



Le Cercle SIRH

Ouvrage coordonné par Gérard Piétrement

LES FICHES OUTILS

FOCUS

DU SIRH

51 fiches opérationnelles

73 conseils personnalisés

40 illustrations

Compléments à télécharger

Documents, modèles, matrices

EYROLLES

DU SIRH

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose **51 fiches** qui vous aideront à mieux comprendre ou appréhender vos projets de transformation de vos outils RH.

- Développer et piloter un projet SIRH
- Administrer le SIRH et produire les traitements
- Gérer les services aux utilisateurs
- Faire évoluer le SIRH
- La fonction et le socle SIRH
- Les processus transverses du SIRH

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction, la série FOCUS abordant des thèmes plus ciblés. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

GÉRARD PIÉTREMENT (ENSIMAG) est fondateur du Cercle SIRH, président et créateur, en 1998, de la société Danaé Conseil, spécialisée dans l'aide au choix et la mise en place de systèmes d'information ressources humaines. Il exerce le métier de conseil depuis 1988. Il a également créé l'Institut du pilotage social IPSOC.

ALBAN BUREAU (DESS Gestion du personnel et Droit social) est Directeur rémunérations et projets RH Groupe de Saint-Gobain, après avoir exercé les fonctions de Responsable RH et de consultant en transformation RH et SIRH. Il est également le président du Cercle SIRH.

GRÉGORY FOULON (études supérieures en informatique) est en charge de l'architecture fonctionnelle du SIRH et du déploiement d'un SIRH Monde au sein de Bouygues Construction, après avoir dirigé les équipes d'AMOA SIRH.

ANNABELLE GIRAULT (IGS master RH et ISTE master Marketing) est consultante associée chez Danaé Conseil depuis 2010, également en charge de l'organisation du Cercle SIRH, des benchmarks et des trophées SIRH.

LINDA GROULT (master informatique de gestion et maîtrise RH) a été consultante SIRH associée au cabinet Danaé et formatrice à l'IGS. Elle est actuellement HR Business Process Analyst chez Dassault Systèmes.

ARMELLE DE MADRE (Columbia University, HEC) est DRH Europe et DRH Adjoint d'Arkadin. Elle travaillait auparavant chez Schneider Electric en tant que Directeur de la stratégie et de l'innovation sociale, et chez Renault, où elle a été DRH de l'usine de Flins et DRH des ingénieries.

Configuration requise :

- PC avec processeur Pentium, 32 Mo de RAM, système d'exploitation Windows 9x, ou supérieur.
- Macintosh avec processeur PowerPC ou Gx, 32 Mo de RAM, système d'exploitation MacOS 9.2, ou supérieur.
- Avec le logiciel Acrobat reader (.pdf), Microsoft Excel (.xls) et Microsoft Word (.doc)

www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : 056260
ISBN : 978-2-212-96260-6

LES FICHES OUTILS
DU **SIRH**

FOCUS

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Merci à Emeline d'Avico, Vanessa Bartier, Christine Bessenay, Françoise Bragard, Sonia Cluzet, Annie Noëlle Couturier, Odile de la Foye pour leur relecture attentive, ainsi qu'à Sylvie Grande pour sa contribution aux compléments à télécharger.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56260-6

Ouvrage coordonné par Gérard Piétrement
et rédigé par Alban Bureau, Grégory Foulon,
Annabelle Girault, Linda Groult et Armelle de Madre

LES FICHES OUTILS

FOCUS

DU **SIRH**

Introduction de Jean-Marc Fuchs

EYROLLES

Sommaire

Introduction	9
--------------	---

Module 1 Le cadrage du projet SIRH

Fiche 1	Étudier l'existant	15
Fiche 2	Étudier les hypothèses	18
Fiche 3	Analyser les scénarios	22
Fiche 4	Analyser les solutions du marché	24
Fiche 5	Définir le scénario cible	26
Fiche 6	Préparer les projets internationaux	28
Fiche 7	Déclarer les données à la Cnil	31
Fiche 8	Prévenir les IRP	34

Module 2 La consultation

Fiche 9	Préparer la consultation	39
Fiche 10	Rédiger un cahier des charges	42
Fiche 11	Mener un dialogue compétitif	45
Fiche 12	Choisir la solution et/ou le prestataire	47
Fiche 13	La contractualisation	50

Module 3	Le projet	
Fiche 14	Le pilotage du projet	55
Fiche 15	La gestion des risques	58
Fiche 16	Le suivi budgétaire	61
Fiche 17	La conduite du changement	65
Module 4	Les projets d'externalisation	
Fiche 18	Externaliser le SIRH	69
Fiche 19	Découvrir le mode SaaS	72
Fiche 20	Contractualiser un projet en mode SaaS	74
Module 5	Administrer le SIRH et produire les traitements	
Fiche 21	Administrer le SIRH	79
Fiche 22	Produire les traitements	81
Fiche 23	Communiquer les données RH	85
Fiche 24	Faire communiquer les outils du SIRH	88
Fiche 25	Les questions lors de la mise en place d'une interface SIRH	91
Fiche 26	Paramétrer l'outil	93
Module 6	Gérer le service aux utilisateurs	
Fiche 27	Assister les utilisateurs	97
Fiche 28	Former les utilisateurs	101
Fiche 29	Suivre la qualité de service	103
Fiche 30	Suivre les coûts du service	106
Module 7	Faire évoluer le SIRH	
Fiche 31	Faire évoluer le système	111
Fiche 32	Assurer la veille réglementaire	114

Module 8	La fonction SIRH	
Fiche 33	Le service SIRH	119
Fiche 34	Les activités	121
Module 9	Le socle SIRH	
Fiche 35	Informatiser le processus de paie	125
Fiche 36	Mettre en place un outil de gestion administrative	129
Fiche 37	Vers une gestion administrative élargie	132
Fiche 38	La gestion des temps et des activités	135
Module 10	Le développement RH	
Fiche 39	Gérer le plan de recrutement	141
Fiche 40	Du sourcing à l'embauche	143
Fiche 41	Le on-boarding	145
Fiche 42	Mettre en œuvre la gestion administrative de la formation	147
Fiche 43	Développer de nouvelles formes de formation	149
Fiche 44	La gestion de la performance	151
Fiche 45	Étendre l'outil d'entretien d'évaluation	154
Fiche 46	Organiser la gestion des compétences	157
Module 11	Les processus transverses	
Fiche 47	Le SIRH collaboratif	163
Fiche 48	Les enjeux de la dématérialisation	166
Fiche 49	Périmètre et fonctionnement de la dématérialisation	168
Fiche 50	Créer les tableaux de bord RH	171
Fiche 51	Créer son bilan individuel	175
Index		179

Introduction

Acteurs de la fonction RH, salariés, stagiaires, nécessairement à un moment donné dans votre parcours professionnel, vous avez déjà utilisé des outils SIRH. Omniprésents dans notre environnement, nous avons tous un avis sur leur facilité ou leur complexité d'utilisation, sur l'aide ou les contraintes qu'ils nous apportent.

Mais passer de cette situation d'utilisateur à un rôle de concepteur n'est pas, eu égard à la complexité du sujet, chose facile. Comment se préparer à faire évoluer ces outils dans nos administrations ou nos entreprises ? En tant que décideur tout d'abord, dans quelle direction dois-je entraîner mon administration ou ma société, quels sont les risques que je vais faire prendre, pour quels gains qualitatifs et quantitatifs ? Quels changements d'organisation vais-je provoquer ? Quels sont les impacts consécutifs à la mise en œuvre de projets parfois structurants ? En tant qu'expert également, je dois me poser des questions et faire mûrir en interne la réflexion. Il faut convaincre de la nécessité du maintien à niveau de nos outils. Notre compétitivité, notre survie en dépendent, à un moment où, plus que jamais, la productivité des fonctions supports est d'actualité.

Pourtant, en apparence tout paraît si simple. Les sollicitations sont aussi nombreuses que variées. Tous les modes de démarchage com-

mercial sont utilisés pour vous convaincre de l'excellence des produits proposés. Qui n'a pas déjà été contacté par téléphone pour planifier la visite d'un directeur commercial, qui n'a pas déjà été invité par mail à un « webcast », à un séminaire en ligne, à un « webinar », qui n'a pas déjà été destinataire d'une information vantant les mérites de tel ou tel produit ? Même en interne, les utilisateurs de suites bureautiques se sentent pousser des ailes et tout le monde semble tout savoir et détenir la bonne solution.

S'il reste assez facile d'échapper à des scénarios simplistes, il n'est pas moins vrai que c'est là que commencent les difficultés. En effet, les artisans du changement se réfugient souvent derrière un vocabulaire technique, garant de leur professionnalisme contrastant avec notre ignorance. « Tendance CRM », « passer au BPM », « forum MDM », « plateformes LSM », « gamification de la formation », « transformation digitale RH », mode « ASP », mode « SaaS », « cloud hybride », et mieux, en anglais « onboarding », « talent mapping », « big data », « blended learning », etc.

Il est assez rare de partir de rien et de devoir mettre en place un système informatique RH complet. Par contre, compte tenu d'un existant et d'un besoin d'évolution, nous sommes nom-

breux à nous poser la question : comment faire évoluer notre SIRH et comment dois-je m'y prendre ?

