

THESIS / THÈSE

MASTER DE SPÉCIALISATION EN INFORMATIQUE ET INNOVATION

Analyses et élaboration d'un cahier des charges en vue d'un changement de logiciels RH à l'aéroport de Charleroi

Trufley, Alexandre

Award date:
2018

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Business Analysis et Gouvernance IT



Analyses et élaboration d'un cahier
des charges en vue d'un
changement de logiciels RH à
l'aéroport de Charleroi

Alexandre Trufley

*Mémoire présenté en vue de
l'obtention du titre de
Master de spécialisation en
Informatique et Innovation*

*Mémoire encadré par
Bertrand Verlaine*

ANNEE ACADEMIQUE 2017-2018

Faculté d'informatique
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion
Département des Sciences de gestion

Université de Namur

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement du master complémentaire en Business Analysis and Gouvernance IT à l'Université de Namur. Il me semble donc indispensable de remercier tous les enseignants de ce master pour la formation dont j'ai bénéficié.

Je tiens à remercier plus particulièrement mon promoteur, Mr. Bertrand Verlaine, pour son aide à la relecture et à la correction de mon mémoire, ainsi pour que ses conseils judicieux prodigués tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également l'aéroport de Charleroi qui m'a autorisé à intégrer l'équipe en charge du cahier des charges afin que je puisse réaliser ce présent mémoire.

Enfin, mes remerciements s'étendent à ma famille et à mes amis qui m'ont délivré un précieux soutien et un regard extérieur sur ce travail.

Table des matières

A – Introduction générale	5
Mandat	5
B – Analyse de la situation	7
Chapitre 1 : Contexte	7
1.1. Brussels South Charleroi Airport.....	7
1.2. Situation	11
1.3. Problématique	13
1.4. Nouveaux besoins	14
1.5. Décisions du CA.....	15
1.6. Analyse du conflit.....	17
1.7. Analyse du BMC	21
1.8. Analyse des parties prenantes.....	22
1.9. Analyse de l'importance de l'IT chez BSCA	26
C – Analyse des exigences	29
Chapitre 2 : Spécificités juridiques	29
2.1. Marché et secteur	29
2.2. Type, nature et publicité.....	31
2.3. Procédure.....	32
2.4. Droit intellectuel et durée du marché	37
Chapitre 3 : Spécificités RH	38
3.1. Gestion des temps	38

3.2. Gestion de la paie	43
Chapitre 4 : Spécificités IT	49
4.1. Maintenance et support	49
4.2. Homogénéité des données	51
4.3. Hébergement	51
4.4. Data	52
4.5. Badgeuses pour pointer	54
D – Cahier des charges	55
Chapitre 5 : Critères d’attribution	55
Chapitre 6 : Modélisations	57
E – Gestion du changement	60
Chapitre 7 : Analyse.....	60
7.1. Analyse de la culture d’entreprise	60
7.2. Analyse du changement.....	64
7.3. Analyse du leader du changement	66
Chapitre 8 : Mise en œuvre du changement	69
F – Conclusion et perspectives	74
G – Bibliographie	76
H – Annexes.....	78

Liste des figures

Figure n°1 - BMC de l'aéroport de Charleroi	11
Figure n°2 - Situation actuelle des logiciels	13
Figure n°3 - Architecture informatique.....	13
Figure n°4 - Analyse stratégique	25
Figure n°5 - Hub and spoke model.....	26
Figure n°6 - Strategic Impact Grid.....	28
Figure n°7 - Stratégic Alignment Model – Four alignment perspectives.....	29
Figure n°8 - Actionnariat de l'aéroport de Charleroi	31
Figure n°9 - Seuils financiers pour la publicité européenne en secteurs spéciaux	33
Figure n°10 - Process de gestion des horaires	41
Figure n°11 - Process de planification des absences	42
Figure n°12 - Process de validation des pointages	43
Figure n°13 - Process de vérification des heures prestées	46
Figure n°14 - Process de réalisation des acomptes	47
Figure n°15 - Process de clôture	48
Figure n°16 - Process de réclamation d'une fiche de paie	49
Figure n°17 - Temps de réponse et pénalités	51
Figure n°18 - Schéma E-A.....	54
Figure n°19 - Use case : Fonctions attendues pour le secrétariat social	58
Figure n°20 - Use case ESS	59
Figure n°21 - Use case reporting.....	60
Figure n°22 - Analyse OCAI	62
Figure n°23 - Approche de gestion optimale	68

A – Introduction générale

Alors que certains logiciels problématiques empêchent la bonne réalisation des tâches du département des ressources humaines (RH) et que certains nouveaux besoins apparaissent, le conseil d'administration (CA) de Brussels South Charleroi Airport (BSCA) a décidé de lancer un projet de remplacement des logiciels de gestion des temps et de gestion de la paie.

C'est dans ce contexte de changement qu'intervient ce travail. En effet, le remplacement des outils de gestion nécessitant la mise en place d'un cahier des charges, ce travail se concentre sur l'analyse précédent celui-ci et tente de récolter le plus exhaustivement possible les exigences venant des parties prenantes.

Une fois l'analyse du contexte et des exigences effectuées, ce travail tente de proposer quelques modélisations à intégrer directement dans le cahier des charges. Enfin, le dernier objectif de ce document est de proposer une mise en œuvre permettant une gestion adéquate du changement engendré par ce projet via l'analyse en amont de la culture d'entreprise, de l'analyse du changement lui-même et enfin de l'analyse du leader du projet.

Toutes analyses ou modélisations présentes dans ce document (hors annexes) sont à prendre comme productions entièrement personnelles.

Mandat

En tant qu'étudiant en Master complémentaire « Business Analysis and Gouvernance IT » à l'Université de Namur, je participe au processus de changement des logiciels RH actuels en tant que Business Analyst. Ma participation est externe puisque je n'y travaille pas.

Mon intervention sur ce projet concerne principalement l'analyse en amont et la confection du cahier des charges pour le futur logiciel de gestion des temps et de gestion de la paie, afin

de s'assurer que le prochain outil puisse à la fois pallier les défauts des précédents et rencontrer les nouveaux besoins.

Le scope de mes interventions est de participer activement à l'ensemble des tâches avec l'équipe, mais aussi de pouvoir prendre des responsabilités sur certaines telles que mener des interviews, modéliser certaines données, prendre certaines décisions, proposer une gestion du changement, etc.

B – Analyse de la situation

Dans le but d'une meilleure compréhension des enjeux et du contexte dans lequel s'inscrit la réalisation du cahier des charges, cette partie sera consacrée à la description de l'entreprise et de la situation. Nous effectuerons également ainsi une série d'analyses qui nous seront utiles lors de la détermination des exigences.

Chapitre 1 : Contexte

Nous présenterons dans ce chapitre l'aéroport de Charleroi ainsi que la situation, la problématique, les nouveaux besoins et la décision du CA face à ces circonstances. Nous verrons également l'analyse du conflit, du BMC, des parties prenantes et de l'importance de l'IT chez BSCA.

1.1. Brussels South Charleroi Airport

Brussels South Charleroi Airport (plus communément appelé l'aéroport de Charleroi ou encore BSCA) est un aéroport belge situé à Gosselies dans la région de Charleroi et à seulement 50 km au sud du principal aéroport du pays, l'aéroport de Bruxelles-National, d'où il tire une partie de son nom pour une question de visibilité et d'attractivité.

Si ce n'est qu'en 1991 que BSCA voit le jour, le site de Gosselies a connu des activités aériennes dès 1919 avec une école de pilotage sur le Mont des Bergers. L'année suivante la Société Générale d'Aéronautique (SEGA) entreprend des activités de maintenance

aéronautique qui consistent à l'entretien et à la réparation des machines volantes utilisées par les nombreux aéro-clubs de la région.¹

Nous pouvons notamment citer les liaisons journalières entre Charleroi et Londres-Heathrow pour permettre le trafic de passagers qui furent introduites en 1970 puis arrêtées faute de succès. L'aérodrome de Gosselies restera sans aucun trafic passager jusqu'à la fin du 20^e siècle et sera majoritairement utilisé pour des vols privés ou des entraînements et parfois quelques vols charters.²

En 1997, la compagnie à bas prix Ryanair s'installe sur le site et lance la liaison Charleroi – Dublin. Celle-ci rencontra un succès immédiat avec près de 200.000 passagers annuels. Quatre ans plus tard, BSAC totalise un trafic de passager de 800.000 personnes par an et devient la première base continentale de Ryanair. Depuis cette année-là, l'aéroport connaîtra la notoriété grâce à ses trajets low-cost qui en font encore aujourd'hui sa renommée.³

De nos jours, la société compte près de 7 compagnies aériennes et a totalisé un nombre de passagers à 7 698 767 pour l'année 2017. Il est par ailleurs le premier de la Région wallonne en termes de trafic de passagers et ce sont près de 600 personnes qui y travaillent quotidiennement.⁴

Dernièrement, le 21 décembre 2017, BSCA a signé un partenariat avec la nouvelle compagnie aérienne Air Belgium qui envisage d'ouvrir la ligne Charleroi – Hong-Kong.⁵ De plus, l'aéroport prévoit un agrandissement de la piste jusqu'à 3200 mètres afin d'encourager le développement de destinations long-courrier.⁶

¹ L'historique, <https://www.brussels-charleroi-airport.com/corporate/lhistorique/index.html>, page consultée le 2 avril 2018.

² Notre région, <http://www.notreregion.be/fr/page/notre-region>, page consultée le 2 avril 2018.

³ L'historique, <https://www.brussels-charleroi-airport.com/corporate/lhistorique/index.html>, page consultée le 2 avril 2018.

⁴ Aéroport de Charleroi: le nombre de passagers augmente de 7%, https://www.telesambre.be/aeroport-de-charleroi-le-nombre-de-passagers-augmente-de-7-_891_45_8148_tr.html, page consultée le 15 mai 2018.

⁵ L'Europe prend BSCA et Air Belgium sous son aile, <http://www.dhnet.be/regions/charleroi-centre/l-europe-prend-bsca-et-air-belgium-sous-son-aile-5aa186eccd702f0c1a32a02d>, page consultée le 3 avril 2018.

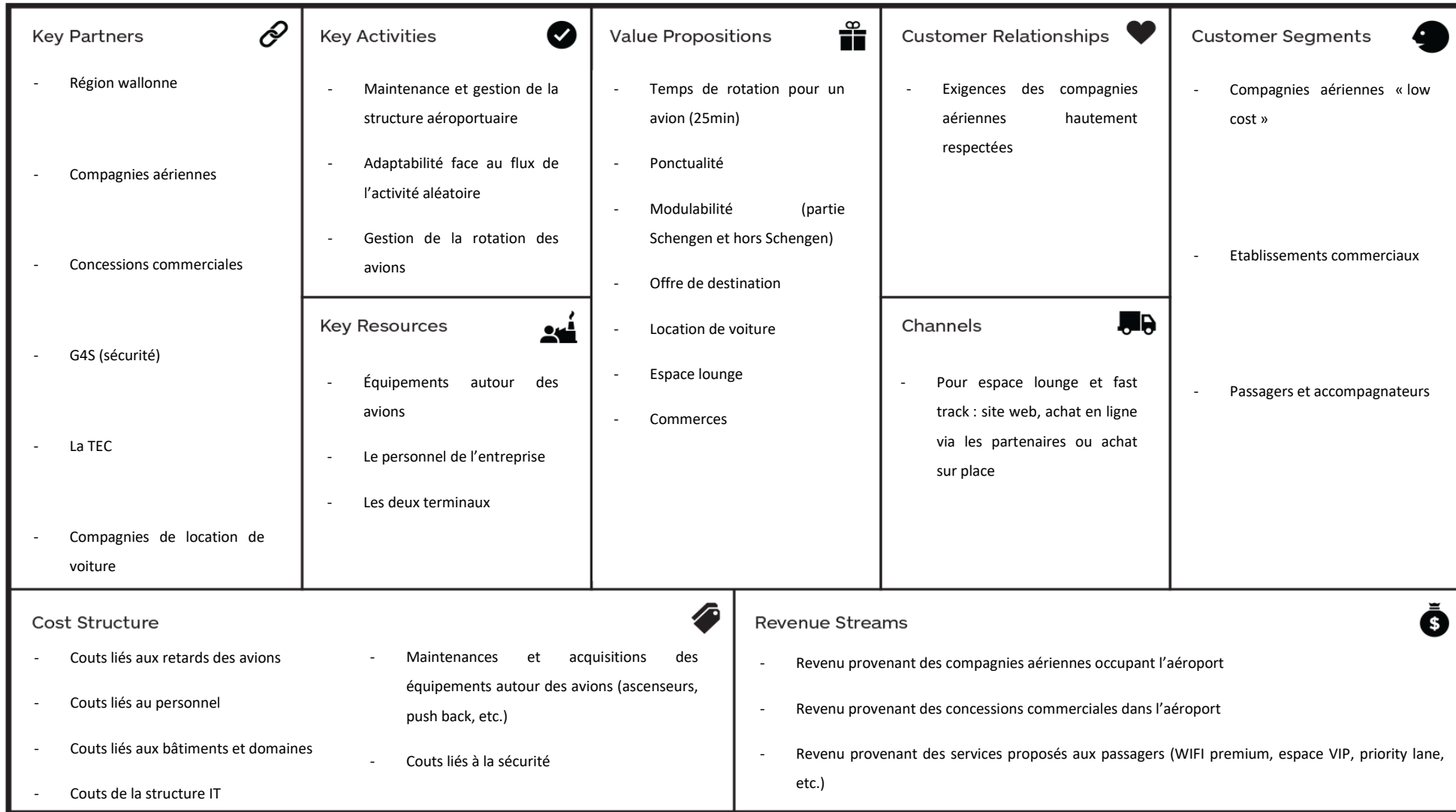
⁶ Charleroi Airport pourra allonger sa piste à 3200 mètres, https://www.rtbef.be/info/economie/detail_charleroi-airport-pourra-allonger-sa-piste-a-3200-metres?id=8346535, page consultée le 3 avril 2018.

1.1.1. Business Model Canvas

En vue de compléter la description de l'entreprise du point précédent, voici le Business Model Canvas de l'aéroport de Charleroi (figure n°1).

Par ailleurs, ce modèle fera l'état d'une analyse au point 1.7 de ce chapitre dans le but de souligner certains aspects importants à prendre en compte lors de la réalisation du cahier des charges.

Figure n°1 - BMC de l'aéroport de Charleroi



1.2. Situation

Au sein du département ressources humaines de l'entreprise, il existe actuellement plusieurs solutions logicielles afin d'effectuer les différentes tâches : la gestion des temps, la gestion de la paie, la gestion du recrutement et enfin la gestion des formations.

Au niveau de la gestion des temps, c'est-à-dire la gestion des horaires, le calcul des pointages et le calcul des primes liées à la prestation, le service dispose d'un logiciel appelé Bamboo Base. Ce logiciel est fourni par la société Prologia dont le contrat prendra fin le 31 décembre 2018.

Concernant la gestion de la paie, c'est-à-dire la transformation des heures prestées en salaire, le département utilise Evolution qui est une solution fournie par Attentia. A noter également que la gestion de la paie s'effectue avec la contribution d'un secrétariat social afin de calculer les fiches de paie. Ce secrétariat social fait d'ailleurs partie intégrante du contrat.

Le contrat initial était de 3 ans avec possibilité de prolonger jusqu'à 2 ans. Actuellement, le contrat est dans sa quatrième année et peut prendre fin le 31 décembre 2018 ou être prolongé jusque fin 2019.

Toujours au niveau du logiciel Evolution, il permet également de réaliser la gestion des formations. Néanmoins, cette solution est complétée par le logiciel GDF fourni par le provider Out Wares. La situation avec ce logiciel est un peu différente des autres puisqu'il a été acheté définitivement par BSCA et peut donc être arrêté ou maintenu à tout moment.

Enfin, la gestion du recrutement s'effectue via le programme CvThèque qui est un outil fourni par la société Prestadev. Le contrat initial inclut un minimum de 3 ans extensible jusqu'à 2 ans de plus, comme pour le logiciel Evolution. La comparaison ne s'arrête pas là puisqu'ici aussi, le contrat en est dans sa quatrième année et peut soit prendre fin le 31

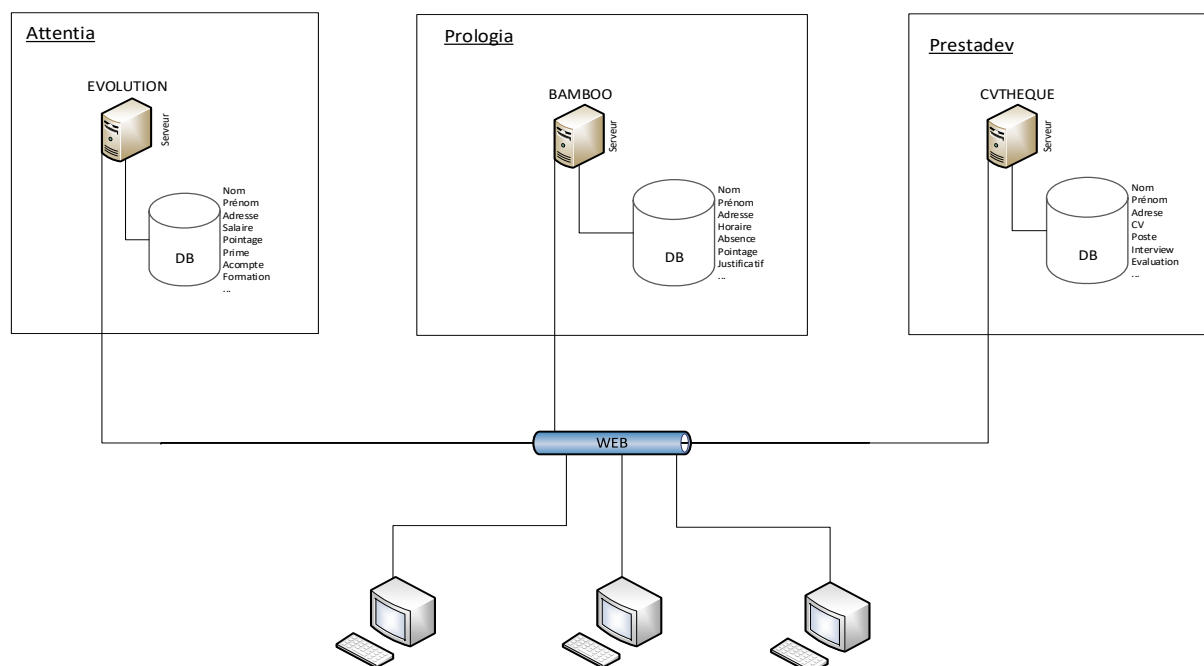
décembre 2018 ou être prolongé jusqu'en fin 2019. La figure suivante résume la situation pour chaque logiciel des tâches RH précitées :

Figure n°2 - Situation actuelle des logiciels

Tâche	Nom du programme	Provider	Fin de contrat
Gestion de la paie (+ secrétariat social)	Evolution	Attentia	31/12/2018 (3+1+1)
Gestion des temps	Bamboo Base	Prologia	31/12/2018
Gestion des Formations	Evolution	Attentia	31/12/2018
	GDF	Out Wares	Logiciel acheté
Gestion du recrutement	Cvthèque	Prestadev	31/12/2018 (3+1+1)

Par ailleurs, voici un schéma résumant l'architecture informatique présente au département RH de l'aéroport :

Figure n°3 - Architecture informatique



À l'aide de cette modélisation, nous pouvons déjà remarquer que l'ensemble des solutions sont en réseau et que chaque solution possède sa propre base de données. Ce qui laisse supposer une redondance dans les données mais également un double ou triple encodage pour certaines. Ceci pourrait se rattacher à la problématique du « DB Hell » telle que vue au cours de Modélisation organisationnelle et métier : langages et méthodes.⁷

1.3. Problématique

Dans le contexte actuel précité apparaissent plusieurs problèmes provenant de différents manquements.

Tout d'abord, au niveau des problèmes, nous pouvons citer le nombre important de logiciels différents afin de réaliser toutes les tâches du département ressources humaine. Nous avons même plus de logiciels que de tâches, puisqu'il existe 5 programmes pour 4 tâches. Ce nombre de solutions engendre une gestion qui n'est pas optimale, peu intuitive et difficilement « scalable ».

Outre la multitude de solutions pour les différentes tâches du service, de gros dysfonctionnements ont été remarqués dans les contrats. Ceux-ci peuvent être séparés en deux catégories : les manquements contractuels et les manquements de qualité des services.

Pour la première catégorie, les manquements contractuels viennent d'un cahier des charges qui n'a pas été respecté, notamment dans le contrat avec Attentia et son outil de gestion de la paie et des formations. Nous pouvons citer le manque : de calculs automatiques des congés, de calculs automatiques des clôtures de fin de contrat, d'informations juridiques et d'informations sur les documents sociaux. De plus, ils ont abandonné leur solution de gestion des formations. Elle n'est donc plus mise à jour. Enfin, la gestion des temps réalisée

⁷ ENGLEBERT, V. (2018), Modélisation organisationnelle et métier : langages et méthodes, Master Complémentaire BAGI.

par le logiciel Bamboo devait, à terme, être intégrée dans le logiciel d'Attentia, mais cela n'a jamais été réalisé.

Ensuite, pour la deuxième catégorie, des manquements de qualité des services sont présents dans tous les logiciels. Au niveau des programmes de gestion des temps et du recrutement, nous pouvons remarquer des tâches assez chronophages telles que la double entrée de certaines données, le calcul manuel de certaines actions et une indispensable vérification des données.

Par ailleurs, nous pouvons noter de grosses insuffisances dans les délais et la qualité des réponses ainsi qu'un manque de proactivité de la part d'Attentia, une impossibilité de création de nouveau courrier et une absence d'helpdesk au niveau de l'outil de gestion du recrutement ou encore le fait que l'outil de gestion des formations ne soit plus maintenu par Attentia.

Enfin, globalement, nous pouvons rajouter que l'ensemble des logiciels ne sont, d'une part, plus adaptés au fonctionnement de BSCA, et d'autre part, n'apportent pas une couverture suffisante au niveau du reporting.

1.4. Nouveaux besoins

BSCA est une entreprise en pleine expansion et ambitionne de passer de 600 personnes y travaillant à près de 850 personnes dans les 3 années qui viennent. De cette perspective, né le besoin pour le département RH de l'aéroport de disposer des outils lui permettant d'absorber l'accroissement de la charge de travail véhiculé par cette ambition. Malheureusement, les solutions informatiques mises en place actuellement n'en sont pas capables.

De plus, l'entreprise aimerait rendre plus autonomes ses salariés. En effet, l'idée d'« Employee self-service » (ESS) est au cœur d'un nouveau besoin chez BSCA. Grâce à l'avènement des nouvelles technologies, l'aéroport aimerait par exemple rendre possible l'accès en ligne au planning où les salariés pourraient, via leur smartphone, le consulter.

Nous pouvons également citer la possibilité de faire des demandes de congés directement via l'application. L'idée de base vient du besoin de se libérer d'une charge de travail provenant de certaines visites ou appels de salariés ayant des demandes « basiques ». En les rendant plus autonomes, ceux-ci seraient capables de trouver seul une réponse à leur demande. Une modélisation de l' « Employee self-service » est disponible au chapitre 6.

1.5. Décisions du CA

Au vu de ces multiples problèmes tels que les différents manquements et les nouveaux besoins, la CA a décidé de remplacer tous les logiciels actuels. De plus, cela est rendu possible par des fins de contrat qui coïncident.

La réflexion de départ portait sur le fait de n'avoir qu'un seul provider pour l'ensemble des 4 tâches et de n'avoir qu'une seule solution à gérer au lieu de 5 actuellement. Malheureusement, il est vite apparu que cela n'était pas optimal. En effet, il est difficile d'arriver à une solution totalement efficiente en regroupant les 4 tâches.

De plus, lors de la phase de prospection des différents providers du marché afin de se donner une idée de ce qui était possible et de ce qui faisait actuellement en termes d'outils, aucun des providers ne nous a présenté un outil capable d'intégrer à la fois la gestion des temps, la gestion de la paie, la gestion du recrutement et enfin la gestion des formations.

