auxquels elle sera confrontée en matière de gestion des ressources humaines. Mais au-delà de l'appui des processus HR – qui constitue le cœur du projet – *HRM@Defence* s'inscrit dans une perspective plus globale et résolument multidisciplinaire, poursuivant à cet effet des objectifs bien plus larges liés à la formation du personnel et aux droits pécuniaires de la personne.

La conduite efficace et proactive du changement constitue un facteur-clé de succès pour le projet. À ce titre, des efforts considérables sont consacrés à l'écoute des futurs utilisateurs et de leur hiérarchie, à l'accompagnement de la formation, à l'analyse du feed-back en diverses circonstances, et s'appuient sur un solide plan de communication. Vaincre les réticences au changement n'est pas aisé, d'autant que les résistances dominées par les aspects humains et culturels s'avèrent souvent plus difficiles à surmonter que les obstacles purement techniques.

En définitive, le succès de ce projet ambitieux ne repose pas uniquement sur le partenaire privé en charge de l'implémentation du produit, ni sur la seule équipe de projet, appuyée par les collaborateurs des différents domaines fonctionnels (personnel, finances, formation). Tout le personnel de la Défense est concerné. Il est donc essentiel que l'ensemble des acteurs, à tous les niveaux, et partout à la Défense, unissent leurs forces pour faire réussir cette pièce maîtresse de la transformation de la gestion de nos ressources humaines.



Mots clés : Human Resources, Change Management, *HRM@Defence*