Il n'y a pas une réponse unique à cette question. Comme il est possible de s'en rendre compte autour de nous, chez nos concurrents, nos partenaires ou nos clients. Administration, TPE, PME, GE ou TGE ne mettront pas en œuvre les mêmes solutions, car les besoins ne sont pas identiques. Aussi la démarche de projet est-elle nécessaire dans tous les cas. Les uns disposeront de compétences internes, les autres se feront aider par des conseillers, mais pour réussir un projet, il faudra franchir successivement différentes étapes, en commençant par une étude d'enjeux, suivie d'une étude de faisabilité, d'un avant-projet et d'une étude de base avant d'entrer dans une phase de réalisation. Le respect de ce processus global dépendra de la taille du projet. Ainsi, pour les plus petits d'entre eux, des simplifications seront possibles.

Devant un patchwork d'applications existantes, où se trouve la cohérence globale, où se trouve le point d'équilibre entre les besoins des utilisateurs et les intérêts de l'entreprise ? Quel compromis va conduire au meilleur rendement ? À quelle vitesse peut-on ou doit-on avancer ? Si une réflexion autour d'un plan directeur évite la progression hésitante, il est clair que le sujet n'est pas seulement technique, et que notre fréquente rigueur scientifique peut être mise à mal. Tout système informatique est fait pour être utilisé par des hommes et la réussite de chaque projet passe avant tout par la conduite du changement.

La question de l'externalisation plus ou moins poussée se posera également à un moment

donné. Il ne faut donc pas l'éviter à tout prix. Il ne s'agit pas d'ériger un dogme sur ce sujet avec des intégristes dans le camp des pour ou des contre. Ce qui prime, c'est la satisfaction du besoin et les intérêts économiques et sociaux de nos organisations. Dans ce domaine également, votre situation nécessitera de trouver le bon compromis.

Enfin y a-t-il une équipe SIRH dans vos entités ? Est-ce bien utile ? La DSI ne remplit-elle pas déjà les principales missions, y compris celles du domaine RH ? Peut-on en faire l'économie dans nos frais fixes ? Si, dans la majorité des moyennes ou grandes entreprises, il existe bien un service SIRH, dans les entités de plus petite taille, la fonction est toujours portée par une ou plusieurs personnes, sans forcément qu'elles en portent le titre. Il est en effet indispensable en face d'une maîtrise d'œuvre d'avoir une maîtrise d'ouvrage apportant les spécificités du métier RH. La connaissance des processus, des problématiques sociales, du droit du travail, la maîtrise du temps RH qui est différente de celle du temps technique, la production et l'analyse des informations RH permettant le pilotage RH, la garantie de la bonne application de la politique RH, le support aux nombreux clients internes et externes, toutes ces activités nécessitent des compétences qui ne sont pas celles de purs techniciens SI.

Spécialistes ou non spécialistes, nous disposons déjà d'ouvrages nous donnant un certain éclairage sur le métier SIRH. À la différence de ces livres abordant les sujets de façon théorique, *Les fiches outils focus du SIRH* cherche à nous doter d'une boîte à outils facilement accessible et simple d'utilisation. Sa lecture vous aidera à mieux comprendre et donc à mieux appréhender

der vos projets d'évolution ou de transformation de vos outils RH. Elle devrait également conforter la place de la fonction SIRH de plus en plus indispensable au bon fonctionnement des mé-

tiers RH. Au-delà de la mise en œuvre de méthodologies éprouvées, les conseils donnés ici doivent vous permettre d'être un interlocuteur averti de vos clients et de vos fournisseurs.

Jean-Marc Fuchs

*ENSCL, Docteur-ingénieur du Laboratoire de Chimie Organique Appliquée,
chef d'établissement du Centre Technique, Informatique et Administratif
d'Arkema France, directeur du centre de services partagés RH.*

Module 1

LE CADRAGE DU PROJET SIRH

Le cadrage est la phase déterminante dans l'élaboration d'un nouveau SIRH, puisque c'est cette étape qui va établir tout le périmètre du projet. Les impacts des choix sont importants et c'est pourquoi il est primordial de prendre le temps de la réflexion pour bien analyser l'existant : on n'améliore que ce que l'on mesure. Pour définir une trajectoire cohérente avec la politique des ressources humaines de l'entreprise, il faut se poser des questions structurantes, analyser les différents scénarios et connaître le marché des outils SIRH. La conduite du changement est fondamentale pour mener à bien les projets d'une manière générale et c'est au moment du cadrage qu'elle est définie pour lever les freins potentiels et assurer la réussite du projet. De plus, il est nécessaire d'anticiper les aspects communication auprès des IRP et de la Cnil pour être en totale conformité avec la réglementation en vigueur.

Fiche 1	Étudier l'existant	15
Fiche 2	Étudier les hypothèses	18
Fiche 3	Analyser les scénarios	22
Fiche 4	Analyser les solutions du marché	24
Fiche 5	Définir le scénario cible	26
Fiche 6	Préparer les projets internationaux	28
Fiche 7	Déclarer les données à la Cnil	31
Fiche 8	Prévenir les IRP	34

Afin de définir la trajectoire de son SIRH, il est important d'avoir identifié clairement la situation actuelle du SIRH. Cette démarche est l'occasion de prendre du recul sur le SIRH et d'en identifier les axes d'optimisation. En effet, c'est en ayant une bonne connaissance de la situation actuelle processus par processus, des problématiques puis des besoins qu'une entreprise pourra s'orienter vers un SIRH cible.

ÉTUDE DE LA SITUATION ACTUELLE

Avant toute chose, il faut bien entendu impliquer les parties prenantes pour analyser les problématiques et enjeux de chacun. Cet état des lieux permettra de dégager les besoins fonctionnels et attentes. Il est mené à l'aide d'entretiens ou d'ateliers opérationnels.

Pour mener une étude de l'existant, il est nécessaire d'effectuer des entretiens avec les acteurs suivants :

- Pour la partie fonctionnelle et organisationnelle : les acteurs de la DRH, des autres directions fonctionnelles comme la finance/comptabilité.
- Pour la partie technique : les acteurs de la DSI, des éditeurs et des prestataires externes.

Les thématiques des entretiens peuvent être les suivantes :

Pour les processus métier :

- analyse des processus métier ;
- définition des enjeux actuels et à venir des processus (obligations légales, politique RH) ;
- couverture fonctionnelle des outils actuels : périmètre, forces, faiblesses ;
- liens avec les autres processus RH et outils associés.

Pour la partie SIRH :

- analyse de l'organisation SIRH (acteurs, périmètre, responsabilités) ;

- analyse du SIRH (périmètre, couverture fonctionnelle, interne/externe, flux entrants et sortants) ;
- évaluation des coûts ;
- diagnostic du SIRH.

Pour la partie concernant les coûts, il est possible d'utiliser une grille qui permet de les évaluer dans leur globalité selon un périmètre bien défini. Un exemple de grille est présenté fiche 30 « Suivre les coûts du service ».

Les entretiens sont ensuite retranscrits de manière synthétique pour créer un diagnostic complet du SIRH et des processus RH associés.

LA CARTOGRAPHIE

Une cartographie est la représentation graphique d'un processus, d'une organisation et des outils. Elle peut être plus ou moins détaillée et décrit la situation actuelle. La cartographie applicative des processus RH permet une meilleure visualisation et compréhension de l'organisation du SIRH.

On y notera les processus RH présents dans l'entreprise, les outils utilisés, les interfaces qu'il peut y avoir entre les outils, leurs sens, leurs automatisations et fréquences.

De plus, il est intéressant d'indiquer la population concernée et si les outils sont déployés en France et/ou à l'international.