Le CA a donc été décidé de regrouper les 4 tâches en deux groupes. En regroupant la gestion des temps et la gestion de la paie⁸, cela permet une certaine optimisation puisque ces deux tâches sont complémentaires. Concernant l'autre groupe, il a été convenu de regrouper la gestion du recrutement et la gestion des formations ensemble et de l'appeler le « Soft RH ». Cette alternative permet à la fois de bénéficier d'une optimisation et à la fois de passer de 5 logiciels à deux.

⁸ Le précédent contrat incluant un secrétariat social, il a été décidé que le prochain logiciel de gestion de la paie en intégrerait un également.

Malheureusement, alors que le cahier des charges techniques était en cours de réalisation suite à la décision du CA d'effectuer un appel d'offres comprenant les deux lots, un événement inattendu est survenu.

En effet, de nombreux retards de la part de Mr. X⁹, employé du département RH et responsable de la réalisation du cahier des charges techniques, ont poussé le CA à supprimer un des deux lots dans l'appel d'offres et de décider que la recherche de provider se ferait en deux fois. La première phase afin de trouver un outil capable de gérer la gestion des temps et de la paie, et une deuxième phase pour le « Soft RH ». Cet ordre n'a pas été choisi au hasard puisqu'il est primordial pour BSCA de remplacer totalement la gestion de la paie avant le début 2019.

Le CA a estimé que la recherche et l'implémentation des deux groupes de tâches allaient prendre trop de temps. C'est pourquoi, afin d'éviter tout risque, il a été décidé de procéder en deux phases, réduisant le scope du cahier des charges et par conséquent celui de ce travail également.

La décision du CA de réduire le scope du cahier des charges alors que l'analyse était déjà lancée a par ailleurs provoqué un conflit entre Mr. X et le CA. Ce conflit est analysé au point 1.6 de ce chapitre.

1.5.1. Objectifs

Les buts poursuivis de ce renouvellement de logiciels pour les différentes tâches du département RH sont multiples :

- Diminuer les tâches chronophages
- Absorber l'accroissement de la charge de travail lié à l'évolution de BSCA
- Apporter de la transversalité dans les outils RH
- Optimiser les reportings
- Apporter de l'« Employee Self-Service »

⁹ L'identité de Mr X sera gardé anonyme afin d'éviter tout rapprochement direct avec cette personne.

1.6. Analyse du conflit

Au cours du mandat à l'aéroport et du déroulement de la mission (cf. introduction), nous avons été témoin d'un conflit entre le CA et Mr. X tel qu'introduit au point 1.5 de ce chapitre.

Dans le but de mieux comprendre les tenants et aboutissants de ce conflit, mais aussi d'en proposer une gestion adéquate, nous avons décidé d'effectuer un modèle RPBDNC. En effet, outre sa capacité à établir un diagnostic ou encore de préparer une négociation, le RPBDNC possède l'avantage de pouvoir se prévenir d'un conflit ou même de le gérer.

Avant de commencer les 6 étapes que comporte ce modèle, il est important de préciser notre mandat avec lequel nous allons analyser cette situation. Nous avons décidé que celui-ci serait d'analyser cette situation en tant qu'externes. Ainsi, nous pouvons garder l'aspect neutre qui est important pour la réalisation du RPBDNC tout en ayant les informations et clefs pour décrire et gérer le conflit.

1.6.1. Réel

Dans ce premier point il sera question de résumer façon objective la situation réelle, mais aussi le contexte.¹⁰

Ici, il est tout d'abord important de savoir qu'au départ, l'appel d'offres devait comprendre l'ensemble des deux lots et non uniquement le lot regroupant la gestion des temps et de la paie. Malheureusement, un retard important dans les échéances a poussé le CA à supprimer un des deux lots dans l'appel d'offres afin de se concentrer uniquement sur le plus urgent des lots. Ce qui entraîna un conflit entre les personnes dirigeantes et Mr. X qui est un employé du département RH et qui était chargé de la réalisation.

¹⁰ MAQUET, B. (2018), Négociation et analyse des conflits, Master Complémentaire BAGI.

1.6.2. Problèmes

Le but de cette partie est d'identifier les principaux problèmes émanant de cette situation. L'identification correcte des problèmes pourra entraîner par la suite un traitement adéquat du conflit. Par ailleurs, un problème est considéré comme l'écart soit réel, soit perçu ou parfois imaginé entre la situation réelle et la situation souhaitée.¹¹

Tout d'abord, nous pouvons observer la principale cause du chamboulement dans l'appel d'offres qui se situe dans le retard accumulé par Mr. X dans la réalisation du cahier des charges. En effet, premièrement, celui-ci a mené plusieurs interviews qui ne lui ont pas permis de pouvoir réellement avancer dans sa mission. Les interviews en question étaient trop souvent centrées sur du contenu au détriment de la collecte des besoins pour le cahier des charges. Par ailleurs, nous trouvons également que le processus devant mener à ce but n'était souvent pas assez clair.

Au-delà de celles peu utiles, nous pouvons également noter plusieurs annulations d'interviews sans réelles raisons apparentes. Cette situation aurait provoqué, à notre sens, un sentiment d'inquiétude auprès du personnel RH quant à la bonne réalisation du cahier des charges, notamment chez les personnes avec un profil/nuance de couleur bleu qui sont des personnes assez organisées et qui n'ont pas du tout apprécié ces changements sans explications dans les dates des interviews.

Ces deux raisons ont poussé la majorité du personnel RH à manifester leur inquiétude auprès des personnes dirigeantes. Ceux-ci ayant constaté le retard accumulé par Mr. X, ont directement décidé retirer le deuxième lot de l'appel d'offres, et ce, sans même consulter ou prévenir Mr. X au préalable. Ce manque de signes de reconnaissance qu'ils soient positifs ou négatifs, de la part du CA envers Mr. X, a rendu sa situation difficile.

Ensuite, nous pouvons remarquer une claire frustration de la part de Mr. X. En effet, le fait d'avoir travaillé sur une partie du cahier des charges qui ne fera finalement pas partie de l'appel d'offres a provoqué un sentiment de frustration. Cette frustration s'est d'ailleurs traduite en colère. Si nous analysons de plus près cette frustration, nous supposons qu'elle

¹¹ MAQUET, B. (2018), Négociation et analyse des conflits, Master Complémentaire BAGI.

proviendrait de la combinaison avec la croyance que l'appel d'offres concernerait les deux lots et de l'élément déclencheur qui est le fait que le CA a finalement décidé que l'appel d'offres se ferait uniquement sur un seul lot.

Enfin, dernier élément important, nous pouvons voir l'apparition d'un triangle dramatique. En effet, dans un premier temps le personnel RH et le CA se sont positionnés en tant que persécuteur de Mr. X qui a de ce fait pris le rôle de la victime. Par la suite, le CA désirent mener le cahier des charges correctement à son terme a désigné une autre personne du personnel RH pour épauler Mr. X afin de supprimer tout risque d'un nouveau retard. Cela signifie que cette même personne qui faisait partie du rôle de persécuteur, est passée en tant que sauveur de Mr. X. Nous avons donc notre triangle dramatique.

1.6.3. Besoins

Au niveau de cette partie, il est question de déterminer les besoins exprimés ou induits. Cette partie est assez importante puisqu'il est à noter que les conflits portent généralement sur les intérêts et désirs. Or, nous savons qu'un désir n'est qu'un moyen de satisfaire un besoin. Ainsi, pour résoudre un conflit, il faut remonter aux besoins sous-jacents du désir.¹²

Pour commencer, il serait possible de remarquer le besoin de reconnaissance de la part de Mr. X. En effet, celui-ci n'a reçu aucun signe de reconnaissance qu'il soit verbal ou non, positif ou non, ou encore conditionnel ou non. Or, comme vu au cours, même un signe de reconnaissance négatif aurait été préférable à la situation où aucun signe de reconnaissance n'a été donné.

De plus, c'est la première fois qu'une tâche aussi importante et incluant autant de responsabilités est donné Mr. X. De cette situation, il serait possible de ressentir un désir de bien faire provenant du besoin d'accomplissement et de l'estime de soi.

Au niveau du personnel RH, il serait possible d'observer le désir d'une meilleure organisation dans la réalisation du cahier des charges, mais également le désir que celui-ci soit réalisé qualitativement. Ce qui paraît logique puisque la qualité du cahier des charges impactera

¹² MAQUET, B. (2018), Négociation et analyse des conflits, Master Complémentaire BAGI.

beaucoup sur la qualité des logiciels qu'ils recevront une fois l'appel d'offres terminé. De ces deux désirs-là, nous concluons qu'ils proviendraient d'un besoin de stabilité et de sécurité.

Enfin, au niveau de la direction, il serait possible remarquer le désir de respecter les délais et le désir d'apporter une personne supplémentaire pour la réalisation du cahier des charges. De ce fait, nous concluons que le besoin sous-jacent de ces désirs qui sont à la base du conflit, serait celui de résultat.

1.6.4. Demandes

Il apparaît bien souvent qu'un conflit survient lors d'une absence de demande de la part d'un des protagonistes. De plus, sans demande explicite et claire, il est difficile de résoudre et de mettre fin à un problème.¹³

Dans notre cas plusieurs demandes pourraient être formulées afin que le conflit ne finisse pas en une rupture totale de lien entre Mr. X et le CA. Premièrement, Mr. X pourrait simplement exprimer sa frustration et demander des explications quant aux raisons qui ont conduit au changement de programme concernant l'appel d'offres.

Ensuite, le CA aurait pu formuler une demande auprès de Mr. X afin de savoir exactement les raisons du retard constaté avant de prendre une décision. De plus, le CA aurait également pu demander l'avis de Mr. X quant à l'ajout d'une personne supplémentaire pour la réalisation du cahier des charges. Il aurait très bien pu dire oui, au vu du retard accumulé et le conflit n'aurait pas été aussi intense.

1.6.5. Négociation

Afin de gérer le conflit, il semble assez peu recommander de garder la stratégie actuelle qui est celle de l'évitement, c'est-à-dire à fuir le problème de la part du CA et de Mr. X de par leur non-communication.

¹³ MAQUET, B. (2018), Négociation et analyse des conflits, Master Complémentaire BAGI.

Au contraire, au vu de la situation déjà très avancée, il serait peut-être plus judicieux d'opter pour un autre style de gestion des conflits tel que l'accommodement. En effet, celui-ci consiste à céder pour garder la relation. Le travail au sein de BSCA pour Mr. X ne s'arrête pas après l'achèvement du cahier des charges. Dès lors, il serait préférable qu'il maintienne la relation en vue d'une collaboration ultérieure.

Néanmoins, ce style de gestion ne permet pas de satisfaire ses propres besoins, ce qui peut entraîner une autre frustration et aggraver le conflit. C'est pourquoi il serait également préférable de signaler au CA le manque de communication qu'il y a eu lors de ce conflit et de mentionner qu'à l'avenir il serait plus judicieux d'avoir plus d'informations quant aux choix décidés afin d'éviter que de tels conflits ne naissent.

1.6.6. Contrat

Au niveau du contrat, il paraît assez anecdotique dans ce contexte puisqu'il serait assez excessif de formaliser la décision d'avoir une meilleure communication en rédigeant un contrat écrit avec signatures. Néanmoins, une réunion où Mr. X pourrait exprimer son envie d'une meilleure communication pourrait faire office de contrat symbolique.

1.7. Analyse du BMC

Après l'avoir introduit afin de présenter un peu plus l'entreprise (cf. figure n°1), le Business Model Canvas nous permet aussi de mettre en lumière certaines données importantes pour la réalisation du cahier des charges.

Tout d'abord, nous pouvons observer que dans les propositions de valeurs, nous retrouvons le faible temps de rotation¹⁴ pour un avion et la ponctualité de celui-ci. Le cahier des charges portant sur le remplacement des logiciels de gestion de temps et de gestion de la paie, il

¹⁴ Le temps de rotation est défini comme le temps entre le moment où l'avion atterri et le moment où il repart pour une nouvelle destination.

semble très important de réaliser qu'une solution non adaptée à l'aéroport pourrait mettre à mal ces propositions de valeurs dont bénéficient les compagnies aériennes.

En effet, une mauvaise gestion de la paie pourrait engendrer par exemple des grèves et une mauvaise gestion du planning pourrait quant à elle engendrer des horaires non adaptés aux besoins du trafic aérien.

Cette situation semble d'autant plus problématique dans la mesure où nous retrouvons la gestion des rotations comme activité clef de l'entreprise et les retards des avions dans la structure des coûts.

Cette constatation est également appuyée par la relation client qui se maintient grâce aux réalisations hautement respectées des exigences des compagnies aériennes. Une nouvelle fois, un logiciel non adapté au fonctionnement de l'entreprise pourrait mettre à mal cette relation client. Les compagnies aériennes sont des acteurs très importants pour le business de BSCA puisqu'elles se retrouvent à la fois en tant que client et à la fois en tant que partenaire. La perte d'une bonne relation serait dramatique.

1.8. Analyse des parties prenantes

Cette partie sera consacrée à l'analyse des parties prenantes dans le but de mieux comprendre dans quel contexte s'organise ce cahier des charges. Ainsi, après une brève description de chaque partie prenante, une grille d'analyse stratégique sera élaborée. Celle-ci permettra ensuite de modéliser le « hub and spoke model ». Ces deux outils permettront de tirer certaines conclusions à prendre en compte lors de la création du cahier des charges.

Tout d'abord, il faut savoir qu'il y a 6 parties prenantes dans ce projet : le personnel du département RH, Mr. X, le département IT, le CA, le département juridique ainsi que nous-même.

- Au niveau du personnel RH, ils sont directement impactés par le changement de logiciels puisqu'ils seront les utilisateurs futurs de ceux-ci. S'ils n'ont pas vraiment de

pouvoir hiérarchique au vu de leur poste d'employé, ils sont tout de même très importants pour la réalisation du cahier des charges puisque ce sont eux qui connaissent les exigences fonctionnelles importantes à avoir dans le prochain logiciel.

- Mr. X est employé du département RH et a été chargé de la confection du cahier des charges. C'est donc lui qui possède le lead par rapport à la réalisation de celui-ci. Il est également à noter que c'est la première fois que celui-ci réalise un cahier des charges et obtient une responsabilité aussi importante.
- Le département IT est un département très important dans l'entreprise tel que nous le verrons dans le point 1.9 de ce chapitre. Néanmoins, ceux-ci ne sont pas actifs dans la réalisation du cahier des charges. En effet, ils n'interviendront qu'en tant que partie prenante consultée pour ce qui est des spécificités IT.
- Le CA est l'initiateur du projet et par conséquent de la réalisation du cahier des charges. Ils ont pour objectif d'assurer la pérennité économique de l'entreprise et de faire respecter les contraintes de temps et de budget. Tel que nous l'avons vu dans le point 1.5 de ce chapitre, le CA n'hésite pas à prendre des décisions pour le bon déroulement du projet même si c'est au détriment d'une personne en particulier.
- Le département juridique joue une partie importante dans la réalisation du cahier des charges puisqu'ils doivent vérifier chaque élément afin de s'assurer que tout soit conforme. Cette procédure est mise en place pour éviter qu'un aspect peu clair ou ambigu puisse poser problème et empêcher qu'un fournisseur, n'ayant pas remporté le marché, attaque l'entreprise. Par ailleurs, il est important de noter que lors des deux derniers marchés publics réalisés en date en 2018, l'entreprise s'est faite attaquer deux fois. Leur vigilance est donc d'autant plus grande pour ce cahier des charges.
- En ce qui nous concerne, nous intervenons également en tant que partie prenante dans ce cahier des charges tel qu'expliqué dans le mandat (Cf. introduction).

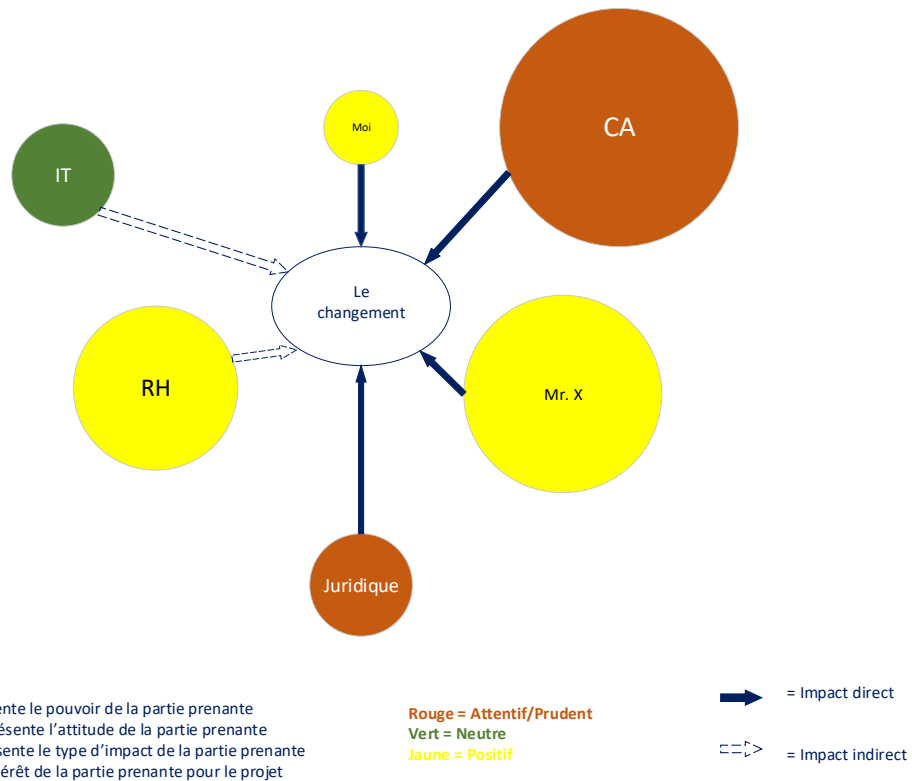
Voici à présent une analyse stratégique des différentes parties prenantes. Cette analyse permet de mettre en lumière certains enjeux et certaines craintes. De plus, elle permet une meilleure compréhension des parties prenantes.

Figure n°4 - Analyse stratégique

Acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Alliance	Opposition	Incertitudes	Pouvoir (+/-)
Personnel du département RH	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des outils actuels - Etre le plus complet possible dans leur besoin 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance technique parfaite - Utilisateurs finaux des nouveaux outils - Connaissance des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de pouvoir de décision 	<ul style="list-style-type: none"> - Mr. X - Nous 		<ul style="list-style-type: none"> - Les nouveaux outils seront-ils à la hauteur des espérances 	<ul style="list-style-type: none"> + : Utilisateurs finaux - : Pas de pouvoir de
Mr. X Fait partie du personnel RH et est chargé de la réalisation du cahier des charges	<ul style="list-style-type: none"> - Montrer sa capacité à accomplir des tâches à grande responsabilité (première fois) - Améliorer les outils actuels 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance technique parfaite - Connaissance des problèmes - Leader de la réalisation du cahier des charges 	<ul style="list-style-type: none"> - Jamais réalisé de cahier des charges - Pas de pouvoir hiérarchique - Temps 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel RH - Nous - IT 	<ul style="list-style-type: none"> - CA - Juridique 	<ul style="list-style-type: none"> - Sera-t-on dans les temps ? - CDC conforme juridiquement ? - Ai-je la confiance des autres parties prenantes ? 	<ul style="list-style-type: none"> + : Connaissance technique Lead sur le CDC - : Pas de pouvoir hiérarchique
Département IT	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les prochains outils soient en concordance avec les spécificités et besoin de l'IT 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau hiérarchique - Connaissances des spécificités techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas utilisateurs finaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Mr. X - Nous 		<ul style="list-style-type: none"> - Les providers vont-ils savoir répondre aux spécificités requises ? 	<ul style="list-style-type: none"> + : Connaissance technique
CA	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter le budget et le temps pour l'implémentation des nouveaux outils 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement économique de BSCA fleurissant 	<ul style="list-style-type: none"> - Avant 2019 - Budget limité - Pas utilisateur final - Dysfonctionnements des outils - Assurer l'absorption de croissance de BSCA 	<ul style="list-style-type: none"> - Juridique 		<ul style="list-style-type: none"> - Outils en place avant 2019 ? - Budget respecté ? 	<ul style="list-style-type: none"> + : Pouvoir hiérarchique - : Pas de connaissance technique
Département Juridique	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le CDC et l'appel d'offres soient corrects et conformes juridiquement 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande expérience dans le domaine d'appel d'offres européenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Récemment attaqué dans les deux derniers marchés publics européens 	<ul style="list-style-type: none"> - CA 	<ul style="list-style-type: none"> - Mr. X - Nous 	<ul style="list-style-type: none"> - Va-t-on se faire attaquer sur ce marché public ? 	<ul style="list-style-type: none"> + : Position hiérarchique Tout doit être vérifié par le
Nous	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le CDC - Réaliser le mémoire - Apprendre 	<ul style="list-style-type: none"> - Les différents cours du BAGI - Les professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Externe à BSCA - Pas de connaissance en RH - Pas de connaissance en CDC 	<ul style="list-style-type: none"> - Mr. X - IT 	<ul style="list-style-type: none"> - Juridique - CA 	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le CDC comporte les bonnes spécificités ? - CDC conforme juridiquement ? - Délais respectés ? 	<ul style="list-style-type: none"> + : Soutien de Mr. X et IT - : Externe / étudiant

A l'aide de cette analyse, il nous est maintenant possible de modéliser le « Hub and Spoke Model ».

Figure n°5 - Hub and spoke model



Nous sommes à présent capables de tirer certaines conclusions face à ces deux analyses. Tout d'abord, nous pouvons observer que si le CA et le département juridique ne sont pas opposés au cahier des charges, ils ont néanmoins une position prudente et attentive. En effet, ils ont en quelques sortes un rôle de contrôleur. De plus, leur position hiérarchique leur confèrent un pouvoir de décision important. Il nous semble dès lors primordial de satisfaire ces parties prenantes et de réaliser le cahier des charges sans créer de conflit avec eux d'autant plus qu'ils ont un impact direct dans ce projet.

Ensuite, nous pouvons également remarquer que si le département IT a un certain pouvoir hiérarchique dans ce cahier des charges, celui-ci n'a aucun impact direct dans sa réalisation puisque ses membres n'interviennent qu'en tant que partie prenante consultée. Cette situation s'apparente également à celle du département RH. En effet, leur pouvoir face à ce

cahier des charges est très élevé puisqu'ils sont les utilisateurs finaux. Néanmoins, ils n'ont aucun rôle direct en tant que tel.

Dans le but d'effectuer un travail conforme aux exigences de ces deux parties prenantes très concernées par ce cahier des charges, il sera primordial de leur accorder du temps pour des interviews.

En ce qui concerne Mr. X, il a évidemment un impact direct dans la réalisation du cahier des charges. Néanmoins, même si c'est un employé du département RH, il est avant tout le réalisateur du cahier des charges et ne bénéficie donc pas du pouvoir que peut posséder le département RH dans ce projet. Cette situation paraît assez logique puisque s'il avait à la fois le pouvoir du département RH et son impact direct, il pourrait aisément confectionner le cahier des charges sans prendre en compte l'avis des autres parties prenantes. Ceci n'étant pas le cas, cette partie prenante devra immanquablement consulter les autres en vue de respecter au mieux les exigences de chacune des autres grosses parties prenantes.

Personnellement, en tant que partie prenante, je n'ai pas un grand pouvoir étant donné mon aspect étudiant et externe à l'entreprise. Néanmoins, ayant un impact direct dans la confection de ce cahier des charges, il me sera également important de consulter les parties prenantes n'ayant pas d'impact direct mais un pouvoir important.

