

**Module**

**SIRH**

**Systeme d'information RH**

**Pr. CHAFIK Khalid**

**ENCG de Tanger**

**2018/2019**



# INTRODUCTION

Du tableur de base pour les entreprises de quelques salariés à un système informatique complet qui intègre toutes les fonctions ressources humaines pour assurer la gestion d'une multitude de collaborateurs, presque toutes les entreprises disposent désormais d'un système d'informations ressources humaines. Le SIRH, loin de sa vocation première qui le cantonnait à des tâches administratives, est en effet devenu l'outil indispensable du DRH face aux nouveaux challenges de notre époque qui est marquée par la mondialisation, l'internationalisation, la concurrence...

Face à plusieurs défis tels que la qualité, gestion des couts, rapidité dans les délais, efficacité et efficience, gestion du capital humain.. L'entreprise s'est trouvée incapable de tout gérer sans faire appel à un assistant, le SIRH s'est proposé comme une baguette magique, toujours présente pour tout résoudre dans un délai significatif, un outil qui répond à plusieurs contraintes du marché.

Le SIRH est devenu une boite à outil nécessaire et sa présence est déterminante dans chaque entreprise qui a intégré le marché et donc qui est obligé de se battre pour survivre ; dans un marché qui connait des changements et des transformations dans les plus courtes délais.

En revanche les SIRH ne sont pas tous les mêmes, et ne peuvent pas être intégrés dans n'importe quelle organisation, mais ils nécessitent une certaine adaptation et harmonisation en fonction de la taille, le poids, l'environnement, la structure... de l'organisation. Cela ne constitue plus un problème tant que les éditeurs sont multiples et leurs solutions sont plusieurs.

BERNARD JUST dans son ouvrage « PAS DE DRH SANS SIRH » expose avec une grande précision la façon dont les systèmes d'information ont participé à la transformation des RH. En automatisant un nombre toujours croissant de processus, le SIRH a permis d'effectuer de très importants gains de productivité. La fonction s'est progressivement outillée dans ses différentes missions, développant ainsi des activités qui génèrent de nouveaux métiers spécifiques.

Enrichi de nombreux exemples, de cas pratiques et de témoignages, ce livre répond à toutes les questions que se posent les DRH, les responsables SIRH et les informaticiens sur cet enjeu stratégique majeur pour les entreprises et les ressources humaines.

# 1 Histoire du SIRH : des mutations profondes

## I. La GRH AU FIL DU TEMPS

EVOLUTION de la fonction RH en sept périodes

Avant d'attaquer les détails des SIRH, il s'avère primordiale d'aborder la question de la gestion des ressources humaines et son positionnement dans le temps, raison pour laquelle l'auteur traite sept étapes qui marquent cette fonction.

### Du néant à la fonction ressources humaines

**Première période : de 1870 au début du XXI<sup>e</sup> siècle.**

Nommée phase de gestation, elle est caractérisée par l'absence ou la quasi absence de la notion GRH dans les entreprises, sinon elle est centralisée dans le sommet de l'organisation à savoir chez le patron ou le comptable ainsi qu'il touchait des volets administratifs relatifs à la gestion de la paie, à partir de l'année 1880 on a commencé de formalisé la fonction.

**Seconde période : l'avant-première guerre mondiale**

Cette phase constitue l'émergence de « la fonction personnel », ainsi que le développement d'une nouvelle pensée « le taylorisme »

**Troisième période : fin de la première guerre mondiale**

Après avoir voté des lois à l'essor de capitalisme, dans cette période un autre type de loi était mis en œuvre, des lois qui touche le coté social dans les entreprises et ce grâce aux négociations collectives qui ont donnée comme fruit les allocations familiales, les assurances sociales...au lieu de parler de l'administration de personnel on a commencé de s'intéresser au développement des ressources humaines à travers la formation, la motivation..

**Quatrième : de la fin de la Première guerre mondiale au début de la seconde période**

Cette phase a connu une forte bande successive des améliorations es conditions de travail, notamment la diminution des heures de travail, hausse des salaires, congé payé.. Toutes ces réactions patronales étaient suites aux grèves faites par le « front populaire »

**Cinquième période : de la fin de la seconde Guerre mondiale à 1960**

C'est la période des « 30 glorieuses » la fonction personnel a commencé de sortir de sa coquille pour attirer les patrons des entreprises et montrer l'importance de sa formalisation et de sa structuration, raison pour laquelle plusieurs points étaient remis en question, notamment la formation, le relationnel, la santé, la sécurité, donc on a intégré les préoccupations sociales dans la fonction personnel ;

## **Sixième période : de 1960 à 1980**

A partir de 1960 on souhaitait des entreprises modernes mais performantes, et donc il était nécessaire d'arrêter de se limiter aux besoins naturels des salariés puisque les attentes se sont transformées et réorienté vers l'accomplissement, l'expression, satisfaction, égalité homme-femmes..

## **Septième période : depuis 1980**

La fonction personnel n'est plus considérée comme opérationnelle mais plutôt stratégique qui nécessite une planification et une vision, dans un contexte de concurrence accrue, des évolutions technologiques les législateurs sont devenus plus prudents pour enrichir le code de travail, ainsi ils ont commencé de donner plus de privilèges aux salariés à savoir la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, adaptation de temps en fonction des besoins (cas des handicapées..) cette période a connu notamment l'adoption de bilan social et des lois Auroux=> élargissement du périmètre de la fonction des RH.

## **II. INFORMATISATION DES RH : LES 4 AGES**

Comme il est difficile de préciser la date d'apparition des SIRH, l'auteur a procédé par une manière intelligente pour expliciter l'évolution de la GRH

### **L'âge de pierre : le progiciel de paie**

Entre son langage informatique et les attentes des utilisateurs , l'informaticien se trouve un peu perturbé, cette situation a commencé de changé à partir des années 1970, dont la culture informatique devient plus appréhendée par les utilisateurs ce qui leur permet de mieux exprimer leurs besoins et donc faciliter la tâche de l'informaticien qui est censé concrétiser les besoins en terme d'application informatique, on peut dire que c'est la période dorée des informaticiens puisque les demandes progressent rapidement de la part des utilisateurs. Surtout que les concepteurs donnent à ces derniers la possibilité de suivi et de mise à jour dans le cas où ils constatent que des fonctionnalités manquent dans les programmes.

Pour répondre aux demandes des utilisateurs et rendre le programme relativement satisfaisant ça prenait des mois et même des années, raison pour laquelle les programmeurs ont rendu les applications paramétrables et donc la main aux utilisateurs pour les modifier selon le besoin. Il faut signaler que le premier package pour ne pas dire progiciel était celui de la paie qui permettait toutes les fonctions de base (version standard)

### **L'âge de bronze : le progiciel RH**

Après les années 1990 le package de paie est devenu incomplet et nécessitait des mises à jour pour répondre mieux aux exigences du contexte, les bulletins de paie sont devenus plus complexes et pour leur gestion informatique ils nécessitaient des progiciels plus performants, à cause de leur culture limitée en informatique ; les utilisateurs se trouvaient incapables de développer les programmes, donc l'intervention des éditeurs s'avérait primordiale.

Pour remédier cette situation les éditeurs ont proposé une offre de produits plus large qui intègre en plus de la gestion de paie d'autres fonctionnalités ; à savoir la gestion de la formation, de temps..

## L'âge de fer : le SIRH

Avec l'arrivée des années 2000 2 catégories d'architecture ont été à la disposition des entreprises, le premier contenait des failles qui nécessitaient l'intervention des développeurs internes mais on moins il permettait de gérer tous les processus RH, le second se présentait comme un assemblage de plusieurs programmes dédiés à la gestion des dossiers individuels et regroupé autour d'un progiciel dit « maître ».

LA GRH n'a pas cessé d'intégrer plus de volets ce qui a obligé immédiatement le développement des progiciels, et pour être plus rapide et plus efficace le e-RH a élargie la marge de manœuvre dans l'entreprise pour permettre à plusieurs acteurs et donc l'apparition de la notion self-service dans ce domaine. Le SIRH est devenu alimentaire dans les entreprises comme il a facilité les tâches avec ses interfaces très faciles, ainsi que la possibilité d'ajouter ou de modifier, un SIRH adaptable aux besoins des collaborateurs.

## L'âge d'or, quel sera-t-il ?

La technologie n'a pas cessé de nous surprendre, elle a facilité d'une manière claire la GRH, plus des SIRH se développent plus les besoins s'augmentent, notamment la connectivité entre les différents systèmes. Une question s'impose est ce que les éditeurs peuvent créer une version standard ? La réponse est sûrement non puisque les besoins, les exigences, la structure, le contexte changent d'une entreprise à une autre.

### III. LES 20 GLORIEUSES

#### Année 1990

Au milieu de l'année 1990, le SIRH était autour de 4 piliers : d'abord la gestion de paie qui devenu complètement automatisé donc il a mis fin aux procédures manuelles qui prenaient beaucoup de temps, le deuxième est la gestion de temps et des activités et c'était considéré comme une innovation par les éditeurs. Le troisième était la gestion administrative qui offre la possibilité de tout gérer (documents, dossier, applications..) et enfin le dernier pilier et le nouveau était celui de la formation pour montrer que le SIRH n'est pas seulement pour ce qui administration de personnel mais aussi développement.

#### Année 2000

Le défi démographique, le redressement de l'âge de cessation d'activité et l'attente incertaine d'une reprise de l'activité que l'on souhaite durable, faces à ces changements successifs les éditeurs se trouvés obligés d'agir pour intégrer dans les SIRH des nouveaux modules qui répondent aux nouveaux difficultés notamment la question de recrutement et de mobilité interne, du coup les SIRH ne sont plus autour de 4 piliers mais plutôt élargir le périmètre.

### IV. L'OUVERTURE DES SIRH

## **Les degrés d'ouverture**

Les SIRH ne sont pas faits pour être fermé et secrets, en revanche l'internet permet l'ouverture et donne l'accès à plusieurs acteurs qui ont bien sur l'internet ainsi que le droit de y accéder.

Le DRH n'est pas le seul à visualiser le SIRH de l'entreprise, mais suite à une grande demande il s'est trouvé obligé d'ouvrir la porte d'abord aux contrôleurs de gestion et les financiers et puis aux collaborateurs. Les éditeurs eux aussi ont répondu à la demande en offrant la possibilité d'ouverture et d'accès dans leurs SIRH.

### **Du SIRH traditionnel au SIRH « ouvert »**

#### Le SIRH traditionnel

Caractérisé par la limitation de ses utilisateurs, de la nature des informations et sa faible adaptation aux changements extérieurs, le SIRH traditionnel n'a pas pu vivre longtemps pour être rapidement remplacé par le SIRH « ouvert »

#### Le SIRH « ouvert »

Cette configuration a ouvert la porte à plusieurs utilisateurs à savoir ; les spécialistes RH, les professionnels RH, les managers, les salariés ainsi que les acteurs extérieurs, de plus le défi n'est plus le partage des informations mais aussi faire face à contraintes d'y accéder à distance et en temps réel.

## **V. L'E-GRH**

A la fin des années 1990 trois phénomènes étaient marquants :

- la nécessité d'adapter les outils avec la distribution des pouvoirs
- la mise en question de la sécurité des informations en ligne
- la mise en question des compétences des managers en terme d'assumer la responsabilité de proximité.

Pour faire face à ces questions on a concouru à l'amélioration de niveau de sécurité des programmes ainsi que la formation des managers.

Les bouleversements du contexte ont poussé les DRH à automatiser les tâches à faible valeur ajoutée pour se focaliser sur les tâches productrices de valeur, cela a impacté le profil d'un DRH adéquat et donc il fallait avoir les qualités en relation avec le relationnel et en plus assurer le rôle de conseil et d'assistance.

### **Du restaurant quatre étoiles au self-service**

Les évolutions technologiques ont donné lieu une vraie révolution dans les entreprises, au lieu de parler d'un restaurant où tout est servi on a passé à parler du self-service pour donner aux collaborateurs la possibilité et le droit de visualiser toutes les informations et de choisir ce qui leur convient.

L'architecture internet a dématérialisé plusieurs processus et donc facilité la tâche aux managers, a rendu la communication assez rapide et fluide, a mis à la disposition des concernés toutes les informations nécessaires tout en cassant les obstacles qui bloquent le fonctionnement des services, cependant il faut signaler que l'internet est une arme à double tranchant et il faut faire attention à la confidentialité des informations , le proverbe dit « il ne faut pas confondre vitesse et précipitation ».



# **2. un système à composantes multiples**

## **I. Comprendre les facettes du SIRH**

### **A. Une approche par processus.**

#### **Les origines : le modèle des données**

Suite au problème de la complexité des procédures administratives → l'automatisation à l'aide des progiciels suivant 3 étapes ; 1- modélisation des données (modèle relationnel)

2- Traitement des données. 3- construction des processus.

#### **De la procédure manuelle au processus automatisé.**

Les entreprises ont adoptés une approche par processus :

Processus manuel → processus automatisé → processus optimisé.

---

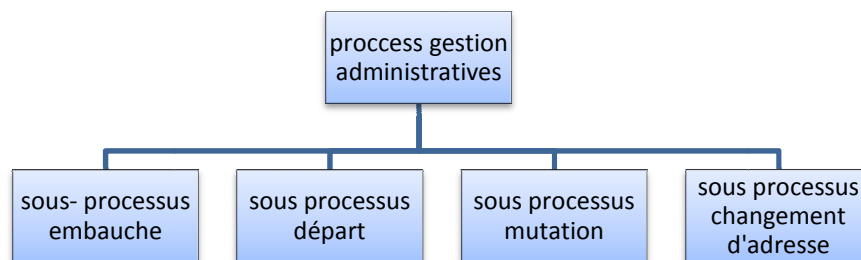
calcul des soldes de congés	Calcul automatisé des soldes de congés.	Saisie des infos par salarié et managers.
saisie des absences	Saisie des absences	Interface avec la paie
saisie des notes ...	Reporting et pilotages ...	Tableaux de bord en temps réels.

---

## La vision par processus.

De nos jours les ERP les plus courants proposent 9 processus majeurs :

	Gestion administrative et réglementaire	Gestion individuelle	Gestion collective
E- GRH	Gestion administrative	Recrutement	Contrôle de gestion
	Gestion des temps et activités	Formation	GPEC
	Paie	Performances, entretiens	Compensation et bénéfices
	Reporting		



## De l'individuel au collectif.

Le processus décrit uniquement le quoi (l'enchaînement d'activités qui concourent à la réalisation d'une prestation ou d'un traitement), à ces processus peuvent se rattacher des sous processus.

### Processus ou sous processus.

Attention de confondre processus et sous processus.

Ex :

### Les grands classiques :

#### *1. la paie*

La paie est le domaine le plus ingrat de la fonction RH. Avant tout c'est un souci de troubles sociaux, alors il s'en remet aux spécialistes et au responsable SIRH.

A partir des années 1980, plusieurs mesures gouvernementales font entrer la paie dans une autre dimension : montée du temps partiel, mesures incitatives de réduction des charges patronales, nouvelles contributions, nouveaux types de contrat...etc. De plus, de nouvelles rubriques apparaissent sur les bulletins de paie ainsi les DRH sont confrontés de plus en plus à des problématiques nouvelles ou encore peu répondues (réforme de la culture et changement d'organisation).

### **Quant la paie va tout va !**

En effet, elle est vitale de suivre le processus de la paie afin de maintenir la stabilité de la paix sociale, d'être à jour au niveau des règles, des lois et des rubriques.

### **Un moteur plus qu'un processus.**

Du faite qu'il est le 1<sup>er</sup> processus développé en la matière, à la naissance il était sous la forme d'un moteurs de paie. Ensuite, il s'est développé afin de suivre la législation en vigueur, en intégrant à ces moteurs des versions plus récentes des progiciels RH intégrés.

### **Le progiciel est avant tout un calculateur de paie.**

En cas de difficulté de révéler l'événement par le progiciel, l'éditeur prend en charge sa maintenance ou par le simple fait de transmettre la méthodologie qui va permettre d'adapter le calculateur.

### **le réglementaire de paie, fer de lance du responsable de paie.**

Le calcul de la paie présente la problématique de se retrouver à mi chemin entre la législation et le réglementaire, le technique et le fonctionnel.

### **La paie un casse tête mensuel**

La nécessite de prendre en compte :

- les nouvelles modifications.
- Le changement de situation au cours de mois
- L'effet rétroactif ou réel.
- La paie multiple.
- Problème engendré par la mutation.

### **Le bulletin de paie.**

Aujourd'hui le bulletin de paie est orienté vers :

- La dématérialisation (sous forme électronique).
- Simplification de la feuille de paie suite à une avancée possible, le déclaratifs, et les bests practice.
- Réglementaire unique ou multiple ; (le réglementaire unique est moins couteux au niveau de la maintenance, mais il est très complexe du fait de la présence de plusieurs sociétés ayant des règles différentes).

- L'augmentation de degré d'automatisation de la paie ; principalement dans le solde de tout compte, calcul des droits maladie, rétroactivité, et les réintégrations sociales et fiscales.

### **Démarrer la paie en Janvier ou en cours d'année ?**

- Choix d'un démarrage en Janvier.

Avantages	Inconvénients
<b>Pas de reprise de compteurs de cumul</b>	Période chargée de l'année du fait des déclarations annuels et notamment de la DADS-U
<b>Les déclarations en fin d'année se feront sur la base d'un seul SIRH</b>	Période de sous- effectif (congés scolaires, fêtes de fin d'année)
	Freins psychologiques

- Choix d'un démarrage en cours de l'année

Avantages	Inconvénients
<b>Choix d'une période propice au lancement</b>	Une reprise des compteurs de cumul à faire
<b>Décalage possible d'un mois si nécessaire</b>	Les déclarations en fin d'année se feront sur la base de deux SIRH, donc deux déclarations à fusionner.
	Peu de Freins psychologiques

## **2. La gestion administrative du personnel.**

### **Tous gestionnaires administratifs !**

C'est un processus qui peut paraître simple et qui ne requiert pas de compétences particulières dans son utilisation. Cependant, il faut reconnaître que ce processus a très fortement évolué depuis une dizaine d'année, que certains actes nécessitent plus de compétence et de nouveaux outils.

### **Un découpage plus ou moins complexe.**

Du fait de l'existence de nombreuses similitudes entre la gestion administratives et la gestion administratives du personnel. Exemple de la mise à jour d'un carnet d'adresse.

### **La gestion administrative du personnel : socle du système.**

Le dossier individuel est au cœur de la GRH, alors ses informations doit être fiables, du fait qu'il est le socle de tous les processus SIRH

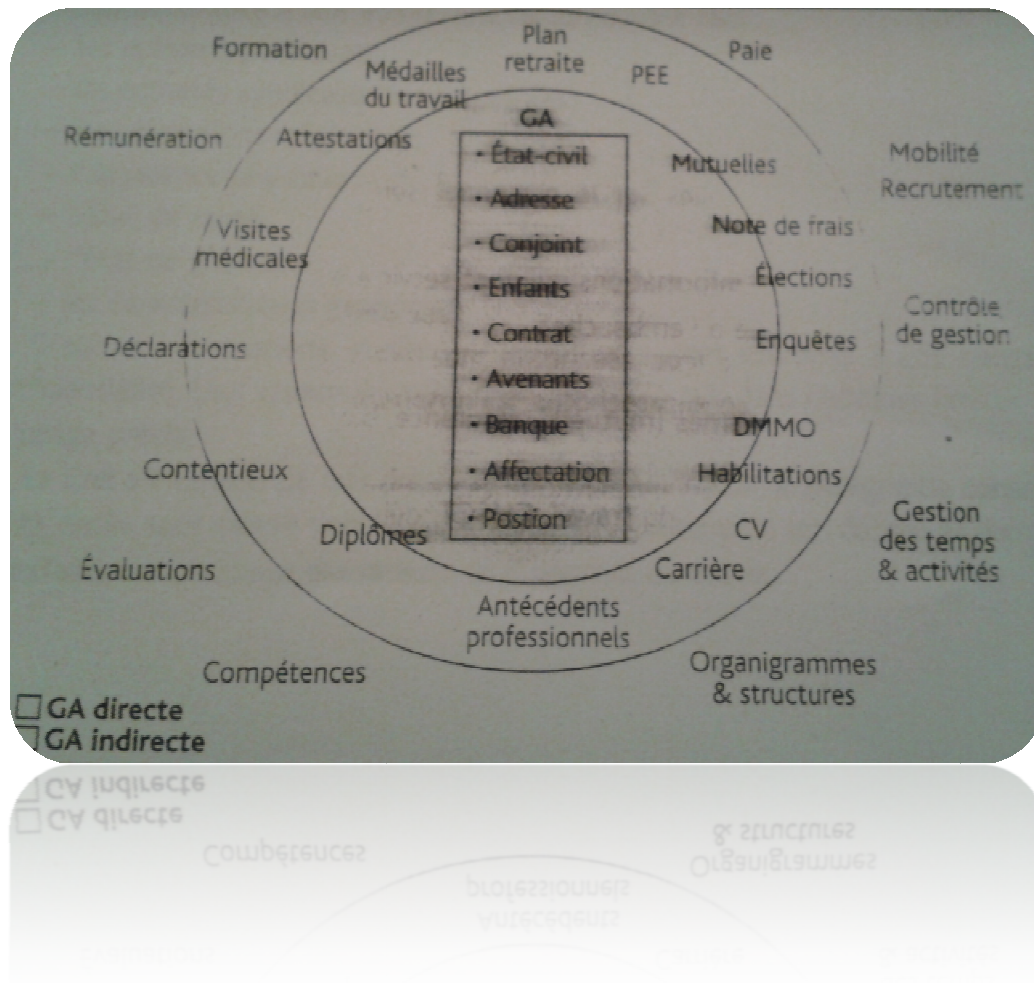
→ On peut en déduire donc que la gestion administrative est le processus de base du SIRH.

**...Et conclure que si la gestion administratives n’existait pas « il faudrait l’inventer »**

Car avant de pouvoir automatiser la 1ère application de paie, il a fallu informatiser à minima le dossier du personnel.

**Le périmètre de la gestion administrative des ressources humaines.**

C’est un domaine difficile à cerner car on ne sait pas déterminer précisément où elle commence et où elle s’arrête.



Comme son nom l’indique un processus administratif, c.-à-d. qu’il ne comporte ni complexité ni technicité particulière.

Dans ce domaine le qualitatif l’emporte sur le quantitatif, car on peut avoir des répercussions importantes dans d’autres processus, en raison du nombre infini de modèles et données liés à l’entreprise.

**Les informations individuelles.**

Caractérisées généralement par leur variété, on ne peut pas prétendre décrire complètement chaque salarié au travers du dossier individuel du fait de l’étendue du vocabulaire.