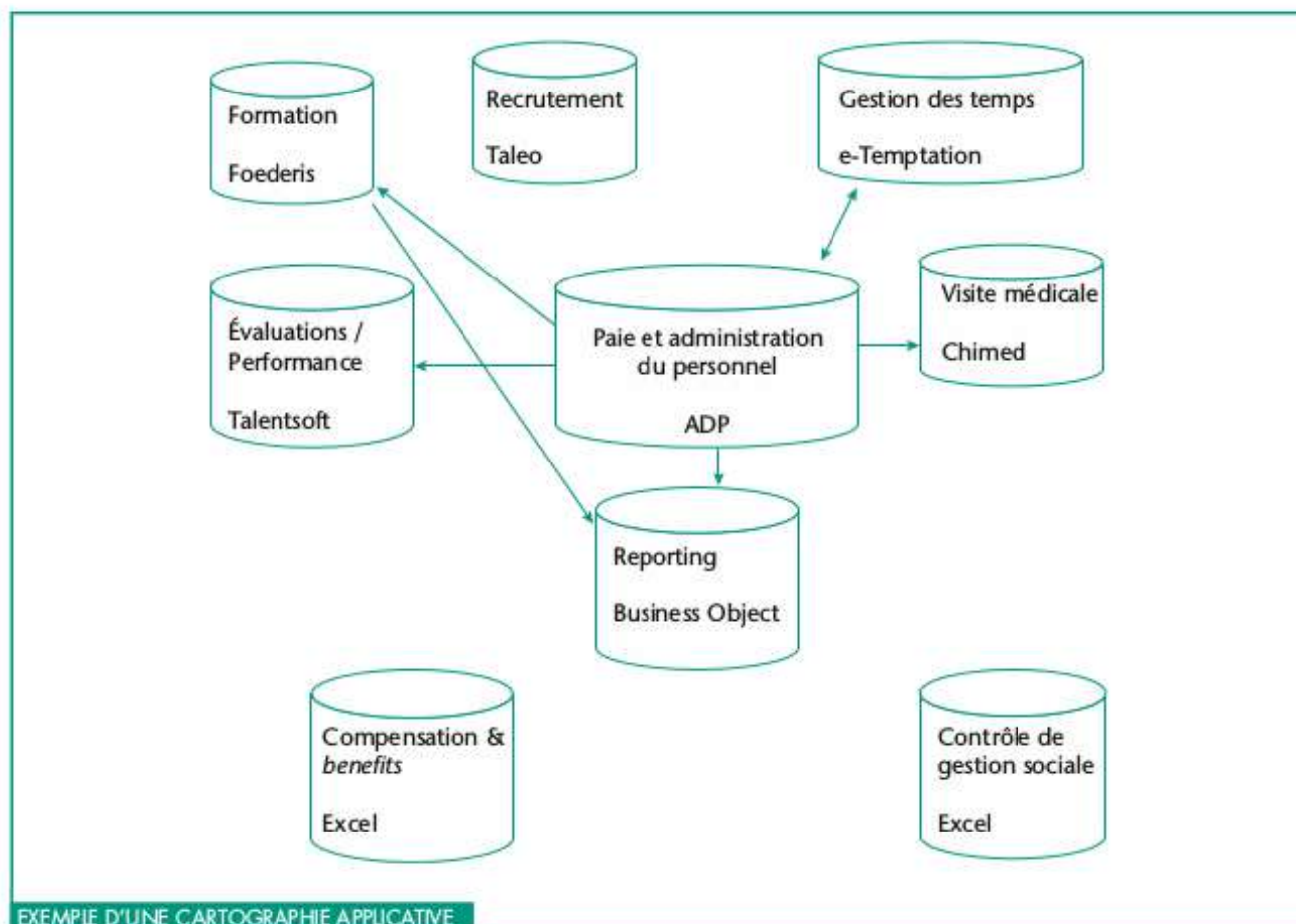
CONSEIL

Afin d'impliquer l'ensemble des acteurs, il est important de leur faire valider la synthèse de l'existant ainsi que la cartographie du SIRH. Cela permettra de vérifier l'exactitude des documents et de faire adhérer les acteurs aux futurs projets.

Le point de vigilance dans la réalisation d'une cartographie du SIRH est le niveau de détail

apporté. En effet, si la cartographie est trop détaillée, elle ne sera plus lisible, et inversement, si elle est trop synthétique, elle ne sera pas représentative de la situation actuelle.

En complément, une cartographie uniquement basée sur un processus décrira le fonctionnement de manière précise avec les actions et les acteurs.



EXEMPLE D'UNE CARTOGRAPHIE APPLICATIVE



POUR RÉSUMER

- L'étude de l'existant passe par deux étapes :
 - Mener des entretiens avec les acteurs de la DRH, de la DSI, des directions opérationnelles et des prestataires externes.
 - Réaliser une cartographie applicative du SIRH.
- Cette étape est le point de départ pour partir sur des bases communes et penser aux améliorations à apporter au futur SIRH.

► fiche 30

Suivre les coûts du service

Plusieurs orientations sont possibles pour les futurs projets SIRH, les combiner les unes avec les autres peut devenir complexe et c'est pourquoi, il est essentiel de se poser les bonnes questions. La politique de l'entreprise / RH peut simplifier la réponse aux questions mais il faut approfondir les avantages et inconvénients des différentes opportunités.

QUELS SONT LES PROCESSUS RH CONCERNÉS ?

Certains processus auront des impacts sur d'autres qui ne font pas partie initialement du périmètre du projet comme le reporting ou l'e-RH, car ils sont généralement transverses.

QUELLE POPULATION ?

Selon les processus, le choix peut être fait de ne couvrir qu'une certaine population, par exemple le processus de performance peut être déployé seulement sur la population cadre.

Sur chaque processus, il est important d'étudier les apports du SIRH pour chaque type de population et si cela est nécessaire, de le déployer pour chaque.

QUEL PÉRIMÈTRE ?

L'entreprise peut déployer le SIRH sur tout le périmètre de l'entreprise ou se limiter à une zone bien spécifique : la France ou une zone géographique bien définie.

Les processus les plus réglementés et complexes sont généralement spécifiques à chaque pays et plus difficiles à harmoniser. La paie, la gestion des temps sont rarement déployées à l'international. Les processus du développement RH (la GPEC, les évaluations, la performance, l'ingénierie de formation, le recrutement) sont plus adaptés pour une couverture internationale, tout comme le reporting qui est transverse.

Les questions sur la population et le périmètre sont souvent imbriquées.

QUEL TYPE D'OUTIL ?

Il y a trois types d'outils :

- **Les ERP (*enterprise resource planning*) ou PGI (*progiciel de gestion intégré*)/ERP RH :** outils ayant un périmètre fonctionnel très large puisqu'ils intègrent d'autres domaines fonctionnels comme la finance, l'approvisionnement, la logistique, la gestion commerciale. Ils intègrent l'ensemble des processus

Socle SIRH	Développement RH	Études	Autres
Gestion administrative du personnel	Formation	Reporting légal	Relations sociales
Paie	Évaluations, performances, carrières	Contrôle de gestion sociale	Santé
Gestion des temps et des activités	Recrutement	Rémunération et avantages sociaux	

Processus transverses

reporting de pilotage

e-RH, référentiels RH

RH. Ils sont souvent utilisés pour les processus du socle SIRH.

- **Les best of breed/suites RH** : ces solutions logicielles offrent des fonctions avancées sur un segment de marché bien délimité. Cette notion s'oppose à celle du « tout intégré ». Les outils *best of breed* sont plus généralement mis en place pour les processus de développement RH.

- **Les outils bureautiques** : souvent utilisés pour le reporting, le contrôle de gestion sociale et les rémunérations et avantages sociaux.

Pour définir le type d'outil le plus approprié pour chaque sous-processus, il faut prendre en compte ce qu'apportera chaque solution et ses contraintes et comment cela s'intégrera dans l'urbanisation globale du SIRH – cette dernière

Outil	Avantages	Inconvénients
ERP	• Peu d'interfaces • Homogénéité et cohérence des informations, notamment pour les référentiels • Pas de nouvel outil à déployer lorsqu'il est déjà présent dans l'entreprise (pas de conduite du changement à mener, sentiment de multiplicité des outils auprès des utilisateurs) • Souvent plus rentable sur le long terme (maintenance, support aux utilisateurs) hors développement spécifique	• Limité aux fonctionnalités de base, apport fonctionnel moins développé • Développements spécifiques (compétences nécessaires, maintenance) impliquant des coûts supplémentaires • Montées de version parfois lourdes à mettre en place • Moins ergonomique que les nouveaux outils d'influence web 2.0 • Formations à l'outil plus longues • Forte dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'éditeur
Best of breed	• Richesse fonctionnelle : meilleure adéquation aux besoins car spécialisé sur un processus • Rapidité de mise en œuvre • Nouveaux modes de communication • Technologies de type web services permettant d'éviter le développement d'interfaces classiques par échanges de fichiers • Réactivité/flexibilité	• Multiplication des interfaces et des problématiques associées (matching des référentiels et données, administration/exploitation des interfaces, délais de mise à disposition des données, coûts) • Fonctionnalités manquantes ou partielles comme la gestion des organisations ou des accès • Pérennité parfois plus faible des éditeurs • Degré de personnalisation plus limité
Bureautique	• Souplesse et facilité d'utilisation • Existents déjà dans les entreprises, pas d'installation et de coûts • Pas de formation nécessaire à l'outil	• Données non sécurisées (risques d'erreur) • Chaque utilisateur crée ses propres tableaux Excel, difficulté de transmission ensuite • Problèmes de compatibilité entre plusieurs versions • Limite en terme de calcul (pas d'analyse multidimensionnelle possible) • Traçabilité des informations très faible

est nécessaire si le SIRH est amené à intégrer de nombreux outils.

EXTERNALISATION OU INTERNALISATION ?

Chaque entreprise a généralement sa politique par rapport à l'externalisation. Certaines entreprises décident de tout externaliser pour se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée, et bénéficier d'une qualité de service, d'un meilleur suivi des coûts et d'une flexibilité tandis que d'autres préfèrent garder en interne la maîtrise entière du SIRH et des processus.

Une entreprise peut décider d'externaliser uniquement son hébergement, mais de gérer en interne le paramétrage et la maintenance de son outil. À l'inverse, quand une entreprise décide de s'équiper d'un outil en mode ASP ou SaaS, les prestations d'hébergement et de TMA (tierce maintenance applicative) sont déjà comprises.

Les processus les plus externalisés sont généralement les suivants :

- le recrutement (en mode SaaS) ;
- la paie ;
- la gestion des talents (en mode SaaS).

MODE LICENCE OU MODE SAAS (LOCATION) ?

Le mode licence (entreprise propriétaire du droit d'utilisation de son progiciel) permet notamment de garder son SIRH en interne et de personnaliser son outil. Ce mode représente également un modèle économique différent. En effet, il y a des coûts d'investissement générale-

ment importants pour acquérir les licences de l'outil et pour le projet. Les coûts de fonctionnement sont liés à la maintenance de l'outil, notamment pour les évolutions. Lorsque l'éditeur annonce une fin de maintenance d'une version, les clients doivent alors changer de version et se lancer dans un nouveau projet pour up-grader leur outil. En ce qui concerne le mode location, il y a des coûts de projet et des coûts de fonctionnement avec une facturation mensuelle. L'outil est mis à disposition de l'entreprise, il ne lui appartient pas. En revanche, les coûts des montées de version sont compris dans les coûts de fonctionnement.

CENTRALISATION OU DÉCENTRALISATION ?

Selon la proximité que nécessite le processus RH avec les collaborateurs de l'entreprise, une entreprise décidera de centraliser ou non l'organisation RH. Une organisation centralisée améliore généralement la performance et le professionnalisme des équipes et optimise la mise en place de pratiques communes.

L'organisation RH aura des impacts sur le SIRH notamment en terme d'accès des experts RH, des managers et des collaborateurs. Certains projets SIRH remanient l'organisation RH, c'est pourquoi, si l'entreprise a une volonté de centraliser un processus, il faut le définir en amont.