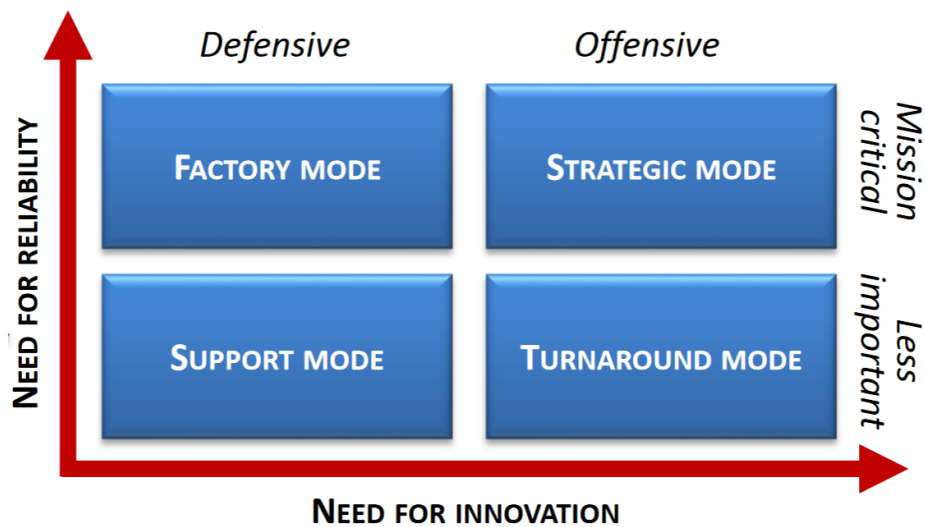
1.9. Analyse de l'importance de l'IT chez BSCA

Afin de mieux comprendre dans quel environnement s'inscrit ce cahier des charges, il est utile de déterminer quelle est la part de l'IT dans l'entreprise et dans quelle mesure elle intervient chez BSCA. Cette analyse de la situation servira notamment au moment de déterminer la stratégie IT et les spécificités à adopter lors de la rédaction du cahier des charges (cf. chapitre 4). Pour cela, nous utiliserons deux outils : Strategic Impact Grid et Strategic Alignment Model.

1.9.1. Strategic Impact Grid

Si nous appliquons le Strategic Impact Grid de Nolan et McFarlan, tel que nous le montre la figure suivante, nous pouvons remarquer que l'aéroport de Charleroi fait partie de la « factory mode ».

Figure n°6 - Strategic Impact Grid



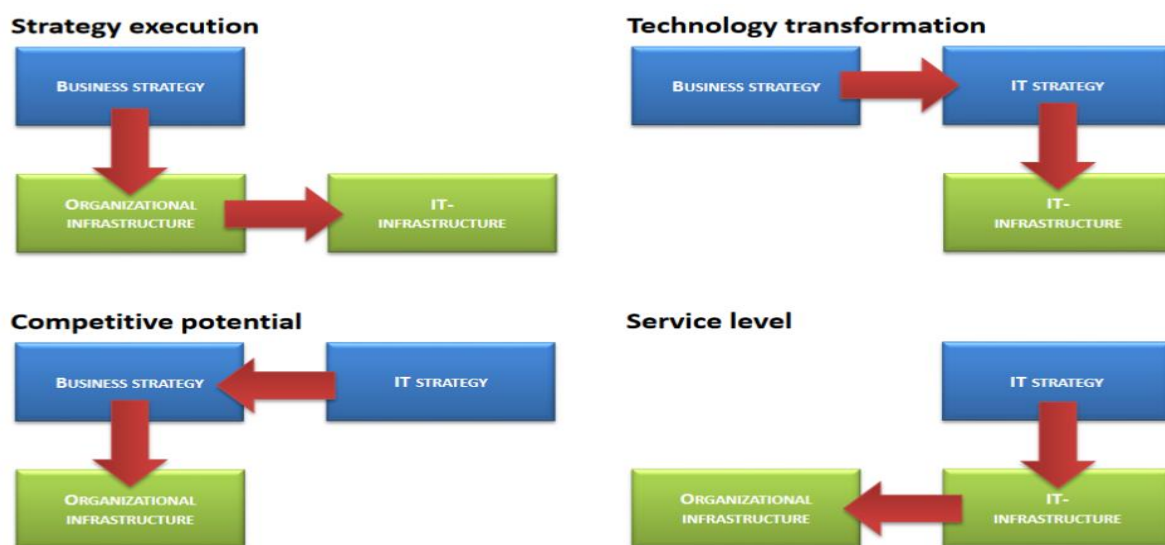
En effet, chez BSCA, l'IT est une partie très importante pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise. Nous pouvons par exemple citer la logistique et le programme informatique qui permettent de gérer le décollage et l'atterrissage des avions, les portiques de contrôle de sécurité ou encore plus spécifiquement au département RH les logiciels qui permettent d'attribuer ou confectionner un horaire aux travailleurs. Sans cette couverture IT, il serait très compliqué pour l'aéroport de pouvoir continuer ses activités et de notamment assurer les propositions de valeurs telles que nous les avons dans l'analyse du BMC (cf. point 1.7).

Par ailleurs, l'innovation dans son environnement IT n'est pas vraiment le point le plus déterminant pour bénéficier d'avantages compétitifs par rapport aux autres aéroports. Il est évident que l'IT pour un aéroport ne doit pas être « dépassé », mais il n'est pas non plus nécessaire que l'entreprise soit pionnière dans l'utilisation de certaines technologies. Elle peut tout à fait suivre et s'adapter à ce qui se fait dans les autres aéroports.

1.9.2. Strategic Alignment Model

Ensuite, si nous regardons l'outil d'Henderson et Venkatraman, nous observons que BSCA fait partie de la catégorie « technology transformation ». En effet, c'est en tout premier lieu la stratégie business (faire atterrir et décoller des avions) qui drive toute la stratégie IT dans le but d'arriver à l'objectif business. Une fois la stratégie IT définie, l'infrastructure de celle-ci est déterminée.

Figure n°7 - Stratégic Alignment Model – Four alignment perspectives



Pour faire un parallélisme avec la problématique de ce travail, c'est tout d'abord la volonté du CA et du département RH d'assurer la gestion des temps et de la paie pour l'ensemble des travailleurs de l'aéroport (stratégie business) qui drive la stratégie IT à adopter en conséquence et qui permettra de définir l'infrastructure IT adéquate, que nous verrons par ailleurs dans le chapitre 4.

C – Analyse des exigences

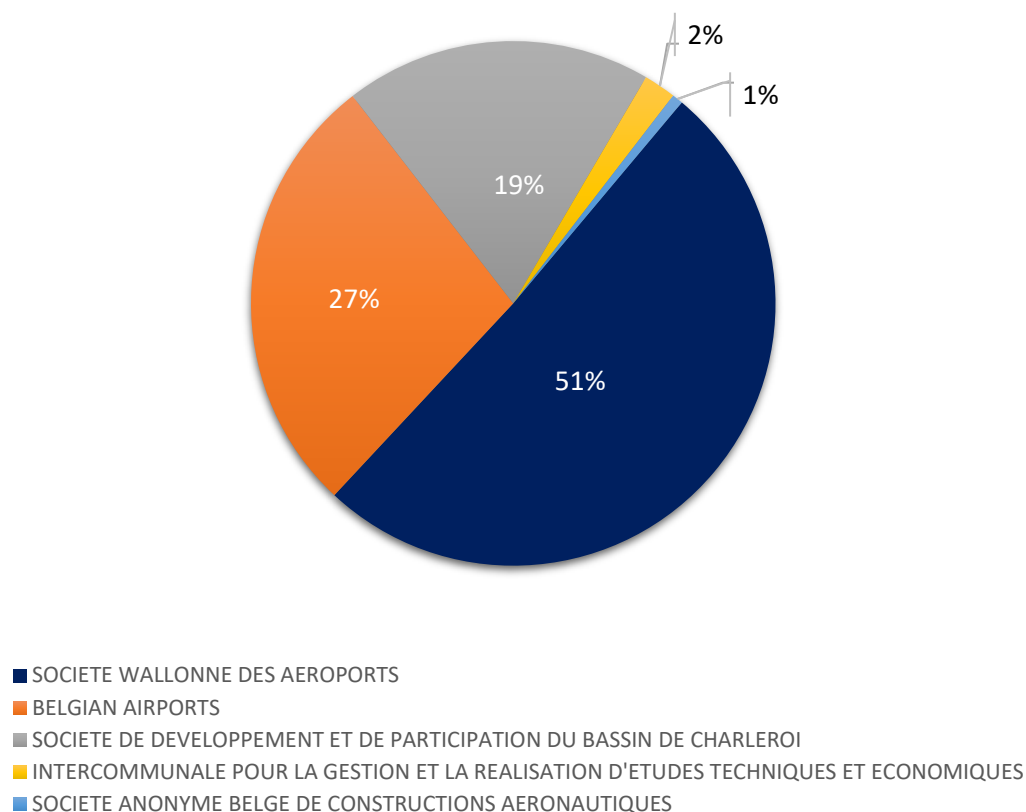
Tout en tenant compte des analyses faites précédemment, nous tenterons, dans cette partie, de spécifier le plus exhaustivement possible les exigences des différentes parties prenantes telles que le département juridique, le département RH et le département IT.

Chapitre 2 : Spécificités juridiques

Dans cette partie, nous aborderons l'ensemble des aspects juridiques à savoir et à respecter en vue du changement de logiciel et du cahier des charges. Nous verrons notamment pourquoi un appel d'offres européen est nécessaire ainsi que toute la procédure liée à cette démarche. Nous finirons en abordant les droits intellectuels et de la durée du prochain contrat.

2.1. Marché et secteur

Tout d'abord, avant d'en apprendre plus sur la procédure de marché, il est important de mentionner que l'aéroport de Charleroi est une entreprise publique. En effet, elle est détenue majoritairement par des organismes publics comme nous le montre le graphique ci-dessous.

Figure n°8 - Actionnariat de l'aéroport de Charleroi¹⁵

Cette caractéristique n'est pas anodine puisque cela signifie que si l'entreprise veut changer ses logiciels, elle doit passer par un marché public, et par conséquent, un appel d'offres.

Dans le domaine des marchés publics, il existe par ailleurs deux sortes de secteurs : les secteurs normaux et les secteurs spéciaux. La différence entre les deux se situe principalement dans des règles de marchés plus « souples » dans le cas de ceux déterminés comme spéciaux.

BSCA fait d'ailleurs partie expressément d'un secteur spécial puisque l'article 100 de la loi du 17 juin 2016 visant les ports et aéroport énonce que :

« Le présent titre s'applique aux activités relatives à l'exploitation d'aire géographique aux fins de mettre un aéroport, un port maritime ou intérieur ou d'autres terminaux à la disposition de transport aérien, maritime ou par voie de navigation intérieure ».

¹⁵ Brussels South Charleroi Airport, <http://www.actionnariatwallon.be/organisme/bsca-13884?bSignaletique=1&bFinanciarly=1&bShareholders=1&bHoldings=1&bChart=1&Export=1>, page consultée le 9 avril 2018.

Ainsi, si nous regardons de plus près les spécificités d'un marché public en secteur spécial, nous pouvons constater que beaucoup de lois et arrêtés royaux ou ministériels régissent les actions à effectuer et respecter. Nous pouvons notamment citer la loi du 17 juin 2016 (MB.14.07.2016) relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services ainsi que l'arrêté royal du 18 juin 2017 (MB.23.06.2017) relatif à la passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services dans les secteurs spéciaux.

2.2. Type, nature et publicité

Nous y apprenons que les règles quant à l'exécution du marché public dépendent aussi du type de celui-ci, c'est-à-dire l'objet sur lequel le marché porte. En effet, il n'existe pas moins de trois sortes de marchés : les marchés des fournitures, les marchés des services et les marchés des travaux.

Dans notre présent marché, l'objet porte à la fois sur une fourniture (les logiciels) et sur un service (le secrétariat social). Nous décrivons donc notre marché comme mixte. Néanmoins, il ne peut avoir officiellement qu'une sorte. Il faut alors regarder le poids financier que prend chaque partie pour en déterminer définitivement sa nature. La part des logiciels étant plus élevée que le coût d'un secrétariat social, nous avons établi que notre marché est officiellement un marché de fournitures.

Concernant la publicité, il s'agit en fait de savoir si l'appel d'offres se limite au marché belge ou s'étend au marché européen. Pour établir cette décision, nous devons regarder les seuils financiers fixés par l'article 11 de l'arrêté du 18 juin 2017 comme nous le montre le tableau ci-dessous.

Figure n°9 - Seuils financiers pour la publicité européenne en secteurs spéciaux¹⁶

Thèmes	Seuils budgétaires	
	Publicité belge	Publicité européenne
Services et/ou fournitures	< 443.000 €	> 443.000 €
Travaux	< 5.548.000 €	> 5.548.000 €

Au vu de ce tableau et sachant que le budget pour l'implémentation du nouveau logiciel est d'environ 800.000 euros, la publicité de ce marché public sera belge, mais également européen puisque le seuil de 443.000 est dépassé.

2.3. Procédure

Le choix de la procédure est très important car elle influence le déroulement de l'appel d'offres et donc de l'attribution du marché aux providers. Dans notre cas, l'aéroport faisant partie des secteurs spéciaux, il existe plusieurs choix quant à la procédure à adopter.

Après concertation avec l'équipe et les différentes parties prenantes de cet appel d'offres chez BSCA, nous avons décidé d'opter pour une procédure négociée avec mise en concurrence préalable. En effet, celle-ci permet d'éliminer directement certains providers potentiels dont la collaboration avec l'entreprise pourrait être problématique. De plus, cette procédure permet une certaine négociation entre les providers et l'entreprise après la remise des offres.

Dans cette procédure il y a, une fois l'avis de marché lancé, une première phase de sélection des candidats dites « qualitative » et une deuxième phase de dépôt des offres. Une fois les offres reçues, la procédure de sélection se met en route afin de savoir qui remporte le marché.

¹⁶ Marchés publics - Nouveaux seuils de publicité à partir du 1er janvier 2018, <http://www.uvcw.be/actualites/2,129,1,0,7309.htm>, page consultée le 10 avril 2018.

2.3.1. Appel à candidatures

L'appel à candidatures correspond à ce qu'on appelle l'avis de marché. Grâce à celui-ci, tous les opérateurs économiques désirant participer au marché en question peuvent déposer leur candidature jusqu'à 30 jours après la publication de celle-ci.

Néanmoins, puisque nous sommes en procédure restreinte, une certaine sélection qualitative va être appliquée. Cette phase permet d'assurer à l'entreprise qui émet l'avis de marché, que seules les entreprises respectant les critères qualitatifs qu'elle a établis pourront déposer une offre en réponse au cahier des charges dans la deuxième phase.

Il est tout à fait primordial de choisir les critères qualitatifs avec soin puisque le but est d'éliminer toutes entités économiques n'étant, par exemple, pas en adéquation avec les valeurs de BSCA ou encore n'ayant pas d'expérience dans le domaine du marché en question.

Après plusieurs réunions avec les différentes parties prenantes, nous avons décidé d'établir des critères à la fois économiques et financiers, mais aussi liés à des capacités techniques et professionnelles.

Pour justifier de sa capacité économique et financière, tout candidat/soumissionnaire doit :

- Disposer de polices d'assurance ou démontrer qu'il sera en mesure de disposer de polices d'assurance permettant de couvrir sa responsabilité civile - professionnelle et exploitation - à hauteur d'un montant minimum de 3.000.000 euros.
- Attester que la moyenne des chiffres d'affaires des trois dernières années de l'ensemble de ses activités est supérieure à 2.000.000 d'euros (2015-2016-2017).

Pour justifier de sa capacité technique et professionnelle, tout candidat/soumissionnaire doit :

- Disposer du certificat pour être reconnu comme secrétariat social agréé en Belgique - ou démontrer que le candidat sera apte à l'être pour les soumissionnaires européens.
- Déposer un listing de 10 clients (comprenant chacun un minimum de 500 travailleurs) pour lesquels le candidat gère ou a géré durant les trois dernières années l'ensemble des fiches de paie.
- Donner une référence d'un client pour lequel le candidat a prouvé sa capacité à importer et intégrer de manière algorithmique, par le biais de modules de gestion de paie et/ou de temps, différents statuts (minimum 5 : ouvrier, employé, etc.) et/ou des horaires multiples présentant une très grande flexibilité (idéalement au quart d'heure près) ; ces informations provenant de sources externes. Le candidat déposera un certificat de bonne exécution des prestations du partenaire référencé.

Outre ces critères qualitatifs, il existe également des droits d'accès au marché. Étant en procédure européenne, il y a certaines règles que les candidats doivent respecter. Nous pouvons notamment citer le DUME (document unique de marché européen), qui est une déclaration sur l'honneur par laquelle l'opérateur économique affirme que les motifs d'exclusion mentionnés ne s'appliquent pas à lui, que les critères de sélection concernés sont remplis et qu'il fournira les informations pertinentes requises à l'entreprise qui émet le marché.¹⁷ Les motifs d'exclusions sont par exemple la pratique d'activités frauduleuses ou encore le non-respect de dettes fiscales ou sociales, etc.

En ce qui concerne le GDPR, qui est le nouveau règlement général sur la protection des données à caractère personnel au niveau européen, il n'est pas prévu de le prendre en compte lors de la phase de sélection qualitative.

¹⁷ Le DUME, <http://www.marche-public.fr/DUME-publication-JOUE.htm>, page consultée le 10 avril 2018.

En effet, les critères de sélection qualitatifs doivent être de préférence facile à vérifier via, par exemple, un document. Or, dans le cas du GDPR, les entreprises ont l'obligation de mettre en place toutes des procédures internes qui permettent de s'assurer que les données à caractères privés resteront privées, mais aucun process n'a été imposé.¹⁸ Chaque entreprise a mis en place sa propre méthode afin de respecter le GDPR. Il est dès lors difficile pour BSCA de mentionner le GDPR comme critère qualitatif.

Néanmoins, il a été prévu de mentionner dans le cahier des charges à titre d'obligation que l'entreprise est priée d'être en ordre pour la date butoir du 25 mai 2018 en matière de législation sur le GDPR car il n'y aura signature du contrat qu'après un audit assurant que le candidat retenu est bien conforme au GDPR.

En effet, le provider devra respecter strictement les dispositions du règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

Par ailleurs, ils devront également s'engager à mettre en œuvre toutes les mesures techniques et organisationnelles nécessaires pour être en mesure de démontrer que le traitement des données à caractère personnel est effectué conformément au règlement précité.

2.3.2. Cahier des charges

Une fois que l'avis de marché est lancé, l'entreprise émettrice se doit donc de constituer un cahier des charges afin que les providers sélectionnés dans la première phase puissent connaître les exigences requises et y répondre afin de soumettre une offre. C'est aussi dans ce cahier des charges que l'entreprise prendra connaissance des critères d'attribution qui seront les critères sur lesquels elle sera notée afin de départager les différents candidats.

¹⁸ VAN ENIS, Q. (2018), Droit des TIC, Master Complémentaire BAGI.

Il est à noter qu'aucune notion de temps n'est établie dans la loi pour l'achèvement de cette phase. L'entreprise est donc seule juge arbitre pour fixer une échéance qui lui convient en fonction de l'urgence ou non pour la finalisation du marché.

À cet égard, il a été décidé après concertation que la date limite pour rendre les offres sera le 4 juin 2018 à 9h. Toute offre déposée après cette date et heure ne sera pas prise en considération. Dans l'éventualité où une offre est adressée par mail, elle ne pourra être prise en considération qu'à la condition qu'une confirmation écrite soit en possession de l'entreprise au plus tard le 4e jour calendrier suivant la date limite de rentrée des offres.

Cette partie fera l'objet d'un développement spécifique au chapitre 8.

2.3.3. Sélection

Une fois les offres reçues, BSCA se réserve le droit, tout comme lui autorise la procédure négociée avec mise en concurrence préalable, d'inviter les soumissionnaires à compléter et expliciter les documents présentés, à quelque stade que ce soit de la procédure.

L'aéroport aura l'occasion de négocier avec les soumissionnaires et de proposer à ceux-ci d'adapter leurs offres aux exigences indiquées dans le cahier des charges afin de rechercher la meilleure offre sur base des critères d'attributions (cf. chapitre 5).

Par ailleurs, l'égalité de traitement entre tous les soumissionnaires sera assurée au cours de la négociation et aucune information susceptible d'avantager certains soumissionnaires par rapport à d'autres ne sera donnée.

Une fois les négociations terminées, le marché sera attribué le 30 juin 2018.

2.4. Droit intellectuel et durée du marché

Dans le cadre de cet appel d'offres et du contrat liant l'aéroport et le provider qui sera choisi, il est important de préciser ce qu'il en sera au niveau des droits intellectuels de la solution RH.

BSCA précise qu'il ne désire aucunement acheter la solution du provider, mais au contraire l'utiliser pendant un certain laps de temps, c'est-à-dire pendant toute la durée du contrat. En clair, bien que l'aéroport utilisera pleinement l'outil fourni par le provider, c'est ce dernier qui en restera pleinement propriétaire.

Concernant la durée du contrat, après avoir consulté les différentes parties prenantes, il a été décidé que ce marché de services et de fournitures serait conclu pour une durée de 4 ans avec possibilité de prolongation d'une année à deux reprises (4+1+1). Le contrat prendra fonction dès le 1^{er} janvier 2019 et finira au plus tard le 31 décembre 2024.

À échéance, le marché fera l'objet d'une analyse et sera soit reconduit soit arrêté en fonction des résultats observés.

Chapitre 3 : Spécificités RH

Grâce à de multiples interviews individuelles ou en groupes, brainstorming ou analyses, nous avons récolté un maximum d'informations concernant les exigences du personnel RH. Ces exigences récoltées sont celles nécessaires au personnel RH afin de réaliser les tâches de gestion des temps et celles de la paie. Ces exigences seront donc dans le cahier des charges (cf. annexe n°1) puisqu'il s'agit de celles dont le prochain logiciel devra être muni.

Par ailleurs, afin de récolter, vérifier ou documenter les différentes exigences, la modélisation des différents process a été réalisée.

Ainsi, nous verrons dans cette partie les principaux business process des deux tâches faisant l'objet du cahier des charges, c'est-à-dire la gestion de la paie et la gestion des temps. Cette partie permettra également d'en tenir compte au moment de déterminer les spécificités IT au chapitre 4.

3.1. Gestion des temps

Dans la tâche au niveau de la gestion des temps, il est possible de répertorier 3 principaux business process.

3.1.1. Process de gestion des horaires (figure n°10)

Il est important de savoir pour ce process que le logiciel de gestion des temps actuel et futur ne permettra pas de créer un horaire. En effet, celui-ci ne sert qu'à affecter à un travailleur une grille horaire déjà établie. De plus, il permet d'envoyer par la suite les horaires aux travailleurs.

Seul le département des opérations est dans l'obligation de créer des horaires via leur logiciel Bamboo. Cela est dû au fait que leurs travailleurs fonctionnent via des horaires conditionnels, d'où la séparation entre travailleurs fonctionnant via des grilles horaires déjà établies et travailleurs fonctionnant via des horaires conditionnels. Une fois leurs horaires planifiés, l'information est tout de même enregistrée dans le logiciel de gestion des temps.

3.1.2. Process de planification des absences (figure n°11)

Ce process permet de valider les demandes d'absence de la part des travailleurs. Leurs demandes doivent obligatoirement être rendues minimum 24h avant le jour de l'absence.

3.1.3. Process de validation des pointages (figure n°12)

Dans ce process, les managers valident les pointages ou les modifient. Par la suite le département RH vérifie les changements apportés par les managers des départements.

Les figures 10, 11 et 12 se trouvent aux pages suivantes.