**Les obligations légales**

Les informations individuelles sur le personnel sont soumises à des contraintes légales. Il s'agit notamment des informations concernant :

- La déclaration préalable à l'embauche.
- Le contrat de travail
- L'inscription aux organismes .....

### **Les obligations liées à la diversité.**

La loi a évité toutes obligations liées à la religion pour éviter la discrimination.

Il existe des informations qu'on ne peut pas utiliser à des fins de discrimination par exemple ; l'âge, le sexe, pays d'origine ...

Ainsi, il ya une liste d'informations dont son utilisation est prohibée et qu'il convient de ne pas enregistrer dans le SIRH par exemple : les mœurs, l'orientation sexuelle, les caractéristiques génétiques, les opinions politiques ....

D'autres informations, si elles sont autorisées, sont soumises à une obligation de confidentialité ; leur communication n'est autorisée que dans certaines limites, et pour un usage précis, ainsi tout salarié doit pouvoir accéder au contenu de son dossier et demander, si nécessaire, la correction des erreurs qu'il pourrait constater.

### **Informations du dossier du personnel.**

<b>Légal</b>	<b>Selon les entreprises</b>
<b>Nom et prénom</b>	Photo
<b>Date et lieu de naissance</b>	N° de téléphone personnel
<b>Situation de famille</b>	N° de téléphone mobile
<b>Enfants à charge</b>	Personne à prévenir en cas d'accident
<b>Ayants droit à charge</b>	Conjoint
<b>N° de sécurité sociale</b>	N° de sécurité sociale du conjoint
<b>Mode de paiement et RIB</b>	N° de CPAM
<b>Adresse</b>	ETC.

### **Comment fiabiliser et améliorer le processus ?**

Généralement par :

- Les trois pistes d'amélioration de la GA ;( clarification à tous les acteurs de la société, simplification des actes, et l'automatisation grâce à un SIRH adapté au besoin de la société)

- Les versions les plus récentes de progiciels intègrent désormais une approche événementielle. Dès qu'un événement se produit, le système envoie un message ou alertes au travers d'un workflow.
- La possibilité de transférer certains actes de gestion sur le salarié lui-même, le self service.

### **3. La gestion du temps.**

#### **De quoi s'agit-il ?**

La gestion du temps a traversé l'histoire et vécu des perturbations importantes, Suite à l'accumulation des lois adoptées au gré des évolutions du temps de travail, de la durée légale, de la réduction et des heures supplémentaires qui sont à l'origine de la complexité de nos règles de gestion et par les systèmes de gestion de temps.

Depuis la mise en place en 1841 d'une durée max de 12 h/jr, jusqu'au qu'elles deviennent 35 h/jr les lois se succèdent afin d'assouplir le dispositif :

- « Loi Fillon » du 17 Janvier 2003.
- « Loi Olivier-Novelli » du 31 mars 2005.
- « Loi TEPA » du 21 août 2007 de la défiscalisation des heures supplémentaires.
- « Loi Pouvoir d'achat », du 8 Février 2008 .....

#### **Un sous projet du SIRH : la mise en œuvre de la GTA**

Aujourd'hui, la gestion du temps est cœur de l'activité de l'entreprise. Un projet de gestion de temps peut être totalement déconnecté du projet SIRH.

4 composantes de ce domaine :

- Un système d'acquisition des données.
- Un outil de gestion pour préparer la paie.
- Un outil de gestion des activités.
- Un outil de reporting.

#### **Le système d'acquisition.**

D'abord on trouve le système de badgeage ou de pointage, qui est considéré comme un module d'acquisition de donnée alimentant le système de gestion du temps.

Ensuite, Le self service qui est combiné avec celui du manager qui au moyen de son workflow va permettre de :

- Déposer des demandes d'absences prévisionnelles et les faire valider.

- Consulter les droits acquis, les droits restants, les consommations et les plannings.
- Déclarer le temps de travail (auto déclaratif) et enregistrer l'activité.
- Corriger les compteurs d'entrées sorties (badgeages impaires, absence de badgeage).

Pour les entreprises qui ni disposent d'aucun de ces 2 systèmes la saisie des informations reste la seule possibilité d'acquisition des éléments de présence/absence permettant d'alimenter la paie.

### **L'outil de gestion pour préparer la paie.**

La codification peut se faire dans le progiciel de GTA mais aussi dans le progiciel de paie, ou dans les deux, ce qui important de trouver un seul endroit pour éviter la double maintenance. Afin d'automatiser au mieux la préparation des éléments de paie découlant de la gestion du temps.

### **L'outil de gestion de temps et activités .**

Celui- ci va permettre :

- Une planification opérationnelle (prise de la ressource disponible pour optimiser l'organisation et l'affectation).
- Une planification sous contraintes (délai, coût, ressources).
- Un suivi des temps par activité (chantier, projet, tâches..) et par compétences.
- Une planification et hiérarchisation de projet.
- Une imputation du temps par activité pour les coûts de revient.
- Des moyens de prévisions d'écarts entre planifié et réalisé.

Donc la GTA permet de mesurer, gérer le temps passé dans la fabrication, assurer le découpage des tâches, et l'optimisation du temps de travail.

### **L'outil de reporting dédié à la gestion du temps .**

Cet outil permet de :

- Analyser le temps
- Suivre les compteurs et les indicateurs.
- Créer des tableaux de bord
- Détecter les anomalies et émettre les alertes
- Historiser les absences.

Ainsi le responsable SIRH peut traiter des sujets divers selon son organisation.

*Exemple de la gestion des congés ;*

Auparavant, elle était résumer à un jeu d'additions et de soustractions.il suffisait de choisir le mois et de conserver quelques reliquats pour les fêtes. Ensuite, il s'est apparu les congés



payés, le premier compte d'épargne temps. Le principe étant que les jours qui ne sont pas consommés viennent alimenter un compteur dans lequel on pourra puiser en cas de besoin. Ainsi, on ajoute l'augmentation de la diversité et de la variabilité des motifs. Dans ce sens, il fallait que chaque organisation adapte son système d'information en fonction des règles en vigueur, et de faire du spécifique. Tout est devenu sous la forme des minis programmes codifiés à base d'algorithmes plus ou moins complexes donnant du fil à retordre à tous les services paie sans exception.

#### **4. La formation**

La formation permet d'éviter les décalages de qualifications détenues par rapport à celles attendues qui, à terme peut conduire à un risque d'exclusion ce qui contribue à renforcer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle.

#### **Un processus connu et reconnu.**

La 1ère version étaient constituées de quelques fenêtres simples permettant d'enregistrer des stages, des sessions et d'inscrire des salariés à des formations.

Ensuite, vient la prise en compte de la déclaration 2483 qui a servi d'argument commercial, qui était encore loin d'un vrai système intégré.

Après, le système est devenu plus complexe avec trop d'information. Ce qui nécessite une formation pour leur utilisateur.

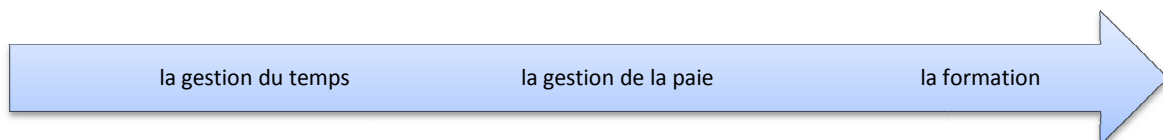
#### **Particularité d'un module de formation**

Le processus de formation est un processus faussement unique, 3 processus ont été regroupés en un seul :

- Gestion administrative de la formation.
- Développement des compétences.
- Gestion d'un centre de formation.

#### **Les fonctions utilisées**

- Les stages réalisés.



- Le plan de formation et la déclaration 2483
- L'envoi de convocations et les demandes de stages sont lus faiblement utilisés.
- Demande de stage.

## **Finalité du module de formation**

La nécessité de créer des éléments de formation avec différents finalités ; afin de préparer un budget de formation avec uniquement un volume de participants ainsi que la présence d'un module d'évaluation des stages.

*FORMER LES HOMMES, CE N'EST PAS REMPLIR UN VASE, C'EST ALLUMER UN FEU.*

### **B. Les processus les plus récents**

#### **1. Le recrutement.**

L'acte de recrutement est un acte majeur pour une entreprise parce qu'il constitue un engagement dont les conséquences s'étendent sur le long terme. De fait de l'investissement massif en terme de coût et temps qu'on déploie pour un candidat en souhaitant que ce même candidat réalise un bon investissement en intégrant l'entreprise.

### **II. Ne pas confondre indicateurs de performance et rapports**

Tout indicateurs RH doit être articulé selon le temps, l'entité de l'entreprise, le métier et finalement les caractéristiques des personnes. Ces indicateurs doivent être combinés avec des données fiables d'autres domaines ce qui permet de se projeter dans l'avenir et prendre la bonne décision.

#### **Les différents indicateurs RH**

Les indicateurs pertinents RH permettent au DRH d'anticiper, d'analyser et de planifier. Il existe trois types d'indicateurs de performance, à savoir :

- ✓ Les indicateurs stratégiques : Permettent de définir et d'analyser la stratégie RH de l'entreprise. S'adressent au DG.
- ✓ Les indicateurs de pilotage : Etat des lieux RH. Ils sont au nombre de trois : les indicateurs du climat social, les indicateurs de risques sociaux, les indicateurs d'effectifs. S'adressent au DRH et au contrôleur de gestion sociale ?
- ✓ Les indicateurs administratifs : Leur rôle est de d'analyser les résultats du service RH pour établir le niveau de productivité des processus du même service. S'adressent aux RRH.

#### **L'apport du SIRH**

Le SIRH permet de donner une vision globale des ressources en temps réel. Ceci permet la convergence de la stratégie RH vers celle de l'entreprise.

La finalité du SIRH est de produire les données de manière ordonnée et pertinente sous forme d'états, de tableaux de bord ou encore d'analyses graphiques.

#### **Choisir des indicateurs de mesure de la performance trop sophistiqués**

Il s'agit de choisir les Key Performance Indicators. L'indicateur doit respecter l'approche « smart ».

- ✓ Mesurable : l'objectif doit être assorti d'indicateurs.

- ✓ Ambitieux et accessible : l'objectif doit être réaliste et impliquer un effort.
- ✓ Résultat : l'objectif doit être cohérent avec le challenge de l'entreprise.
- ✓ Timely : l'objectif doit pouvoir être priorisé.

### **III. La rémunération et les avantages sociaux**

C'est un métier qui est apparu en France dans les années 1990. Il s'implante principalement dans les groupes de grande renommée. La rémunération, comme on peut le constater dans une pyramide, a comme rôle basique la sécurité, ensuite la motivation et puis finalement l'association.

Les contraintes du système de rémunération sont liées aux cadres juridiques tels que les dispositions légales et sociales, à la compétitivité externe (positionnement des salariés), à l'équilibre interne (comment situer la rémunération de telle catégorie) et finalement à l'équilibre financier (équilibre demandé par la DG).

En effet, l'offre progicielle est récente et hétérogène. Tous les intégrés RH proposent un module baptisé Compensation and Benefit ou gestion de la rémunération avec les fonctionnalités de type :

- Gestion de la masse salariale
- Simulation des augmentations
- Ajustement de la rémunération
- Plan de rémunération avec objectifs ou pas équipe.

### **IV. Le bilan Social Individuel**

C'est une approche globale qui définit un spectre de rétribution plus large que le seul salaire brut ou net. Le bilan détaille pour chaque collaborateur, les éléments de sa rétribution et aussi tous les avantages sociaux dont il peut bénéficier.

Il s'agit d'un outil moderne de communication des ressources humaines véhiculant des valeurs ainsi qu'une culture propre à l'entreprise.

Contrairement au bilan social de l'entreprise qui est à un niveau collectif, le bilan social individuel est diffusé à titre personnel. Cette valorisation individuelle répond à la fois à des enjeux de transparence et de fidélisation.

Le BSi peut prendre plusieurs formes allant de la plus classique à la plus moderne.

#### **Les unités d'organisation**

Les unités d'organisations ont été créées pour décrire une hiérarchie, c'est-à-dire un ensemble de cases positionnées à des étages différents, reliés entre elles par des relations qui peuvent être parfois très complexe.

Aujourd'hui cette fonctionnalité peut prendre la forme d'un module « optionnel » chez certains éditeurs ou faire partie du package de base chez d'autres.

La vocation première d'une structure est de décrire la hiérarchie top down. C'est sur cette description que doivent s'appuyer toutes les validations.

De plus, la mise à jour des unités constitue le grain de sable dans les rouages de l'organisation. Plusieurs dysfonctionnements sont constatés dans les entreprises pour plusieurs causes.

En effet, une best practice consiste à désigner une entité unique qui a tout intérêt à ce que la structure soit à jour plutôt que dix utilisateurs répartis dans plusieurs directions et qui penseront toujours que la mise à jour a été faite par le collègue.

## **V. Plan de succession**

Ce processus permet à l'organisation qui veut adopter une stratégie de gestion de succession, d'identifier les meilleurs talents et profils, de les évaluer ainsi de les retenir.

Ce dispositif s'intéresse à trois éléments, à savoir :

- Les postes clés
- Les hommes clés
- Les dirigeants

En effet, constituer un plan de succession c'est d'abord identifier les hommes ou les postes qui peuvent être retenus pour assurer la succession en cas de départ.

Il existe dans nos jours, des solutions informatiques qui facilitent les processus de gestion de plan de succession et qui viennent enrichir l'outillage du SIRH. Ceci permet aux dirigeants d'avoir une vision claire de leurs équipes. Ces solutions représentent une niche spécialisés et performante dans la gestion des talents. Elles permettent aussi de gérer ce plan au niveau international.

### **Le capital humain**

L'enjeu ici pour les DRH est d'identifier les compétences disponibles et de détecter les salariés à fort potentiel. Ils cherchent de promouvoir les mobilités internes grâce à une gestion individualisée. Ainsi, le concept de « capital humain » semble se développer au sein des entreprises pour tenter d'apporter des éléments de réponses qui dépassent largement les aspects financiers, technologiques ou organisationnels.

Chose qui est clair est que le capital humain est défini comme levier de performance. Par conséquent, le DRH doit mettre en place des actions telles que :

- Développer les capacités du leadership
- Faire évoluer les compétences clés
- Mobiliser l'ensemble des acteurs
- Accompagner socialement la transformation de l'entreprise
-

## **VI. La gestion des talents**

Désigne à la fois le recrutement, la mobilité interne, l'amélioration de la performance individuelle, l'évaluation et la formation. Elle touche à la fois les collaborateurs internes et les candidats externes qui doivent être attirés et fidélisés.

La gestion des talents est une composante RH jeune si on la compare avec les grands classiques tels que la paie ou la formation.

Elle est née de 5 éléments de la sphère RH et qui sont :

- Le départ à la retraite des baby-boomers qui nécessite d'anticiper une pénurie de collaborateurs.
- La rareté de diversité de la main d'œuvre dans certains domaines
- Des organisations en pleine restructuration avec des changements profonds des modes de travail dans de nombreux secteurs
- L'internationalisation des entreprises
- Et enfin la recherche accrue de hauts potentiels

### **La rareté et le besoin de diversité**

Le contexte de rareté des talents est apparu avec le vieillissement des populations actives qui, forcément provoque le départ de salariés expérimentés.

### **L'internationalisation des entreprises**

C'est un autre facteur. En effet, la globalisation des entreprises les oblige à avoir une vision internationale de l'activité et des ressources humaines. La gestion des talents précède la formation et le recrutement.

### **Recherche accrue de hauts potentiels (high pot)**

Il s'agit d'attirer les meilleurs candidats de l'extérieur. Dans le domaine bancaire, un tiers des entreprises utilisent un logiciel spécifique à la gestion des high pots et des talents.

Un bon nombre d'éditeurs proposent de nouveaux produits à base de TMS (Talent Management System), c'est un outil de gestion des compétences et des talents.

De même, les logiciels de gestion de formation, de gestion de recrutement, de gestion administrative, proposent de plus en plus un module de gestion des compétences.

Les entreprises multinationales veulent mettre en place un outil utilisable dans le monde entier pour plus de contrôle.

## VII. L'entretien d'évaluation

Ce dispositif a vu naissance au milieu des années 1980 ; permet au manager de rencontrer ses collaborateurs pour faire le point et établir un bilan de compétences.

La durée de cet entretien peut aller de quelques minutes à plusieurs heures. Les DRH formalisent des documents servant de support à l'entretien. Toutefois, des formations à la conduite d'entretien peuvent être instaurées pour faciliter la tâche des managers.

## VIII. De la résistance à l'e-GRH

Par tradition, plusieurs entreprises ont resté fidèles au document papier comme traçabilité.

Alors que d'autres, elles ont commencé à supprimer tout ce qui est document pour les remplacer par un outil informatisant toutes les opérations RH.

Sauf que l'informatisation d'un entretien individuel par exemple, ne permettra pas de l'exploiter à 100%.

## IX. Outils ou développement interne ?

Il est clair que de nouveaux outils sont nés pour évaluer le potentiel des candidats. Or, l'entretien annuel constitue pour quelques entreprises une partie de sa culture. Alors que l'on ne peut pas standardiser la culture de l'entreprise. Donc, les avis sont différents. Nous pouvons ainsi citer les avantages et les inconvénients de la solution e-GRH :

### ✓ Avantages:

- Consultation possible à tout moment
- Plus sécurisé que le document papier
- Peut permettre de favoriser le contact et la réflexion
- Comparaison l'évolution du salarié par rapport à l'année précédente
- Détecter plus rapidement des souhaits de mobilité ou de changement de poste par un gestionnaire de carrière.

### ✓ Inconvénient

- Charge de saisie importante
- Beaucoup de texte non exploitable
- Cout de maintenance à prévoir
- 

### L'e-GRH

Face à des tâches qui s'ajoutent davantage à la fonction ressource humaine, l'e-GRH est devenue un processus transverse du SIRH.

De nos jours, il existe des progiciels qui proposent un self-service intégré à leur offre initiale. En effet, l'e-GRH est devenue une réalité qui permet aux acteurs RH de cerner les activités plus valorisantes.

## **L'e-Learning**

Signifie l'apprentissage en ligne. C'est l'utilisation des nouvelles technologies de l'internet pour améliorer l'apprentissage. L'e-Learning est né avec l'explosion du web dans les années 2000. Plusieurs facteurs tels que l'internationalisation et la multiplicité géographique, ont renforcé l'émergence des formations en mode e-Learning. Ce dernier a bien aussi des inconvénients et non seulement des avantages. La tendance actuelle est d'automatiser l'actualisation du système formation du SIRH.

L'e-Learning est possible avec la GPEC, la formation et les entretiens d'évaluation. Ainsi, il est possible de l'externaliser en utilisant des Web-services installés chez le fournisseur de la formation.

### **X. Les propriétés du SIRH**

Pour fonctionner, le SIRH a besoin de deux éléments majeurs :

- ✓ Une plate-forme technique (Operating System)
- ✓ Un système de gestion de base de données (SGBD)

De nombreux progiciels du marché offrent à la fois fonctionnalités identiques et des possibilités de migration simplifiées. A titre d'exemple, on peut citer : Unix , Linux, Windows 2000, IBM i-séries...

Concernant les systèmes de navigation, il existe des interfaces dites « mainframe », il y'a aussi l'interface graphique fournie par le poste de travail et enfin l'interface Web, qui sera le principal mode de navigation dans les prochaines années.

L'interface Web correspond à la fois aux besoins des salariés et des managers. Elle est la mieux adaptée à une saisie répétitive.

### **XI. L'apport du SIRH**

- Face à ces nouveaux enjeux solutions indicateurs de gestion intégrés faciliter la convergence de la stratégie RH
- La cohérence fonctionnelle, le finalité du SIRH des données les produire d'une manière ordonnées et pertinente sous forme d'états, de tableaux de bord ou encore d'analyse graphique.
- L'analyse croisée définir une stratégie RH détaillé

#### **Choisir des indicateurs de mesure de la performance trop sophistiqués**

- Définir des KPIs niveau d'exigence performances de la fonction ressources humaines
- L'indicateur doit respecter l'approche « smart » :

-spécifique

-mesurable

-ambitieux

-résultat

-timely

## **Synthèse**

- Le choix des KPIs doit s'effectuer avec prudence

## **Compensation et benefits**

Traduction : la rémunération et les avantages sociaux

- Ce métier est apparu au années 1990
- A parler rémunération dans les années 1970

## **Rôles du « comp et bent »**

- Directement rattaché au DRH le finance de la direction des ressources humaines
- Gérer tous ce qui entre dans la pyramide des rémunérations

## **L'offre progicielle**

- Le tableur est très utile
- L'offre progicielle est hétérogène
- Les intégrés RH proposent un module baptisé compensation and benefit avec des fonctions de type :

-gestion de la masse salariale

-simulation des augmentations

-compa-ratio

-graphes de comparaison

-ajustement de la rémunération

- plan de rémunération avec objectifs ou par équipe

## **Le BSI**

- Leur rémunération et leurs salaires
- Un spectre de rétribution beaucoup plus large que le seul salaire
- La valorisation de la rémunération individuelle
- Ses propres revenus ne se limitent pas à un simple salaire de base
- BSI (bilan social individuel)
- Il s'agit d'in outil moderne de communication des ressources humaines
- Une culture propose à l'entreprise
- BSI est moyen pour l'entreprise de valoriser ses engagements sociaux auprès de ces collaborateurs



## Synthèse

- Tendances
- E-GRH
- Points de vigilance
- Liens possibles
- Outils indispensables
- International
- Extralésation

## Les unités d'organisation

Les unités d'organisation créent pour décrire une hiérarchie, elles ne faisaient pas partie des modules dites « standard » des progiciels RH

Les unités d'organisation : pour quelle utilisation ?

Exemples nécessitant une validation (DRH) : -demandes de congés –remboursements de notes de frais –correction d'éléments de badgeage.

Exemples d'application sensibles utilisant les structures : -paie de personnel commissionnée- gestion des augmentations individuelles- attribution de primes

On constate que la plupart des entreprises :

-les structures ne sont pas à jour –sont à jour avec un léger différé –sont à jour à 99% - certaines valideurs sont mal affectés

## Les processus émergents

**Plan de succession** : permet à toute entreprise d'identifier les meilleurs talents et profils pour répondre aux besoins future de l'entreprise

Le dispositif va s'intéresser à trois éléments :

- Les postes clés - les hommes clés – les dirigeants

**La technologie est une aide essentielle** il existe des solutions de gestion de la performance et des talents qui facilitent les processus de gestion du plan de succession. Ces progiciels viennent enrichir l'outillage du SIRH et permettent aux managers d'avoir une vision précise de leurs équipes avec une prise en compte des risques

**Le capital humain** : les entreprises doivent faire des choix, soit par le recrutement externe ou la formation et l'évolution des compétences internes

Les entreprises ont naturellement tendance à prioriser leurs ressources internes.