Les processus les plus centralisés sont la gestion administrative, la paie puis la formation et le recrutement.



POUR RÉSUMER

Afin d'avancer sereinement dans une démarche de cadrage, l'entreprise doit structurer son SIRH cible en adoptant une méthode de questionnement qui consiste à se poser les questions essentielles et notamment des questions d'urbanisation du SIRH. Les principales hypothèses pouvant être étudiées pendant le cadrage sont sur les sujets suivants :

- le périmètre fonctionnel ;
- la population concernée ;
- le périmètre géographique ;
- les types d'outil ;
- l'externalisation ;
- la centralisation.

► Module 4

Les projets d'externalisation

L'analyse des scénarios est la combinaison des différentes possibilités qu'apportent les réponses aux hypothèses vues précédemment. Une analyse précise des différents scénarios permettra à l'entreprise de faire un choix stratégique pour son SIRH cible. Le nombre de scénarios doit être limité pour se concentrer sur les orientations à privilégier.

LES TYPES DE SCÉNARIOS

Une fois que toutes les hypothèses ont été étudiées et que l'entreprise a apporté des éléments de réponse, l'analyse des scénarios peut commencer.

Cette étape consiste à identifier les différentes options possibles pour atteindre la cible, et à les évaluer afin de permettre à l'entreprise de choisir le scénario qu'elle souhaite retenir pour son SIRH cible. Cette analyse passe par la description des :

■ avantages ;

■ inconvénients ;

■ opportunités ;

■ risques.

Cette étape est souvent complétée par une analyse d'impacts, notamment au niveau des processus de gestion actuels de l'entreprise et des prochaines évolutions à venir. L'organisation peut être également affectée par la mise en place de projets, par exemple la centralisation ou la décentralisation de certains process.

Il faut envisager un nombre de scénarios restreint en définissant un positionnement sur des

	Paie	Développement RH	Nb outils
Tout en interne	Progiciel paie étendu aux modules du développement RH		1
	Progiciel paie	Généraliste RH	2
Tout en externe	Progiciel paie étendu aux modules du développement RH		1
	Progiciel paie	Généraliste RH	2
Multiple	Progiciel paie interne	Généraliste RH externe	2
	Progiciel paie externe	Généraliste RH interne	2
Mixte	Progiciel paie interne / externe	Best of breed spécialisé Best of breed spécialisé Best of breed spécialisé	+ de 2

EXEMPLE DE SCÉNARIOS
SUR LES DIFFÉRENTS TYPES ET NOMBRE D'OUTILS

Source : Cercle SIRH (coord.), *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques*, Vuibert, 2012, 2^e éd. (schéma G. Piétrement)

axes déterminants (en général, trois scénarios sont initialement étudiés et permettent de déterminer le scénario cible) et ensuite analyser chaque scénario. Il faut décrire la solution :

- les aspects technico-fonctionnels ;
- l'évaluation financière ;
- les impacts organisationnels ;
- les avantages/inconvénients.

Cette démarche permet à l'entreprise de se poser les questions essentielles et d'analyser les scénarios possibles.

PRÉSENTATION DU SCÉNARIO RETENU

Le scénario retenu sera généralement présenté devant le comité de pilotage. Selon l'ampleur du projet, il est présenté devant le DRH, le DSI et le président de l'entreprise. C'est pourquoi il est essentiel de bien avoir argumenté le scénario en présentant la démarche qui a conduit au choix, la valeur ajoutée du projet ainsi que le ROI qu'il apportera.

Ensuite, le scénario retenu devra être présenté à l'équipe projet pressentie car c'est à ce moment critique qu'il faudra obtenir l'adhésion de tous les acteurs du projet. L'implication, dès le démarrage du projet, garantit en partie la réussite du projet. L'ensemble des équipes RH et SI

peuvent également prendre part au projet car l'équipe projet les sollicitera pour la rédaction et la validation du cahier des charges.

À ce stade, le projet doit être clairement validé et cela lance toute la suite des événements, à savoir :

- l'analyse du marché ;
- la consultation ;
- la mise en place du projet.

Un rétro-planning du projet doit alors être réalisé afin d'anticiper toutes les étapes du projet pour respecter les délais présentés dans le dossier de cadrage.



POUR RÉSUMER

Une fois que l'entreprise a répondu aux principales questions d'urbanisation, elle peut analyser les scénarios les plus pertinents qui se dégagent. Cette réflexion amène naturellement l'entreprise à choisir de façon éclairée le scénario qui deviendra son SIRH cible. L'aspect communication auprès de la direction et de l'équipe projet doit également être particulièrement soigné. À cette grande étape du projet, il est important de réaliser un rétro-planning du projet.

Cette étape consiste à comparer les solutions SIRH entre elles selon des critères déterminants afin d'identifier l'adéquation entre les solutions et les besoins de l'entreprise. Cette étape peut être renforcée par des retours d'expérience pour confirmer le RFI.

LA DÉMARCHE OUTIL

L'analyse des solutions du marché a pour objectif de comparer les solutions SIRH. Ce questionnement est également appelé RFI (*request for information*).

Pour cette étape, la démarche consiste à :

- Élaborer la grille d'évaluation :
 - définition des thématiques de l'évaluation ;
 - déclinaison de chaque thématique en critères d'évaluation ;
 - détermination de l'échelle de notation ;
 - description des consignes de notation ;
 - étude des pondérations.
- Identifier les acteurs du marché, y compris les fournisseurs de solutions logicielles, à solliciter et leur soumettre la grille.
- Collecter les réponses et procéder à l'analyse des réponses et à la notation des solutions.
- Produire une synthèse de cette analyse comparative des solutions.

Cette démarche permet ainsi de cibler les acteurs du marché des solutions SIRH qui pourraient être consultés lors de l'appel d'offres.



CONSEIL

À ce stade, toute la difficulté est de trouver le bon niveau de finesse pour les critères d'évaluation. Il faut bien avoir conscience qu'il ne s'agit pas encore de procéder à la sélection finale d'une offre. Il faut concentrer l'évaluation sur des critères fondamentaux et discriminants pour porter un avis sur les fournisseurs de SIRH du marché et positionner les différentes solutions entre elles.

LA NOTATION

Une fois que toutes les grilles sont renseignées et réceptionnées, la démarche d'évaluation peut alors commencer. Elle permettra de faire un classement des outils selon les besoins de l'entreprise.

Niveau d'attente

Tout d'abord, une évaluation n'a de sens que par rapport à un résultat attendu, c'est la première étape à effectuer. Pour chaque question, il faut déterminer le niveau d'attente requis.

Notation des réponses

Il s'agit d'attribuer une note à la réponse du fournisseur pour chacun des critères de la grille d'évaluation. Cette note, issue de l'échelle de notation retenue lors de la définition des grilles d'évaluation, est attribuée soit en fonction des consignes de notation qui auront été données pour le critère, soit en fonction du degré d'adéquation entre la réponse du fournisseur et les attentes formalisées par l'entreprise lors de la construction de la grille d'évaluation.

Harmonisation des notes

Si l'évaluation fait intervenir plusieurs évaluateurs, une séance d'harmonisation des notes est à prévoir afin d'obtenir une seule évaluation finale par fournisseur.

Comparaison des grilles évaluées afin de présenter un classement

Les réponses de chaque fournisseur sont évaluées à l'aide de critères de notation afin de les

classer et identifient les fournisseurs qui correspondent le plus aux besoins de l'entreprise. Ces critères sont généralement les suivants : informations fournisseurs (références, pérennité...), caractéristiques techniques de la solution, fonctionnalités proposées, gestion de projet et coûts.

LES RETOURS D'EXPÉRIENCE

Les retours d'expérience sont très enrichissants au cours de la phase de cadrage. Cela permet de recueillir des informations sur l'utilisation des outils, les relations avec l'éditeur et sur la réalisation du projet.

Afin de mener à bien ce benchmark entreprise, il est préférable de contacter des entreprises, si possible de même taille, du même secteur d'activité et ayant un contexte similaire. En effet, cela rendra la comparaison des réponses plus pertinente. Les entretiens peuvent se faire par téléphone même si l'entretien physique est toujours plus complet.



CONSEIL

Il est essentiel de rédiger un guide d'entretien avec les thématiques et les principales questions à poser. Envoyer le guide aux différents interlocuteurs avant la date de l'entretien leur permet de préparer au mieux l'entretien.

Pour que les échanges soient profitables à l'entreprise qui organise l'entretien et à celle qui répond aux questions, il est important soit d'organiser un retour à la fin du benchmark, soit d'échanger pendant l'entretien sur les différentes pratiques des deux entreprises.

Pour réaliser la synthèse du benchmark entreprise, il faut définir une grille comparative avec les principaux éléments du guide d'entretien :

- Thème entreprise : nombre de salariés, de sociétés, d'établissements.
- Thème processus (exemple pour la paie) : conventions collectives, réglementaires, population gérée.
- Thème organisation : décentralisée/centralisée, interne/externe, les motifs de ces choix.
- Thème outil : nom du ou des outils, nombre d'années d'utilisation, raisons du choix de l'outil, points forts/faibles, interfaces.
- Thème coûts : coûts projets, coûts de fonctionnement, coûts d'accompagnement.
- Thème projet : temps de mise en œuvre, ressources nécessaires en interne, disponibilité des ressources, qualité des intervenants, accompagnement avant, pendant et après le projet, difficultés.

De plus, il est également utile de demander des conseils auprès des entreprises que l'on interroge au cours du benchmark. Leurs expériences sont généralement bénéfiques pour une entreprise qui souhaite mener un projet similaire.