Figure n°10 - Process de gestion des horaires

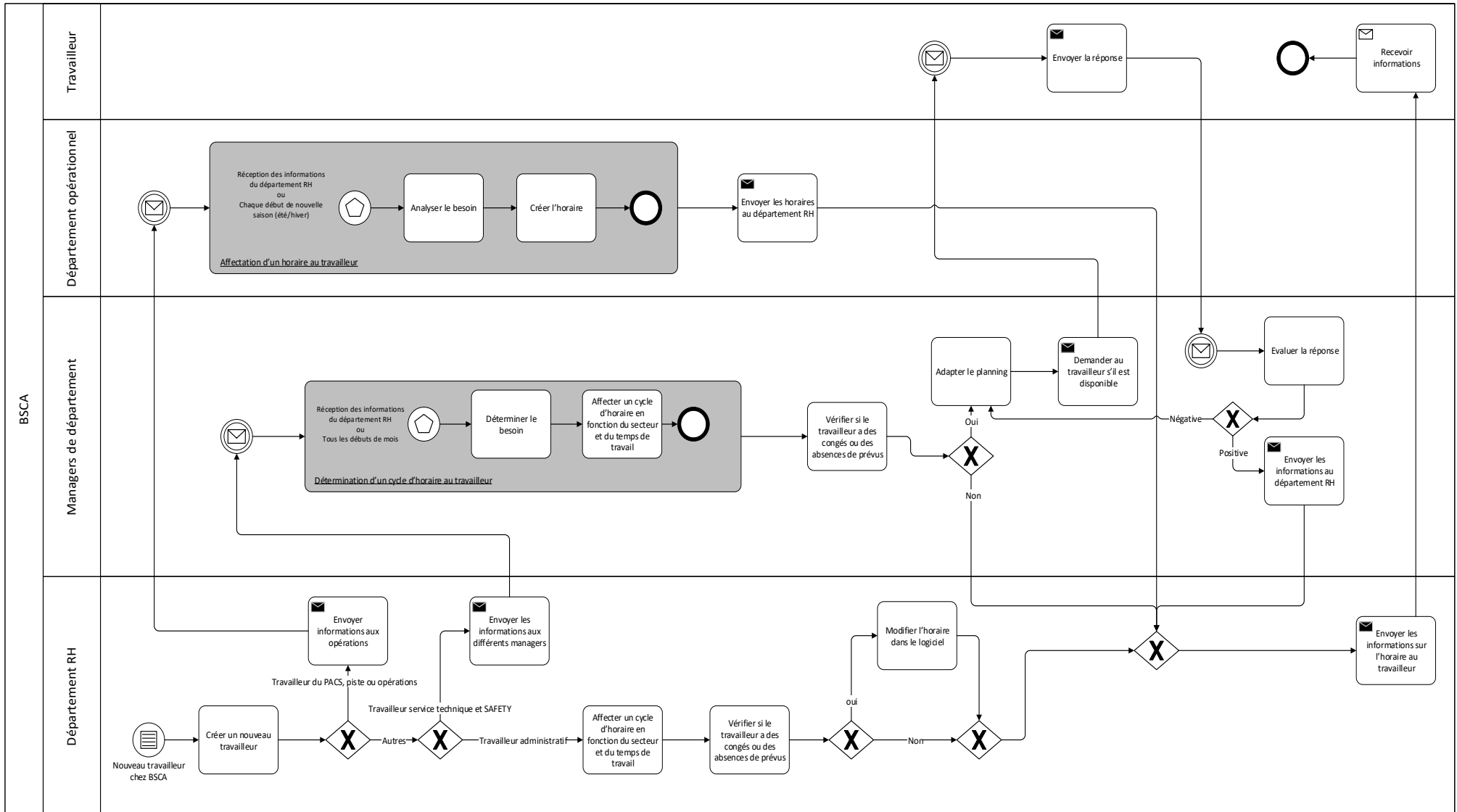
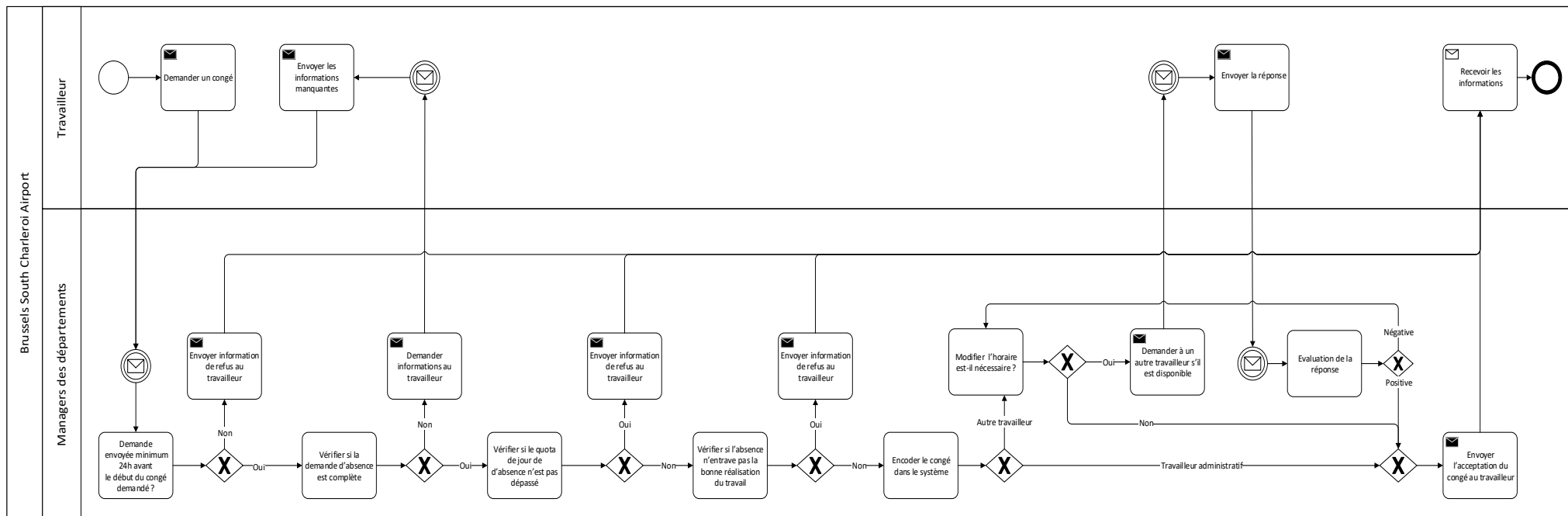


Figure n°11 - Process de planification des absences



3.2. Gestion de la paie

Au niveau de cette tâche du département RH de l'aéroport de Charleroi, il est possible de répertorier 4 principaux business process.

3.2.1. Process de vérification des heures prestées (figure n°13) :

Ce process est effectué toutes les semaines afin de vérifier si les heures que devaient théoriquement faire les travailleurs ont été effectivement prestées. Cette étape est importante puisqu'elle aura un impact sur la paie du travailleur.

3.2.2. Process de réalisation des acomptes (figure n°14) :

Ce process est obligatoire pour les ouvriers qui doivent légalement recevoir un acompte sur leur salaire pour les 15 premiers jours du mois. Les employés peuvent également bénéficier de ce système. Néanmoins, ceux-ci doivent obligatoirement le mentionner. De plus, chez eux, l'acompte est calculé sur les 21 premiers jours du mois.

3.2.3. Process de clôture (figure n°15) :

Principal business process de la gestion de la paie, la clôture s'effectue vers la fin du mois afin que les informations pour le calcul de la fiche de paie soient envoyées le premier jour ouvrable au secrétariat social. Celui-ci renvoie les fiches de paie le deuxième jour ouvrable afin que le travailleur puisse être payé vers le troisième jour ouvrable du mois.

3.2.4. Process de réclamation d'une fiche de paie (figure n°16) :

Dernier process de la gestion de la paie, il survient uniquement si le travailleur manifeste son mécontentement par rapport à sa fiche de paie. Le département RH se charge alors de vérifier l'exactitude de la fiche de paie et d'agir en conséquence.

Les figures 13, 14, 15 et 16 se trouvent aux pages suivantes.

Figure n°13 - Process de vérification des heures prestées

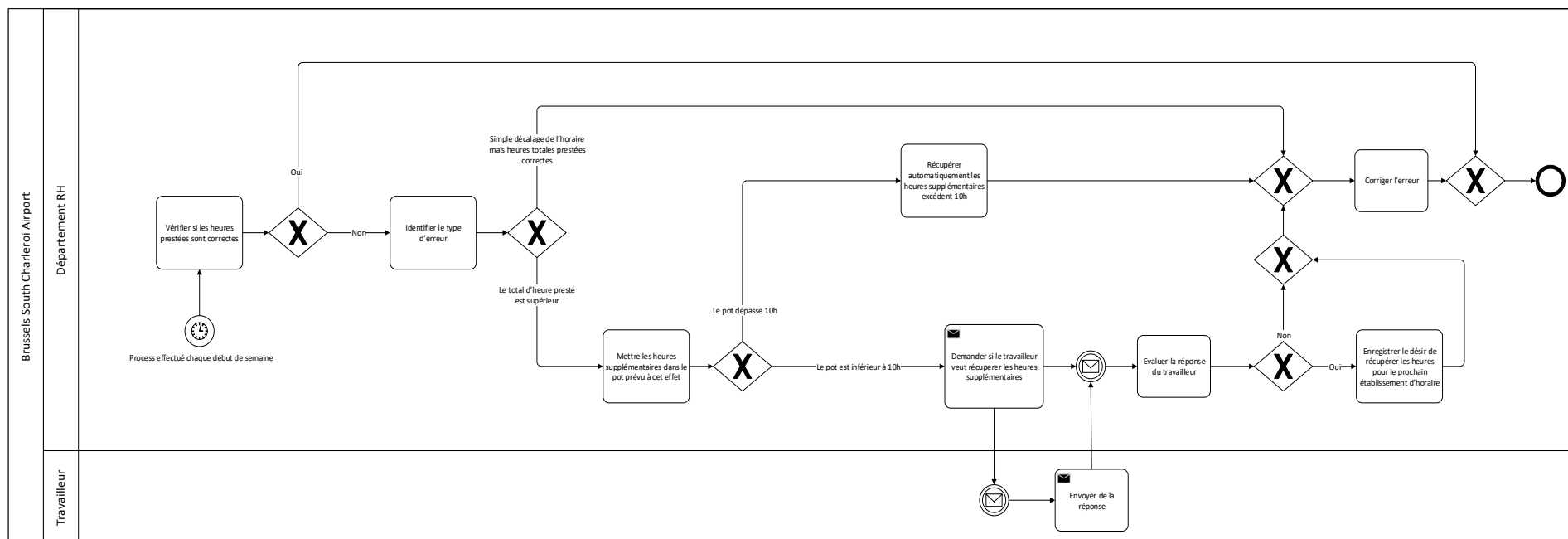


Figure n°14 - Process de réalisation des acomptes

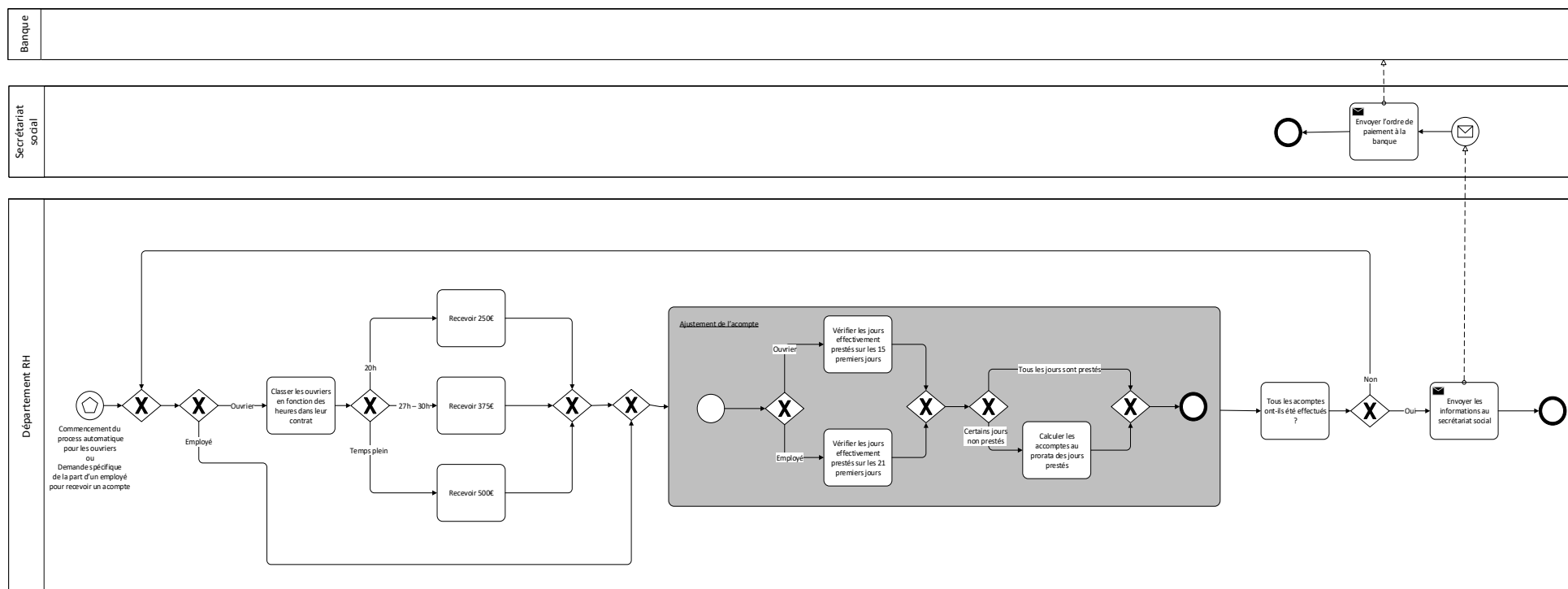


Figure n°15 - Process de clôture

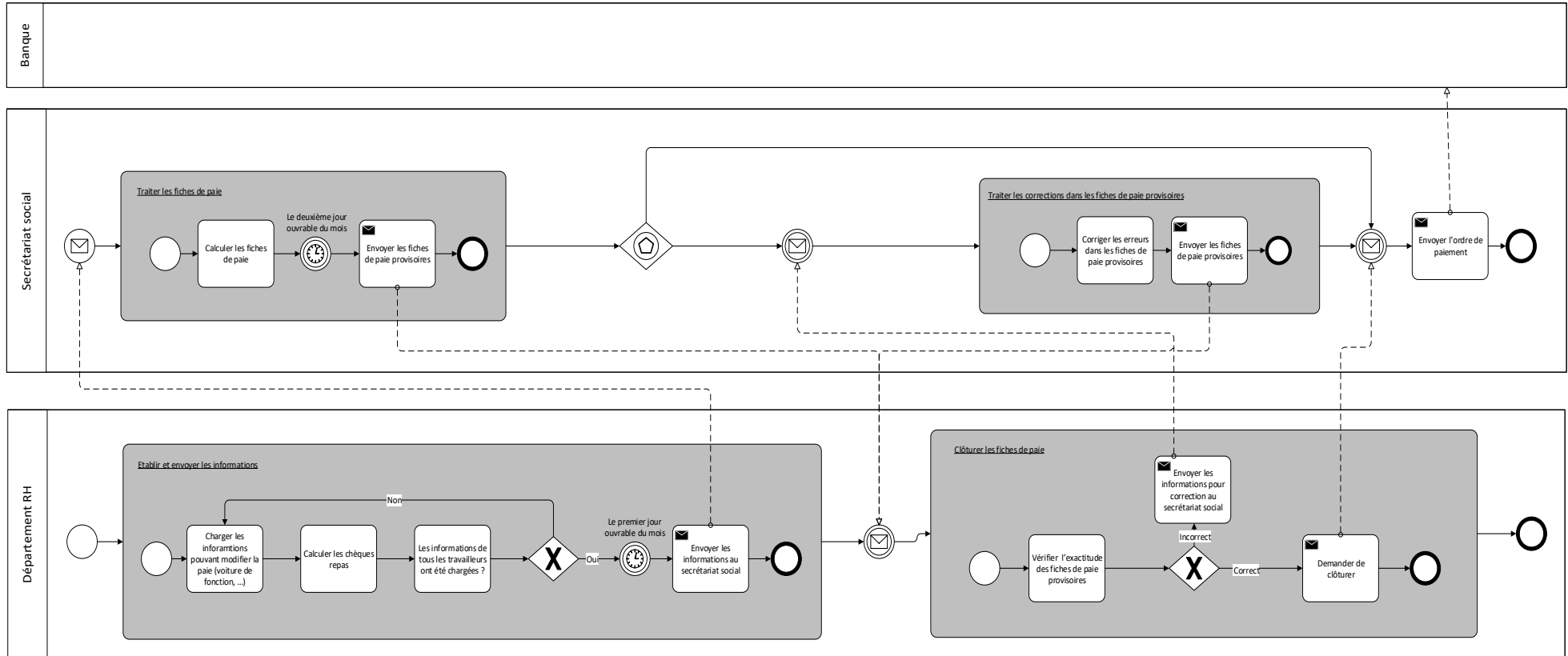
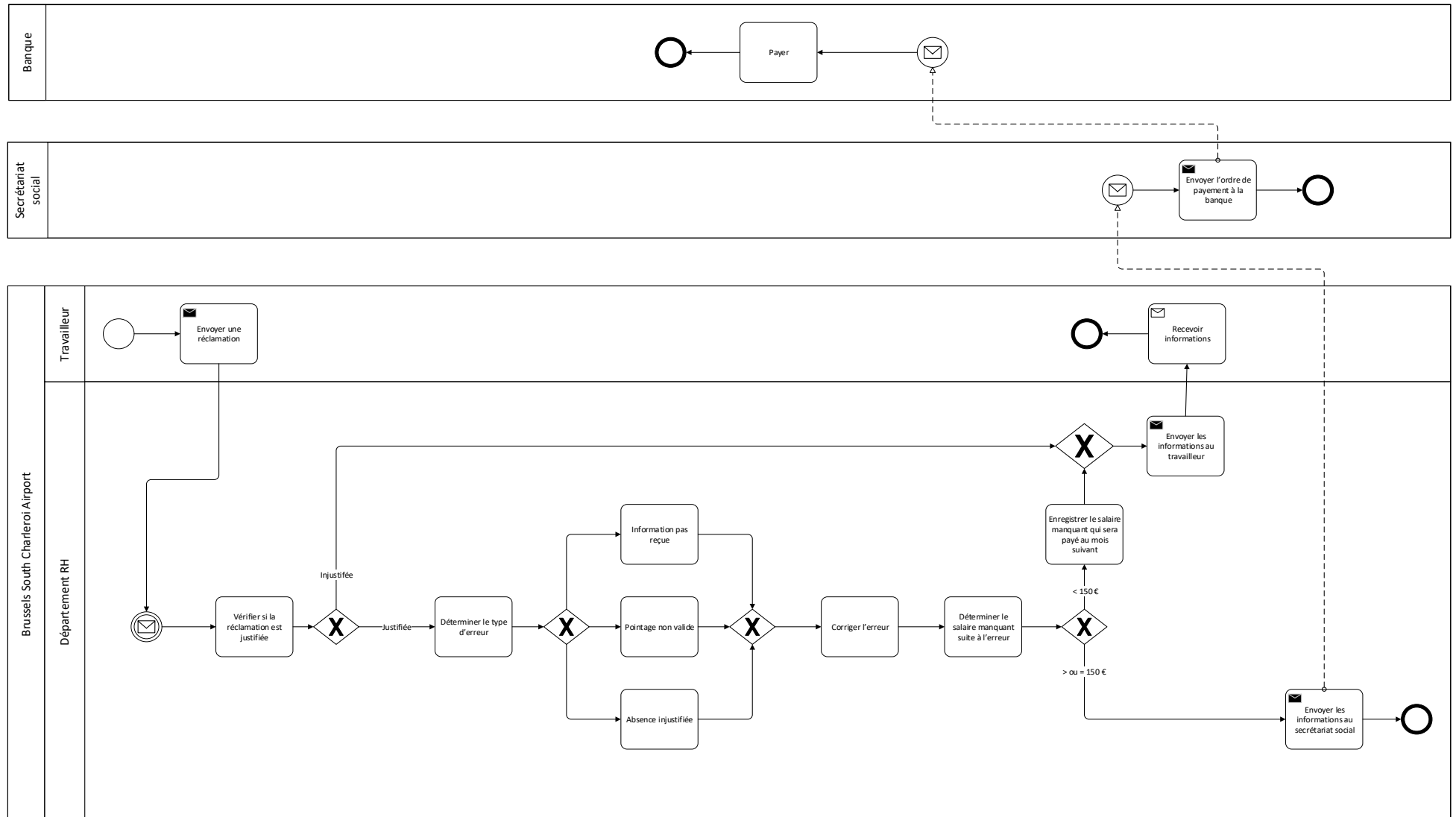


Figure n°16 - Process de réclamation d'une fiche de paie



Chapitre 4 : Spécificités IT

Dans cette partie, nous verrons toutes les spécificités IT importantes et à prendre en compte au niveau de la venue du nouveau logiciel. Ces spécificités ont été déterminées grâce aux parties prenantes concernées et en tenant compte de l'importance et de l'impact de l'IT dans l'aéroport que nous avons vu dans le point 1.9 du chapitre 1, mais aussi des Business Process vu au chapitre précédent.

Ainsi, nous verrons ce qui a été décidé au niveau de la maintenance et du support, de l'homogénéité des données, de l'hébergement, des données en général et des badgeuses.

4.1. Maintenance et support

Il a été décidé que la solution fournie par les providers devra être accessible 24h sur 24 et ce 7 jours sur 7 à l'exception des périodes de maintenance convenues d'un commun accord.

Au niveau du support technique, il a été convenu que le département IT chez BSCA prendra en charge le support de premier niveau sur base des formations reçues ainsi que le support de l'infrastructure IT (serveur, DB, réseau, poste utilisateur, etc.).

Le support de second niveau sera assuré, quant à lui, par le prestataire. À cette fin, le prestataire sera tenu de mettre à disposition un numéro d'appel disponible tous les jours ouvrables belges de 8h à 17h (heure locale et sans interruption).

Dans le cas du non-respect du support technique établi, il a été décidé de fixer des amendes selon le tableau suivant. Cette décision a notamment été conduite par la volonté de pallier l'absence d'un tel tableau dans le précédent contrat. Cette absence a entraîné de gros problèmes au niveau du suivi et de la maintenance.

Figure n°17 - Temps de réponse et pénalités

Type incident	Définition	Délai de prise en charge ¹⁹	Délais de résolution ²⁰	Pénalité
Incident mineur	Problème technique mineur n'empêchant pas l'utilisation de la solution, question sur la solution	-	-	-
Incident peu pénalisant	Problème technique engendrant une perte fonctionnelle mineure ou une dégradation mineure des performances	2 jours ouvrables par rapport au provider	Solution apportée dans les 5 jours ouvrables	100 € par jour ouvrable de retard
Incident critique	Problème technique engendrant une perte fonctionnelle majeure, une indisponibilité majeure ou une dégradation majeure des performances	2 heures ouvrables par rapport au provider	Solution temporaire (ou définitive) endéans les 24h afin d'assurer la pérennité des outils	100 € par heure ouvrable de retard
Panne matérielle d'une badgeuse	Panne nécessitant le remplacement d'une des badgeuses	2 jours ouvrables par rapport au provider	Réparation ou remplacement de la badgeuse dans les 5 jours ouvrables	100 € par jour ouvrable de retard

Au niveau de l'évolution technologique, compte tenu de l'évolution continue dans les technologies informatiques (tant logicielle que matérielle), il a été décidé que le soumissionnaire a l'obligation d'informer BSCA de l'existence de celles-ci. De plus, si une évolution intervient, celle-ci sera mise à disposition de BSCA sans frais supplémentaires. BSCA sera également libre d'accepter ou refuser cette évolution.

¹⁹ Prise en charge = email de confirmation de prise en charge + annonce du délai de résolution du problème + rapport journalier envoyé spontanément jusqu'à la résolution du problème.

²⁰ Ce délais possède pour point de départ le moment de la prise en charge.

4.2. Homogénéité des données

Afin d'assurer l'intégrité et l'unicité des données communes entre les différentes sources (logiciels métiers, ESS, systèmes tiers, ...), il a été décidé que le soumissionnaire mettra tout en œuvre pour garantir la synchronisation dans les délais les plus courts.