**Le capital humain est un levier de performance** : 3 constats mettent en lumière ce phénomène :

- Une entreprise est moins valorisante sur sa valeur comptable que sur sa valeur future, calculée en grande partie sur la valeur de ses actifs immatériels
- La réussite ou l'échec des fusions tient toujours à des facteurs organisationnels ou humains.
- La part de dépenses en ressources humains dans les dépenses global de l'entreprise est importante

**La gestion des talents** : désigne à la fois le recrutement, la mobilité interne, l'amélioration de la performance individuelle, l'évaluation et la gestion des compétences.

Elle permet aux entreprises d'attirer, de gérer, de développer, et de consolider les talents et les compétences.

Elle touche les collaborateurs internes et les candidats externes et la gestion des organisations, et l'ensemble des secteurs d'activité.

Elle est née de 5 éléments :

1. Le départ imminent à la retraite.
2. La rareté et le besoin de la diversité de la main-d'œuvre.
3. Des organisations en pleine restructuration.
4. L'internalisation des entreprises.
5. La recherche accrue des hauts potentiels.

**L'entretien d'évaluation** : ses appellations (EAA, EAD) il vise à permettre aux managers de faire le point sur la période passée, présent et future

L'entretien d'évaluation peut aller de quelques minutes à plusieurs heures, les DRH ont institué des campagnes servant de support à l'entretien.

**De la résistance à l'e-GRH** : de nombreuses entreprises restent attachées aux documents papier avec argumentation crainte de dématérialisation, pour d'autres la tendance et la suppression du classique document jugé vulnérable en matière de confidentialité, pour certaines, peu pratique pour d'autres en tout cas tout le monde s'accorde à le juger difficilement accessible et à l'archivage couteux.

**Outils de développement interne** : une nouvelle génération d'outils est née pour évaluer qui servent à déterminer les compétences de l'ensemble des salariés, pour d'autres, l'entretien annuel est une partie de la culture de l'entreprise c'est donc naturellement vers un développement interne

Le self-service est l'outil idéal il s'adresse aux managers, aux salariés et aux RRH.

**Avantage** de la solution e-GRH : - abandon du papier- consultation possible à tout moment- plus sécurisé- comparer les compétences du salarié- comparer l'évolution du salarié- suivre l'avancement- effectuer des relances- détecter plus rapidement des souhaits de mobilité ou de changement de poste- détecter plus rapidement les besoins.

**Inconvénients** :- charge de saisie- beaucoup de texte- fige le formulaire d'entretien- coût de maintenance à prévoir.

**L'e-GRH** : plusieurs tâches sont venues s'ajouter à la fonction RH : recruter et favoriser la mobilité, apporter une aide au développement et à l'optimisation des compétences, suivre la performance, proposer des formations, motiver.

L'e-GRH est un processus transverse du SIRH.

Les outils : tous les éditeurs des progiciels proposent un self-service intégré à leur offre. La notion de workflow entre les salariés, les managers et les gestionnaires RH fait partie de l'offre.

Grâce à ces outils l'e-GRH est devenue une réalité qui permet aux acteurs RH de concentrer leur activité sur des tâches plus valorisante et responsabilisantes ainsi que sur la partie qualitative du métier.

**E-learning** : « apprentissage en ligne » est l'utilisation de nouvelles technologies multimédia de l'internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et des services.

Une croissance faible : les tentatives d'e-learning s'apparentent plus à des campagnes d'informations au travers d'applications en libre-service qu'à des réelles formations en ligne.

Les raisons pour adopter des formations en mode l'e-learning : l'internationalisation des entreprises, la multiplicité géographique, la mise en commun d'applications informatique au niveau mondial

Ses avantages : accessibilité au poste du travail selon les entreprises\_ - absence du « rite » de la formation classique – nécessité d'une motivation importante – investissement structurels important.

Il existe une corrélation entre la taille de l'entreprise et la mise en place de cours de formation en ligne. Parmi les domaines des formations le plus réponsus : les langues étrangères, la bureautique, l'informatique et le management.

La tendance : actuelle est justement de faire évoluer la relation entre l'e-learning et le SIRH afin d'automatiser l'actualisation du système formation du SIRH.

## **Les propriétés du SIRH :**

### **Une approche par la technique**

Pour fonctionner, le SIRH a besoin de deux éléments majeurs :

- ✓ Une plate-forme technique ou os : linux, Unix,...
- ✓ Un système de gestion de base de données (SGBD) : oracle, DB2, SQL Server.

Plates-formes techniques : de nombreux progiciels sont proposé dans plusieurs environnements techniques différents

## **UNIX, Linux, windows 2000, mainframe, IBM i-Series.**

Systèmes de navigation: l'architecture web est très prédominante. Les architectures mainframe et réseau sont de moins en moins utilisées, alors que l'architecture client-serveur reste stable.

Les systèmes informatiques ont la vie dure que de nombreuses entreprises confrontées à la difficulté de mettre fin à la vie d'anciennes applications qui résistent.

Entre web et client-serveur: les avantages de l'interface web se concentrent autour d'une ergonomie séduisante proposant des informations élémentaire ou sous graphe et nécessitant pas de formation. Mais en autre côté les interfaces web peuvent devenir fastidieuse si la saisie est dense.

L'interface client-serveur : est plus adaptée à une saisie répétitive et les applications client-serveur garantissent des temps de réponses optimaux.

Remplacer le client-serveur par des applications 100% web serait une erreur.

Ces deux modes de travail constituent la grande tendance sur le marché des progiciels RH.

**Les composants internes** : un progiciel est constitué de trois grands composants techniques indissociables (informations, traitements et l'interface utilisateur) qui constituent la base de données du système au sens large.

Le dictionnaire de données : il support l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Les dictionnaires de données permettent à l'utilisateur de : créer toutes les informations dont il a besoin et qui ne figurent pas dans le standard des produits, de créer une application aux antipodes de la vocation première de son système.

Points de vigilance: la redondance d'information, la modification du dictionnaire peut conduire à des difficultés, l'ajout inconsidéré d'informations sera une difficulté dans les opérations de maintenance.

Les tables : les progiciels se sont enrichis de nouvelles tables. Une table est une façon élégante de regrouper des informations sous forme de tableau en lignes et colonnes.

Les tables ont une finalité « utilisateurs » et leur contenu peut être modifié sans mettre en péril l'intégrité du produit. D'autres ont une finalité purement système et altérer leur contenu est aux risques et périls de celui qui le fait. Certaines tables ne peuvent être modifiées que par un profil expert

### **Ces propriétés qui font la différence :**

Personnalisation et paramétrage : la personnalisation permet d'intervenir sur le contenant de changer ainsi l'aspect, la présentation du progiciel et d'apporter des adaptations de fond (données, traitement) alors que le paramétrage permettra d'intervenir sur le contenu comme la valeur de certaines constantes pour influencer sur les résultats obtenus.

Degré de personnalisation : De nos jours le niveau de personnalisation est devenu tellement élevé qu'il permet de réaliser de véritables applications. Il est également devenu si complexe qu'on n'en utilise rarement toutes les possibilités

La plat- forme de personnalisation : la plate-forme de personnalisation donne au client l'accès à différents ateliers lui permettant d'intervenir à tous les niveaux de l'applicatif :

- Gestion de l'ensemble des objets composants une application
- Personnalisation des objets applicatifs
- Gestion des données, des objets graphiques
- Gestion des requêtes et des rapports
- Gestion des objets d'assemblage des applicatif
- Création ou modification de structure de tables
- Création de nouvelles fenêtres ou adaptation de fenêtres existantes
- Gestion de la confidentialité et des droits d'accès
- Gestion des environnements.

## **XII. La plate-forme de personnalisation**

Permet de une adaptation du progiciel aux besoins de chaque entreprise en donnant accès à certains ateliers dans le but d'introduire tous les contrôles, alimentations automatiques et traitements d'affichage spécifiques permettant d'adapter l'applicatif aux règles de gestion de l'entreprise.

- Gestion des données, objets ;
- Gestion des requêtes et de rapports ;
- Création ou modification de structures de tables, etc.

Ces personnalisations bénéficient généralement des caractéristiques de l'offre de l'éditeur (portabilité, publication automatique des pages web, etc)

### **Les progiciels « bridés »**

C'est-à-dire un progiciel qui n'offre pas la possibilité d'adaptation. Les entreprises optent pour cette option car elle est moins couteuse (Elle n'aura pas besoin d'une équipe de développeurs internes pour personnaliser la solution).

### **Degré de paramétrage**

#### *1. Degré de paramétrage élevé :*

Offrent une grande autonomie via un langage simple

#### *2. Degré de paramétrage faible :*

Nécessitent plus de paramétrage informatique et rendent les utilisateurs moins autonomes

### **Degré de restitution des informations**

Les progiciels sont livrés avec un catalogue d'états standards prêts à l'emploi. La pluparts des entreprises ont besoin de créer ou de modifier les états qui ne figurent pas dans le catalogue

(pour des raisons réglementaires par exemple). De ce fait la plupart des logiciels proposent un outil de requêtes maitrisable par utilisateur final.

### La sécurité informatique adaptée à la RH

Qu'entend-on par sécurité ?

Parmi les objectifs d'un SIRH, il faut que les collaborateurs puissent se connecter à un SIRH à partir de n'importe quel endroit. Ce « transport » d'une partie du système de l'information hors de l'infrastructure sécurisée de l'entreprise constitue un risque de fuite de l'information.

Pour remédier à ce risque il faut veiller à satisfaire les trois objectifs DIC

D : disponibilité

I : intégrité (véracité de l'information)

C : Confidentialité

### **L'authentification**

La première étape de la sécurité informatique est l'authentification qui passe par un couple identifiant-mot de passe

*Trouver un mot de passe robuste*

Un mot de passe doit répondre aux critères suivants :

- Minimum 8 caractères
- Comprendre des majuscules/minuscules et des caractères spéciaux

### **Une stratégie claire dans la politique de sécurité**

Procédures de contrôles à priori : Proposer des changements réguliers, bloquer la possibilité d'utiliser des mots de passe déjà employés dans le passé.

Plus l'utilisateur manie des informations confidentielles plus on lui fixe des critères stricts pour le choix du mot de passe.

Pour cela il faut sensibiliser les utilisateurs sur leurs responsabilités et supprimer les comportements de négligence (exposer publiquement le login et mot de passe)

### La confidentialité

Il faut connaître à tout moment Qui accède à quoi et offrir l'assurance que les informations individuelles et la vie privée d'un salarié sont protégées

### **Définition des profils types par métier**

Exemple :

Je veux que Madame X, gestionnaire de paie s'occupe aussi de la formation en l'absence de Mme Y.

On finit par se retrouver avec autant de profils que de personnes, ce qui a pour conséquence l'accentuation des risques d'erreur, le risque de diffusion, la perte de la maîtrise, etc.

### **Les habilitations**

En plus d'une définition rigoureuse des droits d'accès pour chaque utilisateur, il faut veiller au suivi de ces droits selon les changements qui peuvent avoir lieu dans le profil de l'utilisateur : mutation, promotion, licenciement...

On comprend donc qu'une politique de gestion des habilitations doit s'effectuer dans le cadre d'un projet transversal faisant intervenir la DRH, la sécurité informatique, les administrateurs, etc.

### **Best practices :**

- Limiter les cas d'exception
- Limiter le nombre de profil types
- Prévoir un système qui adapte les habilitations en fonction des changements qui ont lieu.

### **La gestion des historiques :**

Exemple d'un salarié qui a été muté à 3 postes différents dans les 5 dernières années.

Il faut que le SIRH permette de tracer ses mouvements d'un poste à un autre

Les données que l'on rend historial doivent être nécessaires à des traitements déclaratifs ou des traitements de paie.

Les informations relatives à un salarié doivent être détruites trois ans après son départ.

### **L'outil de reporting**

Pour réaliser des reporting les utilisateurs doivent bien connaître les tables relationnelles du SIRH ainsi que leur contenu car la notion de jointure entre tables est nécessaire. Face à la complexité la plupart des utilisateurs abandonnent après la formation et préfèrent utiliser un simple requêteur qu'ils connaissent déjà même s'il ne leur permet pas de réaliser des reporting.

### **Le workflow**

C'est une succession d'étapes permettant de passer un événement d'un état « envoyé » à un état « validé » puis « traité ». Entre ces étapes, le même événement va changer de statut ce qui l'autorisera soit à poursuivre son chemin, soit à le mettre en attente pour aboutir au final du résultat attendu. Pour cela il faut que chaque acteur ait un rôle bien défini : saisie d'informations, consultation ou validation.

*Exemple de workflow dans le circuit de recrutement :*

A partir d'une annonce postée sur un site internet ou externe, réception de la candidature d'un candidat, transmission à un manager et ou un recruteur, prise de rendez-vous, réception du

candidat, transmission du compte rendu, décision d'embauche ou classement de la candidature

### **La convivialité**

Il faut que l'interface soit simple d'utilisation, fluide et efficace en saisie de masse, il faut aussi que son ergonomie soit agréable.

## **XIII. SIRH et secteur public**

Certains éditeurs proposent de livrer deux versions : une pour le droit privé et une autre pour le droit public

Il recouvre 3 domaines :

- La fonction publique (Etat)
- La fonction publique hospitalière
- La fonction publique territoriale : communes, collectivités locales...

Ces trois domaines ne sont pas gérés de la même façon, et il en va de même pour leurs SIRH.

Particularité du SIRH

Même si on retrouve les mêmes fonctions d'une entreprise privée dans le public, il y a d'autres différences qui ont lieu à l'intérieur de ces fonctions.



# **3. Des champs nouveaux :**

## **I. Urbanisation du SIRH**

### **Pourquoi urbaniser un SIRH**

- Couvrir les besoins des process RH par le SI
- Remédier aux faiblesses de certains modules ERP
- Résoudre les problèmes de circulation ou de communication liés à la mise en place de plusieurs logiciels non communicants
- Aligner le SI sur la stratégie métier
- Etablir la cartographie des processus
- Rendre le SIRH plus évolutif (système ouvert)
- Améliorer la productivité du SI (minimiser les coûts et les délais)

### **Démarche**

Suite à cette démarche on doit aboutir à une structuration du SI permettant d'améliorer les performances et l'évolutivité.

Pour ce faire il faut :

- Etudier les différents secteurs fonctionnels du domaine des RH
- Identifier les liens existant entre les différents éléments formant le SI (applications, processus, données)
- Réaliser une cartographie de ces secteurs
- Etudier son système d'information

Les SIRH doivent être de plus en plus évolutifs, proposer une couverture maximale des processus de gestion et assurer leur cohérence, etc. Ce qui illustre la nécessité d'architecture et d'urbanisation du SIRH. Faisant du métier « urbaniste du SIRH » un métier en émergence.

## **Entre PGI et Best of breed, quelle urbanisation ?**

- PGI (progiciel de gestion intégrée) : Architecture qui englobe l'ensemble des processus RH. Mais l'entrée vers le progiciel est la même. (Comme un immeuble avec des appartements)
- Best of Breed (outil de niche) : Progiciels spécialisés dans chaque processus. Chaque processus ayant son entrée à lui seule. (Comme un quartier avec plusieurs maisons individuelles)

L'urbanisation ne se fait donc pas de la même façon pour les deux types de progiciels.

## **De l'interface au SOA**

La SIRH n'apparaît plus comme un ensemble cloisonné de modules applicatifs mais comme un ensemble homogène composé de plusieurs modules ouverts sur d'autres applications.

Le développement des fonctionnalités sous forme web services permet la communication en temps réel et de manière transparente entre les différentes applications. Cette évolution permet aux entreprises de diversifier leur parc de progiciels et faire cohabiter les applications qui correspondent le mieux à leurs besoins.

## **Le périmètre du SIRH**

Il est différent d'une entreprise à une autre, il peut recouvrir tout ou partie des éléments suivants :

Archivage des documents

Système de badgeage

Médecine de travail

Portail RH et self-service

Liaison avec organismes extérieurs

Il y a d'autres applications périphériques qui sont cruciales mais qui ne sont pas livrées dans le modèle standard car elles doivent être personnalisées en fonction du cadre légal.

NB : Le self-service s'inscrit dans l'architecture du SIRH comme une application à part entière.

## **L'annuaire**

Il est réalisé en partenariat entre la DSI et la DRH et constitue la base du système de communication et de sécurité de l'entreprise. Son rôle est de savoir à tout moment qui est présent dans l'entreprise

Positionnement de l'annuaire dans le SIRH global.

C'est un référentiel de personnes

La DRH au travers de son SIRH alimentera l'annuaire, de sorte que les entrées sorties des salariés soient connues au jour le jour. La DSI sera responsable de l'attribution des profils aux identifiants (salariés ou partenaires externes)

La gestion de parc, une application du SIRH

La DRH doit être impliquée dans la gestion du parc informatique, il suffit de créer quelques données dans le SIRH pour indiquer que le collaborateur a reçu un portable, un téléphone mobile, ...

L'objectif est de pouvoir tracer les matériels de sorte à ne pas avoir de pertes.

## **Les interfaces**

### *Définition*

Ce sont les artères du SIRH, qui véhiculent des flux de données. Leur rôle est d'alimenter d'autres applications et elles ont 3 niveaux de complexité

- Interfaces simples : Flux unilatéraux qui n'attendent pas de réponse du système
- Interfaces moyennes : Flux ayant un impact immédiat sur la continuité d'un service ou d'une application (exemple interface comptable)
- Interfaces complexes : Flux bilatéraux

## **L'infocentre**

A la fois un entrepôt de données et un progiciel dédié à des fonctions d'extraction et de mise en forme. Il vient pallier les insuffisances de l'outil de reporting livré avec le progiciel RH.

Il peut être utilisé selon trois modes d'accès :

- Accès en mode requêtes « packagées » : requêtes basiques préétablies construites par l'équipe SIRH
- Accès de niveau intermédiaire : La difficulté est de savoir faire les jointures entre les tables. Les requêtes sont classées par thèmes, elles sont prêtes à l'emploi mais leurs filtres doivent être renseignés par les utilisateurs.
- Niveau d'accès libre : Ce niveau nécessite des compétences techniques et notamment de connaître les tables et de savoir faire les jointures entre elles.

## **La médecine de travail, un domaine qui tient plus de la médecine que de la GRH**

Si le SIRH est capable de gérer les dates de visites médicales, de faire des relances automatiques à date d'anniversaire, d'enregistrer des commentaires ou des évaluations, s'essouffle vite dans un domaine qui tient de plus en plus d'une spécialité.

Une DRH qui aujourd'hui a la volonté d'informatiser sa médecine de travail va se tourner vers des outils niche réellement spécialisés. Certains progiciels vont jusqu'à permettre l'enregistrement des pathologies au lieu de quelques dates et commentaires dans son SIRH.

La question du secret médical suppose que seul le médecin du travail aura accès à l'application, ce qui pose des questions nouvelles comme l'hébergement des serveurs dans des

salles dédiées, des accès très restreints non seulement pour le responsable SIRH mais aussi pour les informaticiens. Difficile dans ces conditions de maintenir une application.

Ce qui nous pousse à se demander : sommes-nous toujours dans le monde des Ressources Humaines ?

## **II. Externalisation ou Outsourcing**

Elle désigne toute action consistant à confier à l'extérieur un élément initialement géré en interne.

L'externalisation, en fonction des besoins et des domaines, se décline selon différentes formes allant du simple hébergement d'application ou de serveurs à une forme extrême, le Business process outsourcing (BPO) qui consiste à confier à un partenaire l'ensemble d'un processus (par exemple, la formation pour le domaine des RH)

Parmi les aspects RH les plus externalisés on trouve la paie en premier lieu puis la gestion des temps et des activités et par la suite le recrutement.

### **1. Périmètre de l'outsourcing**

L'externalisation peut concerner le technique (externalisation partielle) comme elle peut aller jusqu'aux métiers (externalisation totale).

### **2. Motivations d'externalisation**

Le choix de l'externalisation se fait en se basant sur un certain nombre d'indicateurs de suivi des prestations d'externalisation.

- Respect des échéances et du planning
- Réactivité aux demandes disponibilité du système
- Délais de délivrance des prestations d'externalisation
- Fiabilité du service
- Satisfaction des utilisateurs
- Etc.

Donc on peut conclure que le souci principal est la recherche de l'efficacité et l'efficience maximales.

➤ Parmi les **avantages**, on trouve :

- Organisation recentrée sur le cœur de métier
- Apport de compétences spécialisées (informatique et paramétrage)
- Meilleure qualité de service
- Flexibilité et souplesse d'action
- Réduction des coûts internes et meilleurs contrôles de ces derniers
- Efficacité.

- Parmi les **inconvenients** qu'on peut citer :
  - perte de maîtrise et de savoir-faire de la fonction externalisée ;
  - les coûts peuvent être élevés ;
  - Difficultés relationnelles potentielles avec le prestataire ;
  -
- Parmi les **facteurs clé de succès** :
  - qualité du cahier de charges ;
  - professionnalisme et compétence du prestataire ;
  - Co-pilotage entre le prestataire et le client ;
  - tableaux de bord et reporting efficace, etc ;
  - implication de la direction et suivi régulier par des comités de pilotage
  - Plan de communication de qualité
  - La maîtrise de l'impact du projet sur le système d'information de l'entreprise.
- **Best practices** :
  - Traiter les aspects juridiques en amont
  - Fixer une durée de contrat
  - Prévoit une clause de réversibilité
- **Principaux freins** :
  - Freins culturels
  - Risque de dépendance vis-à-vis du prestataire
  - Coûts estimés trop élevés
  - Difficultés sociales liées à l'éventuel reclassement du personnel
  - Taille de l'entreprise jugée le plus fréquemment trop petite.
- **Points de vigilance** :
  - Savoir gérer la réversibilité
  - Suivre les indicateurs qualité
  - Faire établir un devis pour chaque demande

- Qualité des cahiers des charges
- Respects des sécurités d'accès
- Définition des responsabilités
- Durée du contrat d'externalisation qui définit la période d'engagement contractuel du prestataire et de l'entreprise.

➤ **Critères pour choisir l'info-géreur :**

- Les références clients
- La solidité financière
- La rapidité de mise en production
- Les compétences métier
- Le coût...etc.

➤ **Exigences des clients externalisés :**

- Engagement contractuel
- Qualité de service irréprochable
- Vraie expertise métier
- Solidité financière
- Durée du contrat d'externalisation
- Mise à disposition des moyens adaptés.