POUR RÉSUMER

- Le benchmark est une méthode de plus en plus utilisée pour conforter les choix tant au niveau de l'outil qu'au niveau organisationnel. Ces démarches doivent être préparées à l'avance.
- Pour l'analyse des solutions du marché, il faut préparer un questionnaire avec les fonctionnalités souhaitées ainsi que les attentes requises pour la notation,
- Pour le benchmark entreprise, il faut préparer un guide d'entretien dans lequel les principaux points serviront à la comparaison des solutions.

Des projets mal cadrés en amont auront de fortes chances d'échouer. Parfois, ils n'aboutissent pas ou n'obtiennent pas l'adhésion des utilisateurs. Les conséquences sont généralement importantes pour l'entreprise tant financièrement que pour l'image de la DRH. Pour assurer la réussite du projet, la définition de la trajectoire du SIRH est essentielle. Elle permet d'anticiper au mieux tous les impacts du projet et d'identifier les points de vigilance. La description du scénario cible et la roadmap formeront ensuite le document de référence du projet SIRH.

LE CHOIX DU SCÉNARIO CIBLE

Le scénario cible peut être défini suite à l'analyse et la comparaison des avantages et inconvénients des différents scénarios, complétées de l'analyse des solutions du marché (RFI) et des retours d'expérience.

Il faut bien sûr argumenter le scénario retenu pour :

- Qu'il soit en adéquation et dans l'alignement des enjeux stratégiques de la DRH.
- Qu'il montre les apports du SIRH :
 - apports métiers : automatiser/dématérialiser des tâches administratives ;
 - collaborateurs : meilleure autonomie des salariés, simplification des procédures, accès facilité à la RH ;
 - managers : moyens d'améliorer la gestion opérationnelle des équipes et de faciliter le rôle RH du manager ;
 - image de la DRH et de l'entreprise : mise en place d'outils modernes, rendre l'entreprise plus attractive sur le marché de l'emploi ;
 - performance RH : optimiser le capital humain de l'entreprise, fidéliser les talents, sécuriser les aspects légaux.

Le scénario cible s'accompagne de la cartographie cible du SIRH qui indiquera les changements par rapport à la cartographie du SIRH existant. Il présentera la liste des fournisseurs de solutions qui ont été retenus suite à l'analyse des

solutions et qui seront consultés au cours de l'appel d'offres.

LA ROADMAP

La roadmap du SIRH est la feuille de route du projet, le plan d'action que l'entreprise doit mettre en place. Il faut positionner et découper toutes les actions à mener, identifier les principales étapes, les prioriser, évaluer leur durée, les ressources nécessaires et les positionner dans le temps.

Les principales étapes peuvent être les suivantes :

- La consultation et la sélection du fournisseur : la rédaction du cahier des charges, le plan qualité projet, la convention de service, l'appel d'offres, l'analyse des réponses, le choix et la contractualisation.
- Le projet de mise en œuvre : les ateliers, la mise en place, l'analyse, le paramétrage, la reprise des données, les archives, le développement, les tests et recettes, la mise en production, le nombre de mois pendant lesquels l'ancien et le nouveau système cohabiteront.
- Si nécessaire, les vagues de déploiement : les pilotes, les différentes vagues par effectif, par pays, par module, etc.

Le placement et la priorisation des étapes sont définis selon les impacts associés à chacune des actions pour qu'ils soient gérés et maîtrisés.

Les impacts peuvent être les suivants :

- **Opérationnels** : redéfinition de postes, missions, tâches de plusieurs acteurs.
- **Organisationnels** : création de certains services, évolution, transformation selon le choix d'une externalisation ou de la mise en place d'un nouveau processus.
- **Réglementaires** : harmonisation des règles, des accords entre différents établissements ou sociétés.
- **Sociaux** : mise en place d'un nouveau processus, d'un nouvel outil comme les entretiens de performance et négociation/information des instances représentatives du personnel, conduite du changement, plan de communication, formation.
- **Déclaratifs** : déclaration ou demande de modification à la Cnil.
- **Temporels** : certaines périodes sont complexes à gérer pour les opérationnels qui sont impliqués dans le projet (fin/début d'année, période déclarative, nouvelle réglementation à mettre en place, congés, etc.).

Pour chacune des actions, il est important de déterminer les moyens humains, matériels et financiers nécessaires :

- **Humains** : identifier les profils, dimensionner les équipes, déterminer le besoin d'accompagnement d'un cabinet de conseil, intégrateur, estimer les charges de travail de chacun et l'organisation du projet (le chef de projet, la MOA, MOE, DSI, etc.).
- **Matériels** : les prérequis techniques à la mise en place des solutions.
- **Financiers** : selon les éléments communiqués par les éditeurs de solutions dans les grilles

d'évaluations du benchmark/RFI pour le coût projet et le coût de fonctionnement. De plus, il faut anticiper les coûts d'accompagnement d'un cabinet de conseil si nécessaire.

LE SCHÉMA DIRECTEUR

Le schéma directeur du scénario cible reprend les différents éléments en synthèse de l'étude de cadrage. Il sera le document de référence pour mener à bien le ou les projets SIRH. Il reprend les éléments suivants :

- l'argumentation du scénario cible et retours d'expérience du benchmark entreprise ;
- la cartographie cible du SIRH ;
- la liste des fournisseurs de solutions identifiés au cours du RFI ;
- la roadmap.

Cette démarche permet ainsi d'aboutir à une description détaillée et quantifiée du scénario retenu.



POUR RÉSUMER

- La définition de la trajectoire et la rédaction du schéma directeur sont les dernières étapes de la phase de cadrage. Le schéma directeur regroupe et synthétise toutes les analyses de cette phase :
 - argumentation du scénario retenu ;
 - cartographie cible du SIRH ;
 - liste des fournisseurs de solutions ;
 - roadmap.
- Le schéma directeur est généralement validé pendant un comité de pilotage et présenté devant le DRH et la direction générale.

Les projets SIRH internationaux sont plus complexes à mettre en œuvre, car ils combinent plusieurs dimensions que les projets SIRH en France n'ont naturellement pas. Les projets internationaux doivent conjuguer la stratégie RH monde, celle des pays, la législation des pays, la multitude d'acteurs et d'outils présents. Compte tenu des différents éléments à prendre en compte, une attention particulière est à porter à ces projets.

LES PROCESSUS DÉPLOYÉS À L'INTERNATIONAL

Selon le processus RH que l'entreprise souhaite mettre en place à l'international, elle ne sera pas confrontée aux mêmes problématiques. En effet, selon l'harmonisation du processus à l'international et les aspects réglementaires des pays, l'entreprise doit, avant de se lancer dans un projet de SIRH international réfléchir, organiser et structurer ses processus.

Les processus qui ont de fortes particularités locales et qui nécessitent une expertise légale importante comme la paie ou la GTA sont très peu déployés à l'international au niveau du groupe. Chaque pays utilise des outils localement.

En revanche, les processus du développement RH comme la performance, la gestion des carrières, la formation et le recrutement sont fortement déployés, car les entreprises ne sont pas contraintes par un cadre réglementaire. De ce fait, elles sont plus libres de mettre en place un processus propre à leur organisation.

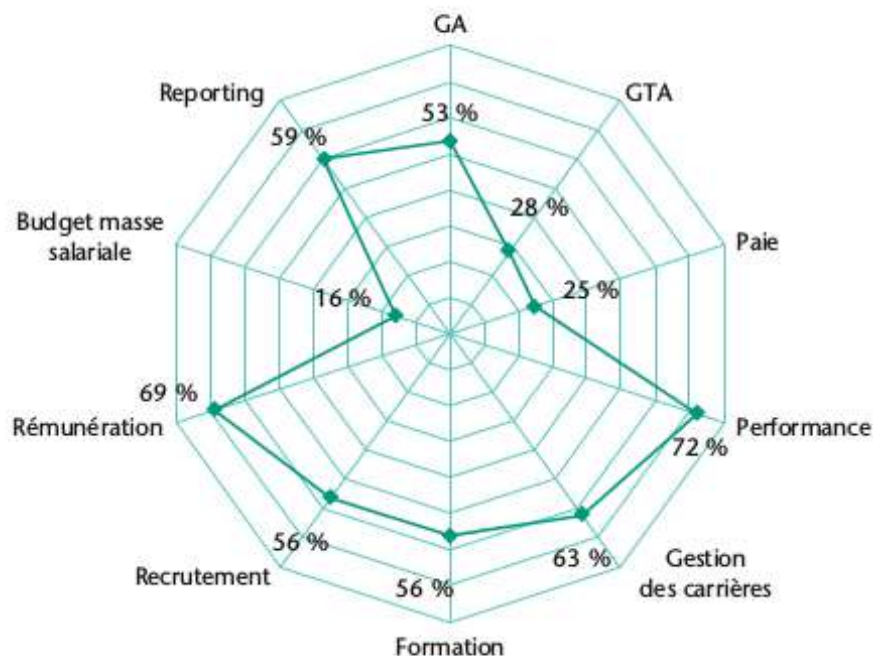
Certaines entreprises décident aussi de restreindre le périmètre de l'outil à une population donnée, comme les managers. Cette limite peut être mise en place dans un premier temps, puis une ouverture de l'outil à l'ensemble des collaborateurs peut être envisagée. Cela permet à l'entreprise de tester les processus et l'outil à un niveau international.

Au niveau des études, les processus de reporting et de rémunération sont aussi très fréquemment mis en place à l'international, notamment le processus reporting qui est très lié aux obligations légales des entreprises sur un niveau international (comme la responsabilité sociétale des entreprises/RSE).

