



mc2i

FAUSSES SUR

Thomas MORABITO
Global VP HRIS
@Sephora

Céline MEMMI
Consultant Associate Manager
@mc2i

**Ca y est ! Votre business case est validé !
Vous avez enfin le go pour déployer la
solution RH de vos rêves sur l'ensemble
des pays dans lesquels votre entreprise
est implantée.**



Bien entendu, vous avez choisi ce qui se fait de mieux : une solution en SaaS qui couvre tout le scope de fonctionnalités RH, du recrutement à la gestion des potentiels, en passant par le fameux Core HR, le module qui rassemblera très bientôt l'ensemble des données de vos postes et de vos collaborateurs dans un seul et même système.

Au moment de démarrer votre projet, vous avez très certainement en tête des choses à faire ou à ne pas faire pour réussir.

Petit souci :
10 des idées les plus répandues en matière de déploiement de SIRH sont généralement fausses.

Petit tour de piste...

LES 10 IDÉES

LES FAUSSES PROMESSES DE MON BUSINESS CASE

3

4

LES OPTIONS DE DÉPLOIEMENT QUI N'EN SONT PAS VRAIMENT

5

6

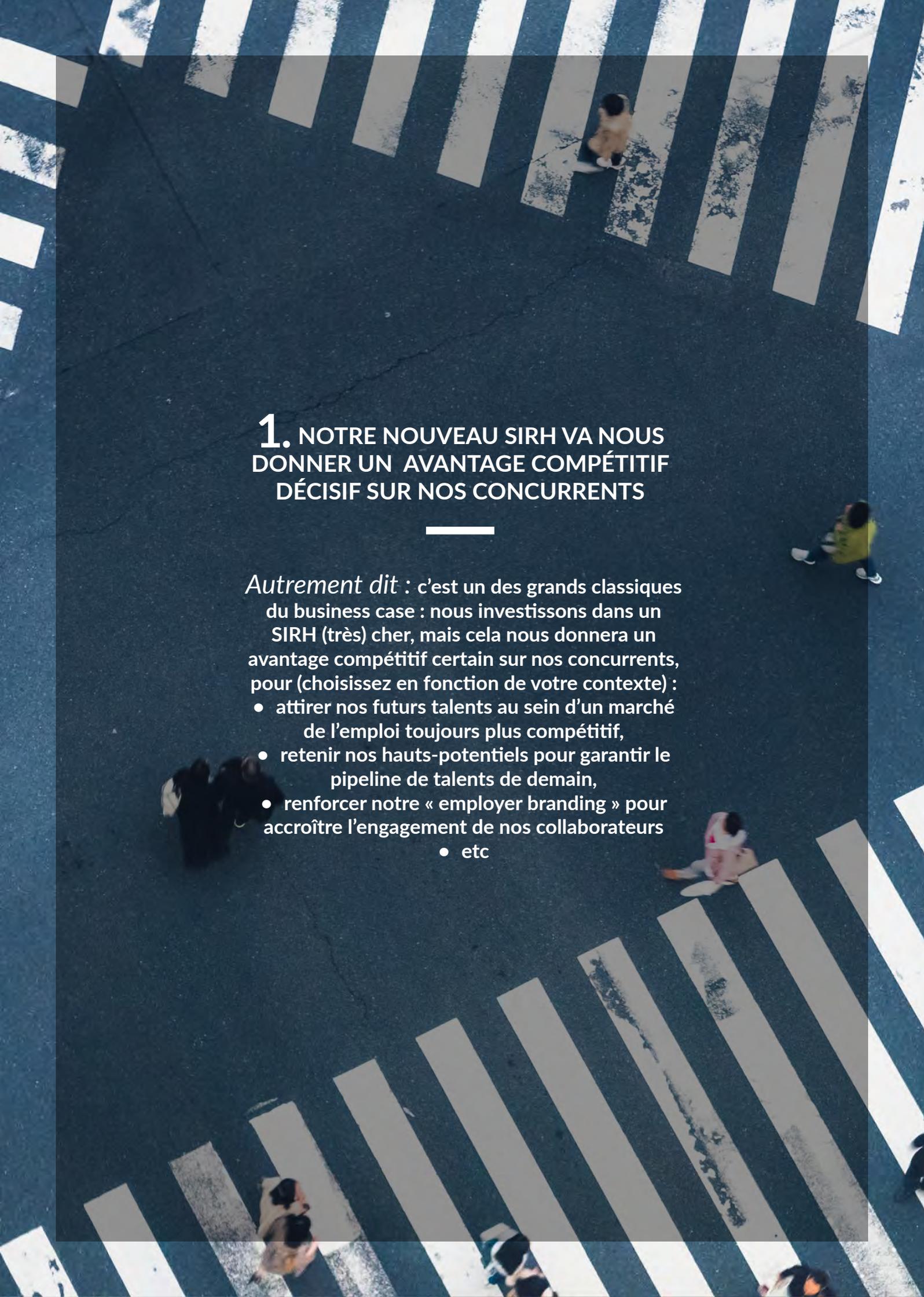
7

8

9

10





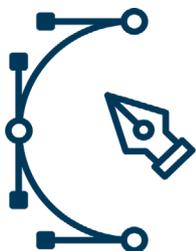
1. NOTRE NOUVEAU SIRH VA NOUS DONNER UN AVANTAGE COMPÉTITIF DÉCISIF SUR NOS CONCURRENTS