**3. Approche financière de l'externalisation :**

➤ Les points positifs de l'externalisation :

- Un meilleur dimensionnement
- Un meilleur équipement

➤ Les points négatifs de l'externalisation :

- La marge (largement compensé par une plus grande productivité)
- Le coût du changement (compensé par une meilleure gestion des coûts par la suite)

**4. Les tendances de l'externalisation :**

Généralement les entreprises externalisent leurs processus RH sous motif de réduction de coûts, selon Markess International, les entreprises anglo-saxonnes ou appartenant à des groupes internationaux envisagent souvent l'externalisation de certaines applications RH ou bien carrément la fonction RH.

Ainsi, la **taille** (*plus l'effectif de la structure est important, plus l'externalisation paraît nécessaire*) et le **secteur d'activité** (*industrie, distribution et commerce plutôt externe, banque, assurance plutôt interne*) sont les déterminants les plus importants de l'externalisation.

## 5. les aspects contractuels de l'externalisation :

Plusieurs acteurs déterminent les aspects contractuels de l'externalisation : la DRH, la DSI, la Direction juridique, la Direction des achats, la Direction financière... chacun de ces **acteurs** a un rôle spécifique.

- L'identification des **clauses** structurant le **contrat d'externalisation** s'avère d'une nécessité ultime, on distingue les **clauses structurantes** (preamble, objet, définitions, durée), **clauses sur la responsabilité** (obligation de moyens/obligation de résultat, dommages directs et indirects), sur le transfert, sur la propriété intellectuelle, clauses de garantie, de pénalités, de fin de contrat, clauses financières.
- En termes des **clauses d'obligation**, il est recommandé de privilégier l'**obligation de résultat** que de celle de **moyens**, la première engage le prestataire sur un résultat précis, alors que la deuxième le prestataire s'engage à mettre œuvre tous les moyens appropriés pour réaliser la prestation confiée. De même il faut bien définir les dommages directs qui sont indemnisables entraînant ainsi un préjudice pour le client de l'obligation.
- D'autre part, et dans le cadre toujours de la constitution du contrat d'externalisation, il faut privilégier les **astreintes** et non pas les clauses pénales, une astreinte fixe forfaitairement la réparation d'un préjudice continu dans le temps.
- Il est nécessaire de déterminer les **instruments de contrôle** : mise en place de comités spécialisés, développement de charte de contrôle, indicateurs de contrôle.

L'entreprise cliente de la prestation ne peut en aucun cas se débarrasser de son rôle légal de contrôle interne.

- La connaissance des coûts et de leur évolution dans le temps s'avère d'une grande nécessité, ainsi que l'anticipation des prestations complémentaires et les évolutions internes à l'entreprise, en outre de la gestion des modifications de prix en cours de contrat.
- Quant aux **formes de contrats**, ces derniers sont nombreux:

Hébergement externe, contrat pluriannuel à part entière « TMA », Infogérance, ASP « location de droit d'usage et non pas appropriation de l'application », service de traitement, le BPO.

- En se concentrant sur le *contrat d'infogérance*, ses principaux points sont : l'objet du contrat, la durée, la description du périmètre fonctionnel, les modalités d'exécution, financières, de maintenance, propriété intellectuelle, assurance, audit, réversibilité...
- *Le plan qualité service « PQS »* permet de mettre en œuvre les règles formelles de management qui permettront d'atteindre les engagements de service. Pour atteindre cet objectif, le PQS définit formellement la structure opérationnelle des services et les indicateurs de service.

➤ *Les indicateurs de mesure de la qualité :*

Un indicateur est un instrument de mesure périodique qui permet d'observer l'évolution d'un phénomène par rapport à des objectifs fixés. C'est un outil d'amélioration qui stimule toutes les parties prenantes du système qualité, afin d'atteindre les objectifs fixés.

On peut décliner les indicateurs selon quatre domaines : Service, applicatif, sécurité, surveillance.

*Il faut éviter le piège qui consiste à passer plus de temps à mesurer la prestation qu'à la réaliser.*

➤ *Suivi de la qualité de service :*

- *Les instances du projet :* Le comité de pilotage, le comité de suivi technique ou comité d'exploitation.
- *Les moyens :* Les réunions devront être planifiées et se tenir de façon régulière et feront l'objet d'un compte rendu.
- *La procédure d'escalade* est envisagée lorsque il y'a absence d'un terrain d'entente cela consiste à s'adresser à l'échelon immédiatement supérieur du prestataire, puis éventuellement, à gravir les échelons un à un tant qu'un accord satisfaisant n'est pas trouvé.
- *Présentation :* Le tableau de bord et les éléments de qualité, en particulier les pourcentages d'indisponibilités, sont analysés en comité de suivi et présentés sous forme de tableaux, graphiques, histogrammes, etc.

### **III. Plus loin encore :**

La nouvelle organisation de l'entreprise est caractérisée par la mobilité accrue, le développement du travail virtuel et à distance, les technologies de plus en plus structurantes favorisant les principes de responsabilité sociale et environnementale.



Le défi pour la fonction RH est de gérer plus de diplômés, d'experts et de professionnels. On a besoin donc d'intégrer les technologies d'information et de communication dans sa pratique quotidienne à titre d'exemple : l'intranet, l'e-RH, gestion électronique de documents...

La DRH est désormais une fonction partenaire de la direction générale, elle participe à l'amélioration de la performance et à la création de valeur pour l'entreprise. Ceci ne peut se faire qu'avec l'adoption d'une **GRH individualisée** et visant surtout le développement de l'employabilité des collaborateurs.

La transformation ou l'amélioration de certains **processus RH** est importante afin de passer vers une nouvelle mission de la DRH. La gestion de la formation des salariés, la communication RH, la gestion de carrière et des politiques de recrutement sont les processus RH dont la transformation/amélioration est prioritaire pour l'organisation suite à l'enquête réalisée auprès de 81 entreprises basée en France. Source IDC/Adobe 2010.

Le SIRH représente outils d'aide à la décision qui doit être ouvert à l'ensemble des acteurs RH et en premier lieu au management. Le choix des outils informatiques apparaît comme essentiel.

Concernant les enjeux de la fonction RH qui vise à implanter un projet SIRH, l'adhésion des managers constitue un préalable à toute réussite de ce dernier.

De même, l'adaptation des compétences des équipes aux besoins de l'entreprise représente une priorité.

Il est nécessaire de rappeler qu'un SIRH est envisagé pour servir les RH et non l'inverse, le SIRH constitue un moyen et non une finalité.

L'apparition des Smartphones a développé la notion du **SIRH nomade** qui permet au salarié de compléter ses missions à distance. Concertation

Le SIRH permet:

- A l'entreprise d'économiser en surface les bureaux inoccupés ;
- Au Salarié de gagner en transport, donc en temps de trajet, en énergie et en qualité de vie ;
- Au responsable SIRH d'ouvrir le système de e-recruiting aux candidats externes.

Pour le département SI, le matériel permettant **nomadisme** professionnel apporte certains problèmes en termes de sécurité, d'authentification et d'accès aux applications métiers de

l'entreprise. Avant cette déferlante de plateformes de toute sorte, le SI était sous contrôle et seule la direction informatique autorisait ou non tel matériel ou tel logiciel.

D'autre part, l'e-GRH, à la fin des années 90 promettait une diminution importante des tâches sans valeur ajoutée, les webconférences, le télétravail... ça sera alors à la DRH de jouer un rôle de mise en relation, de création des liens sociaux pour éviter l'isolement total de ses collaborateurs.

Le responsable SIRH doit faire appel à la participation de tous les collaborateurs et les pousser à imaginer pour développer la solution SIRH envisagée. A titre d'illustration :

- Création de groupes de discussion et de partage (petites annonces, mobilité, covoiturage...)
- Constitution de pages personnelles avec accès à l'annuaire, aux offres de mobilité, aux métiers de l'entreprise...

Nouvelles possibilités pour le salarié de demander des révisions de salaire, des formations...

La question est désormais posée, jusqu'où faire confiance au salarié et donc quand doit-on prendre en compte l'information saisie ? De même, dans une entreprise, l'absence de bases de données des salariés ou de mise à jour de ces dernières, représente une contrainte.

Le contenu des *portails RH* est en évolution constante, il englobe généralement les rubriques suivantes : Offres d'emploi, compte rendu et accords d'entreprise, catalogue de formation et liste des organismes de formation, fiches métiers, développement durable social, tableaux de bord sociaux. Selon une enquête menée par DANAE en 2009 auprès de 63 entreprises.

- Dans le domaine des ressources humaines, on distingue deux types de *décentralisation* : décentralisation de la fonction RH et décentralisation des tâches administratives.
- La décentralisation de la fonction RH consiste à mettre en place des RRH locaux dans différents sites de l'entreprise afin d'alléger le rôle de la DRH centrale « RRH délégués ».
- Par contre, la décentralisation des tâches administratives permet aux managers et aux salariés d'assumer une partie des tâches initialement réalisées par la DRH (saisie de congés, gestion administrative...).

La décision de la décentralisation est attachée à la taille et à l'étendue géographique de l'entreprise. Aujourd'hui, dans un contexte de crise économique, la tendance est à la centralisation.

Pour décentraliser, il est nécessaire de créer une plate-forme d'échange accessible à plusieurs niveaux : celui des salariés, du manager, du gestionnaire RH.

Certaines activités doivent donc être informatisées (paie, administration du personnel...). Il s'agit en résumé, de centraliser au maximum pour mieux décentraliser la fonction RH.

#### **IV- La décentralisation**

La décentralisation est une notion complexe, c'est un mode d'organisation qui instaure une délégation d'un niveau central vers un niveau décentralisé.

Il y a deux types de décentralisation dans le domaine des ressources humaines.

##### **1- La décentralisation de la fonction RH**

Mettre en place des RRH (responsables de ressources humaines) afin d'alléger le rôle du DRH.

##### **2- La décentralisation des tâches administratives**

Confier des outils aux managers et aux salariés pour assumer une partie des tâches initialement réalisées par la DRH.

##### **3- Décentraliser pour mieux centraliser**

Ces opérations sont liées fortement à l'évolution des structures organisationnelles, ainsi le besoin de décentralisation de la fonction RH est devenue nécessaire pour contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise. Ceci dit, pour centraliser la fonction RH, la mise en place d'un self-service est essentielle, ce qui permettra de répartir sur les collaborateurs et les managers des tâches effectuées depuis toujours par la DRH.

Comment organiser cette décentralisation ?

Tout d'abord, l'information doit être ouverte à tous les acteurs, il s'agit de créer une plateforme d'échanges accessible à plusieurs niveaux :

-celui du salarié

-celui du manager

-celui du gestionnaire RH

Il s'agit en gros, de centraliser au maximum l'information pour mieux décentraliser la fonction RH.

## **V- La dématérialisation**

### **1- La dématérialisation : une histoire de l'humanité**

On pourrait penser que le concept de dématérialisation est né avec celui du DD. Effectivement, de nos jours, le discours est clair, on dématérialise pour la planète, on dématérialise pour tendre vers le « zéro papier », on dématérialise pour moins polluer.

### **2- La dématérialisation : une obsession de notre siècle**

On entend généralement par dématérialisation le fait de transformer des documents porteurs d'informations (sur un support le plus souvent papier), ainsi que les traitements est les flux qui leur sont appliqués, en fichiers informatiques, en flux électroniques et traitements numériques.

La dématérialisation peut servir à gérer de façon totalement électronique des données ou des documents qui transitent au sein des entreprises.

### **3- Les théories de « tout dématérialiser »**

Si l'on doit dématérialiser à grande échelle, la dématérialisation des données sociales est l'un des objectifs les plus attendus. Il est déterminant à l'égard du: DD avec tout ce que cela entraîne en économie d'énergie, ...

Une association est née

L'association SDDS (simplification et dématérialisation des données sociales) a été créée en Mai 2005. Elle regroupe les principaux éditeurs de progiciels en domaine RH.

-ADP	-HR Access
-Cegedim SHR	- Oracle
-Cegid Group	-Sage
-Ciel	-SAP

L'association œuvre auprès des pouvoirs publics et des entreprises autour de la dématérialisation des données sociales des systèmes d'information. Son positionnement lui donne la capacité à relayer très rapidement auprès des entreprises les décisions des pouvoirs publics.

Elle tente également d'apporter son expertise du monde des entreprises, de la paie, et des SIRH auprès des pouvoirs publics.

### **4- Et si on passait à la RH sans papier ?**

La dématérialisation RH est donc loin d'être une généralité. Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas le cadre légal qui est un frein à la dématérialisation car, d'un point de vue juridique, presque tout document peut aujourd'hui être dématérialisé en respectant certaines conditions. Le vrai frein est plutôt lié à une méconnaissance du cadre juridique.

## **5- La méconnaissance**

Le frein n'est lié à l'utilisateur, mais à la réaction de certaines administrations et notamment à l'inspection de travail qui est encore réticente vis-à-vis de la copie du document. Sur ce terrain, des progrès restent à faire.

## **6- Dématérialisation et SIRH**

Dans le domaine du SIRH, on assiste régulièrement à des ormes de dématérialisation depuis une dizaine d'années. Même si leur progression est lente, la technologie est prête depuis longtemps.

La maturité des DRH est enfin à niveau, le carde légal a rattrapé son retard, il se pourrait bien que la prochaine décennie soit celle de la « non-matérialisation ».

Deux formes de dématérialisation ont ainsi été mises en œuvre sans en porter réellement la nomination :

- Dématérialisation des congés ;
- Dématérialisation du recrutement, de la mobilité ;
- Et récemment la Dématérialisation du bulletin de paie.

## **7- Dématérialisation du dossier du salarié**

Si la dématérialisation du bulletin de paie est en marche, celle du dossier personnel doit encore faire l'objet d'études. Le dossier individuel est au cœur des processus RH. Certains documents revêtent un caractère contractuel ou nécessitent une conversion sur une très longue durée, d'autres font l'objet de consultations fréquentes.

# **VI- Vers le SIRH des années 2010**

## **1- Une couverture fonctionnelle de plus en plus riche**

Le domaine fonctionnel du SIRH s'est considérablement élargi, on compte aujourd'hui plus de 200 modèles et processus et sous processus pour tous les domaines RH. Le domaine de la « gestion de la formation » largement utilisé au sein du SIRH, se traduit par un macro processus « formation » qui peut se décliner en un certain nombre de processus fonctionnels, et chaque processus peut lui-même être découpé en sous-processus.

Avec un nombre aussi impressionnant de processus, on pourrait imaginer que le prochain SIRH devienne une bibliothèque de processus, capable d'apporter une réponse à tous les cas de figure quelles que soient la taille de l'entreprise et son activité.

## **2- Vers le SIRH de la prochaine décennie**

Alors que, dans l'entreprise, ces technologies sont parfois perçues comme source de complexité, ces mêmes technologies apparaissent indispensables à notre quotidien personnel.

Ceci dit, tout utilisateur sans être un spécialiste en informatique connaît plusieurs fonctions essentielles. Et il faut bien reconnaître, que l'informatique individuelle a pris une longueur d'avance sur l'informatique professionnelle.

### 3- Vers un système d'interaction des RH

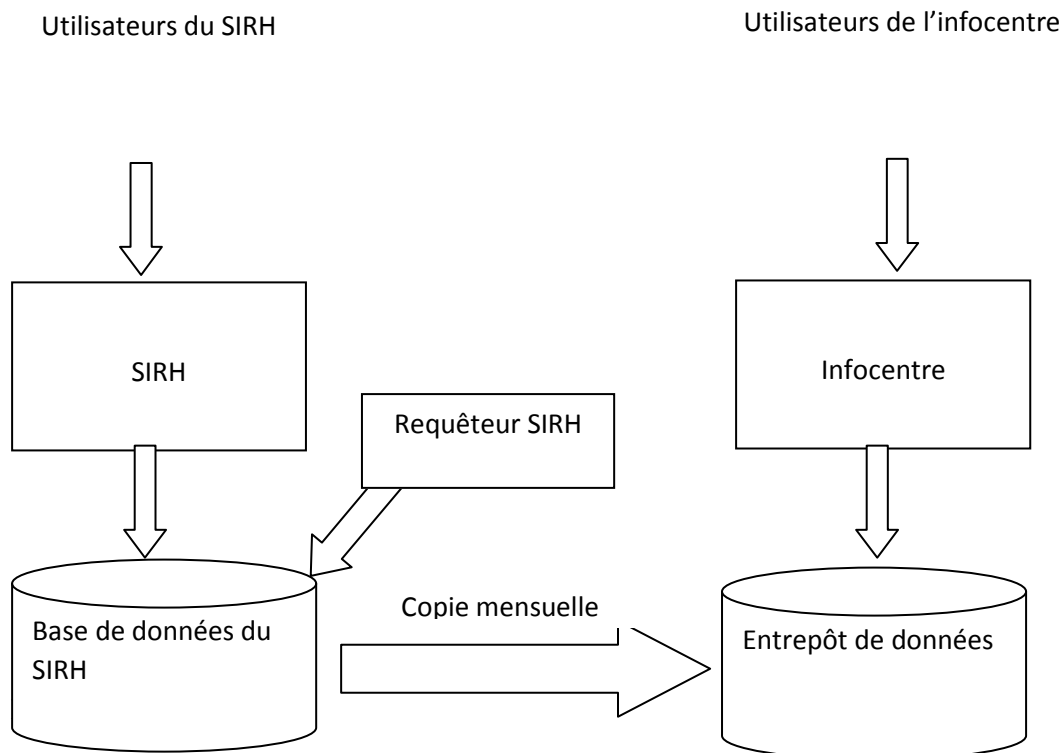
La mobilité ne sera plus un mot issu de la science fiction. On imagine un SIRH entièrement mobile, totalement en mode SaaS, accessible à tous depuis n'importe quel appareil communicant, depuis n'importe quel point du globe.

## VII- Les nouveaux Intranet RH

### 1- Les intranet se « CUSTOMISENT »

Un travail important est réalisé sur la forme et sur aussi sur le fond. Mais là où la customisation prend toute sa valeur, c'est que l'affichage des informations est désormais personnalisable par l'utilisation de modules appropriés.

Architecture d'un infocentre



Le SIRH communique avec le système comptable au moyen de l'interface comptable.

**Le système de badgeage :**

C'est un outil d'acquisition de données spécifiques à la gestion du temps.

Trois types d'architecture chronologique simple

---

**Le SIRH transmet le dossier des collaborateurs et les éléments de gestion du temps à la GTA** Quotidien

**Les prestataires et intérimaires sont saisis directement dans la GTA**

---

**La GTA transmet au SIRH les éléments horaires** Quotidien

**Le flux est bilatéral entre les deux systèmes** Quotidien

---

Architecture chronologique complexe

---

**Le SIRH transmet le dossier des collaborateurs à la GTA** Quotidien

**Les prestataires et intérimaires sont saisis directement dans la GTA**

---

**Le SIRH calcule les droits et les transmet à la GTA** Annuel

**La GTA enregistre les absences et les transmet au SIRH** Quotidien

---

**Le SIRH calcule les soldes et les retransmet à la GTA** Mensuel (après la paie)

**La GTA enregistre les heures supplémentaires et les transmet au SIRH** Mensuel ou hebdomadaire

---

**Attribution automatique des modèles d'habilitation** Quotidien

---

## **La médecine de travail, un domaine qui tient plus de la médecine que de la GRH**

Si le SIRH est capable de gérer les dates de visites médicales, de faire des relances automatiques à date d'anniversaire, d'enregistrer des commentaires ou des évaluations, s'essouffle vite dans un domaine qui tient de plus en plus d'une spécialité.

Une DRH qui aujourd'hui a la volonté d'informatiser sa médecine de travail va se tourner vers des outils niche réellement spécialisés. Certains progiciels vont jusqu'à permettre l'enregistrement des pathologies au lieu de quelques dates et commentaires dans son SIRH.

La question du secret médical suppose que seul le médecin du travail aura accès à l'application, ce qui pose des questions nouvelles comme l'hébergement des serveurs dans des salles dédiées, des accès très restreints non seulement pour le responsable SIRH mais aussi pour les informaticiens. Difficile dans ces conditions de maintenir une application.

Ce qui nous pousse à se demander : sommes-nous toujours dans le monde des Ressources Humaines ?

## **II. II. Externalisation ou Outsourcing**

Elle désigne toute action consistant à confier à l'extérieur un élément initialement géré en interne.

L'externalisation, en fonction des besoins et des domaines, se décline selon différentes formes allant du simple hébergement d'application ou de serveurs à une forme extrême, le Business process outsourcing (BPO) qui consiste à confier à un partenaire l'ensemble d'un processus (par exemple, la formation pour le domaine des RH)

Parmi les aspects RH les plus externalisés on trouve la paie en premier lieu puis la gestion des temps et des activités et par la suite le recrutement.

### **1. Périmètre de l'outsourcing**

L'externalisation peut concerner le technique (externalisation partielle) comme elle peut aller jusqu'aux métiers (externalisation totale).

### **2. Motivations d'externalisation**

Le choix de l'externalisation se fait en se basant sur un certain nombre d'indicateurs de suivi des prestations d'externalisation.

- Respect des échéances et du planning
- Réactivité aux demandes disponibilité du système
- Délais de délivrance des prestations d'externalisation
- Fiabilité du service
- Satisfaction des utilisateurs
- Etc.

Donc on peut conclure que le souci principal est la recherche de l'efficacité et l'efficience maximales.

➤ Parmi les **avantages**, on trouve :



- Organisation recentrée sur le cœur de métier
  - Apport de compétences spécialisées (informatique et paramétrage)
  - Meilleure qualité de service
  - Flexibilité et souplesse d'action
  - Réduction des coûts internes, et meilleurs contrôle de ces derniers
  - Efficacité.
- Parmi les **inconvénients** qu'on peut citer :
- perte de maîtrise et de savoir-faire de la fonction externalisée ;
  - les coûts peuvent être élevés ;
  - Difficultés relationnelles potentielles avec le prestataire ;
- Parmi les **facteurs clé de succès** :
- qualité du cahier de charges ;
  - professionnalisme et compétence du prestataire ;
  - Co-pilotage entre le prestataire et le client ;
  - tableaux de bord et reporting efficace, etc ;
  - implication de la direction et suivi régulier par des comités de pilotage
  - Plan de communication de qualité
  - La maîtrise de l'impact du projet sur le système d'information de l'entreprise.
- **Best practices** :
- Traiter les aspects juridiques en amont
  - Fixer une durée de contrat
  - Prévoir une clause de réversibilité
- **Principaux freins** :
- Freins culturels
  - Risque de dépendance vis-à-vis du prestataire
  - Coûts estimés trop élevés
  - Difficultés sociales liées à l'éventuel reclassement du personnel
  - Taille de l'entreprise jugée le plus fréquemment trop petite.
- **Points de vigilance** :
- Savoir gérer la réversibilité
  - Suivre les indicateurs qualité

- Faire établir un devis pour chaque demande
- Qualité des cahiers des charges
- Respects des sécurités d'accès
- Définition des responsabilités
- Durée du contrat d'externalisation qui définit la période d'engagement contractuel du prestataire et de l'entreprise.