La gestion administrative du personnel est généralement la base de tous les processus RH (à l'exception du recrutement), car elle alimente les outils des données individuelles des collaborateurs. C'est pourquoi, elle est souvent déployée pour être le socle SIRH à l'international. Cependant toutes les données de la gestion administrative française ne sont pas à inclure dans l'outil international.

Certains critères concernant les collaborateurs peuvent ou non être considérés selon les pays : aux États-Unis, on ne peut tenir compte de l'âge ; en France, il est interdit de recenser les personnes selon leur origine ethnique ; en Grande-Bretagne, tenir compte du handicap d'une personne est illégal, alors que cette donnée peut être prise en compte en France.

Le domaine des RH ne bénéficie pas de normes et définitions communes à l'international auxquels les RH peuvent se référer. À l'inverse, la finance peut se baser sur des normes (*international financial reporting standards/IFRS*) qui permettent un langage commun dans leur domaine.



Source : Benchmark SIRH 2013, Danaë. Réalisé auprès de 101 entreprises ayant un effectif médian de 4 000 salariés. Reproduit avec l'aimable autorisation de Danaë.

COUVERTURE DES PROCESSUS RH OUTILLÉS À L'INTERNATIONAL



CONSEIL

Pour le processus de la gestion administrative du personnel à l'international, il est préférable de se baser sur un noyau de données communes et autorisées dans l'ensemble des pays.

LES POINTS DE VIGILANCE

La distinction entre un projet français et un projet international se révèle au travers des points de vigilance auxquels l'entreprise doit porter une attention particulière. En effet, plusieurs précautions sont à prendre en compte pour faciliter le déploiement, l'utilisation et les évolutions de l'outil qui sera mis en place :

- La mise en place d'un matricule unique permet d'avoir une base commune pour identifier les salariés dans le groupe. Il est possible

de garder les matricules locaux qu'on fait précéder d'un matricule groupe.

- L'harmonisation et la mise en place de référentiels communs. Cela représente le langage de base dans l'outil choisi pour les pays. Il faut se mettre d'accord sur les définitions et ce qu'il faut retenir de manière commune. On retrouvera généralement les référentiels d'organisation et d'emplois.
- La vigilance par rapport aux déclarations des lois informatique et libertés. En effet, il faut respecter les réglementations locales afin d'être en conformité avec les différentes législations.
- La motivation et l'implication des filiales dans la démarche de changement. En effet, la

responsabilisation des filiales sur la qualité des données sera déterminante dans l'utilisation des outils du groupe.

Pour assurer un déploiement dans les délais, il est nécessaire de bien définir l'organisation RH et informatique dans les filiales pendant et après le projet : à court terme, pour la phase projet (les filiales pilotes par zone, pays, taille, les vagues de déploiement) ; à moyen terme, pour le suivi et à long terme, pour maintenir les interfaces. La définition des ressources implique également d'identifier les profils, la charge de travail estimée ainsi que l'organisation entre les ressources humaines, l'informatique et le SIRH (MOA et MOE).



POUR RÉSUMER

- Les projets SIRH internationaux sont mis en place en fonction de la complexité des processus RH et des particularités locales. Dans ce sens, les processus de développement RH, reporting et gestion administrative sont les plus déployés.
- Les entreprises ayant un projet SIRH à l'international doivent faire attention à plusieurs points, notamment :
 - la mise en place d'un matricule unique ;
 - la motivation et l'implication des filiales ;
 - la définition de l'organisation RH et informatique dans les filiales pendant et après projet ;
 - les déclarations nécessaires auprès de la Cnil ;
 - le respect de la réglementation de chaque pays en matière de recueil des données sur les personnes (données relatives au sexe, à l'âge, à l'ethnie, etc.)

L'obligation de déclaration à la Commission nationale informatique et libertés (Cnil) s'applique à toute forme de « traitement automatisé de données à caractère personnel », c'est-à-dire à l'informatisation de toute donnée non anonyme sur un individu. C'est pourquoi, dans chaque projet, il faut anticiper cette obligation légale sous peine de sanction financière.

LA DÉCLARATION

L'obligation de déclaration s'applique à toutes les données collectées sur les membres du personnel, dès lors qu'elles sont saisies informatiquement, sauf dans le cas où les données sont anonymisées.

Avant de réaliser une déclaration Cnil, il faut faire un état des lieux des précédentes déclarations et si besoin, effectuer une réactualisation.



CONSEIL

Il faut penser à faire régulièrement des révisions de la déclaration et des mises à jour.

Il est préférable de considérer que le déclarant est la personne morale, à savoir l'entreprise, plutôt qu'un individu ou un service.

Une fois que l'entreprise reçoit le récépissé de la Cnil, même s'il est accompagné d'une lettre qui comporte des observations de la Cnil en désaccord sur plusieurs points (exemple récurrent : la durée de conservation), elle peut mettre en œuvre le nouveau traitement.

Les finalités

Il est préférable d'indiquer les finalités plutôt que le nom des outils. De cette manière, les progiciels et les fichiers bureautiques peuvent être couverts par une seule et même déclaration.

Origine et destination des données

Dans la déclaration, il faut faire attention à la partie « origine des données » (quelles sont les sources des données ?) et « destinataires des

données » (quels sont les utilisateurs et destinataires des données ?) et être le plus large possible pour penser à toutes les possibilités.

Un point de vigilance est à noter pour les entreprises qui externalisent l'administration informatique de certains outils à l'étranger.

Durée de conservation des données

Il ne faut pas que l'entreprise se restreigne en indiquant dans sa déclaration un nombre d'années de conservation des données trop court qu'elle ne pourra pas ensuite respecter.



CONSEIL

Durée conseillée de déclaration des données à indiquer dans la déclaration Cnil : durée du contrat + 1 an + archivage.

Archivage des données

Les archives doivent figurer sur un support distinct du progiciel utilisé. Si cela n'est pas possible, il faut que les accès à l'outil soient restreints.

L'avenant à la déclaration

Une déclaration ne peut pas être modifiée par télédéclaration. En cas d'évolution du traitement, il est possible de faire un avenant en effectuant une déclaration de modification.

L'OBLIGATION D'INFORMATION

Lorsque l'entreprise réalise un formulaire/questionnaire, il faut qu'il porte des mentions spécifiques correspondant à l'obligation d'infor-

mation prescrite par la loi informatique et libertés.



CONSEIL

Il faut mettre les mentions dans le contrat de travail, le guide d'insertion, l'e-RH, et recenser tous les formulaires/questionnaires destinés aux salariés pour connaître les traitements à déclarer à la Cnil et vérifier que les mentions d'informations obligatoires y figurent.

Les éléments à indiquer pour l'obligation d'informer :

- réponses obligatoires ou facultatives ;
- conséquences en cas de défaut de réponse ;
- catégories de destinataires ;
- droit d'accès + rectification ;
- finalités du traitement ;
- responsable du traitement ;
- transfert de données hors de l'Union européenne ;
- droit d'opposition en cas de prospection ;
- droit pour le salarié d'obtenir des informations complémentaires.

L'INTERNATIONAL

Pour les entreprises situées en France transmettant des données à un destinataire hors de l'Union européenne (qu'il s'agisse ou non d'une entité du même groupe et même s'il s'agit d'un sous-traitant), une demande d'autorisation auprès de la Cnil est obligatoire. Une déclaration ne suffit pas, même s'il s'agit seulement d'un accès à distance par une personne hors de l'Union Européenne aux serveurs RH d'une entreprise française.



CONSEIL

Si la Cnil ne donne pas de nouvelle par rapport à la demande d'autorisation, il faut la relancer activement. En effet, le silence de la Cnil ne vaut pas autorisation, mais au contraire refus de la demande après un délai de deux mois ; la loi prévoit que l'autorisation doit être expresse.

La loi prévoit une exception à l'obligation de demander une autorisation à la Cnil pour un transfert de données hors de l'Union européenne, si le pays destinataire dispose d'une « protection adéquate¹ » :

En ce qui concerne les transferts vers les États-Unis, il existe une procédure spécifique permettant aux entreprises américaines d'obtenir une « protection adéquate ».

Les transferts émis à partir de l'UE vers une entreprise aux États-Unis ayant adhéré au Safe Harbor ne doivent dès lors pas faire l'objet d'une demande d'autorisation, et une déclaration à la Cnil est suffisante.

LE CIL (CORRESPONDANT INFORMATIQUE ET LIBERTÉS)

Lorsqu'il y a un CIL dans une entreprise, il y a une exonération de faire des déclarations. Toutefois, cette exonération de déclaration ne s'applique pas en cas de traitement soumis à autorisation de la Cnil (transfert de données hors de l'UE).

La déclaration Cnil est alors remplacée par un suivi des différents traitements dans un registre et une réalisation d'un rapport annuel.

1. Source : www.cnil.fr/linstitution/international/les-autorites-de-contrôle-dans-le-monde/

Lorsqu'une entreprise décide de désigner un CIL, elle ne peut pas supprimer cette fonction sans avis préalable de la Cnil. Le CIL est une personne protégée. Si un CIL part, et qu'il n'est pas remplacé, cela impose à l'entreprise de faire toutes les déclarations à la Cnil dans un délai d'un mois.



POUR RÉSUMER

• Pour la France :

L'obligation de déclaration à la Cnil s'applique à toute forme de « traitement automatisé de données à caractère personnel », c'est-à-dire à l'informatisation de toute donnée non anonyme sur un individu. Il faut donc penser à déclarer l'ensemble des données du personnel informatisées. Dès que l'entreprise reçoit le récépissé de la Cnil, malgré certaines observations, la mise en œuvre du traitement peut être réalisée. En cas d'évolution du traitement, il est possible de faire un avenant en effectuant une déclaration de modification.