Autrement dit : c'est un des grands classiques du business case : nous investissons dans un SIRH (très) cher, mais cela nous donnera un avantage compétitif certain sur nos concurrents, pour (choisissez en fonction de votre contexte) :

- attirer nos futurs talents au sein d'un marché de l'emploi toujours plus compétitif,
- retenir nos hauts-potentiels pour garantir le pipeline de talents de demain,
- renforcer notre « employer branding » pour accroître l'engagement de nos collaborateurs
 - etc

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Votre nouveau SIRH est déjà utilisé par des milliers d'entreprises, donc n'espérez pas d'avantage comparatif.



Il y a de fortes chances pour que vous ne fassiez que vous mettre au niveau de vos concurrents qui utilisent certainement déjà eux-aussi une solution SaaS, semblable à la vôtre. Voire la même ! (l'offre en la matière n'est pas pléthorique).

NOTRE CONSEIL

En ce qui concerne la notion d'avantage comparatif, la bataille s'est désormais déplacée vers l'ajout de « petites » solutions complémentaires avec des acteurs de niche.

Mettre en place son système RH en SaaS, même si cela représente un coût important, ne représente finalement que les fondations de votre stratégie RH. Pour être véritablement spécifique et créer un avantage comparatif vis-à-vis de la concurrence, il vous faudra viser des add-ons, des petites solutions développées spécifiquement pour vous, pour répondre à un besoin crucial identifié par vous, et que vous pourrez plugger sur votre système SaaS.

Prenons un exemple. Vous êtes une entreprise de Retail et la réduction des délais de recrutement est vraiment ce qui peut faire la différence par rapport à vos concurrents ? C'est le moment de voir, avec des start-ups qui travaillent sur l'intelligence artificielle, comment développer pour vous un module pour accélérer le recrutement, à plugger sur votre module « standard » de recrutement.

2. DÉPLOYER CE NOUVEAU SYSTÈME RH VA ME PERMETTRE DE RÉDUIRE MES EFFECTIFS RH

Autrement dit : c'est souvent le deal faustien que vous faites avec votre département Finance : on va payer cher pour cette nouvelle solution mais on va économiser sur les effectifs RH via des gains d'efficience sur l'ensemble des processus.

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Tant que les robots ne seront pas capables de réaliser les processus RH les plus simples (ça arrive, préparez-vous, mais c'est un autre type de projets), les tâches RH devront être faites par des humains. Réduire les effectifs RH veut donc dire transférer les tâches RH vers les managers (mais est-ce plus efficient ?) ou vers des prestataires externes (mais est-ce moins cher ?). Et encore une fois, ce n'est pas tout à fait le même type de projets qu'un déploiement de SIRH.

Il faut d'abord remarquer que les gains d'efficience directement liés à la mise en place d'un nouveau module RH ne sont pas en général de nature à bouleverser l'organigramme RH. Gérer un recrutement, c'est toujours créer une demande d'embauche, la publier, puis gérer des candidats à travers différentes étapes de sélection. Difficile, sur un seul processus, de gagner en efficience en changeant simplement de système.

NOTRE CONSEIL

3 situations permettent de gagner (un peu) en efficience avec la mise en place d'un nouveau SIRH :

- a) Je rassemble des données auparavant éparses dans un seul système et je peux gagner en efficience sur la réalisation des reports depuis cette **base de données unique** (plutôt que d'avoir X ETP payés à consolider des fichiers Excel)

- b) J'intègre différents processus et je peux gagner en efficience grâce à un **flux de données partagées**. Par exemple, en intégrant les modules d'onboarding et de Core RH : un futur embauché renseigne ses données personnelles dans le module d'onboarding, ce qui pré-remplit les champs de données personnelles lors de la réalisation de l'embauche de ce collaborateur

- c) **Je transfère des tâches RH sur d'autres acteurs non-RH, externes ou internes** (mais dans ce dernier cas on cherchera en vain des gains d'efficience pour l'entreprise dans sa globalité). Un exemple : dans mon module Recrutement, je permets à des agences externes d'avoir accès à mon système et de pousser leurs candidats directement sur mes demandes d'embauches, ce qui me permet de (me) soulager (de) mes recruteurs

Les impacts en termes d'efficience sont en général d'autant plus réduits que la mise en place d'un système SaaS nécessite le développement d'une équipe SIRH au sein de la fonction RH pour gérer le Run de ce système. On en arrive donc souvent à avoir au final plus d'effectifs RH qu'au démarrage du projet, avec peu de RH opérationnels en moins, mais beaucoup d'effectifs SIRH en plus.