➤ **Critères pour choisir l'info-géreur :**

- Les références clients
- La solidité financière
- La rapidité de mise en production
- Les compétences métier
- Le coût...etc.

➤ **Exigences des clients externalisés :**

- Engagement contractuel
- Qualité de service irréprochable
- Vrai expertise métier
- Solidité financière
- Durée du contrat d'externalisation
- Mise à disposition des moyens adaptés.

**3. Approche financière de l'externalisation :**

➤ Les points positifs de l'externalisation :

- Un meilleur dimensionnement
- Un meilleur équipement

➤ Les points négatifs de l'externalisation :

- La marge (largement compensé par une plus grande productivité)
- Le coût du changement (compensé par une meilleure gestions des coûts par la suite)

**4. Les tendances de l'externalisation :**

Généralement les entreprises externalisent leurs processus RH sous motif de réduction de coûts, selon Markess International, les entreprises anglo-saxonnes ou appartenant à des groupes internationales envisagent souvent l'externalisation de certaines applications RH ou bien carrément la fonction RH.

Ainsi, la **taille** (*plus l'effectif de la structure est important, plus l'externalisation paraît nécessaire*) et le **secteur d'activité** (*industrie, distribution et commerce plutôt externe, banque, assurance plutôt interne*) sont les déterminants les plus importants de l'externalisation.

## 5. les aspects contractuels de l'externalisation :

Plusieurs acteurs déterminent les aspects contractuels de l'externalisation : la DRH, la DSI, la Direction juridique, la Direction des achats, la Direction financière... chacun de ces **acteurs** a un rôle spécifique.

- L'identification des **clauses** structurant le **contrat d'externalisation** s'avère d'une nécessité ultime, on distingue les **clauses structurantes** (préambule, objet, définitions, durée), **clauses sur la responsabilité** (obligation de moyens/obligation de résultat, dommages directs et indirects), sur le transfert, sur la propriété intellectuelle, clauses de garantie, de pénalités, de fin de contrat, clauses financières.
- En termes des **clauses d'obligation**, il est recommandé de privilégier **l'obligation de résultat** que de celle de **moyens**, la première engage le prestataire sur un résultat précis, alors que la deuxième le prestataire s'engage à mettre œuvre tous les moyens appropriés pour réaliser la prestation confiée. De même il faut bien définir les dommages directs qui sont indemnisables entraînant ainsi un préjudice pour le client de l'obligation.
- D'autre part, et dans le cadre toujours de la constitution du contrat d'externalisation, il faut privilégier les **astreintes** et non pas les clauses pénales, une astreinte fixe forfaitairement la réparation d'un préjudice continu dans le temps.
- Il est nécessaire de déterminer les **instruments de contrôle** : mise en place de comités spécialisés, développement de charte de contrôle, indicateurs de contrôle.

L'entreprise cliente de la prestation ne peut en aucun cas se débarrasser de son rôle légal de contrôle interne.

- La connaissance des coûts et de leur évolution dans le temps s'avère d'une grande nécessité, ainsi que l'anticipation des prestations complémentaires et les évolutions internes à l'entreprise, en outre de la gestion des modifications de prix en cours de contrat.
- Quant aux **formes de contrats**, ces derniers sont nombreux :

Hébergement externe, contrat pluriannuel à part entière « TMA », Infogérance, ASP « location de droit d'usage et non pas appropriation de l'application », service de traitement, le BPO.

- En se concentrant sur le **contrat d'infogérance**, ses principaux points sont : l'objet du contrat, la durée, la description du périmètre fonctionnel, les modalités d'exécution, financières, de maintenance, propriété intellectuelle, assurance, audit, réversibilité...
- **Le plan qualité service « PQS »** permet de mettre en œuvre les règles formelles de management qui permettront d'atteindre les engagements de service. Pour atteindre cet objectif, le PQS définit formellement la structure opérationnelle des services et les indicateurs de service.

➤ **Les indicateurs de mesure de la qualité :**

Un indicateur est un instrument de mesure périodique qui permet d'observer l'évolution d'un phénomène par rapport à des objectifs fixés. C'est un outil d'amélioration qui stimule toutes les parties prenantes du système qualité, afin d'atteindre les objectifs fixés.

On peut décliner les indicateurs selon quatre domaines : Service, applicatif, sécurité, surveillance.

**Il faut éviter le piège qui consiste à passer plus de temps à mesurer la prestation qu'à la réaliser.**

➤ **Suivi de la qualité de service :**

- **Les instances du projet :** Le comité de pilotage, le comité de suivi technique ou comité d'exploitation.
- **Les moyens :** Les réunions devront être planifiées et se tenir de façon régulière et feront l'objet d'un compte rendu.
- **La procédure d'escalade** est envisagée lorsque il y'a absence d'un terrain d'entente cela consiste à s'adresser à l'échelon immédiatement supérieur du prestataire, puis éventuellement, à gravir les échelons un à un tant qu'un accord satisfaisant n'est pas trouvé.
- **Présentation :** Le tableau de bord et les éléments de qualité, en particulier les pourcentages d'indisponibilités, sont analysés en comité de suivi et présentés sous forme de tableaux, graphiques, histogrammes, etc.

### **III. Plus loin encore**

La nouvelle organisation de l'entreprise est caractérisée par la mobilité accrue, le développement du travail virtuel et à distance, les technologies de plus en plus structurantes favorisant les principes de responsabilité sociale et environnementale.

Le défi pour la fonction RH est de gérer plus de diplômés, d'experts et de professionnels. On a besoin donc d'intégrer les technologies d'information et de communication dans sa pratique quotidienne à titre d'exemple : l'intranet, l'e-RH, gestion électronique de documents...

La DRH est désormais une fonction partenaire de la direction générale, elle participe à l'amélioration de la performance et à la création de valeur pour l'entreprise. Ceci ne peut se faire qu'avec l'adoption d'une **GRH individualisée** et visant surtout le développement de l'employabilité des collaborateurs.

La transformation ou l'amélioration de certains **processus RH** est importante afin de passer vers une nouvelle mission de la DRH. La gestion de la formation des salariés, la communication RH, la gestion de carrière et des politiques de recrutement sont les processus RH dont la transformation/amélioration est prioritaire pour l'organisation suite à l'enquête réalisée auprès de 81 entreprises basée en France. Source IDC/Adobe 2010.

Le SIRH représente outils d'aide à la décision qui doit être ouvert à l'ensemble des acteurs RH et en premier lieu au management. Le choix des outils informatiques apparaît comme essentiel.

Concernant les enjeux de la fonction RH qui vise à implanter un projet SIRH, l'adhésion des managers constitue un préalable à toute réussite de ce dernier.

De même, l'adaptation des compétences des équipes aux besoins de l'entreprise représente une priorité.

Il est nécessaire de rappeler qu'un SIRH est envisagé pour servir les RH et non l'inverse, le SIRH constitue un moyen et non une finalité.

L'apparition des Smartphones a développé la notion du *SIRH nomade* qui permet au salarié de compléter ses missions à distance. Concertation

Le SIRH permet:

- A l'entreprise d'économiser en surface les bureaux inoccupés ;
- Au Salarié de gagner en transport, donc en temps de trajet, en énergie et en qualité de vie ;
- Au responsable SIRH d'ouvrir le système de e-recruiting aux candidats externes.

Pour le département SI, le matériel permettant *nomadisme* professionnel apporte certains problèmes en termes de sécurité, d'authentification et d'accès aux applications métiers de l'entreprise. Avant cette déferlante de plateformes de toute sorte, le SI était sous contrôle et seule la direction informatique autorisait ou non tel matériel ou tel logiciel.

D'autre part, l'e-GRH, à la fin des années 90 promettait une diminution importante des tâches sans valeur ajoutée, les webconférences, le télétravail... ça sera alors à la DRH de jouer un rôle de mise en relation, de création des liens sociaux pour éviter l'isolement total de ses collaborateurs.

Le responsable SIRH doit faire appel à la participation de tous les collaborateurs et les pousser à imaginer pour développer la solution SIRH envisagée. A titre d'illustration :

- Création de groupes de discussion et de partage (petites annonces, mobilité, covoiturage...)
- Constitution de pages personnelles avec accès à l'annuaire, aux offres de mobilité, aux métiers de l'entreprise...

Nouvelles possibilités pour le salarié de demander des révisions de salaire, des formations...

La question est désormais posée, jusqu'où faire confiance au salarié et donc quand doit-on prendre en compte l'information saisie ? De même, dans une entreprise, l'absence de bases de données des salariés ou de mise à jour de ces dernières, représente une contrainte.

Le contenu des *portails RH* est en évolution constante, il englobe généralement les rubriques suivantes : Offres d'emploi, compte rendu et accords d'entreprise, catalogue de formation et liste des organismes de formation, fiches métiers, développement durable social, tableaux de bord sociaux. Selon une enquête menée par DANAE en 2009 auprès de 63 entreprises.

- Dans le domaine des ressources humaines, on distingue deux types de **décentralisation** : décentralisation de la fonction RH et décentralisation des tâches administratives.
- La décentralisation de la fonction RH consiste à mettre en place des RRH locaux dans différents sites de l'entreprise afin d'alléger le rôle de la DRH centrale « RRH délégués ».
- Par contre, la décentralisation des tâches administratives permet aux managers et aux salariés d'assumer une partie des tâches initialement réalisées par la DRH (saisie de congés, gestion administrative...).

La décision de la décentralisation est attachée à la taille et à l'étendue géographique de l'entreprise. Aujourd'hui, dans un contexte de crise économique, la tendance est à la centralisation.

Pour décentraliser, il est nécessaire de créer une plate-forme d'échange accessible à plusieurs niveaux : celui des salariés, du manager, du gestionnaire RH.

Certaines activités doivent donc être informatisées (paie, administration du personnel...). Il s'agit en résumé, de centraliser au maximum pour mieux décentraliser la fonction RH.

Les entreprises intègrent les modules de E learning aux portails Corporate et aux intranets métiers, et il n'y a pas un site dédié exclusivement au Elearning, et ceci pour :

- Avoir une grande individualisation de la formation et pouvoir former des gens même s'ils sont dispersés géographiquement.
- Développer les compétences des salariés ...
- Qualité des contenus

### Le Knowledge management

L'intranet permet d'améliorer le KM, il permet une interactivité, une facilité et rapidité de communication, et facilité d'utilisation. Les collaborateurs pourront accéder à une bibliothèque de savoirs pour mieux accomplir leur activité.

### Le collaborateur

Le collaborateur est considéré comme acteur de son évolution et responsable de développement de ses compétences grâce à son accès à son portefeuille de compétences individualisé, et à travers son espace formation et de coaching.

### Le travail collaboratif

Grâce aux espaces collaboratifs, chacun connaîtra les nouveautés de mise à jour, et pourra donc réagir en fonction des informations disponibles. Ces espaces peuvent être associés à des réseaux sociaux, ce qui permet de relier des personnes extérieures à l'entreprise et d'interroger des experts.

Quel que soit le statut et la fonction du salarié, les NTIC permettent à tout le monde d'accéder aux informations et aux outils de travail., ces outils (intranet, NTIC ...) sont à la portée de tous les types d'entreprises (petites, grandes, associations...).

Application WEB : un mal nécessaire :

❖ **L'infobésité du système d'information mondial :**

L'internet , et les applications Web ne vont pas sans limites, en effet un problème qui se pose c'est : « l'infobésité » qui constitue un obstacle au niveau du tri, de la sélection et du classement de l'information. Cela signifie que les moteurs de recherche ne sont plus performants et ne permettent plus de trouver les informations facilement ainsi que les outils de recherche sont peu connus, et la notoriété sur le Web qui est très difficile à atteindre.

❖ **Intranet : les écueils à éviter :**

Pour éviter le surcharge de l'information sur le SI de l'entreprise. Il faut bien catégoriser l'information selon les règles et le vocabulaire métiers pour qu'elle soit facile à utiliser, il faut permettre donc à l'utilisateur de résumer le contenu, de faciliter, sa lecture et le classement des informations par priorité.

❖ **Les données sensibles en ligne de mire :**

La nécessité d'assurer une sécurisation des données et des applications Web est primordiale, ainsi que de protéger les bases de données contre les attaques des cybercriminels.

❖ **Comment rendre utile et efficace l'intranet RH ?**

Pour rendre efficace l'intranet RH, il faut :

- Donner des informations sur l'entreprise et donner accès à des bases documentaires
- Proposer des outils de recherche performants et des outils de gestion individuels
- Faciliter le travail à distance et le travail en groupe
- Faciliter l'échange d'information et de leur efficacité.

❖ **Les objectifs d'un intranet RH moderne :**

La finalité de l'intranet RH est de mettre en place un outil piloté par la DRH et accessible pour tous les acteurs impliqués dans les processus RH.

❖ **Les résultats et le bilan**

L'intranet offre 4 avantages principaux :

- Utilité : permet à la DRH d'encadrer et de maîtriser les processus
- Efficacité : permet des possibilités que le papier ne permet pas d'envisager
- Rentabilité : coût faible par rapport au traitement classique des dossiers
- Innovation : outil moderne et sécurisé.

Le réseau social de l'entreprise, une déferlante annoncée

Actuellement, les réseaux sociaux sont en explosion dans les grandes entreprises, surtout pour les sociétés qui veulent motiver leurs salariés, elles trouvent dans ces réseaux sociaux un moyen de former des communautés, partager des points de vue et des idées, proposer des solutions, innover... le concept de réseaux sociaux s'adresse principalement aux entreprises dont les collaborateurs sont dispersés géographiquement.

Intranet RH/ Réseaux sociaux d'entreprise : quelle différence ?

L'intranet facilite la diffusion de l'information, qui se fait top-down, alors que les réseaux sociaux d'entreprise permettent d'échanger des flux conversationnels et bottom-down.

L'internet permet à chacun de créer des liens sur n'importe quel sujet où tout le monde participe dans les discussions.

Vers l'entreprise 2.0

L'apparition des NTIC a bouleversé le travail en entreprise, il faut désormais apprendre à utiliser ces nouveaux outils pour qu'ils ne soient plus un obstacle, il faut donc remettre en cause les méthodes managériales classiques et changer les mentalités.

De même la complexité de la gestion des grandes entreprises exige un changement dans les formes d'organisation et c'est ça l'avantage des réseaux sociaux d'entreprise.

Ces nouveaux usages transforment donc l'organisation vers plus de collaboration et moins d'hierarchisation.

Les acteurs du SIRH

- ❖ Les gestionnaires : par une utilisation quotidienne ou plus espacée.
- ❖ Les managers, les salariés : les salariés sont devenus aujourd'hui des acteurs de développement de leurs compétences et pilotent leur propre carrière en s'intégrant aux systèmes d'information RH , aussi les managers font partie de ce système, ils ont l'autonomie d'exploiter et de gérer les compétences
- ❖ Les clients du SIRH : les collaborateurs et les hommes d'entreprise sont devenus aujourd'hui des clients de l'entreprise, ils sont des acteurs du marché.

Les métiers du SIRH

✓ **La fonction SIRH : un métier d'avenir**

Les NTIC ont déplacé le cœur de la fonction RH vers des activités d'accompagnement des collaborateurs et des managers, elles ont même augmenté le niveau de formation exigé pour occuper les postes RH, on assiste aujourd'hui à la création d'une nouvelle fonction SIRH qui va prendre en charge tout ou partie des activités RH. Cependant même les acteurs RH doivent maîtriser des outils de NTIC et non pas seulement le responsable SIRH.

Il faut donc désormais se doter des managers qui maîtrisent l'ensemble des processus RH, mais aussi qui maîtrisent le système d'information lui-même .

✓ **Le rôle du responsable SIRH :**

Le responsable SIRH doit avoir une double compétence, il doit être à mi-chemin entre le DRH et la DSI.

Le DRH doit se doter d'un responsable SIRH ayant une bonne maîtrise de l'outil informatique.

Le responsable RH doit être désormais expert en système d'information qu'en RH.



✓ **Missions du responsable SIRH en phase projet**

la première mission est une mission prospective, dans laquelle le responsable SIRH doit réécrire les processus de l'entreprise avant d'engager la solution, il faut s'interroger sur tous les dysfonctionnements pour proposer des solutions.

La 2<sup>ème</sup> mission, est une mission technique dans laquelle, il va définir le cahier de charges et choisir et paramétrer le nouveau système.

La 3<sup>ème</sup> mission, coordination : entre les différentes du projet, il doit réaliser le projet en conformité aux cahiers de charges.

✓ **Missions du responsable SIRH e phase post projet**

Plusieurs activités peuvent associées au responsable SIRH, comme par exemple :

- La maitrise d'ouvrage
- Le reporting
- La veille technologique
- Le développement et le paramétrage...

Les nouveaux métiers

On distingue 3 dimensions :

- La technique et les technologies
- L'information et les données
- L'organisation et le management

✓ **La technique et les technologies**

Les métiers touchant à la technologie RH nécessitent un contrôle des domaines RH avec une connaissance technique, il faut également maitriser les processus RH, avoir des compétences techniques spécifiques allant de la bonne maitrise des outils internet, et de la navigation à la connaissance d'un langage de programmation pour développer les applications. On assiste donc à l'apparition de nouvelles fonctions comme par exemple : ( chef de projet SIRH, développeur SIRH, Paramétrer...)

✓ **L'information et les données**

Les métiers utilisant le SIRH se sont diversifiés, pour intégrer d'autres problématiques au niveau de tous les processus RH. Citons comme exemple de fonction : RRH, l'assistant RH, gestionnaire de paie, technicien de paie...

Le domaine de la paie : fonction à caractère répétitif et fastidieux, l'erreur est inacceptable et inavouable, la contrainte du temps est omniprésente :on distingue entre le gestionnaire de paie et le technicien de paie :

Le gestionnaire de paie doit maitriser la réglementation en vigueur ainsi que les principales caractéristiques des contrats... il doit également maitriser le processus SIRH et le cycle de vie des différents aspects , il doit donc connaître toutes les rubriques de paie et leur fonction, on peut donc considérer que le gestionnaire de paie est une fonction qui gagne en technicité c.à.d.

qui maîtrise des outils de paie ... mais qui a perdu une bonne partie de la compréhension de la paie elle-même .

Le technicien de paie, c'est une fonction plus technique, le technicien de paie doit maîtriser la réglementation de paie, les lois et les textes légaux, il doit maîtriser à la fois un progiciel et la réglementation, l'administration du personnel... ;

### ✓ L'organisation et le management

On peut citer quelques fonctions comme par exemple :

- Le responsable SIRH : dont on a déjà parlé.
- Le contrôleur de gestion social : rattachés aux DRH, ils élaborent le budget de la masse salariale, et délivrent des informations essentielles aux financiers impactant directement les résultats des entreprises.
- Expert reporting : fonction qu'on peut trouver au sein de l'équipe SIRH et qui exige une bonne connaissance de l'outil de reporting...

### **I- SIRH, quelle organisation ?**

Tous les projets ont une fin. Ainsi, on doit mettre en place l'organisation postprojet avant la fin du projet.

#### **1- De la DSI à la DRH, une lente mutation :**

Jusqu'au début des années 1980, la direction informatique dispose d'analystes-programmeurs qui réalisent un nombre important d'applications.

D'ailleurs, les technologies, langages et outils se sont diversifiés, les compétences informatiques se sont multipliées alors que, dans le même temps, les progiciels de paie et de GRH sont devenus plus spécifiques et nécessitent davantage de compétence métier. De plus, ils se sont enrichis de nouvelles possibilités de paramétrage, se sont dotés de langages de programmation propriétaires les rendant difficilement maîtrisables par le programmeur de base qui n'a pas reçu une solide et coûteuse formation chez l'éditeur.

#### **2- Quand la DSI s'occupe de DRH :**

Auparavant, les informaticiens étaient les garants du système de paie.

Certaines organisations ont conservé ce statut qui tend à disparaître car la paie et les RH sont le cœur de métier des entreprises à l'exception des grandes sociétés de travail temporaires.

Il est donc difficile pour une direction informatique de maintenir une équipe totalement dédiée à la direction des RH.

#### **3- Quand la DSI s'occupe de MOA**

Dans quelques cas isolés, on trouve une organisation un peu hors norme avec un profil MOA rattaché à la DSI. Celui-ci prend en charge le SIRH assisté d'un profil technique.

Dans ce cas, les projets SIRH sont pilotés par la MOA de la DSI en relation avec le DRH.

#### **4- Quand la DRH s'occupe de SI (Une MCE à la DRH)**

Ce cas devient de plus en plus fréquent, l'évolution des progiciels a très certainement influencé le phénomène. Toujours pour aller dans le sens de l'ouverture aux utilisateurs, ceux-ci se sont dotés de plates-formes de développement de plus en plus performantes utilisant des langages propriétaires nécessitant des compétences que la DSI n'avait pas.

Les équipes mixtes ( MOA et MEC) ne sont plus un phénomène de mode. Face a de telles structures, les responsables SIRH jubilent. On est dans l'organisation idéale pour une réactivité idéale.

# **5. Méthodologie de mise en place de SIRH**

## **I. Pourquoi changer ?**

### **1- Les motivations d'un changement :**

<b>En tant que DRH</b>	<b>En tant que Responsable RH</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Amélioration de la performance</li><li>▪ Augmentation de la productivité</li><li>▪ La création de la valeur</li><li>▪ Changements liés aux restructurations et réorganisations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gain du temps</li><li>▪ Réalisation efficace des tâches répétitives</li><li>▪ Maintenance perpétuelle du système</li><li>▪ Boucler le cycle de paie dans le planning imparti</li></ul>

D'ailleurs, l'implantation d'un SIRH n'est pas aussi simple même si ses avantages vont de pair avec les attentes de notre civilisation caractérisé par l'impatience et la rapidité. En effet, il apparaît tel qu'une affaire dont la publicité est un élément de base pour qu'elle soit vendue et surtout convaincant pour un directeur général dont le coût est son souci majeur surtout si le projet va s'étaler sur au minimum une année.

Du coup, il faut monter tout un dossier contenant les arguments suivants :

- Automatisation des tâches ;
- SIRH, outil efficace de la GRH adapté aux besoins de l'entreprise ;
- Indicateurs de pilotage fiables permettant de meilleures stratégies ;
- Bien coordonner entre les managers, gestionnaires et collaborateurs.