Lorsqu'il y a un CIL dans une entreprise, il y a exonération de déclaration Cnil.

• Pour l'international :

Dans le cas où l'entreprise située en France transmet des données à un destinataire hors de l'Union européenne, une demande d'autorisation auprès de la Cnil est obligatoire. Pour mettre en œuvre le traitement, il faut obtenir l'autorisation de la Cnil dans les deux mois.

La loi prévoit une exception à l'obligation de demander une autorisation à la Cnil pour un transfert de données hors de l'Union européenne, si le pays destinataire dispose d'une « protection adéquate ».

POUR ALLER PLUS LOIN

Site internet où est indiqué le nom des entreprises du Safe Harbor : <http://export.gov/safeharbor>

Rencontrer régulièrement les instances représentatives du personnel (IRP) est une obligation légale. Lorsqu'une entreprise décide de mener un projet SIRH qui touche l'organisation ou les conditions de travail, il faut également qu'elle sollicite l'avis du comité d'entreprise sans quoi elle s'expose à des risques de contentieux, de report de la date de démarrage ou d'arrêt du projet.

LA DÉMARCHÉ

Il est nécessaire de consulter le comité d'entreprise lorsqu'un projet affecte de manière collective les collaborateurs ou un ensemble de salariés. En revanche, si un projet est mené de manière provisoire, la consultation n'est pas obligatoire.

La présentation au comité d'entreprise doit montrer un projet avancé mais non finalisé. En effet, le comité d'entreprise doit pouvoir, s'il le souhaite, émettre des propositions ou modifications – le non-respect de cette présentation constitue un délit d'entrave.

Il est important de sensibiliser les acteurs du projet aux contraintes de la législation française afin d'éviter une communication dans l'entreprise sur un projet qui serait déjà validé.

L'entreprise peut tout à fait communiquer aux managers et aux collaborateurs concernés par « l'éventuel » projet qu'elle étudie, avant même la consultation. Cela permet à l'entreprise de maîtriser la communication et de ne pas laisser le comité présenter le projet d'une manière différente.

Avant d'effectuer la présentation au comité d'entreprise, il faut d'abord recueillir le maximum d'informations sur le projet pour être capable de répondre à toutes les questions qui pourraient être posées pendant les réunions.

De plus, si le projet concerne les conditions de travail, une consultation du CHSCT sera également nécessaire.

LE PLANNING

Généralement, la date de démarrage d'un projet ne tient pas compte de la consultation du comité d'entreprise. C'est pour cela que, dès que le projet est avancé, il faut anticiper cette consultation pour obtenir un avis du comité d'entreprise. Selon les entreprises, les délais peuvent être différents en fonction des obligations conventionnelles, accords d'entreprise ou accord de méthode.

Il y a deux réunions formelles :

- la réunion d'information ;
- la réunion de consultation.

Le délai entre ces deux réunions est fixé par la loi ou par accord. Il est compris généralement entre une semaine et un mois.

La convocation du comité d'entreprise peut être totalement indépendante de la réunion mensuelle obligatoire.

Tous les participants (élus titulaires, suppléants et représentants syndicaux) sont conviés aux réunions.

LA RÉUNION D'INFORMATION

Si certaines informations de la présentation sont confidentielles, il est important de le préciser à l'oral et à l'écrit en début de présentation.

La présentation peut être réalisée par le DRH ou un expert du projet, mais il faut avant tout qu'elle soit intelligible et explique clairement et simplement les différents scénarios du projet. Il ne faut pas hésiter à ajouter un lexique ou des

annexes à la présentation si certains termes sont techniques ou si des compléments d'information sont nécessaires. Plus la présentation sera compréhensible par tous, moins elle soulèvera d'interrogations.



CONSEIL

Il est important que la présentation soit suffisamment claire et précise pour les non-initiés. En revanche, pour la première réunion, il est conseillé d'indiquer des périodes ou des fonctions plutôt que des dates ou des noms de personnes concernées par le projet envisagé.

Si possible, il est conseillé de transmettre le dossier de présentation du projet à l'avance au comité. Cela lui permettra de le consulter, de poser des questions et au cours de réunions informelles, d'identifier les différents points de blocage potentiels. De plus, la direction pourra anticiper les réponses aux questions posées et éclaircir ou préciser certains éléments.



CONSEIL

Il ne faut pas hésiter à relier le dossier de présentation et à l'imprimer en couleur pour rendre la présentation la plus claire possible (surtout s'il y a des schémas et graphiques).

La personne qui présente le dossier doit le connaître parfaitement. Il est préférable de reporter la réunion si la recherche des réponses nécessite plus de temps que prévu.

Pendant la présentation, il est important de parler au conditionnel afin de sensibiliser les personnes du comité sur le fait que le projet n'est pas déjà finalisé et décidé.



CONSEIL

Plus les membres du comité poseront des questions et obtiendront des réponses au cours de la première réunion, plus ils seront rapidement capables de donner un avis au cours de la deuxième réunion.

Le comité peut demander qu'un expert intervienne (rémunéré par le comité ou par l'entreprise) pour éclairer l'avis du comité. L'entreprise a généralement tout intérêt à accepter la venue de cet expert pour être sûre que le comité ait toutes les informations lui permettant de donner son avis, et ainsi, de raccourcir les délais du processus. Une fois l'expert nommé, il faut donner à son intervention un cadre précis et un délai. L'entreprise doit se tenir disponible pour qu'il puisse rendre son rapport le plus rapidement.

LA CONSULTATION

La deuxième réunion, la consultation, doit dans un premier temps répondre aux questions posées par écrit ou à l'oral en séance.

Si le comité propose des suggestions, l'entreprise doit les étudier et c'est au cours d'une troisième réunion que l'entreprise communiquera sur la prise en compte ou non de ces suggestions.

C'est au moment où le comité n'a plus de questions au cours de la deuxième réunion ou après la réponse aux suggestions du comité, qu'il faut demander au comité d'exprimer son avis. Cet avis peut être favorable, défavorable ou nuancé. L'important pour l'entreprise est que le comité d'entreprise exprime un avis (même défavorable). L'entreprise peut alors lancer réellement son projet sans risque.



POUR RÉSUMER

- La consultation des IRP est obligatoire lorsqu'une entreprise souhaite lancer un projet qui affecte de manière collective les collaborateurs ou un ensemble de salariés. Pour cela, elle doit organiser au minimum deux réunions, une d'information et une autre de consultation.
- Au cours de la première réunion, l'entreprise présente un dossier décrivant le projet en cours d'analyse (non finalisé). Ce dossier doit être compréhensible par tous. Il faut que le comité d'entreprise puisse donner un avis en ayant toutes les informations à sa disposition afin d'éviter un délit d'entrave. L'entreprise doit répondre à toutes les questions pertinentes et les suggestions émises par les membres du comité.
- Au cours de la deuxième réunion, le comité d'entreprise doit donner un avis qui permettra à l'entreprise de commencer son projet.

Module 2

LA CONSULTATION

Afin de mener à bien un projet SIRH, les entreprises doivent organiser une consultation. La consultation est un ensemble d'étapes qui permet à l'entreprise de choisir l'éditeur avec qui elle va contractualiser et réaliser son projet. Dans ce module, nous développerons chacune des phases permettant de préparer au mieux cette étape du projet. En effet, plusieurs documents permettent d'aider les entreprises à orchestrer les différents acteurs et moments de la consultation. Nous aborderons chronologiquement en précisant selon l'objectif de l'entreprise les méthodes à adopter pour communiquer aux éditeurs les besoins de l'entreprise (règlement de la consultation, plan de réponse, cahier des charges), comparer les différentes réponses obtenues, identifier les critères afin de choisir et de contractualiser avec le fournisseur de la solution.

Fiche 9	Préparer la consultation	39
Fiche 10	Rédiger un cahier des charges	42
Fiche 11	Mener un dialogue compétitif	45
Fiche 12	Choisir la solution et/ou le prestataire	47
Fiche 13	La contractualisation	50

Les enjeux d'un projet SIRH sont stratégiques car il doit s'intégrer dans le SI global de l'entreprise et qu'il touche les données du personnel. L'équipe projet doit tout mettre en œuvre pour garantir son succès. La réussite d'un projet SIRH passe avant tout par l'organisation de la consultation qui encadrera le début du projet.

LE LANCEMENT D'UNE CONSULTATION

La décision de lancer un projet SIRH peut être initiée par le souhait soit d'équiper un processus RH, soit de changer un outil ou de réorganiser des progiciels RH. Cette décision est généralement prise au cours d'une étude de cadrage.

Les entreprises qui décident de poursuivre un projet après le cadrage lancent une phase de consultation auprès de plusieurs fournisseurs de solutions. Cette phase démarre véritablement le projet avec la constitution d'une équipe composée d'acteurs de la DSI et de la DRH. L'entreprise peut également se faire accompagner par un cabinet de conseil.

L'objectif du dossier de consultation peut être segmenté :

- une recherche d'outil ;
- un accompagnement en maîtrise d'œuvre.

LES DOCUMENTS DU DOSSIER DE CONSULTATION

Plusieurs documents peuvent être envoyés aux fournisseurs de solutions.

Le règlement de la consultation

Il contient toutes les instructions pour les éditeurs répondant à la consultation du projet, jusqu'à la désignation éventuelle d'une liste réduite de prestataires. Il est principalement utilisé sur les grands projets ayant un fort impact stratégique et des coûts élevés.