A close-up, slightly blurred photograph of a person's hands. One hand holds a yellow pencil, pointing it towards the center of the frame. The other hand is partially visible, holding a smartphone. The background shows a wooden desk with a silver laptop, a spiral notebook, and some papers. The lighting is warm and natural, suggesting an indoor setting like a home office or a cafe.

3. LE MODÈLE SAAS EST CHER, MAIS J'ÉCONOMISE AU FINAL CAR JE N'AI PLUS VRAIMENT BESOIN DE RESSOURCES TECHNIQUES

Autrement dit : faire le choix d'un SaaS,
c'est acheter un service, donc plus besoin de
l'IT car il n'y a plus de développement à faire
ou de serveurs à gérer ou de données
à sécuriser.

4. JE PAYE CHER POUR MON SAAS GLOBAL, MAIS JE N'AURAI PAS BESOIN D'INVESTIR DANS D'AUTRES SOLUTIONS : TOUT EST COMPRIS!

Autrement dit : c'est un autre des grands classiques du business case (mais celui-ci en général avec quelques arrière-pensées parce qu'on a toujours envie de mettre des petits modules en plus) : un SaaS c'est un peu comme ces destinations touristiques « all inclusive » que l'on aime tant, celles où on peut avoir des nachos fromage et une caïpirinha à tout heure du jour et de la nuit. En l'occurrence, avec le droit d'entrée versé à l'éditeur, on bénéficie d'un système accessible H24, avec des modules régulièrement mis à jour, intégrés, complets, responsives.

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Déployer un SaaS est cher mais le Run d'un SaaS a aussi un coût non négligeable. Et en plus de cela, comment résister à l'ajout de nouvelles fonctionnalités innovantes une fois que l'on a payé si cher pour le basique ?

Le vrai bon élément de comparaison touristique pour une solution SaaS n'est pas la destination all-inclusive mais plutôt un parc d'attraction qui vous donne accès aux manèges mais vous fait payer la pause snack, le mug souvenir et l'accès aux toilettes. Voici un petit florilège de surcoûts pas toujours anticipés quand on démarre un projet SaaS...



Le coût du Run de la solution. Au-delà du fait que des effectifs SIRH supplémentaires seront très certainement à prévoir dans l'organisation une fois la solution déployée, une internalisation totale du Run n'est jamais possible : certaines actions de maintenance nécessitent le recours à un **intégrateur certifié externe**.

Le coût de l'élargissement de la couverture fonctionnelle. Un exemple avec l'achat d'une solution de recrutement : le site carrière n'est pas toujours inclus, et c'est difficile d'imaginer refondre sa solution de recrutement sans apporter d'amélioration au site carrière qui en est la vitrine. On peut aussi avoir besoin de **fonctionnalités additionnelles non couvertes**, comme par exemple un module de signature électronique ou un module d'interview vidéo.

Le coût des problématiques techniques. Comme vu précédemment, l'infrastructure devient vite cruciale pour un projet de déploiement de Saas, et **les coûts IT peuvent rapidement augmenter**. La simple mise aux normes GDPR, pour garantir la sécurité des données personnelles, va vous imposer des coûts d'avocat dans pas mal de pays. Et si vous comptez déployer en Russie ou en Chine, ce seront encore des coûts supplémentaires pour respecter les législations locales.

Le coût de la conduite du changement. Des outils « virtuels » de communication et formation existent pour toucher une cible plus large et moins concernée (lire ici : non-RH) : plateforme d'adoption digitale, webinars, etc. **Mais avec un coût, en général, pas du tout virtuel.**



5. JE PEUX DÉCIDER DE DÉPLOYER À MOINDRE COÛT EN ÉVITANT TOUT TRAVAIL DE CHALLENGE DES PROCESSUS : MON INTÉGRATEUR N'AURA QU'À FAIRE UN DÉPLOIEMENT « TECHNIQUE » DU NOUVEAU SIRH EN APPLIQUANT LES PROCESSUS STANDARDS PROPOSÉS PAR L'ÉDITEUR

Autrement dit : à partir du moment où on aborde la question des rôles et des processus, le projet devient beaucoup plus complexe et les coûts s'emballent : il faut multiplier les ateliers de travail avec un nombre importants d'acteurs RH pas toujours très au fait de ce qu'est un SIRH, ou un processus. Mais si je peux me contenter d'appliquer simplement les processus standards proposés par l'éditeur, je n'aurai besoin que d'un intégrateur pour m'aider sur le projet. Et la maintenance sera plus simple lors des prochaines releases.