**Concept de migration :**

<p><b>Définition « projet de migration »</b></p>	<p>Ensemble de figures et aspects différents impliquant un changement et le remplacement de SI des années 1980-1990.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rester avec le même éditeur ;</li> <li>▪ Changer de l'éditeur : tel qu'une refonte complète du système.</li> </ul>
<p><b>Raisons de migration</b></p> <p><b>Pourquoi changer de progiciel ?</b></p>	<p><b>Nécessité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Version actuelle trop ancienne ;</li> <li>▪ Rareté des compétences maintenant le système.</li> </ul> <p><b>Opportunité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fusion ;</li> <li>▪ Internationalisation de processus ;</li> <li>▪ Nouveaux enjeux de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Dimension technologique</b></p>	<p>Impact des plateformes technologiques sur les décisions.</p>
<p><b>Dimension culturelle</b></p>	<p>Décalage entre l'ancienne et la nouvelle version ; Changer ou garder le même éditeur</p>
<p><b>Dimension politique et économique</b></p>	<p>Evolution de GRH avec le développement de nouveaux processus</p>
<p><b>Raffinerie des compétences</b></p>	<p>Rareté des compétences qui maintiennent le système actuel ; Plus de demande sur les technologies récentes ;</p>
<p><b>Coûts de maintenance</b></p>	<p>Evolution du système : augmenter le cout de fonctionnement Evolution progressive : réduire la charge de maintenance</p>
<p><b>Coût de migration (difficile à chiffrer)</b></p>	<p>Il faut : Savoir les budgets précis des engagements ; Etre clair en termes de fonctionnalités à intégrer .</p>
<p><b>Bon choix au bon moment</b></p>	<p>Exemple de la société Winwin</p>

**Synthèse : face à la difficulté de gérer le changement dans l'organisation, il faut de la volonté de la part de la hiérarchie.**

Pourquoi ne pas choisir ?	Pourquoi choisir ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationnel (refus du changement, complexité des modes décisionnels) ;</li> <li>▪ Contraintes techniques (manque de maîtrise technique, spécificité énorme) ;</li> <li>▪ Charge de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raisons technologiques, financières (coûts), politiques ou humaines ;</li> <li>▪ Disposition des moyens ;</li> <li>▪ Lutter contre le syndrome du millefeuille ;</li> <li>▪ Valoriser SIRH comme levier de performance ;</li> <li>▪ Volonté.</li> </ul>

**Conclusion :**

- **Le projet de migration : choix spécifique à chaque organisation ;**
- **Nécessité de vérifier la mise à jour de la version utilisée ;**
- **Travailler avec l'éditeur pour améliorer la solution standard.**

**2- Changer de version :**

-Tout changement de version passe par des difficultés qui dépendent de la version d'origine et de la version cible. Ainsi, ce changement a des particularités allant de la simple évolution à une véritable opération de migration.

**- Qu'est ce qu'il faut prendre en compte ?**

- L'écart entre l'ancienne et la nouvelle version;
- La différence de l'architecture technique;
- Spécificité des clients qui rend compliqué la migration ;

**-Quels freins au changement ?**

- Les coûts (relative de produit);
- Mise à jour de version ;
- Complexité de projet de migration.

**-Alternative : migrer chez l'éditeur :** Transporter le SIRH du client et l'installer dans les locaux de l'éditeur, avec les avantages suivantes :

- Coûts d'infrastructure allégés ;
- Engagement de résultats ;
- Prise en charge des demi-interfaces ;

- Délai réduit.

### 3- Les SIRH dans la fusion

Lors d'une opération de fusion-acquisition, la fonction RH se trouve au cœur de l'événement dans la mesure où le DRH doit faire preuve d'une grande maîtrise des tâches nouvelles et gérer toutes les perturbations importantes qui en résultent ; à savoir : perte de repères hiérarchiques, de ses habitudes de travail, séparation avec ses collègues, espoirs et déconvenues...

<p><b>DRH avant-postes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire preuve de maîtrise face à des tâches nouvelles en matière d'homogénéisation des rémunérations, des classifications, des statuts, des pratiques et des conventions collectives...</li> </ul>
<p><b>Harmoniser les statuts</b></p>	<p>Assurer une harmonisation vue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conventions collectives différentes ;</li> <li>▪ Partenaires avec appréciations divergentes ;</li> <li>▪ Règles différentes sur les congés ; Remboursement transport, les tickets-restaurants, la garantie au net...</li> </ul>
<p><b>Harmoniser les systèmes et les outils</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer les synergies commerciales, industrielles et mettre en commun les expériences, les volontés et d'échanger de bonnes pratiques tout en prenant en compte l'obstacle de la taille et les 2 SIRH à harmoniser avec une superposition de modules RH hétéroclites.</li> </ul> <p>2 stratégies possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conserver plusieurs outils (tableau 1) ;</li> <li>▪ Converger vers un outil unique (tableau2).</li> </ul>
<p><b>La conduite du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer un bon climat pour deux équipes à cultures différentes.</li> <li>▪ Apprendre à travailler avec de nouveaux collaborateurs, de nouveaux collègues et de nouveaux patrons.</li> <li>▪ DRH : assurer l'organisation, l'intégration, motivation des nouveaux arrivants et mesure des écarts entre les deux cultures différentes.</li> </ul>

#### **4- Migrer un système interne vers un progiciel**

Le projet le plus complexe, pourquoi ?

- ✚ Un système ancien est plus respecté vue ses qualités et sa capacité à répondre aux besoins de l'entreprise pour période qui durent plusieurs années ;
- ✚ Les travaux d'évolution et de maintenance en ont fait l'outil idéal ;
- ✚ Les utilisateurs s'y sont beaucoup attachés.

**De ce fait, l'accompagnement au changement sera un véritable sous-projet.**

#### **5- Migrer d'un progiciel vers un autre**

L'opération est complexe que car la progicielle source est une génération ancienne.

Les systèmes anciens, même s'ils ont été correctement maintenus, disposent de bases de données dont le contenu relève parfois du jeu de piste.

**De la difficulté à traiter des données d'un autre âge**

**Eternel débat : la reprise des archives ou pas ?**

Puisque la reprise complexifie la problématique, voilà quelques conseils qui s'imposent:

- Veiller à la qualité des données;
- Veiller à ce que l'effort porte bien sur des informations utiles. Ainsi, Il ne faut pas s'acharner à faire des « moulinettes » en amont de la reprise pour cinq données, autant les saisir à la main ;
- Pour la migration, il est parfois plus simple de prendre des équipes d'intérimaires qui saisiront des données à la chaîne plutôt que des équipes de programmeurs qui vont développer des programmes de reprise.

## **II. Choisir son SIRH**

Choisir son SIRH est une tâche complexe, une phase décisive mais aussi un engagement sur le terme. En effet, il faut adopter le système le plus évolutif possible, capable de répondre aux nouveaux enjeux de l'entreprise et qui constitue la solution la mieux adapté pour les années à venir. Ceci est le souci majeur des éditeurs dont l'objectif est de garder la fidélité de ses clients.

D'ailleurs, plusieurs questions doivent être posées avant le choix de son SIRH :

**QUESTIONS PLUS LARGES :**

- La solution à adopter sera-t-elle une solution interne ou bien un progiciel du marché ?
- Utiliser un progiciel généraliste ou spécialisé ?
- Conserver la version standard ou faire des adaptations spécifiques ?
- Choisir un modèle du secteur public, privé ou un mixte des deux ?



- Y a-t-il des contraintes particulières imposées par la DSI ?

### **QUESTIONS PLUS SPECIFIQUES :**

- La pérennité du progiciel dans le temps ;
- Le respect des choix techniques et technologiques de l'entreprise ;
- La prise en compte de l'organisation de l'entreprise ;
- La couverture des besoins fonctionnels en matière de paie et de GRH ;
- Les processus RH (décentralisation de certaines fonctions telles que la formation, le recrutement,..).

### **Ces questions trouveront réponses dans les étapes de la démarche de choix.**

#### **Progiciel ou développement interne**

Aujourd'hui il n'est plus recommandé de développer son propre SIRH pour les raisons suivantes :

- ☞ Les changements de la réglementation qui nécessitent des mises à jour immédiates ;
- ☞ Le suivi des restructurations permanentes au sein des entreprises ;
- ☞ Les coûts élevés d'un tel projet.

Alors que le choix d'une solution à base de progiciel, permettant de gagner du temps, est devenu une nécessité pour les raisons suivantes :

- ☞ Les progiciels récents sont caractérisés par leur forte capacité d'adaptation et d'évolution ;
- ☞ Les développements et la maintenance des composants sont mutualisés ;
- ☞ Vu qu'il est commercialisé, l'utile informatique est offert avec une garantie et un accompagnement de son éditeur.

#### **Les différents types de progiciels**

##### **ERP une valeur sûre**

Il s'agit de puissants logiciels destinés à gérer l'ensemble des processus d'un même domaine au sein d'une entreprise.

Les grands ERP peuvent couvrir plusieurs domaines comme la finance, les achats, la production, etc. d'autres sont conçus seulement pour la gestion des ressources humaines. Ainsi, ces derniers offrent aux DRH une maîtrise de toutes les informations du domaine RH et assurent leur intégrité.

On peut résumer les avantages et les inconvénients des ERP dans le tableau suivant :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure gestion d'interfaces</li> <li>• Facilités des consolidations</li> <li>• Cohérence et homogénéité des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lourdeur de mise en œuvre et de changement de version</li> <li>• Difficulté d'appropriation par les utilisateurs</li> <li>• Dépendance vis-à-vis de l'éditeur</li> <li>• Nécessité d'une maintenance et d'une mise à jour continues</li> </ul>

### *Le best of breed*

Ce sont des solutions de niche qui apportent une réponse concrète, pratique et ponctuelle concernant un domaine précis (recrutement, formation, *Reporting*, organigrammes, visites médicales, etc.).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts réduits</li> <li>• Mise en œuvre rapide et flexible</li> <li>• Alignement du SIRH sur la stratégie de la DRH</li> <li>• Accroissements des niveaux de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de communication entre les différents outils</li> <li>• Gestion de plusieurs interfaces</li> <li>• Consolidation possible mais à développer</li> <li>• Multiplication des licences.</li> </ul>

### Entre ERP et ASP

D'une part, les grands ERP généralistes nécessitent de gros investissements en développements spécifiques. D'autre part, les petits logiciels métiers sont capables de grandes performances.

### *ASP (Application Service Provider) et RH font bon ménage*

On remarque que les modules spécialisés RH gagnent des parts de marché sur les autres modules comme la paie et l'administration du personnel.

### SaaS une valeur qui monte

Le SaaS est un nouveau mode de distribution de logiciels ou de services qui a pris la suite de l'ASP. Il permet un accès à distance à travers des nouvelles méthodes comme les blogs, wikis, forums, Web 0.2, réseaux sociaux, etc.

### Le SOA

L'architecture SOA propose une redéfinition majeure des ERP qui doivent dorénavant garder l'intégralité de leurs propres modules tout en accueillant les applications externes sans discrimination.

## **Entre standard et spécifique un équilibre à trouver**

*« Passer d'un outil spécifique, bien adapté à l'entreprise à un progiciel standard généraliste, c'est comme passer d'un tailleur Chanel sur mesure à du prêt-à-porter en boutique. »*

Entre développement spécifique et utilisation standard, les choix ne sont pas toujours évidents.

Des développements spécifiques sont toujours à envisager

Il faut noter qu'un minimum de modifications spécifiques est toujours à envisager pour interfacier le SIRH avec des composants externes.

Mais il faut jamais aller trop loin dans le spécifique sinon on risque de perdre l'intérêt du progiciel qui passe par sa maintenance.

Quand le spécifique entre dans le standard

Le dépoulement d'un progiciel est l'affaire de chaque entreprise. Pour cela, il est recommandé de s'adresser à un éditeur de proximité pour que l'entreprise travaille avec lui sur le développement d'une fonctionnalité qui sera ensuite intégrée en standard dans la solution.

## **SIRH du secteur public**

Aujourd'hui le secteur public est confronté à des enjeux divers en matière de l'administration et la GRH.

Le SIRH doit prendre en considération les spécificités de la GRH au sein du secteur public à savoir la diversité du personnel, l'étendu géographique (territorial, national, hospitalier, etc.), les adaptations réglementaires, les évolutions de l'Etat et la décentralisation.

## **Le recours au conseil**

Avec l'évolution permanente des SIRH, les entreprises font recours de plus en plus aux cabinets de conseil. Dorénavant, leur choix s'étale entre les grosses sociétés de *Consulting* et les consultants indépendants.

Les raisons de cette tendance sont les suivantes :

- ☞ Les équipes internes n'ont pas la disponibilité suffisante pour accompagner le projet ;
- ☞ Les cabinets de conseil disposent des compétences très pointues dans le management de projet des SIRH ;
- ☞ L'intervenant extérieur a plus d'influence sur la Direction générale et les comités du pilotage ;
- ☞ Le côté stratégique des projets SIRH nécessite des garanties de réussite.

## Forfait ou régie ?

Les entreprises font appel au **forfait** lorsque l'ampleur et le coût de leur projet SIRH sont difficilement estimables ou les demandes des clients en interne sont floues et changeantes ou encore quand les conflits d'intérêt sont inévitables.

Le mode **régie** est destiné aux équipes internes rodées aux aléas de l'estimation des charges, de la gestion des ressources et des plannings ou sur des projets dont la gouvernance est maîtrisée.

Le **centre de services** est un nouveau mode informatique qui permet aux prestataires d'industrialiser leur production et aux clients de poser des barrières en termes de partage des responsabilités et de respect des délais de livraison.

## Externaliser ou non

L'entreprise doit choisir entre l'*Outsourcing* et l'*Insourcing*.

L'externalisation se fait pour les raisons suivantes :

- ☞ Réduire et maîtriser les coûts internes ;
- ☞ Abandonner les tâches sans valeur ajoutée ;
- ☞ Se recentrer sur les opérations « stratégiques » ;
- ☞ Se libérer des préoccupations informatiques ;
- ☞ Confier la tâche à un spécialiste de la fonction ;
- ☞ Créer de la valeur, de la flexibilité.

## Progiciel international

Trois questions se posent au début du projet SIRH à l'international :

- ☞ Est-ce qu'il faut mettre un référentiel commun pour un *Reporting* groupe ?
- ☞ Quel sera la part de processus qui pourront être utilisés en commun et ceux qui resteront en local ?
- ☞ Comment peut-on appliquer une politique RH à l'international tout en respectant les spécificités de chaque pays ?

Le choix du progiciel

Solution	Caractéristiques
Progiciel à vocation internationale	Couverture internationale très étendue
Adaptation de progiciel standard du marché au contexte international	Solution équilibrée en terme de couverture fonctionnelle, d'expertise métier, d'économie de mise en œuvre et d'exploitation
Assemblage de produits « de niche » avec des fonctions applicatives adaptées à chaque pays	Ils complètent simplement un ERP ou un progiciel RH

## La conduite du projet

Le projet de SIRH à l'international doit traiter les aspects logistiques, la langue de travail, la localisation des équipes projet, la représentativité des pays, le mode de déploiement, les priorités géographiques, la politique RH à l'international et l'aspect méthodologique.

### Les contraintes de la DSI

Le responsable SIRH doit respecter les orientations et les impératifs de la DSI en matière de systèmes, de bases de données et de réseaux.

## III. Le dossier de choix

### Les étapes de la démarche

<b>1. Phase d'étude</b>	Etude de cadrage : grandes orientations, analyse de l'existant, tâches d'entretiens utilisateurs  Rédaction du cahier des charges
<b>2. Rédaction du dossier AO</b>	Préparation du dossier d'appel d'offre : cahier des charges complété du questionnaire d'appel d'offres.
<b>3. Présélection</b>	Etude de marché des progiciels et présélection. De 5 à 10 éditeurs peuvent être retenus selon le périmètre du projet. Envoi du cahier des charges d'appel d'offres aux éditeurs retenus
<b>4. Analyse des retours AO</b>	Retours des éditeurs : les réponses sont analysées, mesurées, comparées. De 3 à 4 éditeurs sont retenus
<b>5. Visites clients</b>	Il s'agit d'organiser quelques visites de clients utilisateurs des 3 ou 4 progiciels retenus. Ces visites peuvent se faire avec ou sans l'éditeur
<b>6. Evaluation du progiciel</b>	Réalisation d'une maquette de démonstration
<b>7. Epreuves des éditeurs</b>	On conserve en général 2 éditeurs ou 2 intégrateurs en « short-list ». ceux-ci sont alors mis à l'épreuve au cours d'une présentation très personnalisée chez le client des solutions pressenties
<b>8. Rédaction du dossier des choix</b>	Rédaction d'un document « dossier de choix » qui sera adressé aux membres du comité de pilotage. Il doit récapituler l'ensemble de la démarche de choix. Il ne fait référence qu'aux 2 éditeurs retenus
<b>9. Décision et choix final</b>	La décision est prise par les membres du comité de pilotage sur la base des éléments fournis dans le document « dossier de choix ». la décision s'accompagne d'un document de synthèse, véritable engagement des acteurs du projet
<b>10. Signature du contrat</b>	L'éditeur retenu est informé de la décision. On entre alors dans une phase de négociation qui précède la signature du contrat par la direction des achats.

## Etude de cadrage

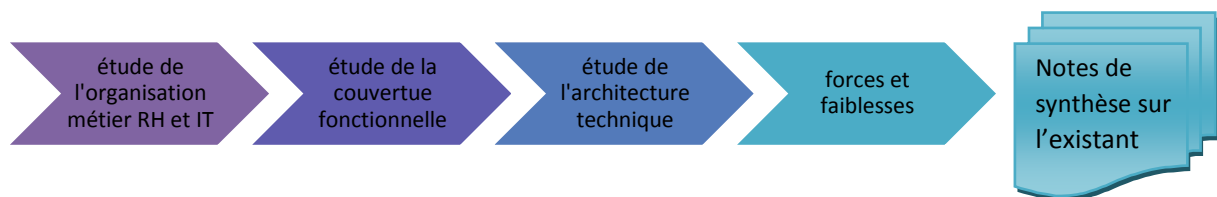
Au début on doit rédiger une note de cadrage qui doit contenir les éléments suivants :

- ☞ Le constat : historique du SIRH dans l'entreprise, historique de la relation avec le ou les éditeurs de la solution actuelle, les contraintes actuelles et les raisons d'un changement.
- ☞ Les préconisations : constitution d'un comité de pilotage, constitution de groupes de travail, étude de l'existant et rédaction du cahier des charges.
- ☞ Approche financière : estimation d'une enveloppe budgétaire et durée pressentie du projet.
- ☞ Démarche : rétroplanning du projet, date de lancement prévue, jalons et cadence des réunions.

## Le cahier des charges

C'est un document qui décrit les besoins de l'utilisateur. Il permet de définir les fonctionnalités à couvrir, les règles de gestion à mettre en place et les différentes législations en vigueur dans l'entreprise.

### Etude de l'existant



### Contenu de l'étude de l'existant (livrable)

Ce document recense les grandes fonctions actuelles du domaine RH, complétées des évolutions en cours ou prévues (vision fonctionnelle).

### Contenu de la note de synthèse sur l'existant (livrable)

Ce document présente une vision synthétique sur le plan organisationnel et métiers du domaine RH, accompagné d'un constat de l'existant (points forts, points faibles).

### La définition des enjeux

Les enjeux du projet doivent être clairement définis à savoir les besoins des utilisateurs, les développements et travaux de paramétrage, les moyens financiers, l'organisation technique et humaine du projet et le périmètre fonctionnel du projet.

### Les fiches d'entretien

Leur mise en œuvre est un moyen efficace pour rencontrer les acteurs et leur demander de réfléchir à leur système actuel, ses avantages et inconvénients et au système futur.

## Le schéma directeur

Elaboré par un comité directeur (représentants de la direction générale de l'organisation), c'est un document qui définit les orientations stratégiques de manière prospective. Il permet de définir des priorités en termes de réalisation des objectifs et de donner une visibilité sur les ambitions de l'organisation.

Il existe au moins trois niveaux de schéma directeur :

- ☞ Le schéma directeur informatique dans lequel figure le changement de SIRH ;
- ☞ Le schéma directeur de la FRH en totalité ;
- ☞ Le schéma directeur d'une sous-fonction de la DRH comme la formation, les compétences ou la carrière.

### Définition des processus

La reconfiguration va permettre de définir les processus cibles, ceux vers quoi on tend, c'est de l'organisation, de la stratégie, du management RH quel que soit le développement de la démarche de choix du progiciel. Ensuite, on analyse en quoi les futurs outils vont pouvoir aider à atteindre la cible.

### L'appel d'offre :

Après que l'étude du cadrage et d'analyse des processus soient effectuées, la démarche de choix de progiciel peut dès lors être lancée :

- ➔ **Une formalisation des besoins :** qui consiste à rédiger un dossier d'appel d'offres à priori ;
- ➔ **Analyse du marché des progiciels :** où l'entreprise en question s'ouvre sur le marché et stipule le cadre de son investissement (de 1 jusqu'à 5 ERP préliminaires) avec des avantages tels que la crédibilité vis-à-vis des acteurs, et objectivité de la démarche en question ;
- ➔ **Questionnaire de présélection :** qui consiste à rédiger un questionnaire destinés à l'ensemble des éditeurs comportant des questions indispensables au progiciel en question ;
- ➔ **Le cahier des charges d'appel d'offres :** qui devra comporter : la présentation de l'entreprise, la délimitation géographique du projet, la cartographie cible du future système, les interfaces recensées, les équipes MOA pressenties, les choix en matière de MCE, le périmètre fonctionnel, les processus RH envisagés, le plan qualité projet.
- ➔ **Le questionnaire de sélection :** découpé en :
  - Des questions commerciales (pour évaluer la pérennité de la solution et les budgets) : notamment : le logiciel peut-il être prêté pour une période d'essai ?
  - Des questions fonctionnelles (pour décrire les possibilités de paramétrage) : tel que : est-il possible d'alimenter les éléments variables avec des données issues d'un autre système ?

- Des questions techniques (en matière d'architecture et de bases de données) : ex : L'identifiant utilisateur et le mot de passe peuvent-ils provenir d'une application de signature externe afin d'éviter la double saisie (SSO) ?

➔ **Questions stratégiques :** A quelle date remonte votre dernier audit sécurité ? Quel est votre plan de développement pour les 3 prochaines années ? quel est le taux de turnover dans votre équipe ? quelles passerelles existent aujourd'hui avec d'autres logiciels ? quelles garanties offrez-vous pour le respect du planning d'implantation ? Pouvez-vous nous mettre une maquette à disposition ?