Cela comprend l'obligation de réaliser des échanges de données à la demande et en temps réel pour un petit échantillon et pour les échanges ponctuels dans le signalétique par exemple. De plus, la synchronisation devra s'effectuer au moins une fois par jour (en période creuse) pour la solution complète.

4.3. Hébergement

Concernant l'hébergement, il a été décidé que BSCA resterait ouvert à une solution en Cloud ou en interne (« on premise »).

En cas d'hébergement externe, BSCA mentionne vouloir garder ses standards pour le stockage des données, MS SQL serveur 2012 et ultérieur ainsi que les serveurs applicatifs fonctionnant sous Windows Microsoft 2012 ou ultérieur.

Aussi, en cas d'hébergement interne, BSCA s'engage à fournir les infrastructures informatiques (matériel, système d'exploitation, licence Windows et licence SQL serveur), ainsi qu'un accès VPN pour la télémaintenance de la solution par le prestataire.

Enfin, il a été décidé que le prestataire ne sera pas tenu responsable en cas de problème système (hors configuration et défaillance d'architecture de la base de données à charge du soumissionnaire) ou de dysfonctionnement de l'accès VPN.

4.4. Data

À la fin du contrat, que ce soit par expiration ou par rupture, il a été décidé que le soumissionnaire mettra à disposition le nécessaire afin que BSCA ou un tiers puisse poursuivre sans difficulté les prestations exécutées dans le cadre de ce contrat.

Par ailleurs, l'aéroport exige que la solution reste accessible en lecture durant les 6 mois qui suivront la date de fin du dernier contrat.

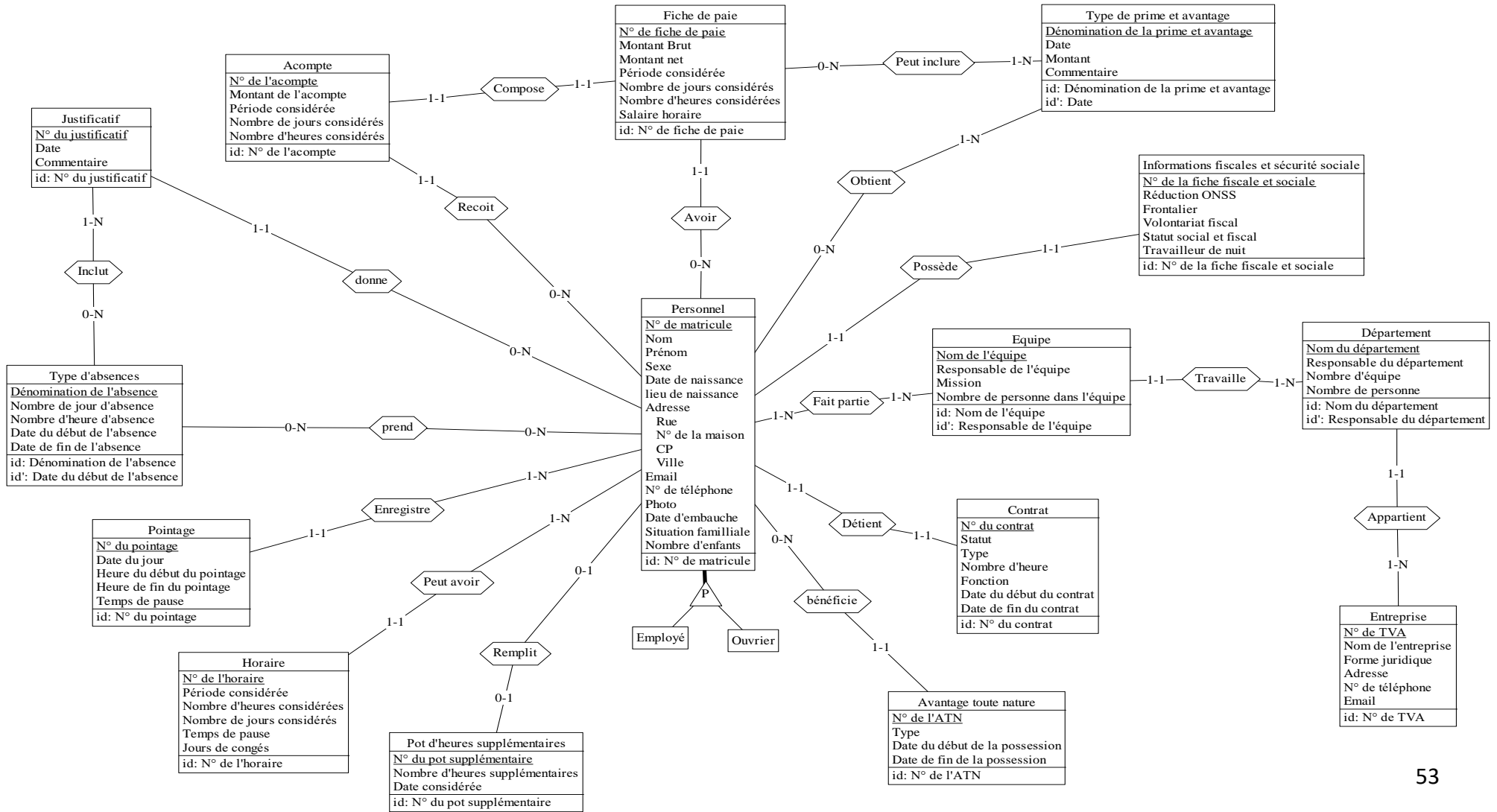
De plus, le cahier de charges concerne un regroupement de systèmes. Les deux logiciels de gestion de la paie et de gestion des temps étant différents pour le moment, ils possèdent tous les deux leur propre base de données (cf. figure 3). Le prochain logiciel regroupant les deux tâches ne devra posséder qu'une seule base de données.

De plus, tel que mentionner au point 1.5 du chapitre 1, l'aéroport envisage également de remplacer ses logiciels de gestion des CV et de la formation. Dans le but d'éviter le problème du « DB Hell » mentionné au point 1.2, il a été décidé que la base de données utilisée par le nouveau logiciel de gestion des temps et de la paie, devra permettre une communication avec le futur logiciel de gestion des CV et de la formation. Cette solution permettra de n'utiliser qu'une seule base de données et éviter toute redondance ou multiple encodage.

Par ailleurs, lors de l'éventuel transfert des données des solutions actuelles vers la solution future, il est également important de connaître quelles sont les données qui devront être récupérées.

Ainsi, dans le but de savoir quelles données seront à récupérer et comment elles devront communiquer, voici un schéma Entité-Association (figure n°18).

Figure n°18 - Schéma E-A



4.5. Badgeuses pour pointer

Dans le cadre du contrat au niveau du logiciel de gestion des temps, il a notamment été décidé que le provider devra fournir des badgeuses permettant au personnel de pointer à leur arrivée et à leur départ.

Le parc actuel comprenant 10 badgeuses, il a notamment été décidé que le contrat devra en inclure 10 ainsi qu'une spare. En effet, cette spare permettra de remplacer rapidement une badgeuse défectueuse en attendant l'arrivée d'une nouvelle. Cette décision provient notamment de l'absence d'une spare dans le précédent contrat, ce qui a causé certains problèmes par le passé.

Ces badgeuses devront notamment assurer l'enregistrement des pointages hors réseau data et électrique durant une période minimale de 24h et maximale de 72h. Le fonctionnement hors réseau permettra notamment de pallier un problème de réseau et d'assurer le fonctionnement optimal de l'aéroport.

Par ailleurs, de nombreux problèmes ont été recensés par les badgeuses actuelles. Notamment le fait qu'elles ne permettent d'enregistrer que 200 personnes par badgeuses, obligeant certains travailleurs à se déplacer pour accéder à leur badgeuse pour pointer. Dans ce contexte, il a été décidé que les badgeuses devront être capables d'accueillir jusqu'à 1000 personnes chacune. Cette spécificité devra, en outre, assurer l'évolution croissante du personnel de l'aéroport jusqu'au prochain contrat.

De plus, les badgeuses devront permettre de consulter à la demande le planning hebdomadaire du travailleur.

Enfin, le matériel fourni devra être compatible avec la solution durant toute la durée du contrat. En cas de remplacement de matériel par un autre modèle (ajout, maintenance, etc.), celui-ci devra garder les mêmes caractéristiques que celles précitées.

D – Cahier des charges

Cette partie ne sera pas consacrée à la rédaction entière du cahier des charges pour plusieurs raisons. Premièrement, si nous avons participé activement à la réalisation de celui-ci, nous ne l'avons pas fait entièrement seul mais plutôt en collaboration notamment avec Mr. X. Dans cette optique, il a été décidé de mettre en annexe l'entièreté du cahier des charges.

Deuxièmement, étant dans l'obligation d'écrire le cahier des charges tel que l'entreprise à l'habitude de le faire, celui-ci reste assez verbeux et n'est constitué d'aucune présence de modélisation. Cette caractéristique nous a conforté dans notre choix de mettre le cahier des charges en annexes.

Cependant, afin de démontrer un certain savoir-faire, il a été décidé de retravailler certaines parties du cahier des charges en les modélisant via des use case tel qu'il devrait idéalement en comprendre.

Par ailleurs, pour une meilleure compréhension de la provenance de ces modélisations, nous aborderons synthétiquement les critères d'attribution devant départager les différents providers potentiels. Ces critères ont été déterminés en collaboration avec les autres membres de l'équipe réalisant le cahier des charges.

Chapitre 5 : Critères d'attribution

Les critères d'attribution sont répartis sur 100 points. 45 points pour le prix et 55 points pour la qualité.

- **Prix = 45 points**

Le prix total, tel que donné par le total général du bordereau.

La formule utilisée pour répartir les points entre les différents soumissionnaires est la suivante:

$$P_i = 45 \times \frac{P_{\min}}{P_i}$$

P_i = les points du soumissionnaire i;

P_{min} = le prix du moins-disant ;

P_{xi} = le prix du soumissionnaire i, tel que remis via le bordereau.

- **Qualité = 55 points**

➤ Sous critère 1 : Services proposés par le secrétariat social et logiciels métiers : 25 points

Plus de détail dans le poste 1 et 2 de l'annexe 1.

➤ Sous-critère 2 : Interfaces de contrôle des présences : 3 points

Plus de détail dans le poste 3 de l'annexe 1.

➤ Sous-critère 3 : Plateforme ESS : 5 points

Plus de détail dans le poste 4 de l'annexe 1.

➤ Sous-critère 4 : Intégration de la solution à l'existant et mise en service : 12 points

Plus de détail dans le poste 5, 6, 7 et 8 de l'annexe 1.

➤ Sous-critère 5 : Synchronisation et homogénéité des données : 8 points

Plus de détail dans le poste 10 de l'annexe 1.

➤ Sous-critère 6 : Compléments : 2 points

Le soumissionnaire déposera à l'appui de son offre toutes améliorations ou fonctionnalités supplémentaires qu'il jugera utile à l'appréciation optimale du critère d'attribution qualité du projet.

Chapitre 6 : Modélisations

Dans cette partie, nous modéliserons certains points du cahier des charges afin de le rendre moins verbeux, tel qu'il devrait idéalement l'être.

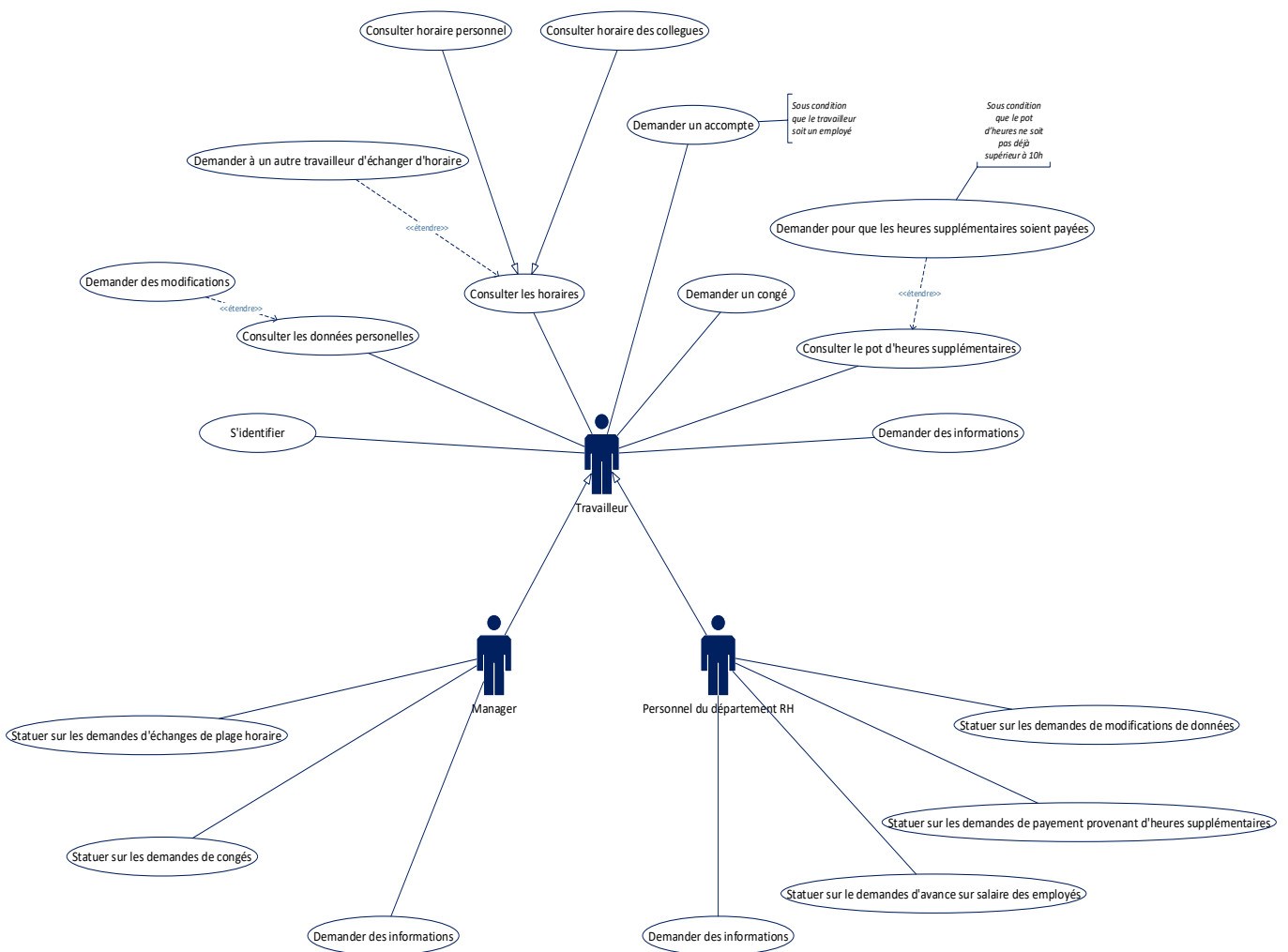
Cette première modélisation représente, sous forme d'un Use case textuel, les fonctions qui sont exigées pour le secrétariat social. Ceci fait référence au poste n°1 du cahier des charges.

Figure n°19 - Use case : Fonctions attendues pour le secrétariat social	
Acteur primaire	Secrétariat social
Intervenants	Secrétariat social, personnel RH, service comptabilité et travailleur
Opérations	
1	Gérer l'acompte
2	Envoyer les fiches de paie
3	Gérer les chèques : <ul style="list-style-type: none"> - Chèques repas - Ecochèques - Chèques Awards
4	Gérer les saisies sur salaire
5	Gérer les dossiers de « congé éducation »
6	Gérer la DMFA
7	Editer le bilan social
8	Fournir au département RH et comptabilité : Un relevé des rémunérations, reprenant les données salariales relatives au personnel, les données relatives aux cotisations de sécurité sociale et de précompte professionnel à charge de l'employeur ainsi que les documents comptables mensuels
9	Fournir les différents autres documents non repris précédemment dans le Use case (Cf. 2.1.2.i du cahier des charges)
Extensions	
1.A	Le travailleur est-il un ouvrier ou un employé ?
1.A.1	Si c'est un ouvrier, alors envoyer l'acompte le 15 du mois
1.A.2	Si c'est un employé, a-t-il demandé de recevoir un acompte ?
1.A.2.1	Si oui, alors envoyer l'acompte le 20 du mois
1.A.2.2	Si non, abandonner l'opération
2.A	Quel est le choix du collaborateur ?
2.A.1	Si choix : courrier postal, alors envoyer sous courrier postal
2.A.2	Si choix : plateforme web, alors envoyer via la plateforme web

Dans cette deuxième modélisation, nous représentons sous forme de Use case l'application/plateforme « Employee Self-Service » destinée au travailleur. Nous nous inspirons des exigences décrites au poste 5 du cahier des charges présent dans l'annexe n°1, mais nous allons plus loin que celui-ci.

En effet, les exigences décrites dans le cahier des charges sont celles requises de manière minimale. Avec l'aide de plusieurs interviews, voici la représentation de toutes les fonctionnalités dont la plateforme/application devrait idéalement disposer.

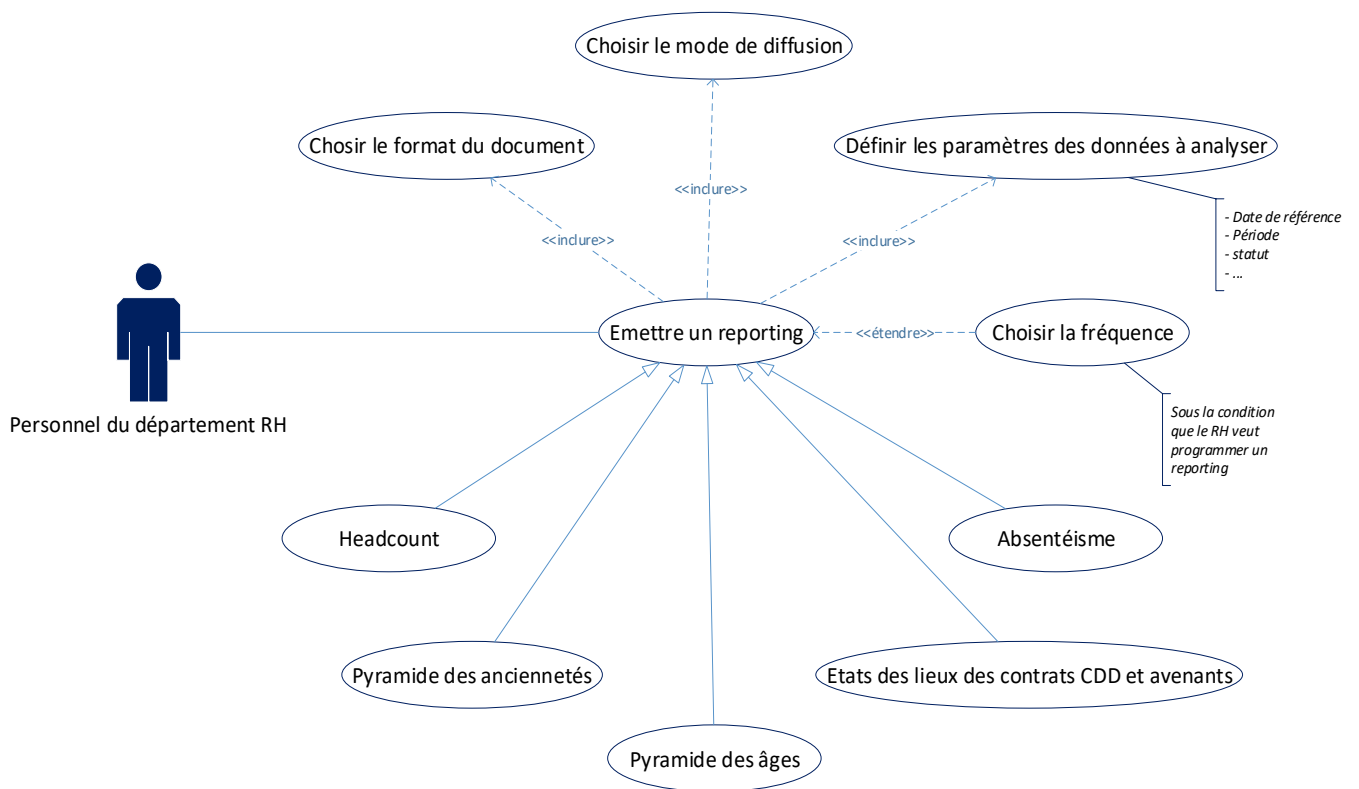
Figure n°20 - Use case ESS



En regardant plus en détail ce qui se trouve dans le point nommé signalétique dans le poste 2 du cahier des charges, il aurait été intéressant de rajouter un schéma E-A afin de visualiser plus facilement les données devant être intégrées dans la base de données concernant le travailleur. A cette fin, nous vous renvoyons à la figure 18 du point 4.4 où nous avons construit un schéma E-A correspondant à ces données.

Toujours dans ce poste 2, nous retrouvons un point sur les fonctionnalités devant être présentes sur le prochain outil de reporting du logiciel. S'il est mentionné que l'outil de reporting devra être capable d'émettre un reporting sur le plus de données possibles, voici un Use case reprenant les fonctionnalités minimales dont devra disposer l'outil.

Figure n°21 - Use case reporting



E – Gestion du changement

Maintenant le cahier des charges réalisé, la sélection du provider remportant le marché public va pouvoir avoir lieu. Une fois cette étape effectuée, il sera question de mettre en place l'implémentation du nouveau logiciel.

Le nouveau logiciel entraînant inévitablement un changement, cette partie du travail tente de proposer une mise en œuvre pour gérer ce changement grâce aux 8 étapes de Kotter.

Dans le but de proposer une mise en œuvre adaptée à la fois à l'entreprise mais aussi au changement lui-même, nous aborderons tout d'abord une analyse comprenant : l'analyse de la culture d'entreprise présente chez BSCA, l'analyse du changement engendré par le projet et une analyse centrée sur le leader du changement.

Chapitre 7 : Analyse

Comme mentionnée précédemment, cette analyse vient en amont de la proposition de mise en œuvre du changement. Nous y traiterons l'analyse de la culture d'entreprise présente chez BSCA, l'analyse du changement engendré par le projet et une analyse centrée sur le leader du changement.

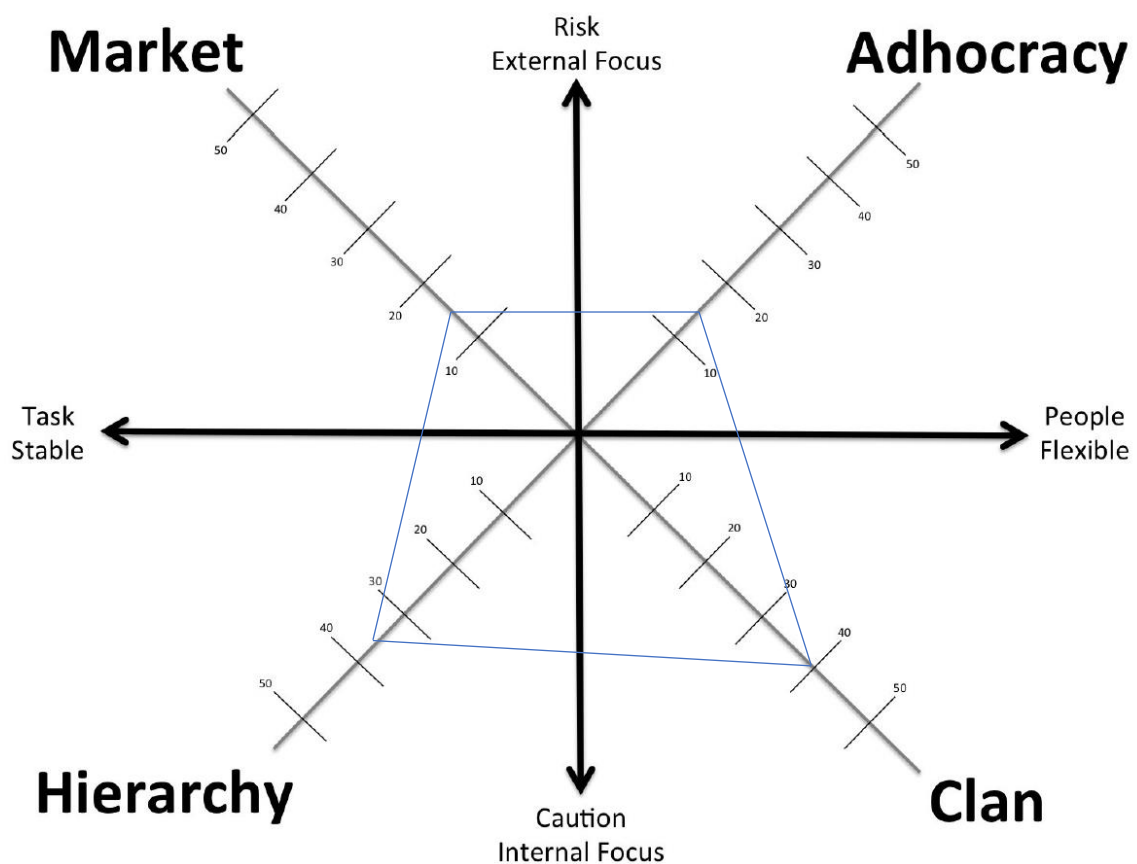
7.1. Analyse de la culture d'entreprise

Avant de proposer une mise en œuvre du changement, il est également important de bien comprendre l'entreprise en elle-même. Ainsi, nous analyserons l'entreprise avec l'« Organizational Culture Assessment Instrument » et avec un questionnaire pour diagnostiquer si l'entreprise est « apprenante » ou non.