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Il n'existe pas de processus standard dans une solution SaaS. Si c'était un plug-and-play, les déploiements se feraient en quelques jours et les sociétés d'intégration ne seraient pas aussi prospères.



Tout le travail de déploiement d'une solution SaaS consiste à définir justement le « qui doit faire quoi » (**rôles et processus**) dans le cadre relativement rigide d'un set de fonctionnalités définies par l'éditeur. C'est la raison pour laquelle ces projets impliquent désormais des équipes RH davantage que des équipes IT. Un accompagnement complémentaire d'AMOA peut s'avérer judicieux pour conseiller les équipes RH dans les choix à réaliser et mesurer l'impact de l'évolution des processus par rapport à leur organisation.

NOTRE CONSEIL

Ceci étant dit, comment faire pour déployer à moindre coûts, si c'est mon objectif principal ?

On peut décider de partir sur **des processus relativement simples et des rôles relativement standards**, et l'intégrateur sera capable de proposer tout cela. Le travail consistera alors à mesurer le gap entre ces processus standards et ceux préexistants dans l'entreprise, et évaluer ainsi le coût en conduite du changement (qui sera élevé). C'est l'option idéale quand on a une harmonisation faible des pratiques des différents pays que l'on déploie.

Seconde option « low cost », qui prend beaucoup de sens quand on a au contraire une relative harmonisation des pratiques RH dans les différents pays (ce qui est le cas quand on remplace une autre solution globale ou des solutions régionales): on peut, avec le nouveau système, décider de **coller au plus près à ce qui se faisait dans l'entreprise jusque-là**. Cela permet de réduire drastiquement les coûts de conduite du changement, et les processus étant déjà (normalement) définis, le projet devient essentiellement un travail de configuration du système.

A top-down view of a desk with a coffee cup, pencils, paper shavings, and a notebook. The background is a dark blue surface with scattered paper shavings and a crumpled piece of paper. In the top left, there is a white coffee cup filled with dark coffee. To its right is another white coffee cup, partially visible. In the center, there are several blue pencils, some sharpened and some in their original packaging. A small blue pencil sharpener is also visible. In the bottom right, there is a spiral-bound notebook with a white cover and a blue pencil resting on it. The notebook has some blue and white paper shavings on its cover. The overall scene suggests a workspace or a study area.

6. JE PEUX DÉCIDER DE MULTIPLIER LES ITÉRATIONS POUR ÊTRE CERTAIN D'AVOIR LE SYSTÈME PARFAIT DÈS LE PREMIER JOUR.

Autrement dit : je suis désormais dans une optique de déploiement « premium ». Je suis en passe d'investir plusieurs millions dans mon nouveau SIRH, l'accent est donc mis sur la réussite du projet à tout prix : je ne veux pas risquer un échec. En multipliant les itérations avant le go-live, auprès d'une population de futurs utilisateurs la plus large possible, j'aurai suffisamment testé ma solution pour être sûr qu'il n'y aura aucun problème à la mise en production.

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Multiplier les itérations, et donc mécaniquement la durée du déploiement, va très certainement augmenter le coût du projet. Est-ce le meilleur moyen de garantir la qualité du produit livré au final ? Pas si sûr, et en général pour trois raisons principales : deux raisons techniques et une raison psychologique.



Première raison technique : un cut-over est un processus très manuel. Assez surprenamment pour des solutions SaaS, il est rare que la mise en production soit un transfert entièrement automatique des processus et données présents dans l'environnement de test. Si c'était le cas, les durées de cut-over seraient mesurées en secondes et non en jours ou semaines comme c'est généralement le cas. Démultiplier ces opérations de transfert augmentera donc mécaniquement le risque d'erreurs en production

Seconde raison technique : l'intégration des releases de l'éditeur dans votre projet.

SuccessFactors et Workday offrent désormais 2 releases par an.

Sur un projet de 3 ans, vous aurez a minima 5 versions d'écart entre votre première itération et la mise en production.

- Vous pouvez décider d'intégrer ces nouvelles releases au fur et à mesure du projet (au moins les plus impactantes), mais la complexité de gérer ces itérations sur des configurations sans cesse en évolution devrait vous faire vous arracher les cheveux (et ceux de votre intégrateur).
- Ou alors vous décidez de geler les montées de version le temps du projet, pour les passer en bloc une fois que vous êtes live. Mais vous remarquerez l'ironie d'avoir passé tant de temps à perfectionner une configuration qui ne le restera que jusqu'au passage en production du train de releases en attente.

La dernière raison est psychologique, et très puissante. Vous pouvez motiver, menacer ou supplier, **les utilisateurs ne testent vraiment qu'en production.** C'est un fait.