➔ **Envoi du dossier d'appel d'offres :** envoyé aux quatre ou cinq éditeurs présélectionnés qui auront trois à quatre semaines pour répondre (présenter en phase finales des scénarios de démonstration).

### Les réponses à l'appel d'offres :

A travers une méthode de dépouillement selon l'envergure du projet. Les questions posées en amont sont reprises dans le dossier de choix faisant ainsi l'objet d'une cotation : soit des questions très importantes, importantes ou éventuellement annexes. Les réponses des éditeurs de leur côté doivent être en fin de compte appréciées selon qu'elles sont tout à fait satisfaisantes, assez satisfaisantes ou pas du tout satisfaisantes. De ce fait, seules les réponses présentant une différence de cotation sont conservées dans le dossier. Ainsi, il faut ressortir dans un tableau annexe les réponses pas du tout satisfaisantes de la part des trois fournisseurs à la même question.

Eventuellement, chaque réponse devrait être analysée avec minutie puisqu'elles comportent toutes des messages sous-jacents en analysant les délais de réponse, la forme du dossier, la personnalisation du dossier, la proposition budgétaire, et intégrer une partie du *feeling* puisque le choix du logiciel approprié lie l'entreprise à l'éditeur pour plusieurs années.

#### *Visiter d'autres clients*

➔ **Le contact :** en rencontrant les utilisateurs du produit pour pouvoir forger une certaine certitude avant la signature du contrat. Ainsi, dans ce domaine, la priorité sera de cibler au mieux les clients visités. De ce fait, tous les éditeurs retiennent leurs clients fétiches ayant ainsi établi des liens de partenariat forts et qui peuvent recevoir plusieurs prospects par an.

➔ **La visite :** devrait être préparée à l'avance en précisant quels sont les thèmes à aborder, quels processus, et quelles questions à poser durant la visite ? Le mieux est que le visiteur fasse parvenir au client quelques jours avant la réunion l'ordre du jour, les questions et le timing de la rencontre. En dehors de toute considération, il ne faut s'interdire aucune question même celles qui concernent la réactivité ou la compétence de l'éditeur si celle-ci paraissent sensibles en présence du client.

#### *Ce que l'on retient d'une visite*

Il faudrait ne pas oublier de faire un compte rendu de la visite, qui devrait être transmis pour validation au client reçu et ainsi infirmer ou affirmer ce que vous avez perçu de la



présentation. Ce compte rendu sera une pièce importante à joindre au dossier de choix. En effet, il n'existe pas deux projets identiques, ce qui implique la vigilance du choix.

### **L'épreuve des éditeurs :**

Au cours de cette étape, chaque éditeur retenu dans la shortlist doit faire une présentation de son offre aux membres du comité de pilotage, à travers des réunions planifiées. Pour préparer sa soutenance, l'éditeur aura reçu préalablement un avis lui indiquant qu'il fait partie de la shortlist, d'une convocation à se présenter, la liste des participants de la société et les thèmes qui devront être abordés en séance. Cette réunion est déterminante dans la mesure où à son issue le processus de décision se forme dans les esprits.

### **Evaluation du progiciel :**

En dehors de visites clients, le prospect a deux moyens d'évaluer un progiciel : en assistant à des présentations de l'éditeur, en demandant à l'éditeur une maquette qui pourra être utilisée dans les locaux de l'éditeur et en utilisant le produit en interne pendant une période appelée phase de prototypage.

- ➔ **Présentations de l'éditeur :** Elles ont en général lieu au siège de l'éditeur dans des salles confortables pour pouvoir bien reconnaître l'opinion des intervenants du potentiel progiciel.
- ➔ **Le document d'évaluation :** Il ne représente que le compte rendu des constats effectués au cours de la démonstration avec pondération des points forts et points faibles (ex de grille d'évaluation page 320).
- ➔ **Le support de prototypage :** Quand l'éditeur accepte de mettre à disposition une version opérationnelle de son produit à son prospect.
- ➔ **La phase de prototypage :** à l'image d'une phase de test et de recette, mieux vaut rédiger un document décrivant un jeu de prototypage qui permettra de ne pas disperser dans les méandres de fonctionnalités qui pourront paraître obscures.
- ➔ **Le jeu de prototypage :** il s'agit de décrire un certain nombre de tests et de s'y tenir. Notamment une mise à jour individuelle du salarié, des mises à jours collectives d'une population sélectionnée, du processus de la paie (simulation de paie) et de lancer une extraction au moyen du requêteur afin de tester son ergonomie.
- ➔ **Bilan de prototypage :** document rédigé par les membres de l'équipe projet qui ont participé aux opérations et annexé au dossier de choix.

### **Rédaction du dossier de choix :**

Ce document sera conçu sur : la base de la visite des éditeurs, la visite des entreprises utilisatrices des progiciels expertisés, le bilan de la phase de prototypage, les réponses apportées par les éditeurs au dossier d'appel d'offres. Et cela, à travers une démarche de choix :

- 1) Explication de la démarche qui a permis la constitution du dossier de choix.
- 2) Description générale des solutions proposées

- 3) Synthèse fonctionnelle
- 4) Synthèse technique
- 5) Synthèse générale

### **La décision**

La démarche de choix s'articule autour de trois grandes phases :

- ➔ Le document « dossier de choix » préalable à la décision du comité de pilotage ;
- ➔ Le comité de pilotage au cours duquel le choix est entériné ;
- ➔ Le document « synthèse du dossier de choix » confirmant le choix qui a été fait, et les raisons du choix.

Lorsqu'il s'agit de pour une dizaine d'années, la décision se prend au cours d'itérations successives, de discussions, de négociations et de retours arrière.

### **La synthèse du dossier de choix**

Qui confirme la décision prise par le comité de pilotage et récapitule les éléments qui ont contribué au choix définitif à savoir :

- ➔ **Le contexte** : en présentant deux tableaux très synthétiques, décrivant pour chaque éditeur, les avantages et inconvénients de leur solution, en donnant en quelques lignes les arguments qui ont conduit à faire ce choix.
- ➔ **Synthèse** : en mettant en relief les différents éléments de synthèse qui étaient consignés dans le dossier de choix en ne faisant figurer que les deux seuls éditeurs retenus.

### **Les conditions de succès**

- ➔ **Anticiper son projet SIRH très en amont** : en réalisant plusieurs études de cadrage permettant de confirmer que le besoin est réel et clairement identifié, et qu'il reste bien compatible avec les ressources financières de l'entreprise.
- ➔ **Réaliser un état des lieux de l'existant** : en recensant avec précision les processus métiers existants, les points forts et les dysfonctionnements de l'organisation à travers des fiches d'entretiens pour les utilisateurs.
- ➔ **Rédiger un vrai cahier des charges** : au point à ce que la rédaction soit aisée avec des réponses du questionnaire bien ciblées pour pouvoir faciliter le choix final.
- ➔ **Surveiller la contribution de tous les membres au projet** : vu qu'il n'y a aucun intérêt de les intégrer dans une telle organisation si leur disponibilité n'est pas suffisante.
- ➔ **Ne pas négliger la conduite du changement** : en qualifiant le SIRH comme étant un projet ambitieux d'où l'équipe RH extérieure au projet devrait être informée dès le début pour qu'un suivi soit entamé.

- ➔ **Ne pas succomber au chant des sirènes :** il faudrait ainsi imaginer et les dysfonctionnements potentiels en matière du logiciel, et non pas se limiter aux avantages propices dans les présentations.
- ➔ **Résister aux effets de mode :** en choisissant le SIRH adéquat à nos besoins et non pas le plus valables aux concurrents... !!
- ➔ **Faire un choix qui correspond avant tout aux besoins de l'entreprise :** tout dépend de la complexité de l'organisation indépendamment de tout critère subjectif. L'erreur serait de doter l'entreprise d'un progiciel généraliste au périmètre fonctionnel surdimensionné qui risquerait d'induire des coûts disproportionnés par rapport à ce que l'entreprise est en mesure de supporter.

## IV. Le projet SIRH

### La conduite du projet

Pour mener à bien un projet d'une certaine envergure, une bonne méthodologie est indispensable. Dans le cadre de notre SIRH choisi :

C'est d'abord déterminer en amont du projet : notamment les rôles de chacun des intervenants, les attentes du projet, les livrables, le planning global du projet...

- **Déterminer :** le rôle de : la maîtrise d'ouvrage, l'assistance de la maîtrise d'œuvre, du comité de pilotage...
- **Définir :** le partage des rôles entre le DSI et DRH, l'organisation et le suivi du projet, la coordination de l'équipe projet.

### Une mise en œuvre graduelle

Un lancement par processus qui serait utopique et risqué de vouloir lancer un SIRH de manière globale : à travers une phase de lotissement qui paraît être une bonne démarche à travers un premier lot constitué de la paie et de la gestion administrative qui semble être la logique même car les autres lots pourront bénéficier de ce socle indispensable que constituent les dossiers individuels.

### L'organisation du projet

Elle devrait être établie pour être présentée lors de la réunion de lancement.

Il s'agit donc de définir une équipe capable de maintenir et de faire évoluer l'ensemble des applications existantes, et une autre équipe projet pouvant faire appel ponctuellement à des « sachants » issus de l'équipe de maintenance.

Il s'agit alors de définir les instances, leur rôle et leur composition :

- ➔ **Comité de pilotage :** qui est nommée lors du lancement du projet afin d'en assurer le suivi et qui est composé des responsables organisationnels de la maîtrise d'ouvrage et de responsables techniques de la maîtrise d'œuvre.

- ➔ **Comité de direction SIRH** : qui suit m'avancement général du projet et prend les décisions qui s'imposent sur tout point le nécessitant. Son périmètre est l'ensemble des sujets liés au projet quelle que soit leur nature.
- ➔ **Comité de direction de projet** : qui se réunit pour le lancement et la conclusion de chaque étape essentielle du projet, ainsi que périodiquement de façon à suivre l'avancement général du projet et prendre les décisions qui s'imposent sur tout point le nécessitant.
- ➔ **Comité d'avancement** : qui assure la coordination opérationnelle du projet, est garant du respect des plannings et des budgets, du respect du cahier des charges ainsi que l'emploi optimal du préparamétrage livré, de la coordination générale du projet.

### *Les nouvelles technologies au service du projet*

Le mail est un écrit asynchrone qui n'a qu'un inconvénient. Son pouvoir d'atteindre sa cible quoi qu'il arrive. Tel un « rouleau compresseur », que vous soyez présent ou absent, il transmet l'information. Ainsi, plus personne ne peut nier avoir reçu la convocation à telle ou telle réunion ou le compte rendu à valider dans les 24 heures. Le souci devient qu'organisation de la part de chacun.

### **La conduite de réunion**

- ➔ **Un art à part entière** : elles sont indispensables pour entretenir des rapports humains, que se soit au sein d'une équipe, entre directions ou avec les partenaires externes. Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous. Ainsi, on appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets → c'est un art, le chef de projet en est l'artisan, ce qui implique la convocation des bonnes personnes au bon moment → ordre du jour propice et indispensable à diffuser.
- ➔ **Les principales règles classiques de réunion** : représente les règles avant, pendant et après la réunion, pour pouvoir délimiter le cadre le plus propice du travail tel que : l'opportunité de la réunion (objectifs..), logistiques, tous de table, feuille d'émargement, actes des décisions...

### **Les équipes**

Il faut dès lors s'appuyer sur les équipes internes pour les étapes d'étude, d'analyse et de recette, mais ne pas compter sur leur participation dans les étapes de mise en œuvre que sont la réalisation et le paramétrage. Pour ne pas prendre de risque, conclure un contrat forfaitaire avec un éditeur ou un intégrateur évite de se poser toutes ces questions. Autre avantage, la garantie de résultats que l'on n'a pas forcément avec un contrat en régie.

### **La planification**

Il existe différentes techniques de planification de projet. La plus utilisée consiste à établir une liste de tâches et sous-tâches et à évaluer une charge pour chacune. Ces tâches et sous-tâches

peuvent aussi être saisies sur un outil de planification (PERT et GANTT) qui permettra d'établir le planning selon différents niveaux de détail.

- ➔ **Méthode PERT** : c'est une technique permettant de gérer l'ordonnancement dans un projet. Elle consiste à représenter, sous forme de graphe, un réseau de tâches dont l'enchaînement permet d'aboutir à l'atteinte des objectifs d'un projet.
- ➔ **Réseau PERT** : est composé des tâches (représentées par des flèches), des étapes (marquant le début et la fin d'une tâche) et d'une tâche fictive (permettant d'indiquer les contraintes d'enchaînement entre certaines étapes).
- ➔ **Diagramme GANTT** : c'est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Celui-ci est utilisé par la quasi-totalité des chefs de projet dans tous les secteurs, il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet, mais c'est également un bon moyen de communication entre les différents acteurs.

### Suivre les charges

Entre charges et délais : estimer la charge d'un projet afin qu'elle corresponde le plus possible à la réalité, est une des compétences que l'on demande au chef de projet, estimer les délais, les risques et les ressources nécessaires en sont une autre.

### Redresser les trajectoires

C'est le rôle principal du directeur ou du chef de projet SIRH, d'où la nécessité de suivre le projet au plus près et au quotidien. On doit anticiper un dérapage et non le subir. Un chef de projet doit arbitrer en permanence, il doit savoir dire oui ou non face au DRH ou au DSI en fonction de son ressenti du projet et de son expérience personnelle ➔ redresser la trajectoire en faisant appel à des ressources et en demandant un budget complémentaire.

### Durée du projet

Trois types de changement peuvent qualifier un projet SIRH :

- ➔ **La refonte du SIRH** : qui qualifie le passage d'une version très ancienne d'un progiciel à la toute dernière version de l'éditeur, où il s'agit de le remettre à plat afin de l'optimiser au mieux
- ➔ **Le changement du produit** : ou changement d'éditeur, où il serait difficile d'estimer la durée car il y a de fortes chances pour que les progiciels aient des structures de données différentes.
- ➔ **Le changement de version** : il peut s'agir d'une opération permettant de passer d'une version relativement récente à la toute dernière version de l'éditeur avec des fonctionnalités supplémentaires, d'un changement de version technique ; dans ce cas, nous sommes à la limite d'une opération de maintenance pouvant s'apparenter à une problématique purement informatique

En conclusion, il est plus facile de vendre à son DRH un projet de refonte du SIRH qu'un projet de changement de version.

## **La maîtrise des dépenses**

Au lancement du projet, le responsable SIRH dispose d'une enveloppe budgétaire. C'est son contenu qui va faire l'objet de toutes les attentions de la direction de projet du contrôleur de gestion et de la direction financière.

## **Norme documentaire**

Une fois l'intégrateur ou les équipes externes partis, les utilisateurs doivent pouvoir compter sur une documentation précise, complète et facile d'accès. Etablir une norme documentaire n'est pas très contraignant et a un intérêt certain, notamment en ce qui concerne l'image de marque du projet.

- ➔ **Définir une charte graphique** : puisque l'on a affaire à une diversité d'acteurs dans le projet, pour pouvoir éviter que chaque intervenant utilise la charte de sa direction, reflétant une mauvaise organisation du projet et des intérêts divergents.
- ➔ **Stocker et archiver la documentation** : puisque l'information se démultiplie à très grande vitesse → cahiers des charges, notes de cadrage, compte rendus, présentations, documentations, modes d'emploi, études budgétaires, livrets de formation, licences produit, mails... Il y a dès lors nécessité à ce que l'on émette et l'on reçoive des tonnes d'informations, et qui devraient éventuellement être conservées par précaution sans les lire et les supprimer (même par erreur). C'est-à-dire utilisant encore le papier et les classeurs. Leur inconvénient majeur est de ne pas pouvoir être partagés. Les documents dématérialisés ou un avantage certain, ils peuvent être stockés sur des serveurs spécifiques au projet et accessibles par tous les acteurs.

## **Les conflits d'intérêt**

### **La grippe A des projets informatiques :**

- La guerre des chefs : lorsqu'il y a plusieurs fonctions et direction qui interviennent.
- On est confronté dans des telles situations surtout lorsqu'il s'agit des retards par rapport aux délais fixés au préalable, un dépassement de budget ou une insatisfaction des utilisateurs.

### **Une première possibilité :**

Définir un sponsor : un acteur centrale de la maîtrise d'ouvrage ; un leader hiérarchique du métier ciblé. Dans le cas d'un SIRH ce sera le DRH.

### **Une deuxième possibilité :**

Nommer un chef de projet qui ait une position neutre vis-à-vis des différents responsables impliqués.

## **La paie**

La paie dans un projet SIRH doit être suivi à la loupe. Le choix d'un éditeur de progiciel de paie sera fonction de sa capacité à répondre à la problématique du client, à assurer une réelle

expertise dans le domaine, mais plus encore à sa capacité à fournir un service global d'assistance et à sa réactivité à maintenir sa solution en phase avec les évolutions légales.

Il est donc impératif, dans l'étape de choix du projet, de passer le temps nécessaire en démonstrations et prototypage avant d'effectuer un choix définitif

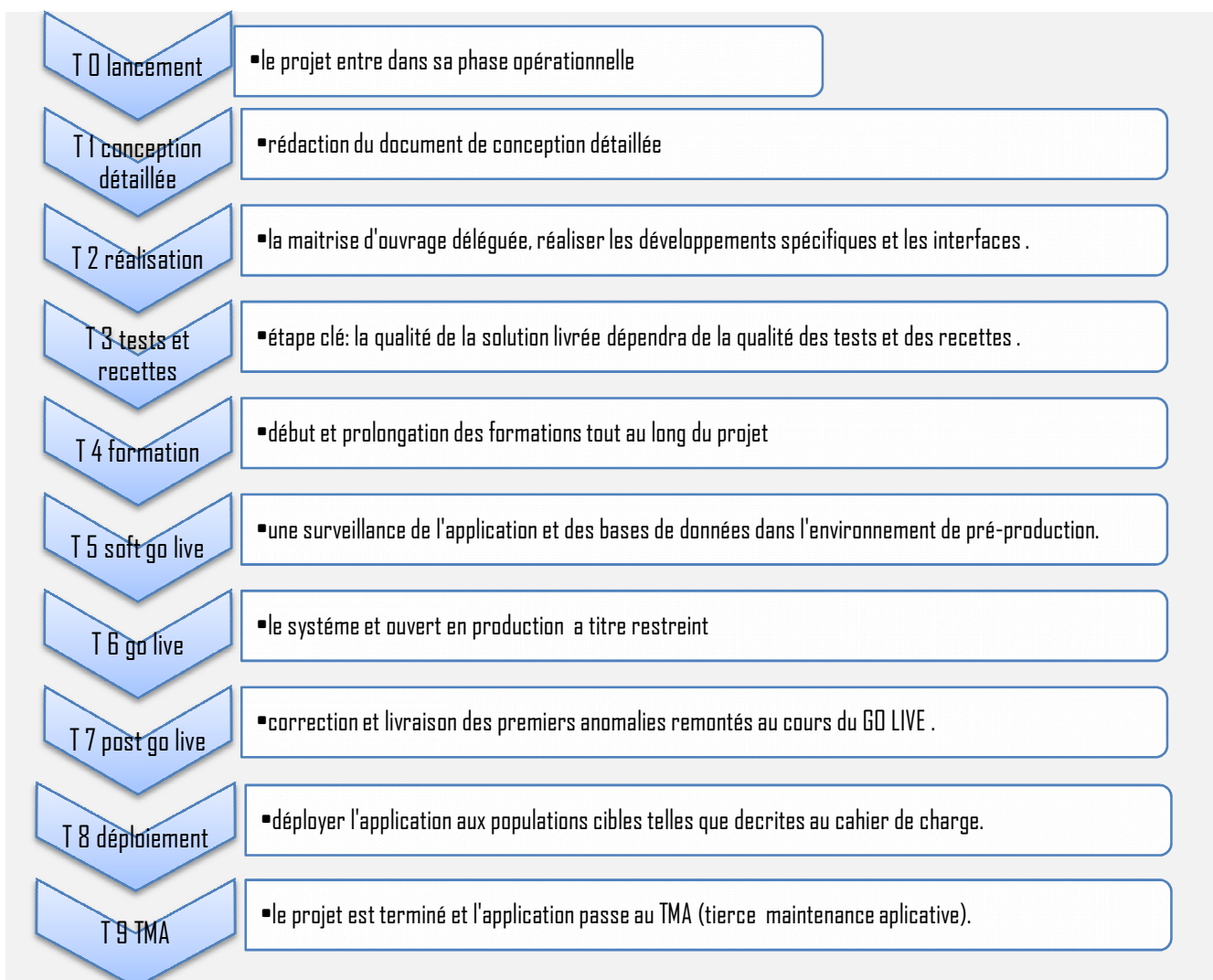
## V. La mise en œuvre

### Les étapes d'un projet SIRH

Chaque étape fait l'objet d'un livrable et d'une validation à partir d'un document spécifique. On appelle :

- « **le cycle de vie du projet** » : c'est l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.
- « **le cycle de vie de l'ouvrage** » : correspond aux étapes et aux livrables nécessaires sa réalisation.

### Les étapes clés :



## **La note de lancement**

### **Nécessaire et indispensable :**

La note de lancement permet de sensibiliser les acteurs au projet, puis d'étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise.

### **Contenu non exhaustif de la note de lancement :**

La note de lancement est constituée de 5 grands chapitres :

1. Description du projet
2. Définition de la mission
3. Modalité de déroulement du projet
4. Choix technique et technologique
5. Planning prévisionnel

## **La conception détaillée**

Parfois dénommée Business blueprint c'est-à-dire un niveau de détail très fin.

Il s'agit de décrire dans le détail ce que doit réaliser la maîtrise d'œuvre afin de construire l'application.

## **La réalisation**

Ce niveau regroupe le paramétrage, le développement et la migration. C'est la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle peut se décliner en plusieurs formes de développement possibles :

- Développement informatiques spécifiques ou de la réalisation des interfaces
- Réalisation des états, des rapports et des restitutions
- Développement d'une nouvelle application
- Transfert des données d'ancien système vers un nouveau
- Prévision d'une phase de paramétrage

## **Tests et recette**

On ne peut pas espérer mettre en place un système RH constitué de dizaines de milliers de lignes de code sans générer quelques dysfonctionnements.

Selon des utilisateurs de progiciel la tendance des éditeurs serait de livrer des versions en « bêta test » comportant de nombreux bugs, leur stratégie étant d'attendre tout simplement que les utilisateurs se manifestent pour intervenir et corriger des défauts au coup par coup, ou au moins corriger ceux qui vont poser de vrais problèmes.



La recette est la vérification de la conformité de l'ouvrage à la demande formulée dans le dossier validé de conception détaillée.