7.1.1. l'Organizational Culture Assessment Instrument

Dans cette partie, nous allons définir la culture d'entreprise de Brussels South Charleroi Airport. Nous avons par conséquent utilisé l'analyse OCAI en distribuant le questionnaire²¹ au plus grand nombre de personnes du département RH afin que cette analyse soit la plus crédible possible. Voici les résultats.

Figure n°22 - Analyse OCAI



Les résultats nous montrent que l'entreprise tend fortement vers le modèle clan et hiérarchie.

²¹ Vous pouvez retrouver le questionnaire à l'annexe n°3.

Chacun de ces deux modes ont certaines conséquences dont il faudra tenir compte lors de la mise en œuvre du changement.

Pour le modèle Clan²² :

- Source de Changement :
 - Analyses des feedbacks donnés par les employés
- Planification du changement
 - Accent mis sur la notion confiance pour avancer dans le changement
- Implémentation du changement
 - Prendre soin d'écouter le retour des employés et de prendre en considération leurs préoccupations

Pour le modèle hiérarchie²³ :

- Source de Changement :
 - Analyse des processus internes
- Planification du changement
 - Analyse des capacités techniques à mettre en œuvre le changement
 - Préparation rigoureuse du planning et des étapes du changement
- Implémentation du changement
 - Eviter à tout prix les perturbations et les imprévus

²² DEJEAN, K. (2018), Organisation et gestion du changement, Master Complémentaire BAGI.

²³ DEJEAN, K. (2018), Organisation et gestion du changement, Master Complémentaire BAGI.

7.1.2. L'entreprise apprenante

Analyser l'aéroport et plus spécifiquement le département RH sous l'angle de l'entreprise apprenante est une excellente opportunité pour détecter si elle sera capable de s'adapter facilement au changement entraîné par le remplacement des logiciels.

En effet, si le test s'avère décrire l'aéroport comme une entreprise apprenante, alors celle-ci et son département RH auront peut-être plus l'habitude des changements et celui-ci se fera plus facilement.

Au contraire si l'entreprise se profile plutôt comme une entreprise non-apprenante, alors il sera plus difficile d'installer le changement et il faudra en tenir compte inévitablement dans la mise en œuvre du changement proposé au chapitre 8.

Le test appliqué est donc un questionnaire portant sur les 4 piliers de l'organisation apprenante : La vision, la culture propice, des dispositifs favorisant et la gestion de la connaissance. Ce questionnaire a été envoyé aux différents membres de l'entreprise.

Concernant la construction de la vision de l'entreprise et de sa communication au sein de l'aéroport, il apparaît que celle-ci se situe de manière assez neutre. En effet, la moyenne des résultats se situe à 3/5. Ce qui situe l'opinion du personnel de l'aéroport à « ni d'accord ni en désaccord ».

Pour ce qui est du développement d'une culture propice à l'apprentissage, le résultat moyen se situe de nouveau à 3/5. Dès lors, même constatation que pour la vision, la culture de l'aéroport n'est ni propice à l'apprentissage, ni décourageante à celle-ci.

Néanmoins, il s'avère qu'au niveau des dispositifs mis en œuvre pour favoriser l'apprentissage, l'aéroport obtient un score moyen de 4/5. Ce qui signifie que le personnel est « d'accord » avec l'idée de décrire Brussels South Charleroi Airport comme une organisation favorisant l'apprentissage. En effet, au niveau des exemples décrits, nous pouvons notamment citer la cellule formation spécialement dédiée au développement des compétences du personnel de l'aéroport.

Enfin, la gestion des connaissances fait également partie des piliers forts de l'aéroport. En effet, ce pilier obtient un score moyen de 4/5. Le personnel de l'organisation s'estime donc « d'accord » pour dire que l'aéroport a une bonne gestion des connaissances.

Face à ces différents résultats, nous pouvons conclure que si Brussels South Charleroi Airport ne fait pas partie des entreprises des plus apprenantes, elle ne figure pas non plus parmi les moins bons élèves. En effet, c'est même un peu le contraire puisque la moitié des 4 piliers figure au-dessus de la zone neutre²⁴ avec un score de 4/5 pour les dispositifs mis en œuvre pour favoriser l'apprentissage et la gestion des connaissances. Ces résultats seront à prendre en compte lors de l'élaboration de la mise en œuvre du changement puisque ceux-ci tendent à indiquer que l'aéroport et notamment son personnel serait capable de gérer favorablement le changement.

7.2. Analyse du changement

Afin de proposer une mise en œuvre du changement adéquate, il est primordial d'analyser le changement en lui-même. Ainsi, nous verrons dans cette partie le type, la nature et la forme du changement sur lequel se concentre ce mémoire.

7.2.1. Type du changement

Tout d'abord, il faut savoir qu'il y a deux types de changements : les changements spontanés et les changements volontaires. Dans le cas du premier, le changement se traduit par une transformation sans décision préalable ou explicite des dirigeants, ni même sans interventions externes. Alors que pour le deuxième type, c'est tout le contraire. En effet, ce changement est impulsé par une décision des dirigeants et ce, avec ou sans la participation du personnel.

²⁴ Correspondant à un score de 3/5.

En ce qui concerne ce travail, il paraît assez clair que le type du changement est volontaire. Comme expliqué dans le point 1.5 du chapitre 1, la décision de changer de logiciels provient essentiellement du CA. Nous pouvons également préciser qu'ici ce changement fait intervenir la participation du personnel puisqu'un des employés directement concernés par le changement est nommé leader du projet. De plus, lors de l'élaboration du cahier des charges, le personnel du département RH est directement consulté. Par ailleurs, les retours négatifs tels que vu dans le point 1.3 de la part du personnel font partie des arguments qui ont poussé le CA à entamer ce changement.

7.2.2. Forme du changement

Déterminer la forme du changement se fait via l'analyse de 3 variables : l'étendue, la profondeur et le rythme. Ces 3 variables sont elles-mêmes divisées en 2 formes à chaque fois.

Ainsi, pour ce qui est de l'étendue, nous retrouvons une forme globale ou partielle. Dans ce travail, le changement est partiel ce qui signifie qu'il ne touche pas tous les départements de l'entreprise et qu'il préserve à la fois la culture et la structure organisationnelle présente avant le changement. En effet, si le changement de logiciels touche à la fois les travailleurs et le fonctionnement département IT, l'étendue ne se prolonge pas dans les autres départements.

Au niveau de la profondeur du changement, celle-ci peut être majeure ou marginale. Le changement présent dans ce travail est majeur. Cela signifie qu'il y a une grande différence avec la situation précédente. Nous justifions ce choix par le fait que le changement de logiciel permettra de supprimer un bon nombre de problèmes et rajoutera également un bon nombre de nouvelles fonctionnalités. Si le personnel RH continuera à réaliser les mêmes tâches, il le fera de façon totalement différente qu'auparavant.

Enfin, pour le rythme du changement il est possible qu'il soit rapide ou lent. Le changement de logiciel sera programmé pour une date bien précise. Ainsi, l'utilisation de l'ancien logiciel ne se fera plus du jour au lendemain. Face à cette donnée, nous pouvons conclure que le

changement sera rapide et non pas graduel comme cela aurait été le cas si le changement était lent.

En conclusion, même si le changement est partiel car il ne concerne principalement que le département RH, il reste tout de même majeur et rapide. Ainsi, il sera très important de prendre en compte ces deux dernières caractéristiques lors de la mise en œuvre du changement pour ne pas que celui-ci soit un échec.

7.2.3. Nature du changement

La nature du changement s'apparente assez fort à la variable de la profondeur présente dans la forme du changement. En effet, la nature du changement est soit incrémentale soit radicale. Pour la première, cela signifie que c'est un changement dans la continuité alors que pour la deuxième c'est un changement en profondeur.

Pour ce qui est du changement dans ce présent travail, le changement est radical à l'échelle du département RH. Il n'est pas question ici de rajouter une fonction supplémentaire au logiciel déjà en place mais bien de remplacer complètement plusieurs logiciels.

La non prise en compte de la nature du changement lors de la gestion de celui-ci, pourrait s'avérer problématique puisqu'il ne s'agit pas ici d'un simple changement incrémental.

7.3. Analyse du leader du changement

Cette partie est consacrée à l'analyse de Mr. X, le leader du changement. Celle-ci permettra de vérifier si sa gestion est adaptée à la situation mais aussi à son niveau de pouvoir.

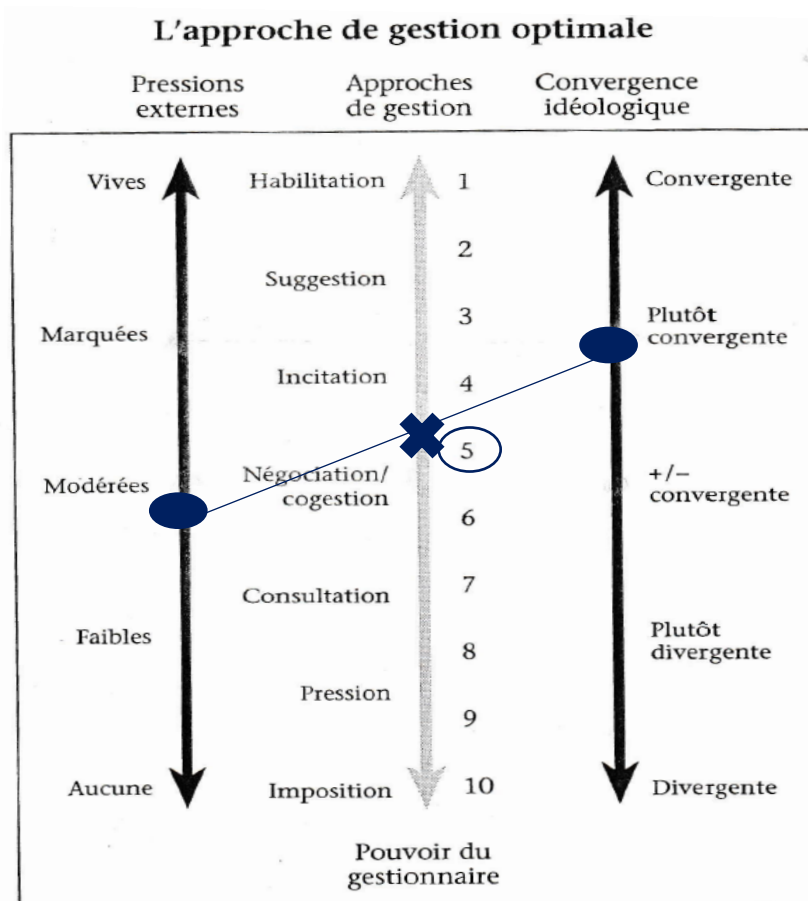
Il est d'abord important de mentionner que celle-ci doit être déterminée via 3 facteurs : les pressions externes au changement, le degré de convergence envers le changement et enfin le pouvoir que détient l'agent du changement.

Tout d’abord, si nous observons les pressions externes, nous pouvons apercevoir que celles-ci ne sont pas nécessairement présentes. En effet, le CA, qui est l’initiateur du projet, est un acteur interne à l’entreprise. De plus, les problèmes et nouveaux besoins qui ont poussé celui-ci à entamer ce changement sont propres à l’aéroport. Seule l’activité économique fleurissante peut être caractérisée comme pression externe afin de justifier un changement de logiciel plus performant pour absorber l’augmentation de la charge de travail. Nous décrivons donc les pressions externes comme faibles.

Au niveau du degré de convergence entre le changement projeté et l’idéologie des destinataires par rapport au changement, nous pouvons noter celui-ci comme plutôt conséquent. En effet, la majorité du personnel du département RH est enthousiaste à l’idée de changer de logiciel à cause des problèmes actuels.

Enfin, nous avons analysé le pouvoir du leader du changement grâce à la grille abordant l’aspect leadership et l’aspect autorité (cf. Annexe 2 et 3). Les résultats démontrent un score de 2.4/5 pour le leadership et de 2.5/5 pour l’autorité. Si nous additionnons, nous obtenons un score de 4.9/10 pour définir l’autorité de Mr. X.

Figure n°23 - Approche de gestion optimale



En remettant toutes ces données dans le schéma ci-dessus, nous pouvons remarquer que la situation tend à préconiser une gestion en négociation/cogestion. Ce qui signifie que le gestionnaire s'engage dans une discussion pour trouver un terrain d'entente permettant de trouver une décision conjointe avec les destinataires.²⁵ Par ailleurs, nous observons également un matching entre cette méthode de gestion et le niveau de pouvoir du leader du changement.

A présent, si nous regardons dans la réalité quelle est la méthode de gestion utilisée, nous remarquons beaucoup de similitudes avec celle en négociation/cogestion. En effet, beaucoup de réunion ont été prévues avec les parties prenantes pour confectionner le cahier des charges par exemple. Mr. X ne choisit donc pas seul les décisions à prendre mais tente de réunir le plus de personnes autour de la table afin de trouver des fonctionnalités pour le prochain logiciel qui conviendraient à la majorité du personnel.

Face à ces constatations, nous concluons que la méthode de gestion utilisée correspond bien à celle qui devrait théoriquement convenir.

²⁵ Collerette et al., 2013 vu au cours d'organisation et gestion du changement de la part de K. Dejean en 2018.

Chapitre 8 : Mise en œuvre du changement

Cette partie sera consacrée à la réalisation d'une mise en œuvre du changement grâce au 8 étapes de Kotter. Les 3 premières étapes seront consacrées à l'analyse de la situation actuelle alors que les 5 suivantes seront des propositions inédites basées sur l'analyse des chapitres précédents.

- 1^{er} étape : Créer le sentiment d'urgence

Dans notre cas, le sentiment d'urgence n'a pas eu besoin d'être provoqué. En effet, les multiples défauts des logiciels actuels ont créé chez le personnel RH une envie naturelle de changement.

Les destinataires du changement étant déjà directement en contact avec les sources de risque d'une stagnation de la situation, il n'est pas utile pour le leader du changement de communiquer sur les crises potentielles du maintien de la situation actuelle.

- 2^e étape : Créer une coalition qui guide le changement

Dans notre contexte l'équipe devant guider le changement fait référence aux personnes étant chargées de la réalisation du cahier des charges et notamment au leader du changement : Mr. X.

Cette équipe se doit de respecter certains critères pour s'assurer de son succès. Tout d'abord elle doit bénéficier d'un certain pouvoir et d'un leadership. Comme vu au point 7.3, nous avons pu remarquer que le leadership et le pouvoir de Mr. X n'étaient pas très élevés mais étaient tout de même en adéquation avec la situation. Nous concluons donc que la condition est respectée.

Ensuite, l'équipe doit bénéficier d'expertise. Or, Mr. X est non seulement leader du projet mais aussi un employé du département RH. Il bénéficie donc de l'expertise technique liée

aux tâches RH et est pleinement capable d'assurer ce changement étant donné qu'il maîtrise le sujet.

En complétant cette deuxième condition, nous pouvons conclure que l'équipe devant assurer le changement remplit pleinement les conditions théoriques de succès.

En faisant un lien avec la « culture clan » de l'entreprise tel que vu au point 7.1.1, nous pensons que l'équipe bénéficiera de la confiance nécessaire à cette culture pour avancer dans le changement puisque qu'elle remplit les conditions théoriques de succès.

- 3^e étape : Développer une vision

Cette étape consiste en l'élaboration d'une vision devant mobiliser l'organisation sur un défi et rester suffisamment crédible pour être adoptée par tous. De plus, cette vision doit respecter certains critères : imaginable, souhaitable, réalisable et facile à communiquer.

Dans notre situation, la vision pourrait être définie comme : permettre au département RH d'assurer l'accroissement futur de la charge de travail et la professionnalisation des outils RH actuels.

En examinant cette vision, nous pouvons remarquer qu'elle respecte les 4 critères. En effet, en plus d'être imaginable elle est surtout souhaitable pour le personnel RH. La réalisation de cette vision peut non seulement faciliter le quotidien des employés mais aussi leur permettre d'avoir des outils plus fiables. Par ailleurs, en parlant de réalisation de cette vision, elle est tout à fait possible puisque le cahier des charges et l'appel d'offre vont justement permettre de réaliser les exigences liées à cette vision. Enfin, cette vision étant rattachable à un événement bien précis (le marché public), il est aisé de communiquer dessus.

- 4^e étape : Communiquer

Comme nous venons de le voir, il est tout à fait possible de pouvoir communiquer ce sur changement puisqu'il correspond notamment à un événement en particulier : le marché public. Celui-ci doit notamment permettre de réaliser notre mission vue au point précédent.

Cette communication devant se faire via des messages clairs et simples, nous proposons notamment de mettre en place plusieurs réunions avec les différentes parties prenantes à des moments bien déterminés afin de faire le point sur l'avancement du projet. Il est en effet important que pendant tout le processus de changement, les parties prenantes ressentent que le changement est progressif et que le projet est toujours en cours. Cette planification sera aussi l'occasion de respecter et d'instaurer un planning tel que nous le conseillons la « culture hiérarchique » dans l'analyse OCAI.

De plus, nous pensons qu'il serait également utile de réaliser une réunion en amont de toutes celles servant à faire un état des lieux afin d'expliquer en quoi consiste précisément le projet et quelles en seront ces étapes clefs. Cette première réunion servant également à lancer officiellement le projet auprès de toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, en faisant référence à la « culture clan », ces réunions seront également l'occasion d'écouter les retours des employés et de prendre en considération leurs préoccupations.

- 5^e étape : Donner les moyens de franchir les obstacles

En se référant à l'analyse du point 7.2.3, nous remarquons que les obstacles pour ce changement sont conséquents. En effet, le changement est décrit comme radical ce qui implique dans notre cas une toute autre façon d'effectuer les tâches quotidiennes.

Afin de franchir cet obstacle, nous proposons une solution où certains employés seraient envoyés en formation bien avant le lancement officiel des nouveaux logiciels. Cette formation leur permettrait notamment d'apprendre à les utiliser et ainsi palier l'obstacle de la nouvelle façon de réaliser les tâches quotidiennes. De plus, cela pourra également pallier le fait que le changement soit rapide tel qu'indiqué au point 7.2.2.

Lorsque le CA a décidé de remplacer les logiciels RH, il a décidé de s'attaquer à un gros morceau en terme financier. En effet, le remplacement devait permettre de solutionner les problèmes de ceux actuels mais aussi rajouter plusieurs nouvelles fonctionnalités. Ainsi, malgré le fait que le budget coût passe de 100.000 euros à 180.000 par année pour

l'utilisation des outils RH, le CA a tout de même décidé d'allouer les moyens financiers pour ce projet et par la même occasion de franchir l'obstacle monétaire.

- 6^e étape : Générer et exploiter les petites victoires

Dans cette étape, le but sera de mettre en valeur les petites victoires afin de montrer que les sacrifices en valent la peine.

Dans notre contexte, il sera donc important de démontrer que les sacrifices liés à l'apprentissage d'un nouveau logiciel seront pleinement bénéfiques par la suite.

Nous pourrions mettre en place quelques réunions avec les personnes envoyées en formation tel que vu dans l'étape 5 pour qu'elles puissent exposer aux autres personnes du département RH leurs ressentis par rapport au nouveau logiciel.

Ces réunions permettront aux autres employés de se rendre compte que le futur logiciel leur sera d'une plus grande utilité que le précédent et pourrait valoriser les futurs sacrifices liés à l'apprentissage d'une nouvelle utilisation mais aussi lié à l'augmentation de la charge de travail provenant de l'absence de certaines personnes parties en formation et ne pouvant assurer leurs tâches quotidiennes.

Nous partons évidemment du postulat que les retours des personnes envoyées en formation seront positifs.

- 7^e étape : Consolider les améliorations

Le temps accordé aux réunions de présentation, aux interviews pour la réalisation du cahier des charges, aux formations données par le futur provider, à la charge supplémentaire pour pallier l'absence de certaines personnes due aux formations et aux différentes réunions pour l'implémentation du logiciel sont toutes des raisons pour lesquelles le projet et le changement pourrait mal se passer.

En effet, un trop plein dû à l'accumulation de tous ces événements qui n'auraient pas eu lieu si le changement n'avait pas été lancé pourrait provoquer le rejet du projet chez certaines personnes. Dans le but de pallier à ce phénomène, il est important de valoriser les plus grandes victoires.

Dès lors, outre les réunions théoriques afin de démontrer les bénéfices du futur logiciel comme vu au point précédent, il sera également nécessaire de montrer des choses concrètes. Dans cette perspective, il sera demandé au futur provider d'envoyer des démos du futur logiciel afin de tester réellement l'amélioration par rapport à la situation précédente. Nous pourrions par exemple mesurer le temps pris pour effectuer une tâche avec le logiciel actuel et le temps pris avec le nouveau logiciel.

Par ailleurs, afin de valoriser les plus grandes victoires mais aussi le temps pris pour chaque étape du projet par les différentes parties prenantes, nous pourrions organiser un petit événement tel qu'un afterwork afin de célébrer le passage du projet d'une phase à une autre.

En faisant référence à la « culture hiérarchique », nous pourrions également en multipliant les démos s'assurer qu'il n'y ait pas d'imprévu et éviter ainsi des perturbations dans le produit fini tel que nous le recommandons théoriquement cette culture.

- 8^e étape : Encre le changement dans la culture

Pour cette dernière étape, il est question d'implanter le changement dans la culture et la mentalité des personnes comme s'il avait toujours été présent.

Cependant, cette étape ne se fait pas du jour au lendemain puisqu'il faut du temps à une culture pour s'adapter à un changement.

Néanmoins, comme nous l'avons vu au point 7.1.2, l'entreprise se révèle plutôt apprenante. Dès lors, cette information nous permet de relativiser le temps que prendra l'ensemble des employés afin d'intégrer totalement ce changement. En effet, étant habitué aux changements, ceux-ci prendront moins de temps que ceux n'étant pas habitués.

F – Conclusion et perspectives

Ce travail a permis une analyse de plusieurs aspects déterminants dans la confection du cahier des charges devant remplacer les outils actuels de gestion des temps et de gestion de la paie. Plusieurs exigences fonctionnelles ont notamment été repérées grâce aux analyses effectuées auprès du département juridique, RH et IT.

Néanmoins, le cahier des charges final présent en annexe est trop verbeux, ce qui en fait un défaut. En effet, celui-ci n'intègre aucune modélisation concrète. Ce qui aurait pu alléger et faciliter la lecture et la compréhension de celui-ci. Ce n'est pas un détail insignifiant puisque la qualité du cahier des charges a un impact direct dans le résultat final du logiciel qui sera livré.