NOTRE CONSEIL

Il est dès lors souvent préférable de limiter les itérations de test et de consacrer des ressources additionnelles sur le support utilisateur post – go-live.

Prévoir des équipes prêtes à configurer relativement rapidement une version 1.1 de la solution, sur la base des premiers feedbacks post-go-live, peut aussi avoir du sens.

**7. LA CONDUITE DU CHANGEMENT
SERA CRUCIALE, ET JE SAIS QUE JE PEUX
M'APPUYER SANS RÉSERVE SUR LA
POPULATION RH QUI SERA FORCÉMENT
SPONSOR DU DÉPLOIEMENT DE CETTE
NOUVELLE SOLUTION**

Autrement dit : le déploiement d'un nouveau SIRH est forcément une bonne nouvelle pour les RH : on les décharge d'une partie de leurs activités, en général celles pas toujours stratégiques, et on montre que la fonction RH peut elle-aussi devenir digitale, ce qui est bon en termes de marketing RH

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Les RH, et plus spécialement les RH opérationnels (gestionnaires administratifs, business partners, recruteurs) seront les plus réfractaires au changement parce qu'ils seront les seuls à avoir quelque chose à perdre à ce projet, et ce quel que soit les possibles cas de figure...

Cas de figure n°1 : vous remplacez un système ancien par un tout nouveau SIRH, plus beau, plus ergonomique. Comment les RH pourraient-ils ne pas être avec vous ?



Très sincèrement, ils ont des raisons de ne pas vous soutenir : c'est un changement de système, avec potentiellement de nouveaux processus, des nouveaux rôles, pas mal d'incertitudes, et donc logiquement de la résistance. Alors à ce stade, pour dissiper les craintes, vous abattez votre dernière carte et communiquez sur le sacro-saint « moins de tâches administratives pour plus de tâches à valeur ajoutée ». Mais êtes-vous sûr que tous les RH, et surtout ceux qui gèrent très bien les processus administratifs depuis 20 ans, se sentent capables d'accomplir ces fameuses tâches à plus forte valeur ajoutée ?

Cas de figure n°2 : vous mettez en place un système pour remplacer des feuilles Excel et des emails. Forcément, là, c'est certain, les RH seront derrière vous.