### **La conduite de changement**

Deux éléments sont importants à signaler à ce niveau :

- Associer l'ensemble des acteurs dès le lancement du projet
- Savoir déverrouiller les facteurs de résistance au changement

La conduite de changement consiste à définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans les conditions optimales.

Les démarches de conduite de changement sont généralement basées sur le triptyque suivant :

- La participation
- La communication
- La formation

### **La formation**

La plupart des éditeurs accompagnant leur offre progicielle d'un catalogue de formations souvent impressionnant.

- ✚ Il y a les formations dédiées a chaque module tel que la paie, la gestion administrative, la gestion du temps, etc.
- ✚ Il ya des formations dédiées au développement des applications, au paramétrage et outils de requêtes.
- ✚ Il faut ainsi former les IT et les gestionnaires

### **Le soft go live**

Il s'agit de la mise en production technique de l'ouvrage. Cette phase permet à la maitrise d'œuvre de s'assurer que l'application est techniquement en situation de fonctionner dans l'environnement de production.

### **Le go no go**

C'est un jalon à ne pas négliger dans le planning du projet. On doit ce jour la, prendre la décision ultime de passer à l'étape suivante ou non. Cette décision est en général du ressort du DRH ou du DSI selon que la raison du report soit fonctionnelle ou technique.

### **Le lancement ou GO live**

Il correspond à l'ouverture en production de l'application a destination de la maitrise d'ouvrage.

### **Le post go live**

Qualifiée d'étape de « serrage des boulons », elle succède au go live et arrive généralement dès le lendemain du lancement. C'est un signe que les utilisateurs se sont connectés.

## **Le déploiement ou ROLL –OUT :**

C'est le déploiement global de l'ouvrage auprès des utilisateurs finaux. Cette étape n'est pas indispensable si le GO LIVE couvre déjà le périmètre cible.

### **VI. Les conditions de succès :**

Dix conseils pour réussir le projet d'implémentation :

- Faire une mise en œuvre graduelle ;
- Savoir estimer charges, ressources et délais ;
- Impliquer tous les acteurs de l'organisation
- Garder des compétences disponibles en interne
- Bien coordonner ses équipes MOA/MCE
- Mener des actions de communication et de conduite du changement
- Empiler les briques fonctionnelles RH avec précaution
- Eviter l'effet « big-bang »
- Savoir faire les bons choix
- Inviter un consultant indépendant pour les derniers tests

### **VII. Les risques d'échec**

La conduite d'un projet SIRH, les risques les plus cités par les DRH et DSI :

- Pas d'implication des utilisateurs
- Mauvais choix du progiciel
- Absence de méthodologie
- Accompagnement insuffisant
- Absence de communication
- Pas d'optimisation des processus
- Pas d'étude d'impact

#### **1- Le ROI**

Le retour sur investissement ou « Return on investment » est une notion clé dans les processus décisionnels et sujet de préoccupation majeur pour toutes les entreprises. Cette question s'impose dans tous les domaines même celui des RH n'y échappe pas.

##### ***a- Mesurer Le Roi***

Le calcul du ROI répond à une attente légitime : La maîtrise des coûts.

Il convient en 1<sup>er</sup> lieu d'évaluer l'intérêt de la mise en place d'un nouveau système (dimensions du projet, évaluation des risques, objectifs...)

Il s'agit donc d'évaluer un projet et ses retombées d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Le ROI ne s'attaque qu'à une argumentation purement financière. C'est pour cette raison qu'il faudrait prendre en compte l'impact du projet et ses améliorations sur l'entreprise.

ROI= % de bénéfices nets sur une période donnée

ROI= (Réduction de coût+Augmentation de revenus)-coût de possession du système\*100/Coût de possession du système.

### ***b- Le ROI rapporté aux SIRH***

Le domaine RH se doit être une source de valeur ajoutée. Pour ce faire, il conviendrait d'aligner ses objectifs sur la stratégie de l'entreprise.

La mise en place d'un SIRH est souvent motivée par un besoin profond de modernisation quand le système existant se voit obsolète ou insuffisant pour porter les ambitions futures de l'entreprise.

Signalons qu'il est rare de pouvoir mesurer le roi en termes de coûts directs, Du fait qu'un SIRH dégage plutôt des bénéfices indirects.

### ***c- Entre coûts cachés et performance méconnue***

<b>Les inconnus</b>	<b>Les coûts inévitables</b>	<b>Les gains apportés par un SIRH : calcul difficile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée du projet</b></li> <li>• <b>Investissement Humain</b></li> <li>• <b>Coûts d'intégration</b></li> <li>• <b>Qualité des données à migrer</b></li> <li>• <b>Les efforts de paramétrage</b></li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La couche bureaucratique</li> <li>• Le remplacement des matériels</li> <li>• L'administration du système</li> <li>• L'accompagnement au changement</li> </ul>	<p>Le ROI est un moyen de se poser les bonnes questions et de se dresser une liste d'objectifs.</p> <p>Un calcul purement financier n'a pas de place dans le domaine RH, il faut élargir la prospective.</p>

### ***d- Des critères qualitatifs et quantitatifs***

<b>Des critères qualitatifs</b>	<b>Des critères quantitatifs</b>
<p><b>Les indicateurs qualitatifs de performance sont difficiles à mesurer car ils s'intègrent dans la stratégie d'évolution globale du groupe.</b></p> <p><b>On en cite :</b></p>	<p>Ceux-ci par contre, peuvent être mesurés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La diminution des questions posées par les salariés auprès de la DRH ;</li> <li>- La rapidité du processus de recrutement ;</li> </ul>

- L'amélioration de la confiance et de motivation des salariés ;
- L'amélioration de l'image de marque de la DRH et de l'entreprise ;
- La fidélisation des collaborateurs ;

- La diminution du temps de saisie des informations administratives ;

Les métriques liées au SIRH sont complexes à formaliser. Souvent, seuls les gains traduits en bénéfices qualitatifs et quantitatifs sont présentés, les bénéfices purement financiers n'étant pas nécessairement les plus pertinents.

### e- Un projet dans le projet

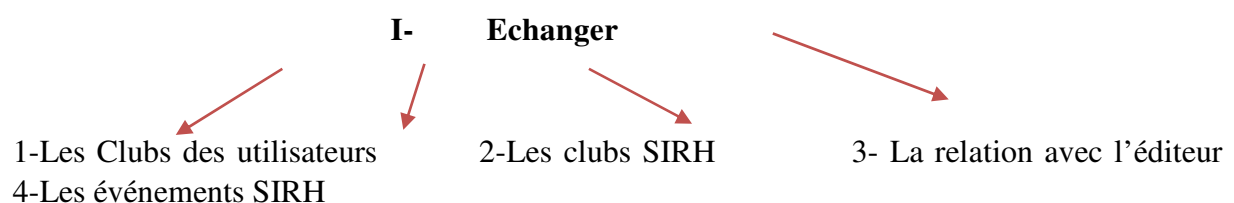
L'approche ROI est un sous projet dans le projet. Il importe de se doter d'une démarche et de s'y tenir.

Avant	Pendant	Après
<p><b>5étapes :</b></p> <p>1- Faire un état de l'existant ;</p> <p>2-Etablir un budget d'investissement prévisionnel ;</p> <p>3-Lister les objectifs de mise en œuvre ;</p> <p>4-Etablir les résultats attendus ;</p> <p>5-Quantifier autant que possible les bénéfices attendus ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer dans le suivi de projet, les indicateurs liés au calcul de ROI ;</li> <li>- Procéder à des ajustements au fur et à mesure de l'avancement du projet ;</li> </ul>	<p>Trois étapes :</p> <p>1-Etablir pour chaque indicateur suivi le niveau d'atteindre et l'impact quantitatif</p> <p>2-Effectuer un nouveau calcul de ROI portant sur la période globale</p> <p>3-Expliquer les causes des écarts entre les objectifs initiaux et les résultats après la mise en œuvre.</p>

## 2- Le coût du SIRH

Il y a une quinzaine d'années, le bulletin de paie était considéré comme la monnaie étalon pour mesurer le système RH de l'entreprise, du fait qu'il y avait une seule variable qui est la paie.

De nos jours, et avec l'afflux de processus RH, le bulletin de paie ne peut être considéré comme un moyen de mesure pour laisser place à une notion de coût du SIRH.



## **1- Les clubs des utilisateurs**

### ***a- Le « poil à gratter » des éditeurs***

Il s'agit d'une association autonome, même si à l'origine l'éditeur du progiciel a donné le premier coup de pouce pour bâtir les fondations.

C'est un lieu de rencontre entre personnes utilisant le même progiciel, pratiquant le même métier et ayant les mêmes préoccupations, c'est aussi un lieu de réflexion permettant d'émettre des idées d'évolutions pertinentes, mais c'est également un lieu de revendication et d'aiguillage vis-à-vis de l'éditeur.

### ***b- Partager les best practices***

Il s'agit de tirer un enseignement du projet, et de partager collectivement les bonnes pratiques. En effet, de cette manière, le RRH sera plus efficace, car son pouvoir devient renforcé face à l'éditeur et aussi face aux autres acteurs.

## **2- Les clubs SIRH**

Regroupent des personnes qui font le même métier mais utilisent des progiciels différents.

La discussion est beaucoup plus généraliste et orienté sur le métier et la fonction SIRH et ses pratiques plutôt que sur l'outil lui-même.

Sont en général indépendants de tout éditeur de solutions progicielles et de tout club d'utilisateurs.

## **3- La relation avec l'éditeur**

On peut devenir une référence client ou un bêta testeur, dans le sens où on peut participer à la vie du progiciel.

### ***a- Référence clients***

Le devenir est consommateur de temps en raison du nombre de sollicitations qui devient ingérable (interviews pour la presse, participation à des tables rondes...). Nous présumons donc que ce genre de démonstration en public à laquelle le responsable SIRH procède bien qu'il lui apporte de la notoriété, elle peut aboutir à ce que son temps de travail se voit diminué de moitié.

### ***b- Bêta testeur (early adopter)***

Il s'agit de faire preuve d'une certaine témérité pour être, sinon le premier, du moins parmi les premiers à mettre en œuvre une solution à peine sortie des mains des développeurs. Autant dire que le rôle du Responsable SIRH et de son équipe sera celui d'un testeur recetteur privilégié, puisqu'il utilisera ses données réelles dans le contexte novateur d'un prototype.

## **4- Les événements SIRH**

On peut juger de l'évolution de la fonction SIRH par la multiplication des événements qui ont lieu depuis une dizaine d'années. (Invitation auprès de l'éditeur à ses clients, à des journées, colloques... en vue de se proposer en tant qu'assistance très marketing.). Nous présumons que ce sont des lieux d'échanges qui permettent surtout de se forger une opinion.

## II- Les autres Dossiers

1- gestion des identités	2-le déclaratif	3-la loi Sarbanes-Oxley	4-Gestion des environnements	5- L'anonymisation des informations individuelles	6-plan de secours	7- Audit du SIRH	8- La Cnil
--------------------------	-----------------	-------------------------	------------------------------	---	-------------------	------------------	------------

### 1- La gestion des identités

C'est un projet transverse, qui intervient en amont du SIRH et consiste à définir les règles d'entrée et de sortie de toute personne intervenant dans l'entreprise et utilisant des ressources telles que les matériels informatiques, les réseaux, les accès aux locaux.

### 2- Le déclaratif

C'est le caillou dans la chaussure du responsable SIRH. Les déclarations annuelles prennent chaque année la physionomie d'un véritable projet, non pas par rapport à leur fréquence mais plutôt du fait qu'il faut s'attendre chaque année, à de nouvelles mesures à prendre en compte de la part des organisations extérieures.

Dans ce qui suit, nous vous présentons une vue d'ensemble d'un extrait du déclaratif.

Déclarations actuelles	Objectifs	Données	Fréquence	Organismes destinataires
DUE (Déclaration unique d'embauche)	Déclarer une nouvelle embauche CDI et CDD	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informations sur l'employeur</li> <li>– Informations individuelles et contractuelles sur le futur salarié</li> </ul>	Événementielle	Envoi à l'Urssaf qui transmet à Urssaf, Assedic, ANPE, DDTFP, Cram, Cnam, AMT, ALE
DMMO (Déclaration des mouvements de main-d'œuvre)	Récapituler toutes les entrées et sorties du mois	Informations individuelles et contractuelles : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Emploi occupé</li> <li>– Date d'entrée et de sortie</li> </ul> Effectif global en début et fin de mois	Mensuelle	DDTFP (inspection du travail)
Déclaration des travailleurs handicapés	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Récapitulation du nombre de travailleurs handicapés.</li> <li>– Permet le calcul de la contribution Agefiph</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informations</li> <li>– Calcul de l'obligation légale d'emploi</li> <li>– Récapitulatif individuel des travailleurs handicapés (emploi, date d'embauche, type de handicap, etc.).</li> <li>– Actions entreprises</li> </ul>	Annuelle	DDTFP (inspection du travail)
Déclaration annuelle sur les retraites	Récapituler toutes les sorties des salariés âgés de 55 ans et plus	Informations individuelles et contractuelles : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Type de société</li> <li>– Âge du salarié</li> <li>– Montant de l'indemnité allouée</li> </ul>	Annuelle	Urssaf
Bulletin de paie	Document individuel remis à chaque salarié pour récapituler les composantes de sa rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Composantes de rémunération</li> <li>– Divers renseignements sur employeur et position</li> </ul>	Périodique (mensuelle en France) À la demande	Salarié
DUCS (Déclaration unique de cotisation sociale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Récapitulatif global (non nominatif) des cotisations</li> <li>– Préparation du paiement ou paiement associé des cotisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informations sur le(s) établissement(s)</li> <li>– Détail du calcul des cotisations pour le(s) établissement(s) concerné(s)</li> <li>– Informations liées au paiement</li> </ul>	Mensuelle ou trimestrielle Annuelle	Urssaf, Assedic et caisses de retraite complémentaires (Arco et Agirc)

### ***a- Un site incontournable, le site de Net entreprise***

Ce site a été mis en place pour régler et effectuer l'ensemble des déclarations sociales de manière simple, gratuite et sécurisée. Il s'adresse à toutes les entreprises et leurs mandataires.

### ***b- Panorama des déclarations prises en compte par le site***

- Déclaration unique d'embauche ;
- Attestation de salaire
- Déclaration accident du travail
- Attestation employeur assurance chômage
- Déclaration unifiée des cotisations sociales (DUCS)
- ...

## **3- La loi Sarbanes-Oxley**

Du nom respectif des deux sénateurs Paul Sarbanes et Michael G.Oxly, aussi dénommée simplement SOX ou SOA, est la réponse aux affaires de malversation ayant touchées plusieurs grandes groupes américains il ya quelques années.

Cette loi implique que les présidents des entreprises cotées aux E.U certifient leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission. Le but étant de protéger les investisseurs, en assurant l'accès à une information financière et comptable fiable et transparente.

### ***a- Mise en œuvre***

L'objectif est de mettre en place un cadre juridique et des standards de gestion de données financières et comptables, le tout pour plus de transparence. Il s'agit donc de faire certifier par un audit externe la qualité du contrôle interne de l'entreprise.

### ***b- Conséquences du projet SOX sur le SIRH***

Ramené au SIRH, le SOX peut prendre l'allure d'un audit interne. Il convient de s'intéresser à 3 processus :

- La paie et la comptabilité
- La gestion des habilitations
- La maintenance du SIRH

Le responsable du SIRH devrait donc identifier les risques et dysfonctionnements au niveau de chaque processus et sous processus qui peuvent avoir une incidence sur la fiabilité de l'information dispensée. On procède ainsi : (modéliser l'ensemble des processus identifiés, identifier les risques et les contrôler, passer à des revues périodiques qui permettront de vérifier le respect des contrôles et des flux et éventuellement de redresser les dysfonctionnements.

Le projet devient plus complexe quand le SIRH est externalisé, on parle d'un mode de gestion tripartite : DRH, DSI, Info gérant.



- a- Répercussions directes
  - Améliorer la cartographie des processus et des contrôles internes
  - Evaluer le contrôle interne et rendre compte à la fois des défaillances et des plans d'amélioration.
  - Faciliter la diffusion en temps réel
  - Améliorer la gestion documentaire et les pratiques d'archivage
  - ....

#### **4- La gestion des environnements**

Les progiciels intégrés sont très puissants, vu le nombre d'éléments qui les composent et leurs natures. Ainsi, ils nécessitent une gestion des environnements très rigoureuse. Dans ce sens, un certain nombre d'environnements sont nécessaires.

- *Environnement de référence* : réservé à l'éditeur ;
- *Environnement de test* : réservé à l'équipe en charge ;
- *Environnement de formation* : comporte des informations réelles mais banalisés.
- *Environnement de recette* : contient des données qui peuvent faire l'objet d'un rechargement entre deux séances de recette.
- *Environnement de préproduction* : contient les informations de l'entreprise et fait l'objet de toutes les attentions.

Le transfert d'un environnement à un autre est une gestion très pointue que doit assumer un ou plusieurs experts de l'équipe SIRH sous contrôle du responsable SIRH.

#### **5- L'anonymisation des informations individuelles**

L'anonymisation qui consiste à rendre anonymes les matricules, les identifiants basés sur le matricule, les noms et les prénoms ... selon une règle interne fournie. Le tout est fait dans le but de garder confidentielles ces données individuelles en cas d'accès de consultant externe.

#### **6- Plan de secours**

Réalisé une à deux fois par an. Consiste à simuler une situation critique, fait généralement partie du contrat signé par l'infogéreur. On en distingue 2 plans : - le plan de continuité d'activité(PCA)/ le plan de reprise de l'activité (PRA).

##### **a- La norme SEPA<sup>1</sup>**

Norme Européenne obligatoire pour toutes les entreprises. Cette norme impacte fortement le SIRH vu qu'elle est une migration complexe et longue qui ne s'improvise pas. Elle vise à

---

<sup>1</sup> SEPA : Single Euro Payments Area

normaliser les transferts en euro entre 32 pays membres, afin qu'un paiement transfrontalier soit traité avec la même rapidité, la même sécurité et dans les mêmes conditions qu'un paiement domestique.

Signalons que le SIRH et particulièrement le processus de la paie sont fortement impactés. En effet, la paie est un sujet sensible qu'il ne faut pas négliger lors de la migration vers SEPA.


La SEPA entraîne une modification de références bancaires, un nouveau de format de fichier de virement... C'est pour cette raison qu'une telle migration ne s'improvise pas et nécessite un pilotage rigoureux.

La migration est comme a été précisé précédemment est une opération complexe et longue. Les responsables SIRH rodés à ce type de projet vont utiliser la méthodologie classique : comprendre les impacts+ établir un diagnostic+ modifier le SI et basculer vers la nouvelle norme sans oublier d'informer les salariés.

## **7- Audit du SIRH**

Les objectifs de l'audit sont souvent clairement formulés : (Comment a été conduit le projet, analyse du bilan économique, conformité du projet au CPS...).

Une mission d'audit devrait analyser les processus SIRH et étudier également l'organisation des principaux secteurs impliqués dans le SIRH, le suivi des coûts et les éventuels gains de productivité, les aspects liés à la sécurité su SI)

 Une mission d'audit peut durer de 1 à 2 mois et donner lieu à la rédaction d'un rapport d'audit.

## **8- La Cnil<sup>2</sup>**

La collecte et la conservation de l'information nominative sur les collaborateurs devrait se faire dans le respect de la loi « informatique et liberté ». A défaut, l'entité en question se voit face à des sanctions pénales.

### ***a- En théorie***

La Cnil a été créée par une loi en 1978, époque où le gouvernement avait eu l'idée d'identifier chaque personne grâce à un numéro qui permet le partage de toute information le concernant.

La Cnil s'est constituée pour que l'informatique apporte ses progrès à la société sans limiter les libertés personnelles.

---

<sup>2</sup> Cnil : Commission nationale de l'informatique et des libertés

**b- Formalité préalable**

Cette loi, demande obligatoirement à ce que tout traitement automatisé soit déclaré à la Cnil, avant d'être mis en œuvre.

<b>Collecte d'info</b>	<b>Conservation d'info</b>	<b>Communication d'info</b>	<b>Transmission des données concernant le personnel au comité d'Ese</b>	<b>Droit des personnes</b>	<b>Pas de déclaration en TOC</b>
<p><b>Soit se faire dans le respect des règles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>informer les personnes sur lesquelles on collecte l'info.</b></li> <li>- <b>Recueillir l'accord écrit des personnes concernées.</b></li> <li>- <b>s'interdire d'enregistrer les condamnations pénales (données sensibles)</b></li> <li>- <b>s'interdire d'utiliser des fichiers dont l'accès est limité.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La durée de conservation est limitée à la durée nécessaire pour accomplir le traitement pour lequel ces données ont été enregistrées</li> <li>- L'obligation de mettre à jour en cas d'inexactitude des informations</li> <li>- Si ces dernières ont été déjà transmises à un tiers, il y a l'obligation de l'informer également.</li> </ul>	<p>Préciser les destinataires des informations nominatives lors des formalités préalables auprès de la Cnil.</p>	<p>Quand le comité est destinataire d'une partie de fichiers, il doit en informer le personnel qui a le droit de s'opposer à cette transmission</p>	<p>Les personnes figurant dans le traitement d'informations nominatives ont un droit d'opposition, d'accès et de rectification.</p> <p>-Tout refus ou entrave à l'exercice de ces droits est sanctionné pénalement.</p>	<p>Un fichier= tout ce qui n'est pas sur une feuille papier.</p> <p>Avec l'avancée technologique, disposer d'un fichier contenant les informations individuelles relève du quotidien de l'Ese du fait de la multiplicité d'objets servant à stocker les dites informations</p> <p>Si l'opération de transfert de données semble simple, elle n'en soulève pas moins de</p>

nombreux  
écueils  
juridiques  
qui peuvent  
coûter cher.

### *c- En pratique*

---

#### **Rôle du Responsable SIRH : Respecter les exigences de la Cnil est un devoir**      **Qu'est ce qu'une norme simplifiée**

- **Gestion des RH et protection des données à caractère personnel vont de paire.**      La Cnil adopte des décisions qui encadrent les fichiers dits courant, c'est-à-dire qui ne portent pas atteinte à la vie privée des personnes.
- **Respecter les exigences de la Cnil pour optimiser le travail du CIL<sup>3</sup> et pour que le traitement de données à caractère personnel soit mis en place en toute légalité.**      Ainsi, si l'Ese met en œuvre quelque chose de conforme à une des normes de Cnil, elle peut effectuer une déclaration simplifiée.
- **Les déclarations se font en ligne.**

---

<sup>3</sup> CIL : correspondant informatique et liberté