Etant un acteur externe et ne possédant pas un grand pouvoir d'influence quant aux décisions concernant la forme du contenu présent dans ce cahier des charges, il n'a pas été possible d'intégrer les modélisations présentées au chapitre 6. Si c'était à refaire dans d'autres conditions, ces modélisations viendraient compléter ou remplacer le texte parfois lourd du cahier des charges.

Par ailleurs, il aurait été également possible d'aller un peu plus loin dans ce travail en intégrant d'autres outils vus au cours du master complémentaire BAGI. En effet, par exemple, il aurait été intéressant pour l'aéroport de bénéficier d'une planification de l'implémentation du logiciel afin de l'intégrer dans le cahier des charges.

Cette planification aurait commencé par prendre forme via le recensement des différents Use case, des risques et des différents facteurs qualitatifs. Par la suite, la technique des unadjusted Use case pour calculer le nombre de lignes de codes aurait permis de budgétiser l'effort et le coût via le modèle COCOMO 2 et le logiciel Costar.

Une fois cette étape terminée, une planification complète et détaillée en termes d'itérations tenant compte du risque et de l'effort par itération aurait pu être construite. Le tout sous forme d'un diagramme de Gantt couplé à une Work Breakdown Structure.

En conclusion, malgré la complétude du cahier des charges au niveau des exigences requises, celui-ci ne les intègre pas de manière idéale comme cela aurait pu être le cas en les modélisant. Par ailleurs, les différents apports relevés ci-dessus auraient certainement optimisé et simplifié le cahier des charges en le rendant plus complet.

G – Bibliographie

Cours, ouvrages et chapitres d'ouvrages :

- DEJEAN, K. (2018), Organisation et gestion du changement, Master Complémentaire BAGI.
- ENGLEBERT, V. (2018), Modélisation organisationnelle et métier : langages et méthodes, Master Complémentaire BAGI.
- MAQUET, B. (2018), Négociation et analyse des conflits, Master Complémentaire BAGI.
- VAN ENIS, Q. (2018), Droit des TIC, Master Complémentaire BAGI.

Sites internet :

- Aéroport de Charleroi: le nombre de passagers augmente de 7%, https://www.telesambre.be/aeroport-de-charleroi-le-nombre-de-passagers-augmente-de-7-_891_45_8148_tr.html, page consultée le 15 mai 2018.
- Brussels South Charleroi Airport, <http://www.actionnariatwallon.be/organisme/bsca-13884?bSignaletique=1&bFinanciarly=1&bShareholders=1&bHoldings=1&bChart=1&Export=1>, page consultée le 9 avril 2018.
- Charleroi Airport pourra allonger sa piste à 3200 mètres, https://www.rtf.be/info/economie/detail_charleroi-airport-pourra-allonger-sa-piste-a-3200-metres?id=8346535, page consultée le 3 avril 2018.

- L'Europe prend BSCA et Air Belgium sous son aile, <http://www.dhnet.be/regions/charleroi-centre/l-europe-prend-bsca-et-air-belgium-sous-son-aile-5aa186eccd702f0c1a32a02d>, page consultée le 3 avril 2018.
- L'historique, <https://www.brussels-charleroi-airport.com/corporate/lhistorique/index.html>, page consultée le 2 avril 2018.
- Le DUME, <http://www.marche-public.fr/DUME-publication-JOUE.htm>, page consultée le 10 avril 2018.
- Marchés publics - Nouveaux seuils de publicité à partir du 1er janvier 2018, <http://www.uvcw.be/actualites/2,129,1,0,7309.htm>, page consultée le 10 avril 2018.
- Notre région, <http://www.notreregion.be/fr/page/notre-region>, page consultée le 2 avril 2018.

Articles de revues scientifiques :

- Colletterte et al., 2013

H – Annexes

- Annexe n°1 : Cahier des charges

Poste 1 : Secrétariat social

Description générale

BSCA est une société anonyme dont l'activité principale est l'assistance pour les transports aériens.

BSCA dépend des 4 commissions paritaires suivantes :

- CP 226 Commission paritaire pour les employés du commerce international, du transport et de la logistique.
- CP 140.04 Sous-commission paritaire pour l'assistance en escale dans les aéroports.
- CP 127 Commission paritaire pour le commerce de combustibles.
- CP 317 Commission paritaire pour les services de gardiennage et/ou de surveillance.

Le prestataire de services doit, à l'aide d'un système simple mais efficace et des informations transmises par les personnes de contact du pouvoir adjudicateur, préparer la paie des salaires, dans le respect de la législation sociale et notamment : retenue du précompte professionnel, des cotisations sociales, indexation automatique des rémunérations, application des réductions de cotisations ONSS, déclarations pour l'O.N.P. (prépensions), déclarations pour l'INAMI (pensions payées par l'employeur),... Le prestataire doit également pouvoir calculer différentes retenues, telles que les saisies et les cessions,...

Pour chaque traitement de la paie, le prestataire devra fournir les documents suivants :

- Un bulletin de paie clair et détaillé avec le logo de la société, les prestations calendriers au verso de la feuille ainsi que certains compteurs (exemple : compteurs de vacances annuelles,...). Il est prévu la possibilité d'ajouter un commentaire propre à l'entreprise sur le bulletin de paie ;

- Pour les travailleurs à temps partiel, les documents de chômage à temps partiel ;
- Pour le service RH et comptable : un relevé des rémunérations, reprenant les données salariales relatives au personnel, les données relatives aux cotisations de sécurité sociale et de précompte professionnel à charge de l'employeur ainsi que les documents comptables mensuels,...

Le service Ressources Humaines de BSCA valide les données envoyées au secrétariat social au moment de chaque paie (habituelle ou rectificative) et après traitement par le secrétariat social (cfr Poste 2).

Le secrétariat social devra fournir une fiche de paie de type provisoire pour permettre à BSCA de valider les résultats de paie avant de réaliser le paiement.

Le secrétariat social assure une veille juridique au travers de deux journées de formation comprises dans le prix des frais de gestion annuels.

Il transmettra également aux services concernés :

- l'ensemble des informations relatives aux réglementations susceptibles d'engendrer des conséquences pour BSCA dès qu'il en aura connaissance ;
- à la demande, des conseils juridiques avisés en matière de législation sociale et fiscale.

Dans son offre, le soumissionnaire décrira la façon dont il applique cette veille.

Ponctuellement le secrétariat social est susceptible de mettre à notre disposition une équipe en vue d'accomplir des tâches préalablement définies (dans le carnet de bord) relatives à l'administration du personnel.

Cette assistance se traduira par la prestation, dans les locaux de l'employeur d'un certain nombre de jours ouvrables permettant d'assurer la continuité du traitement des salaires, même (ou surtout) en cas d'imprévu au sein du département payroll.

Il y aura donc une analyse des processus de gestion de paie qui nous sont propres. Les résultats constituent le "carnet de bord" sur lequel s'appuient toutes les interventions ultérieures, de façon à ne rien modifier dans les habitudes de traitement des paies. Concrètement, dès que se présente un incident devant affecter le bon déroulement du processus payroll pour notre personnel, un collaborateur du secrétariat social prend le relais dans les meilleures conditions grâce aux indications du carnet de bord.

Dans son offre, le soumissionnaire décrit la façon de mettre en œuvre la prestation ainsi que les frais qui y sont liés.

Services attendus

Gestion de l'acompte :

Les ouvriers et les employés qui le souhaitent, reçoivent un acompte fixe qui est proratisé en fonction :

- Du temps de travail
- Des absences non payées

Calculé par BSCA respectivement le 15 du mois pour les ouvriers et le 20 pour les employés. L'ordre de paiement est donné par le secrétariat social.

L'acompte ne génère pas de feuille de salaire.

Edition des fiches de paie :

Avec le logo de la société, les prestations calendrier au verso de la feuille ainsi que les compteurs suivants : solde vacances et heures à récupérer – heures jours fériés.

Il est prévu la possibilité d'ajouter un commentaire propre à l'entreprise sur le bulletin de paie.

Selon le choix du collaborateur, les fiches de paie peuvent être disponibles à travers une plateforme web sécurisée ou envoyées au travailleur par courrier postal.

Gestion des chèques-repas électroniques :

Fournisseur actuel : *Edenred*.

1 TR par jour presté

La commande est effectuée directement au travers de la solution proposée.

Gestion des clôtures :

Rédaction correcte et automatique des différents documents sociaux en cas de sortie de l'entreprise (C4, attestation de travail, attestations de vacances, etc...)

Sur base des informations communiquées par BSCA, clôturer le compte du collaborateur par le calcul de l'indemnité de rupture éventuelle, du simple et double pécule de vacances, de la PFA, etc...

Gestion des saisies sur salaires :

Les saisies sur salaires sont gérées par le prestataire :

- Déclaration tiers-saisi ;
- Priorités dans les saisies ;
- Clôture des saisies.

Il est nécessaire que BSCA puisse disposer d'un suivi automatique de celles-ci et ce pour chaque créancier individuellement.

Gestion des prépensionnés

Tous les prépensionnés le sont sur base de la CCT 17, il n'y a pas d'intervention d'un fond et il n'existe pas de CCT particulière au sein de l'entreprise. Il est demandé au secrétariat social d'établir la fiche de paie reprenant le chômage avec le complément d'entreprise.

Gestion des Eco-chèques électroniques et Chèques-Awards

La commande des éco chèques est liée à des règles propres à l'entreprise. Une automatisation du processus devra être mise en œuvre.

Des chèques Awards sont octroyés le 15 décembre au plus tard sur base d'un accord d'entreprise (avec un montant différent par collaborateur dérogatoire et collaborateur non dérogatoire).

Dans son offre, le soumissionnaire décrit la manière de mettre en œuvre cette prestation.

Gestion des dossiers de « Congé-éducation » :

Le dossier congé-éducation est géré par le secrétariat social à la demande de BSCA.

Fournir les divers documents suivants :

Documents employeur

- Après chaque calcul salarial :
 - o Liste des paiements, liste bancaire, liste cash ;
 - o Relevé des nets négatifs ;
 - o Etat des salaires, état récapitulatif ;
 - o Facture, note de crédit ;
 - o Relevé des saisies sur salaire ;
 - o Montant global des nets par départements ;
 - o
- Trimestriel ou annuel :
 - o 325
 - o 276F
 - o Bilan social
 - o Attestation charges salariales
 - o Attestation 278
 - o Compte individuel, déclarations ONSS
 - o Statistique enquête des salaires (annuellement)
 - o Enquête plan mobilité (tous les trois ans)
 - o Dossier congés éducation (annuellement)
 - o

Documents collaborateurs

- o Fiche de paie
- o Fiche fiscale
- o Compte individuel
- o Attestation d'emploi
- o Attestation de vacances
- o C4
- o C103 vacances jeunes
- o C131A et B
- o C78 Activa, C78 Sine
- o C3.2
- o 281.10
- o Formulaires frontaliers
- o

Gestion de la D.M.F.A. :

Le secrétariat social sera tenu de transmettre les prestations et les données salariales à l'ONSS.

La déclaration DmfA (Déclaration multifonctionnelle) trimestrielle permet d'introduire auprès de l'ONSS, par voie électronique, les informations relatives au salaire et au temps de travail des collaborateurs.

Le secrétariat social devra se charger de cette déclaration pour BSCA.

Edition du Bilan Social :

Le Secrétariat social édite le bilan social pour BSCA. Les différentes rubriques du bilan sont complétées avec les informations dont le secrétariat social dispose au moment de l'édition.

La solution choisie doit nous permettre de maintenir les informations correctes pour éditer un bilan social fiable telles que les données se trouvant dans la rubrique « formations », du poste 5.2.b.

Le bilan social édité doit répondre aux exigences légales.

Poste 2. Logiciels et outils métiers

Afin d'assurer l'ensemble des processus internes, la solution proposée devra présenter un ensemble d'outils destinés au service des Ressources Humaines et aux services connexes (le personnel en charge de la planification, les managers et le secrétariat social).

Un des objectifs du projet est la centralisation de toutes les données administratives concernant nos collaborateurs (sous contrat BSCA, intérimaires, étudiants ...), la dématérialisation des dossiers de chacun de ceux-ci, l'accès aisé à leur historique, la préparation et l'envoi des courriers types, etc.

Signalétique

Signalétique des données personnelles du travailleur :

Le signalétique travailleur reprend tous les renseignements concernant nos collaborateurs, (nom, adresse, date d'entrée, ...)

Chaque collaborateur doit être lié à un identifiant unique de minimum 5 caractères. Il gardera cet identifiant quel que soit son statut pour la société

(ouvrier, employé, PFI, étudiant, intérimaire ...) et ce, même en cas d'interruption.

Cet identifiant ne pourra pas être le numéro de registre national.

Lors de l'encodage d'un nouveau collaborateur, la solution proposera un identifiant disponible séquentiellement et unique dans toute la solution.

Cet identifiant sera exportable, disponible dans les rapports et affiché sur les fiches de salaire.

Chaque collaborateur sera lié à une photo du personnel. La nomenclature de ces photos pourra être revue.

L'offre du soumissionnaire présentera une succession de «Printscreen» permettant de visualiser l'encodage.

En cas de changement de statut au cours de la carrière du collaborateur, le signalétique initial reste d'application et accueille les diverses modifications associées au dit changement tout en conservant un historique de toutes les données.

Ces modifications de données signalétiques d'un collaborateur existant peuvent être encodées dans le futur également.

Signalétique rémunération du collaborateur :

Notre personnel est payé selon le système suivant :

- Employés administratifs et non dérogatoires = Forfait mensuel + salaire horaire variable weekend et nuit ;
- Employés dérogatoire = Forfait mensuel + salaire horaire variable ;
- Ouvriers et ouvriers dérogatoires = Forfait mensuel ou salaire horaire + salaire horaire variable valorisé par le nombre d'heures prestées.

En cas de prorata, les calculs se font sur base du nombre d'heures théoriques (montant forfaitaire / 164,67h).

Il est important de pouvoir indexer ou augmenter les salaires et autres primes au travers d'un outil intégré à la solution.

Il est impératif de pouvoir appliquer l'indexation sur une population sélectionnée en une seule manipulation.

Les collaborateurs sont rémunérés selon les barèmes des commissions paritaires dont ils relèvent sauf les membres du personnel positionnés dans une politique salariale interne et qui bénéficient de salaires hors catégorie.

Mensuellement, les augmentations barémiques liées à l'ancienneté devront être traitées de façon automatique. La solution doit également émettre des notifications électroniques pour avertir le gestionnaire de paie de ces augmentations.

Les échelles barémiques des différentes commissions paritaires sont suivies mais BSCA a inséré dans les barèmes existants, des niveaux supplémentaires en phase avec la politique de rémunération que BSCA entend mener.

Le suivi des barèmes est réalisé selon les informations reçues des CP en place et de notre secrétariat social, il est donc impératif que celui-ci soit proactif par rapport aux informations à fournir à BSCA.

Le signalétique rémunération devra également permettre de gérer les primes et avantages récurrents suivants :

- Prime PMR : Heures prestées multipliées par un montant fixé ;
- Prime Avitailleur : Heures prestées multipliées par un montant fixé ;
- Frais propres à l'employeur : Il s'agit d'indemnités mensuelles dont l'existence apparaît sur la fiche fiscale. Remboursement des frais de déplacement sur base de CCT sectorielles et d'entreprise (voiture, vélo, transport public) ;
- Assurance groupe : Il existe une police spécifique sectorielle pour les ouvriers et les employés ainsi que des polices particulières pour les autres statuts ;
- Assurance hospitalisation : La prime est payée par l'employeur pour le collaborateur BSCA disposant d'un CDI. La prime est payée par le collaborateur pour l'affiliation des membres de sa famille - Ces primes sont automatisées en fonction de l'âge et des indexations de barème dans la paie ;
- Avantages en nature pour voitures de société, GSM ;
- ...

Le signalétique initial reste d'application et accueille les diverses modifications associées au dit changement tout en conservant un historique de toutes les données.

Signalétique fiscal et sécurité sociale.

Ce signalétique permet d'accueillir des notions sociales et fiscales telles que :

- Réductions ONSS possibles
- Frontalier
- Volontariat fiscal
- Statut social et fiscal
- Travailleur de nuit
- ...

Le signalétique initial reste d'application et accueille les diverses modifications associées au dit changement tout en conservant un historique de toutes les données.

Signalétique Contrat de travail.

BSCA exige un signalétique permettant l'encodage des contrats ou des avenants reprenant au minimum les données suivantes :

- Nombres d'heures ;
- Statut du travailleur ;
- Type de contrat ;
- ...

Il y a lieu de calculer ou de recalculer automatiquement les congés en cas de variation du temps de travail ou d'aménagement de la carrière professionnelle par le biais de crédit temps, congé parental avec consultation automatique et impression d'une nouvelle carte de congés (cfr. Poste 2.6).

A la demande de BSCA, rédaction et signature automatique des documents sociaux pour lesquels il existe des disponibilités légales (C131 A&B, C78Activa, C103 Va Jeunes, 276F, C3.2, etc.).

Gestion de documents électroniques

Pour chaque individu, un dossier personnel électronique devra être constitué et alimenté avec divers documents (Attestations, évaluations, contrats, certificats médicaux, documents sociaux, courriers internes, ...).

Possibilité de lier un descriptif de fonction (format Word, PDF...) à chaque fonction existante.

Possibilité de lier des documents communs à un service tels que la charte, les valeurs, l'organisation, ... (format Word, PDF...).

Dans son offre, le soumissionnaire décrit la manière de mettre en œuvre cette prestation.

Editeur d'horaires

Une grande partie du personnel travaille en horaires variables et flexibles atypiques très diversifiés.

Pour chaque individu, et par jour, le système devra être capable de recevoir (via le système de planification externe - cfr poste 5) ou concevoir (pour les horaires gérés dans la solution), présenter de manière simple et compréhensive un horaire individuel ou d'équipe (EES, manager, etc...) et interpréter (tant pour le time que pour la paie) des horaires avec les caractéristiques suivantes :

- Amplitude variable entre 3 et 12h segmenté à la minute ;
- Début de l'horaire variable à la minute ;
- Fin de l'horaire variable à la minute ;
- Chevauchement de journée (début sur J, fin sur J+1) ;
- Peu ou pas de cycle d'horaire régulier ;
- Pouvant être fractionné avec des codes différents (congrés, formation, prestation, maladie, break ...), toujours sur le principe (heure début, heure fin, segmenté à la minute) ;
- Etc.

Il conviendra de proposer une nomenclature et/ou un code horaire facilement interprétable afin de pouvoir comprendre/retrouver l'heure de début et l'heure de fin.

Exemple:

Heure de début	Heure de fin	Code
05h15	14h45	05151445
23h30	04h30	23300430
08h00	16h30	08001630
08h00	15h36	08001536

Concernant les horaires provenant du logiciel de planification de BSCA, des règles devront être respectées. Le logiciel de planification est le maître pour la base de l'horaire (date, heure de début, heure de fin).

Le soumissionnaire devra être en mesure d'intégrer une infinité d'*horaires précis de prestation* prévisionnelle, provenant d'une source externe et de son propre outil, et d'en produire des résultats de paie sur base de la combinaison *horaires réalisés + critères liés au collaborateur + critères liés au jour de prestation*. Avec une plage potentielle de début et fin de prestation en 24/7 et une précision à la minute.

Par **horaire précis de prestation** on entend :

- Date et heure de début de prestation théorique
- Date et heure de fin de prestation théorique

Par **horaire réalisé** on entend :

- Date et heure de début de prestation pointée

- Date et heure de fin de prestation pointée

Par **critères liés au collaborateur** on entend par exemple :

- Son âge au moment de la prestation
- Son statut (ouvrier, employé, ...)
- Son profil de pointage (flottant, fixe, avec temps de midi à déduire, ...)

Par **critères liés au jour de prestation** on entend par exemple:

- Jour férié ou pas
- Du lundi au vendredi, samedi ou dimanche

La solution proposée sera le maître des absences.

Pour les horaires directement intégrés dans la solution, les responsables devront pouvoir construire les horaires sur base de grilles (cycle de 1 ou plusieurs semaines) ou de manière manuelle.

Ces horaires devront pouvoir être modifiés manuellement par l'utilisateur même s'ils proviennent de grilles.

Des règles devront être mise en place de manière à afficher des alertes en cas de non-respect des lois (exemples: trop de jours sur la semaine, repos obligatoire entre 2 prestations,...).

L'outil devra afficher des indicateurs par jour (par exemple nombre d'ETP et d'agents actifs, nombre d'ETP et d'agents inactifs).

L'utilisateur de l'outil devra pouvoir ouvrir l'éditeur d'horaire sur base de filtres (service, profils, période).

L'outil devra pouvoir permettre l'impression et l'export des horaires sous forme de grilles selon différents choix:

1. Pour un ou plusieurs agents (sélection par service, profils, ...)
2. Pour une période définie
3. Format d'impression optimisé A4 ou A3
4. Export en fichier Excel

Une journée peut être fractionnée en différents types (absence, présence, ...).

Pour chaque fraction d'horaire il sera possible d'identifier :

- Date de début
- Heure de début
- Date de fin
- Heure de fin

- Type de prestations ou absences (prestation, RHS, CP226, MALADIE, FORMATION....)

Des codes couleurs devront pouvoir être appliqués et paramétrés selon le type de prestations ou d'absences (présence, absence, formation, ...).

Validation de pointages

Une interface de validation des pointages devra être intégrée au système de gestion des temps, devra minimiser les actions manuelles, et devra également mettre en évidence les anomalies.

Exemple : Départ anticipé, oubli de pointage, heures supplémentaires,...

Elle devra proposer un système d'alerte permettant d'identifier rapidement les erreurs avant l'envoi de la paie.

Possibilités de sélectionner une partie de la population (services, profil,) selon les droits d'accès.

Nécessité d'avoir des « profils de pointages » (selon critères) qui permettront de valider/raboter/arrondir automatiquement certains pointages.

Nécessité de gérer les pointages dépassant minuit même si l'horaire prévisionnel ne le prévoyait pas.

Nécessité d'avoir une validation à 3 niveaux pour certains services (avec gestion de droits d'accès) dans l'ordre suivant :

1. Correction/validation par un responsable de groupe (optionnel)
2. Correction/validation par un manager (optionnel)
3. Validation finale par le service RH (obligatoire)

Possibilité de modifier aisément l'horaire prévisionnel avant de valider les pointages.

Outil de reporting

La solution intégrera un outil de reporting puissant et intuitif. Cet outil permettra de générer des rapports exploitant toutes les données disponibles dans la solution et ce sous forme de tableaux exportables au minimum dans les formats XLSX et PDF (Données signalétiques, données résultats de paies, ...).

Ces rapports pourront être générés en temps-réel ou de manière planifiée. Un planificateur de tâche doit être accessible à BSCA de manière autonome.

Dans le cas planification automatique, les rapports seront réceptionnés sur un partage réseau, un accès FTP ou par email. Les paramètres de base seront les suivants :

- Rapport à générer
- Fréquence (tous les jours, toutes les semaines,)
- Passage de paramètres fixes ou dynamique (date de référence, période, statut, ...)
- Format (XLS ou PDF)
- Mode de diffusion (FTP, mail ,...) et paramètres

Une description de l'architecture des données sera fournie.

Les *reportings* suivants doivent être obligatoirement repris dans la solution proposée :

- Headcount
- Absentéisme : solution d'analyse de l'absentéisme individuel sur les 12 mois roulants (fréquence, type, durée, ...)
- Pyramide des âges
- Pyramide des anciennetés
- Etats des lieux des contrats CDD et avenants

Le soumissionnaire fournira un ensemble supplémentaires de rapports « exemples » lui semblant pertinents au regard des besoins de BSCA.

Dans le cas d'un hébergement « *on premise* », un accès en lecture à la base de données dans son ensemble devra être fourni à BSCA afin d'en extraire certaines informations à des fins de reporting ou d'interfaçage.

Editeur de règles et de compteurs

Nécessité d'implémenter les règles de calculs pour le résultat de paie lié au time et de compteurs.