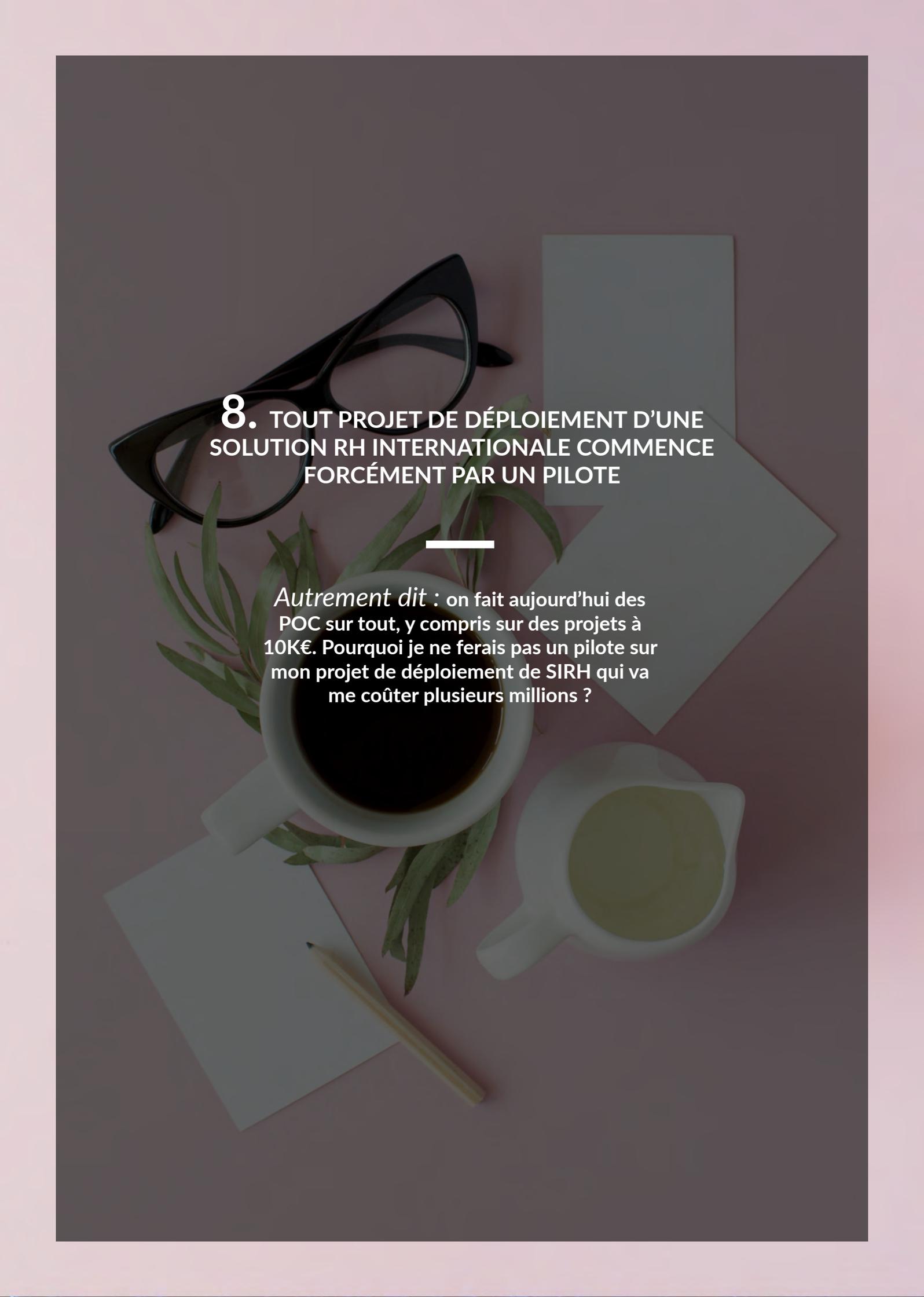


Sauf que, encore une fois, les RH sont les seuls à y perdre : ils avaient le monopole de l'information sur les collaborateurs, et tout à coup les managers ont accès à cette information sans aucun intermédiaire, voire peut-être même accès aux processus en cours pour pouvoir vérifier en temps réel où en est ce recrutement tellement important pour le business et pour lequel les recruteurs n'ont toujours interviewé aucun candidat. Vous pensiez apporter une nouvelle ère digitale aux RH et c'est 1984.

NOTRE CONSEIL

Ne négligez pas les RH, mais appuyez-vous également sur les managers et collaborateurs qui pourront être les sponsors que vous recherchez, même dans le cas où ils récupèrent in fine une partie des tâches administratives.

Souvenez-vous que cette ère digitale dans laquelle nous vivons désormais est aussi un monde où les compagnies aériennes nous font faire la queue pour que nous ayons le discutabile privilège d'étiqueter et de flasher nous-mêmes nos valises. Dans ces conditions, demander à un manager de préparer lui-même une demande de recrutement pour son équipe ou de finaliser l'embauche de l'un de ses futurs collaborateurs pourrait lui apparaître presque comme un acquis social.



8. TOUT PROJET DE DÉPLOIEMENT D'UNE SOLUTION RH INTERNATIONALE COMMENCE FORCÉMENT PAR UN PILOTE

Autrement dit : on fait aujourd'hui des POC sur tout, y compris sur des projets à 10K€. Pourquoi je ne ferais pas un pilote sur mon projet de déploiement de SIRH qui va me coûter plusieurs millions ?

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Si vous pensez qu'un pilote vous permettra de revenir en arrière si les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous, vous risquez une désillusion : une fois votre projet lancé, il sera tout simplement trop impactant pour permettre un retour arrière. Et si vous attendez de votre pilote qu'il vous permette d'ajuster certaines options de déploiement, c'est ce que vous allez devoir faire tout au long de votre projet. C'est ce qu'on appelle la méthode agile. Alors pourquoi s'embêter avec un pilote ?

Il y a deux façons d'imaginer un pilote. On peut tout d'abord imaginer un pilote comme un POC qui permettrait de tester la solution sur une zone géographique avant un déploiement plus large.

Cette vision ne tient pas sur le déploiement d'un Core HR parce que **le retour arrière n'est pas vraiment possible si la solution n'est finalement pas aussi satisfaisante qu'on l'aurait souhaité. On peut simplement vivre avec et corriger / améliorer.** Et de toute façon les éléments contractuels sont devenus tellement complexes aujourd'hui que vous ne pouvez plus casser votre contrat et retourner simplement sur votre système précédent.



On peut aussi concevoir un pilote comme un galop d'essai sur un petit périmètre le temps de roder les méthodes de pilotage projet et de conduite du changement.

Dans cette optique, un pilote prend un peu plus de sens mais ce n'est pas vraiment adapté à des méthodes de déploiement agiles, qui supposent qu'on puisse s'adapter lors de chacune des itérations à la réalité d'un contexte particulier.

Dans la méthodologie agile, chaque itération est censée être le pilote de l'itération suivante.

Ce n'est pas non plus formidablement adapté à un déploiement international qui doit tenir compte des **importantes différences culturelles entre les pays**, et je ne parle pas simplement des langues. Si même Mc Donald's propose des menus différents d'un pays à l'autre, alors ne nous faisons pas d'illusion : notre solution, aussi globale soit-elle, devra s'adapter au fait qu'on ne recrute pas du tout de la même façon en Asie qu'en Europe.

NOTRE CONSEIL

Plus qu'un pilote, il est bien plus important de savoir tracer au plus tôt une ligne entre ce qui sera global et ce qui sera local.

Il faut, dès le début du projet, être capable d'anticiper sur la liberté (ou l'absence de liberté) qu'auront les pays pour définir leurs propres rôles, leurs propres processus, leurs propres stratégies de conduite du changement.



Si vous voulez laisser une grande flexibilité au local, vous allez devoir être très agile et un pilote ne sert à rien. Si vous souhaitez garder un maximum de choses au global (et certains systèmes très centralisés par design ne vous laissent parfois pas beaucoup de choix), vous pourrez éventuellement tester certaines choses (processus, support de formation, etc.) sur un pilote, mais sans réelles garanties que le résultat de ce pilote puisse s'exporter sur l'ensemble des pays à déployer.

A noter, pour finir, que certains processus par essence plus globaux se prêtent mieux que d'autres à la réalisation d'un pilote : la gestion des potentiels, par exemple, ou le management de la performance.



9. LE CORE HR C'EST LA CLÉ DE VOÛTE : IL FAUT D'ABORD DÉPLOYER LE CORE HR ET ENSUITE, DANS UN SECOND TEMPS, DÉPLOYER LES AUTRES MODULES

Autrement dit : si je veux découper mon projet en vagues plus faciles à gérer, je peux découper mes vagues par module (je déploie le Core HR partout dans le monde, puis le recrutement partout dans le monde, etc.), ou par pays (je déploie tous mes modules en Europe, puis tous mes modules en Asie, etc.). Et comme le Core HR est la fondation de tous les autres modules, le meilleur choix c'est un déploiement par module, en commençant par le Core HR.

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Il faut démarrer par le Core HR, mais déployer le Core HR seul n'est pas une bonne option : vous devriez plutôt considérer déployer tous vos modules en même temps, y compris le Core HR. Un découpage par vagues géographiques est la seule option viable car elle permet un bien meilleur sponsorship du projet, élément essentiel à sa réussite.



Le Core HR est un module primordial de votre solution RH, mais créer l'engouement auprès des parties prenantes de votre projet sur ce seul module va vous obliger à déployer des trésors de persuasion car c'est le moins sexy :

- **Votre DRH ne percevra pas ce processus comme particulièrement stratégique** et sera au mieux bienveillant. Et les équipes RH ne seront pas forcément sponsors (voir l'idée fausse consacrée à ce sujet)
- **Les managers risquent aussi d'être peu enthousiastes.** Vous trouverez deux cas de figure. Si vos managers sont peu impliqués dans les processus de gestion administrative, alors ne les dérangez pas plus. Et même dans le cas contraire où ils en seraient directement acteurs, ils verront difficilement l'intérêt d'investir autant dans un nouveau système qui ne leur apporte pas grand-chose.
- **Quant à créer de l'engouement chez vos leaders avec le module de Core HR, c'est tout aussi délicat :** il est difficile de faire du marketing RH sur la base de reports de type « bilan social ».

NOTRE CONSEIL

Déployer tous les modules à la fois a le grand mérite de maximiser votre niveau de sponsorship sur le projet. Votre stratégie de communication devient beaucoup plus simple et efficace : vous déployez un nouveau système de gestion des talents, avec le Core HR en passager clandestin qui vous garantit que vous mettez quand mêmes les briques dans le bon sens.

Votre interlocuteur principal dans le pays n'est plus le gestionnaire de paye, mais le responsable recrutement ou développement des talents, sous le haut patronage du DRH. Vous pouvez beaucoup plus facilement vendre aux managers la nécessité pour eux d'en passer par des créations de postes fastidieuses quand vous pouvez mettre en regard leur capacité future à piloter plus finement leurs délais de recrutement poste vacant par poste vacant.

Et vous pouvez proposer plus vite à vos leaders des tableaux de bord qui exploitent l'ensemble du scope RH. Cerise sur le gâteau, il est plus simple de maintenir un pays sous tension pendant une période donnée que sur plusieurs vagues de déploiement successives, même si les ressources mobilisées en local ne sont pas les mêmes d'un module à l'autre.

A top-down view of a desk. In the top right corner, a portion of a silver laptop is visible, showing the 'option', 'command', and '+' keys. A black pen lies vertically across the center of the desk. To the left, a brown folder or notebook is partially open. In the bottom right corner, a white cup of coffee sits on a brown woven placemat. The background is a textured, light-colored surface.