Actuellement, un outil permet à BSCA de gérer de manière autonome plusieurs types de compteurs. Chaque type de compteur ayant un ou plusieurs rôle(s) différent(s).

L'intégration et la configuration des règles en vigueur au moment de la transition seront assurées par le prestataire.

Après mise en production, BSCA veut garder l'autonomie pour modifier, ajouter ou supprimer un compteur.

A titre informatif : le nombre de compteurs intervenant dans notre activité, à la rédaction du présent cahier des charges, est d'environ 200 compteurs avec des complexités de calcul très variables.

Types de compteurs :

- Compteurs informatifs (servant aux analyses, statistiques, équilibrages, ...)
- Compteurs de droits et soldes de congés ;
- Compteurs de droits et soldes d'heures supplémentaires ;
- Compteurs de paie (avec code associé) liés à la prestation ;
- Etc.

Un même compteur peut avoir plusieurs types associés si le résultat de calcul est le même.

Chaque compteur est configuré à l'aide de différents paramètres.

Par exemple, paramètres :

- D'unités (Heures en format numérique **hh:mm** ou format numérique **x,y**, minutes, jours, numérique, Etc.)
- De résultats finaux suivant selon des arrondis inférieur, supérieur (granularité à la minute, à l'heure, au jour, nombre de décimales...), ...
- De périodes de calcul (tous les jours, tous les lundis, toutes les x semaines,)
- Des périodes/date de remise à zéro (01/01/AAAA, 01/MM, tous les lundis,)
- Des profils (égal, différent de, dans la liste, pas dans la liste...)
- De service (égal, différent de, dans la liste, pas dans la liste...)
- De jours (férié, non férié, lundi, ...)
- D'horaire (réalisé, planifié, ...)
- De contrat
- D'absences
- Etc.

Les compteurs identifiés à l'analyse comme étant à reproduire devront être paramétrés par le prestataire retenu.

Le soumissionnaire démontrera dans l'offre sa capacité à intégrer ce genre de calculs complexes.

Calculateur de droits aux congés

La solution doit offrir la possibilité de calculer automatiquement les droits aux congés :

- à l'engagement et prolongation des contrats.
- à la modification de fraction d'emploi.
- au 1er janvier de chaque année.
- Attestation de vacances de l'ancien employeur.

Elle doit également pouvoir conserver le droit de certains congés de l'année précédente pour une période définie en début d'année.

L'unité des congés pourra être en jours ou en heures (hh:mm). L'unité pourra être différente selon le profil du collaborateur et par compteur de congés.

Le calculateur portera sur les congés légaux et extralégaux liés aux différentes commissions paritaires.

Il tiendra également compte des congés jeunes et européens ainsi que des congés liés à l'ancienneté et aux fonctions de cadre.

Remarque: la solution doit pouvoir supporter la gestion des congés qui ne portent pas sur une année civile (par exemple les congés éducation).

Gestion des absences

La solution doit permettre l'encodage des absences (congés, maladie, crédit temps, ...).

Chaque absence devra être considérée soit comme du temps assimilé à du travail ou pas.

Elle devra pouvoir être envoyée de manière simplifiée au logiciel de planification (afin de spécifier si le collaborateur est disponible ou pas pour effectuer des tâches).

A titre informatif, nous avons à ce jour une cinquantaine d'absences différentes.

Elle doit également pouvoir supporter les acceptations hiérarchiques des congés.

La cascade d'attribution des types de congés devra être automatique et optimisée. Tant que la paie n'est pas effectuée, le type de congé peut être revu si nécessaire.

Une solution devra être proposée pour les jours fériés non presté des agents sous régime variable.

L'interprétation des maladies doit se réaliser quotidiennement sur base des informations de l'outil gestion des temps.

Poste 3. Interfaces de contrôle présence

Une majeure partie de l'effectif (sous contrat, intérimaires, étudiants, ...) doit, au minimum, pointer les débuts et fin de prestation.

Certaines personnes doivent également pointer d'autres évènements (tels que la sortie du bâtiment, les temps de pause, ...).

Tout le personnel BSCA et associés (intérimaires, étudiants...) doit être en possession d'un badge délivré par la sûreté aéroportuaire. Le pointage devra pouvoir se faire au minimum à l'aide de ce badge et manuellement (oubli de pointage, badge périmé, hors site, etc.).

Le soumissionnaire fournira donc au minimum des

- Interfaces physiques
- Interface(s) logicielle(s) d'encodage

Interfaces physiques (badgeuses)

Les spécificités des badgeuses sont les suivantes :

Quantité estimée : 10 + spare ;

Compatibilité avec la technologie des badges actuels : Mifare 13.56mhz ;

Nécessité d'enregistrement des pointages hors réseau data et électrique durant une durée minimale de 24h (*bufferisation* des données + batteries) - maximale 72h ;

Nécessité d'avoir au moins 1000 personnes enregistrées par badgeuse ;

Nécessité de pouvoir consulter son horaire de la journée ;

Possibilité d'avoir une visualisation des plannings sur une période d'une semaine ;

Nécessité de pouvoir consulter des anciens pointages sur une durée minimale de 3 jours ;

Possibilité de typer ou pas son pointage (retour plus tôt, arrivée tardive, pause de temps de midi,...) ;

Nécessité de pouvoir enregistrer plus de 4 pointages sur une même journée ;

Possibilité d'envoi de messages de notification à l'agent (RH, Manager, ...) ;

Possibilité d'avoir des lecteurs de badge à relier au logiciel signalétique pour lier le badge au collaborateur (quantité estimée : 5) ;

Nécessité de ne pas tenir compte d'un double pointage dans une fenêtre de temps courte ;

Nécessité de pouvoir limiter le collaborateur à une ou plusieurs badgeuses ;

Fournir un tarif pour l'ajout de badgeuse durant toute la durée du contrat (y compris pour toute reconduction de celui-ci): matériel, licence, ...

Le matériel fourni devra être compatible avec la solution durant toute la durée du contrat. En cas de remplacement de matériel par un autre modèle (ajout, maintenance), celui-ci devra garder les mêmes caractéristiques que celles précitées.

Interface(s) logicielle d'encodage

Il est demandé de pouvoir encoder ses propres pointages (droit accordé par collaborateur) sans l'utilisation du badge (par exemple en cas de télétravail).

Il est également demandé qu'un responsable puisse encoder les pointages de ses agents (selon les droits qui lui seront accordés personnellement pour un groupe de personnes bien défini) (par exemple en cas d'oubli).

Il est demandé au soumissionnaire de nous présenter sa stratégie afin de répondre favorablement à ces deux demandes.

Poste 4. Plateforme ESS

BSCA veut mettre à la disposition du personnel une plateforme web lui permettant de :

- Consulter ses données personnelles
- Consulter ses horaires planifiés et réalisés
- Consulter sa carte de congés
- Consulter ses compteurs (soldes et historique) d'heures supplémentaires et de congés (pour les ayants droit)
- Formulaires et workflows de validation et consultation de l'état:
 - Demande de congé ou récupération
 - Modification de données personnelles
 - Ordres de mission
 - Demande d'information
 - Etc.

BSCA ne veut pas assurer le support utilisateur pour l'accès depuis du matériel personnel (ordinateur, tablette, smartphones, ...), cette plateforme devra donc être compatible et optimisée pour les navigateurs internet les plus répandus, en ce compris les terminaux mobiles (une application mobile est un plus).

Nous présenter les fonctionnalités et compatibilités de navigateur.

Poste 5. Interfaces systèmes tiers

Solution existantes

Ce sont des solutions déjà en place et pour lesquelles il est impératif s'assurer l'intégration de manière la plus transparente qu'il soit.

Services centralisés d'identification et d'authentification

Il est demandé qu'une intégration de l'Active Directory, tant pour les comptes utilisateurs (username/password) que pour les droits d'accès (groupes AD), soit mise en place.

Pour cela, BSCA autorisera l'utilisation d'un connecteur Active Directory qui permettra d'interroger l'annuaire LDAP, et ainsi d'utiliser les comptes utilisateurs et groupes AD, de pratiquer le « SSO » (Single Sign On), etc.

Les informations nécessaires à la connexion seront fournies sur base de l'hébergement (Cloud ou « on premise » ou hybride) :

- Nom du domaine
- Compte utilisateur permettant la connexion/lecture/administration
- Adresse LDAP

En cas de solution externe, il nous est également possible de proposer une connexion via l'ADFS Proxy en utilisant le WAP (Web Application Proxy)

Il est demandé au soumissionnaire de nous présenter sa solution d'intégration.

Planification

Le logiciel actuellement en place génère des horaires et des tâches.

Il est attendu de la solution qu'elle:

- Importe les horaires prévisionnels
- Exporte les horaires des absences
- Exporte les contrats, profils, des collaborateurs concernés par cette planification

Le logiciel de planification devra recevoir les absences simplifiées :

- Absence confirmée
- Absence à confirmer
- Les informations liées aux collaborateurs

Les principales données liées aux collaborateurs sont les suivantes :

- Nom
- Prénom
- Identifiant unique du collaborateur
- Sexe
- Service

Les principales données liées aux horaires sont :

- Identifiant unique du collaborateur
- Date de début
- Date de fin
- Heure de début
- Heure de fin
- Type de d'horaire (présent, absent, ...)

La solution proposée devra pouvoir recevoir les horaires prévisionnels en provenance du logiciel de planification sans modifier les absences. Des alertes devront être prévues en cas d'incohérence dans les données échangées (horaires, signalétique, ...) et en cas de nécessité de traitement manuel (exemple : nouveau collaborateur).

La base de données de notre logiciel actuel de planification est hébergée en interne sur un serveur Oracle.

Comptabilité

Nécessité de la mise en place d'un outil comptable qui permet, à partir des données calculées de la paie, de nous fournir un ou plusieurs fichier(s) reprenant toutes les écritures comptables qui sont liées à cette paie.

Les provisions pour pécule de vacances et 13ième mois doivent également être intégrées mensuellement.

Chaque fichier sera injecté dans notre logiciel comptable (Navision) afin d'y être validé.

Chaque fichier doit nous parvenir ou être téléchargeable pour le lendemain de la clôture de paie de chaque mois au plus tard.

Le fichier doit reprendre :

- le statut du collaborateur (ouvrier ou employé)
- le département analytique auquel il est rattaché
- le journal de paie qui est traité et qui est mentionné sur les factures reçues
- le compte général tel qu'il est utilisé dans notre plan comptable ainsi que son libellé
- le montant débité ou crédité

Dès qu'un collaborateur est engagé, un code département lui est attribué.

Les collaborateurs faisant partie d'un même département sont globalisés pour ce département. Il se peut néanmoins qu'un collaborateur puisse apparaître seul, dans le cas par exemple d'un re-calcul de paie ou d'un collaborateur sortant.

Une fois par an, début janvier, les codes départements font l'objet d'une révision.

L'écriture comptable générée par le fichier doit être contrebalancée (Débit = Crédit) et chaque compte de résultats utilisé (classe 6 et 7) doit être rattaché à un département analytique.

En cas de problème, la comptabilité doit avoir une personne de contact disponible qui puisse le solutionner dans les 24h00.

Une table de relation entre les codes de paie et le plan comptable BSCA doit être mise en place.

Cette table sera maintenue soit par le prestataire retenu soit par BSCA

Dans son offre, le soumissionnaire décrit la façon de mettre en œuvre l'ensemble de la prestation.

Solutions en cours d'analyse

Ce sont des solutions qui sont en partie existantes mais qui nécessitent encore une étude de remplacement ou d'évolution afin de correspondre à nos besoins actuels. Par anticipation, nous décrivons ci-dessous ce que nous souhaitons pouvoir intégrer au minimum dans un futur proche à la solution retenue. Le soumissionnaire nous décrira en réponse la manière donc il permettra l'intégration (sans frais supplémentaire) ainsi que les contraintes liées.

Gestion des CV et offres d'emploi

La solution proposée devra pouvoir s'interfacer dynamiquement avec notre futur logiciel de gestion des CV et offres d'emploi de manière à pouvoir récupérer un maximum d'informations lors de l'engagement d'un candidat. Ceci concerne entre autres:

- Les données personnelles
- Ses formations scolaires
- La récupération des documents (CV, lettres, ...) pour alimenter son dossier personnel électronique

L'outil final n'étant pas encore connu, l'échange de ces données devra au minimum se faire via un fichier plat de manière automatique au moins une fois par jour. Toutefois le soumissionnaire est libre de nous présenter d'autres méthodes (d'exportation).

La transition par notre serveur SQL peut être envisagée.

Le soumissionnaire doit nous présenter sa méthodologie.

- **Gestion des formations et des compétences**

La solution proposée devra pouvoir s'interfacer dynamiquement avec notre futur logiciel de gestion de formations et des compétences.

L'interfaçage envisagé permettra entre autre de :

- Récupérer tous nos descriptifs de fonction existants
- Déposer les évaluations dans le dossier de la personne
- Déposer un plan de formation dans le dossier de la personne
- Exporter le personnel actif
- Récupérer toutes les données de formations nécessaires à la constitution du bilan social

L'outil final n'étant pas encore connu, l'échange de ces données devra au minimum se faire via un fichier plat de manière automatique au moins une fois par jour. Toutefois le soumissionnaire est libre de nous présenter d'autres méthodes (d'exportation).

La transition par notre serveur SQL peut être envisagée.

Le soumissionnaire doit nous présenter sa méthodologie.

Dans le cadre de la génération du bilan social (faisant part de ce marché), le soumissionnaire fournira la liste des informations qu'il devra recevoir ainsi que la méthodologie qu'il mettra en place.

- **Générateur d'organigrammes**

Le signalétique devra être conçu et rempli de manière à fournir les informations nécessaires à la génération de d'organigrammes dynamique. A savoir au minimum :

- Nom
- Prénom
- Fonction
- Nom de la Direction
- Nom de la branche de la Direction
- Service
- Groupement de fonction / Equipe
- Lien vers le supérieur hiérarchique
- Photo ou nom de la photo
- Logo de groupe (facultatif)

L'outil final n'étant pas encore connu, l'export de ces données devra au minimum se faire via un fichier plat de manière automatique au moins une fois par jour. Toutefois le soumissionnaire est libre de nous présenter d'autres méthodes (d'exportation).

La transition par notre serveur SQL peut être envisagée.

Le soumissionnaire doit nous présenter sa méthodologie.

Poste 6. Reprise de l'existant

Afin de permettre une mise en production la plus transparente possible, la solution devra intégrer au minimum les informations :

- Les soldes des compteurs
- Les données signalétiques
- Les congés déjà placés dans le futur

BSCA s'engage à fournir les fichiers plats (Excel, csv, etc.) nécessaires à la reprise de l'existant. Faute de quoi, le soumissionnaire ne pourra être tenu responsable de l'échec partiel de la récupération.

Le soumissionnaire se chargera de l'intégration dans la nouvelle solution.

Pour cela, le soumissionnaire devra établir le format et la liste des données nécessaires.

Des tests devront être effectués et validés de manière à faciliter la transition entre l'ancienne solution et la nouvelle dès la mise en production. Le double encodage étant à proscrire au maximum.

Poste 7. Intégration de la solution

Le prestataire retenu se chargera de la mise en service complète de la solution (reprenant tous les points précédents), il sera responsable de:

- La conception et l'analyse
- L'installation
- Le paramétrage initial
- La réalisation des tests

Le service IT de BSCA assistera le prestataire pour les phases techniques liées à la reprise de l'existant et à l'interconnexion avec les systèmes tiers.

La solution doit être opérationnelle pour la génération de la paie et des avances de janvier 2019 (éditions des bulletins de paie et envoi des montants à la comptabilité).

Le soumissionnaire nous présentera la méthodologie de validation de la solution complète en apportant une attention particulière au résultat de paie (minimum 3 paies tests sont exigées).

Poste 8. Formations

Le prestataire retenu se chargera de fournir la documentation sur les différents modules ainsi que sur les aspects techniques aux utilisateurs-clés.

Par aspects techniques, nous entendons le dépannage de niveau 1 et le paramétrage de chaque module.

Le soumissionnaire prévoira le support pédagogique en français. Ce support sera également fourni de manière électronique.

Les utilisateurs-clés qui devront être autonomes sont estimés suivant leurs profils à :

- 5 personnes RH pour ce qui concerne le signalétique et la gestion du time
- 2 personnes RH pour la partie liée à la paie
- 1 personne COMPTABILITE pour l'importation des données comptables
- 4 personnes (2 RH & 2 IT) pour la partie configuration (droits, calculs, règles, ...)
- 3 personnes de l'IT pour la formation de support technique
- 10 personnes pour les services connexes (planification, managers, RH et IT)
- Autres à définir suivant la solution retenue

Le transfert de compétences pourra se faire lors de la mise en service de la solution et/ou sur des principes de formations.

Le soumissionnaire présentera sa méthodologie dans son offre.

Poste 9. Maintenance et support

La solution fournie devra être accessible 24/7 à l'exception des périodes de maintenance convenues d'un commun accord.

- Support technique

L'équipe IT BSCA prend en charge le support de premier niveau sur base des formations reçues ainsi que le support de l'infrastructure IT de BSCA (serveur, DB, réseau, poste utilisateur, ...).

Le support de second niveau sera assuré par le prestataire en français. A cette fin, le prestataire mettra à disposition un numéro d'appel disponible tous les jours ouvrables (belges) de 8h à 17h (heure locale et sans interruption).

Ce service de support est intégré dans le coût de la solution proposée.

Toutes les demandes d'intervention seront archivées et intégrées dans un rapport mensuel, transmis par le soumissionnaire.

Les pénalités d'application sont décrites dans le CDC dans le chapitre « amendes et pénalités ».

- **Mises à jour**

Les mises à jour du logiciel seront fournies et installées gratuitement par le soumissionnaire pendant toute la durée du contrat.

L'installation d'une mise à jour se fera après réception de l'accord explicite de BSCA et à une date et heure convenu d'un commun accord. L'impact sur la disponibilité de la solution sera réduit au maximum pendant la mise à jour.

- **Contrat de prestations**

Le soumissionnaire inclura dans son offre des quotas d'heures utilisables librement pour de la consultance, du paramétrage ou de la formation. Ces quotas d'heures ne visent pas la maintenance préventive et curative.

Les jours/heures non utilisés resteront valables jusqu'au terme du contrat.

L'unité de décompte sera spécifiée dans l'offre.

Il sera demandé que BSCA soit informé directement si sa demande fait partie du contrat de support (maintenance) ou de prestation.

Dans ce dernier cas, le prestataire fournira une estimation des unités nécessaires. Un accord par mail devra être fourni au prestataire afin de permettre à ce dernier de puiser dans le quota d'heures.

Un rapport de consommation sera envoyé à BSCA en fin de traitement et mensuellement.

Une liste des personnes autorisées à utiliser ce service de consultance sera fournie (et éventuellement mise à jour en cours de contrat)

- **Environnement de test**

Le soumissionnaire devra nous présenter une solution d'environnement de test et/ou d'acceptation et/ou de simulation n'affectant pas les données réelles.

Le prestataire retenu nous fournira les scripts nécessaires à la copie des données de production dans cet environnement.

- **Gestion client**

Le soumissionnaire décrira précisément sa politique de suivi de client.

- **Evolution technologique**

Compte tenu de l'évolution continue dans les technologies informatiques (tant logicielle que matérielle), le soumissionnaire a l'obligation d'informer BSCA de l'existence de celles-ci.

Si une évolution intervient, celle-ci sera mise à disposition de BSCA sans frais supplémentaires.

BSCA sera libre d'accepter ou refuser cette évolution.

Poste 10. Synchronisation et homogénéité des données

Afin d'assurer l'intégrité et l'unicité des données communes entre les différentes sources (logiciels métiers, ESS, systèmes tiers, ...), le soumissionnaire mettra tout en œuvre pour garantir la synchronisation dans les délais les plus courts.

Obligation de réaliser des synchronisations de données :

- a. A la demande et temps réel (par exemple pour les échanges ponctuels dans le signalétique ou congés) pour un petit échantillon.
- b. Au minimum une fois par jour (en période creuse) pour la solution complète.

Nous présenter les différentes méthodes qui seront mises en place.

Spécificités informatiques

Hébergement

Concernant l'hébergement, BSCA reste ouvert à une solution en « Cloud » ou "on premise" ou hybride.

En cas d'hébergement inter, BSCA mentionne vouloir garder ses standards pour le stockage des données, MS SQL server 2012 et ultérieur et les serveurs applicatifs fonctionnant sous Windows Microsoft 2012 ou ultérieur.

En cas d'hébergement interne, BSCA s'engage à fournir un accès VPN pour la télémaintenance de la solution par le prestataire.

Postes de travail utilisateurs

Les postes utilisateurs fonctionnent sous Windows 7 64 bits ou Windows 10 64 bits. Les navigateurs Internet Explorer et Google Chrome sont installés.

- Annexe n°2 : Grille pour l'analyse de l'autorité

► Pour chacun des énoncés, choisissez le qualificatif qui décrit le mieux votre situation.

a) Les gens vous reconnaissent le <i>droit</i> (ou la responsabilité) de prendre des décisions qui touchent le fonctionnement du service.	Toujours 5	Souvent 4	À l'occasion 3	Rarement 2	Jamais 1
b) Les gens vous disent qu'ils apprécient la <i>nature de vos décisions</i> .	Toujours 5	Souvent 4	À l'occasion 3	Rarement 2	Jamais 1
c) Les gens vous disent qu'ils apprécient votre <i>façon de prendre des décisions</i> .	Toujours 5	Souvent 4	À l'occasion 3	Rarement 2	Jamais 1
d) Votre personnel dit qu'il apprécie votre <i>façon de diriger</i> l'organisation (vous ne faites pas l'objet d'une contestation ouverte ou dissimulée).	Toujours 5	Souvent 4	À l'occasion 3	Rarement 2	Jamais 1
e) Les gens acceptent facilement de <i>mettre en application</i> vos décisions.	Toujours 5	Souvent 4	À l'occasion 3	Rarement 2	Jamais 1
f) Votre supérieur hiérarchique vous accorde un <i>appui clair et explicite</i> .	Toujours 5	Souvent 4	À l'occasion 3	Rarement 2	Jamais 1

► Additionnez les résultats et divisez par 6.
Total 115 ÷ 6 = 2,5 / 5 → INDICE D'AUTORITÉ.

- Annexe n°3 : Grille pour l'analyse du leadership

► Pour chacun des énoncés, choisissez le qualificatif qui décrit le mieux votre situation.

a) La majorité du personnel adhère à votre vision de l'organisation.	D'accord 5	Plutôt d'accord 4	Plus ou moins d'accord 3	Plutôt en désaccord 2	En désaccord 1
b) Le personnel de votre organisation vous accorde beaucoup d'attention lorsque vous vous exprimez.	D'accord 5	Plutôt d'accord 4	Plus ou moins d'accord 3	Plutôt en désaccord 2	En désaccord 1
c) Le personnel, en général, apprécie votre façon de poser les problèmes et de les résoudre.	D'accord 5	Plutôt d'accord 4	Plus ou moins d'accord 3	Plutôt en désaccord 2	En désaccord 1
d) Le personnel de votre organisation vient souvent vous demander des conseils ou des opinions.	D'accord 5	Plutôt d'accord 4	Plus ou moins d'accord 3	Plutôt en désaccord 2	En désaccord 1
e) La majorité du personnel cherche à établir et à maintenir des relations positives avec vous.	D'accord 5	Plutôt d'accord 4	Plus ou moins d'accord 3	Plutôt en désaccord 2	En désaccord 1

► Additionnez les résultats et divisez par 5.
Total 12 ÷ 5 = 2,4 / 5 → INDICE DE LEADERSHIP.

- Annexe 4 : Grille pour l'OCAI

1. Dominant Characteristics		Current	Ideal
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total			
2. Organizational Leadership		Current	Ideal
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total			
3. Management of Employees		Current	Ideal
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total			

4. Organization Glue		Current	Ideal
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
Total			
5. Strategic Emphases		Current	Ideal
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.		
Total			
6. Criteria of Success		Current	Ideal
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.		
Total			