10. LA FRANCE SERA FORCÉMENT LE PAYS LE PLUS COMPLIQUÉ ET DOIT DONC ÊTRE GARDÉ POUR LA FIN

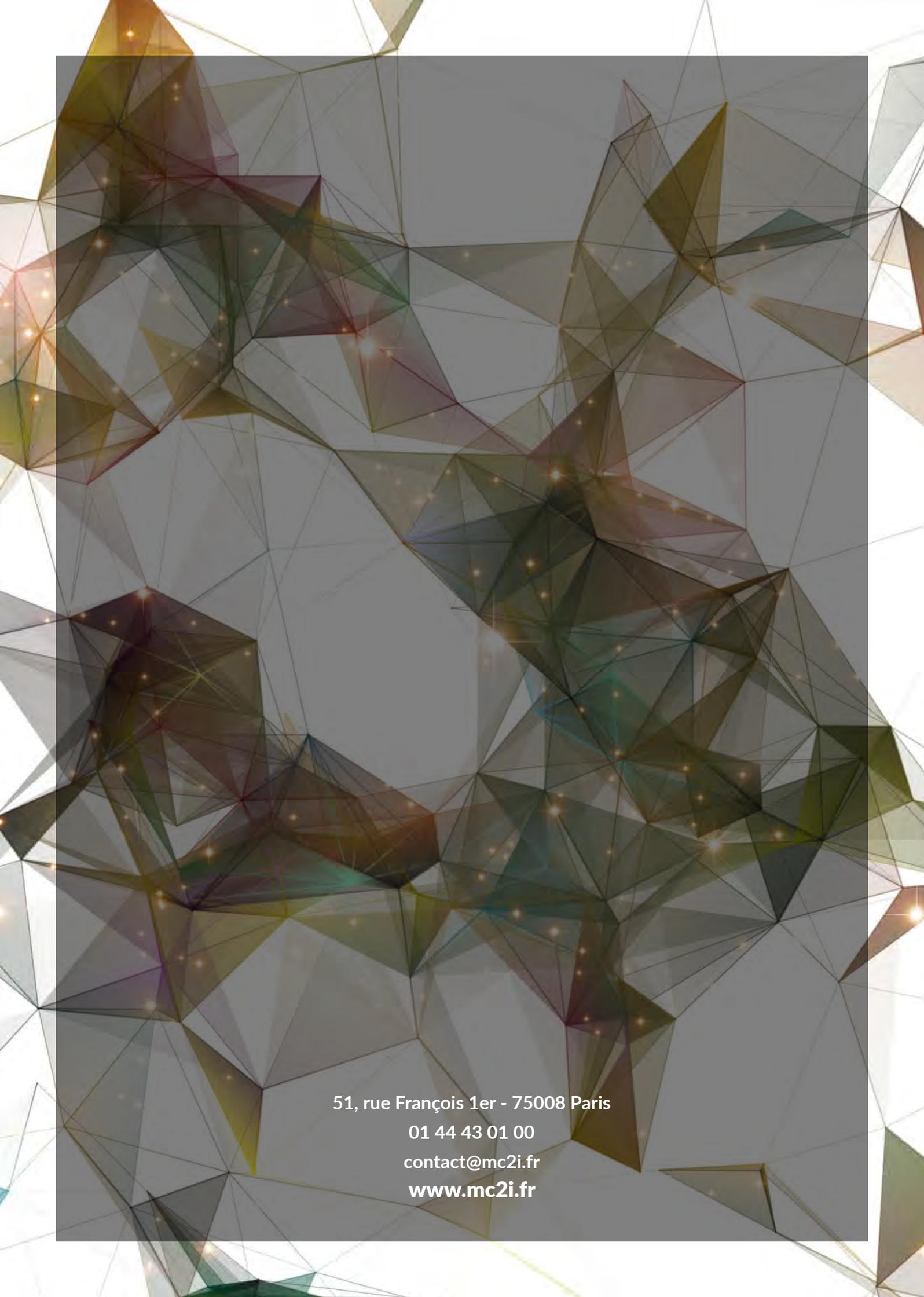
Autrement dit : pour des raisons tantôt obscures (esprit français, culture de la contradiction, attachement à la tradition et aux valeurs d'antan) tantôt rationnelles (complexité de la législation locale, délais nécessaires à la consultation des instances représentatives du personnel, faible capacité à parler anglais), le déploiement d'un projet en France s'avère en général plus complexe que dans d'autres pays, et il est donc plus simple de garder ce pays pour la fin. On a alors à disposition, pour vaincre les dernières résistances gauloises, un argument qu'on espère final : « Mais enfin ! Soyez réalistes ! Ça a été déployé comme ça partout ailleurs dans le monde ! Je ne peux quand même pas créer des rôles et des processus spécifiques uniquement pour la France ! »

10. La France doit être gardée pour la fin

POURQUOI CE N'EST PAS TOUT À FAIT VRAI

Ne nous mentons pas : **c'est tout à fait vrai.**

Et vous créez des rôles et des processus spécifiques pour la France.



51, rue François 1er - 75008 Paris
01 44 43 01 00
contact@mc2i.fr
www.mc2i.fr