Règlement de consultation

Introduction

Objet du document
La confidentialité

Consultation

Raisons de la consultation
Le périmètre

Règlement de la consultation

Prestataires et partenaires éventuels
Acceptation du règlement de consultation
Termes et conditions de la consultation
Planning et processus de consultation
Contacts et communication : contacts autorisés pour ce dossier
Éléments constitutifs du dossier de consultation
Qualité des informations fournies
Documents, contenu et format des propositions à remettre au client
Remise et validité des propositions
Présentations orales : date, durée, nombre de personnes maximum
Vérifications des références
Spécifications particulières : contrat, durée du contrat d'exécution, plan de progrès

Le plan de réponse

Il donne le cadre de réponse que les éditeurs doivent respecter et permet d'avoir une base comparable pour établir une short-list ou faire un choix.

On y retrouve également un tableau financier reprenant les coûts projet, formation et récurrents (détail par activité, profil des personnes,

TJM, tranche d'effectif, type de maintenance, etc.) ainsi que le cahier des charges (voir la fiche 10 « Rédiger un cahier des charges »).

Plan de réponse

Présentation et capacités du prestataire

Présentation générale de la société

Présentation de la solution

Références

Moyens – ressources – méthodes de la société

Services

Description d'ensemble

Management des services

Hébergement et exploitation

Production

Sécurité

Support, conseil et veille légale

Maintenance corrective et préventive

Maintenance évolutive

Plan de progrès

Évolution technologique, innovation

Réversibilité

Autres services

Projet

Description d'ensemble

Planning

Équipe projet

Suivi

Gestion de la qualité

Spécifications

Tests et recettes

Reprise des données

Formation et documentation

Démarrage

Proposition financière et conditions

Proposition financière

Conditions d'application de la proposition financière

Liste des annexes

Certaines entreprises ne rédigent pas les documents formels « règlement de la consultation » et « plan de réponse ». Dans ce cas, les principaux éléments de ces deux documents seront communiqués dans le mail accompagnant le cahier des charges.

D'une manière générale, il est important de préciser que les documents transmis aux éditeurs sont confidentiels.

Le dossier de consultation permet aux fournisseurs de solutions de formuler une proposition commerciale dans un cadre bien défini. C'est ensuite en comparant les réponses formulées au dossier de consultation que l'entreprise choisira avec quel éditeur elle décide de contractualiser.



CONSEIL

Avant d'envoyer le dossier de consultation aux fournisseurs de solutions, il faut préalablement les contacter en expliquant le contexte et les enjeux du projet et identifier les bons contacts pour simplifier l'ensemble de la démarche de consultation.

Un dossier de consultation peut impliquer le choix d'une solution et son implémentation. Il sera envoyé à plusieurs acteurs parmi les suivants :

- éditeur (fabricant de progiciels) ;
- intégrateur (entreprise spécialisée dans l'implémentation de progiciels) ;
- fournisseur de solutions (fabricant de progiciels et services associés : implémentation, maintenance, etc.).

Certains éditeurs répondent conjointement avec des intégrateurs pour la mise en place d'un progiciel. Cette situation est rencontrée lorsque :

- l'éditeur ne propose pas cette prestation ;
- il est nécessaire de disposer de ressources supplémentaires ;
- l'entreprise souhaite être accompagnée d'un partenaire différent de l'éditeur.



POUR RÉSUMER

- Le dossier de consultation permet d'encadrer les premières relations avec les éditeurs. Il regroupe tous les documents essentiels au bon déroulement du projet :
 - règlement de la consultation,
 - plan de réponse,
 - cahier des charges
- Le dossier de consultation permet de comparer les réponses des éditeurs de façon homogène, ce qui fera gagner du temps à l'entreprise dans le processus de choix.

► fiche 10

Rédiger un cahier des charges

Le contenu du cahier des charges recense tous les besoins, les exigences et les contraintes d'une entreprise sur un ou plusieurs processus. La rédaction du cahier des charges dans un dossier de consultation est une étape primordiale, car l'éditeur qui y répondra devra appliquer l'ensemble des processus et des fonctionnalités décrits.

L'OBJECTIF DU CAHIER DES CHARGES

Le but de cet exercice est de fournir aux éditeurs un document de référence qui leur permettra de répondre à la consultation et de montrer que leur outil et les services proposés répondent bien aux besoins de l'entreprise.

Ce document servira également de base pour suivre les avancées du projet en termes de qualité et de service une fois que l'entreprise aura contractualisé avec un éditeur. Il est également appelé RFP (*request for proposal*).

On y retrouvera l'ensemble des fonctionnalités et des règles de gestion attendues après avoir décrit le fonctionnement actuel. On y mentionne l'environnement technique comprenant les interfaces avec les autres outils utilisés par la DRH et d'autres domaines fonctionnels de l'entreprise, la reprise des données, les sauvegardes, etc.

Le cahier des charges permet également de fixer les différents rôles et responsabilités entre les parties prenantes du projet.

Les entreprises publiques doivent suivre des processus réglementés. On ne parle plus de ca-

hier des charges, mais de cahier de clauses techniques et particulières (CCTP) et de cahier de clauses administratives particulières (CCAP).

RECENSER LES BESOINS ET LES ATTENTES

Pour prendre en compte les besoins détaillés à inclure dans le cahier des charges, il est essentiel que l'entreprise organise des ateliers avec les futurs utilisateurs. Cette étape permet de les mobiliser pour le choix de la solution.



CONSEIL

Mobiliser les futurs utilisateurs dès la phase de cahier des charges permet de préparer le changement et de favoriser l'appropriation ultérieure.

Généralement, les thématiques des ateliers menés sont les suivantes :

- les besoins fonctionnels ;
- la reprise des données et/ou les interfaces si nécessaire ;
- les aspects techniques (sauvegarde, performance, version internet, bande passante, format).

Exemple d'un tableau permettant de recenser les fonctionnalités selon plusieurs critères

	Description	Acteurs	Niveau de criticité	Etc.
Fonctionnalité 1				
Fonctionnalité 2				
Etc.				

De ce fait, plusieurs acteurs de l'entreprise sont conviés au cours de ces ateliers :

- les opérationnels du processus RH ;
- le responsable SIRH ;
- les acteurs de la DRH en lien avec le processus concerné ;
- les acteurs de la DSI.

Selon le processus RH et la documentation interne, la complexité du contexte, les délais de rédaction du cahier peuvent varier de façon importante. La complexité pour la rédaction d'un cahier des charges de paie se mesure par exemple avec le nombre de personnes payées, de conventions collectives et d'accords d'entreprise.

La compilation des éléments provenant des ateliers permettra de rédiger le cahier des charges.

LE CONTENU DU CAHIER DES CHARGES

Les principaux chapitres du cahier des charges sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Il est nécessaire pour certains processus RH assez lourds en termes de règles fonctionnelles, comme la gestion de la paie et/ou la gestion des temps, de rédiger l'ensemble de ces règles dans des livres blancs ou des bibles. Ces documents très détaillés sont généralement annexés au cahier des charges.

Parties	Description
Présentation de la société et du contexte actuel	Activités, chiffre d'affaires, effectifs, nombre de sites et établissements, nombre de pays, etc.
Objet de l'appel d'offres	Contexte du projet, objectifs, périmètre, lotissement, volumétries RH, nombre d'utilisateurs, etc.
Organisation du projet	Comités, organisation de la maintenance (corrective, réglementaire, évolutive), interventions et règles
Description des prestations attendues	Modules et fonctionnalités, formation, documentation, assistance, maintenance
Aspects techniques	Reprise des données, interfaces, sauvegardes et restaurations, sécurité et droits utilisateurs
Performances attendues du système	Disponibilités, critères de qualité, engagement de qualité de service, suivi de la qualité de service
Livraison, réception et validation des livrables	Plan de déploiement de la solution, tests et recette
Obligations du titulaire	Réversibilité, garantie, confidentialité, protection des données personnelles
Modalités financières	Prestations, documentation, formation, frais professionnels, pénalités de retard



POUR RÉSUMER

- Le cahier des charges doit contenir plusieurs éléments essentiels (les besoins, les fonctionnalités, les règles de gestion et les aspects techniques attendus),
- Il constitue la clé de voûte du processus de consultation qui permettra de choisir la solution, sa mise en œuvre et les services attendus.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Philippe Taché, *Conduire un projet informatique*, Eyrolles, 2014
- Yves Constantinidis, *Expression des besoins pour le Système d'information. Guide d'élaboration du cahier des charges*, Eyrolles, 2013
- www.economie.gouv.fr/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/gem/5727/chap8.pdf
- www.marche-public.fr

Une consultation classique avec la rédaction d'un cahier des charges est consommatrice en temps et en ressources pour l'entreprise. Ce temps peut être en partie économisé avec un dialogue compétitif. Cette démarche consiste à détailler les besoins de l'entreprise au travers d'échanges avec les éditeurs et de vérifier l'adéquation de l'outil avec les attentes de l'entreprise au moyen de maquettes.

LE DIALOGUE COMPÉTITIF

Au sein d'un dialogue compétitif, le planning du processus de consultation est différent d'une démarche classique. Il repose essentiellement sur l'organisation suivante :

- envoi du dossier de consultation à un nombre réduit d'éditeurs ;
- présentations orales ;
- sélection d'une short-list ;
- dialogue compétitif pour la création de la maquette ;
- remise des offres finales ;
- présentation des offres finales ;
- choix du fournisseur ;
- signature du contrat avec le fournisseur ;
- lancement du projet.

Un dossier de consultation contenant plusieurs documents est remis aux éditeurs (règlement de la consultation, plan de réponse, tableau financier, mais aussi description de l'existant et description de la maquette à réaliser).

Les éditeurs remettent ensuite les propositions et afin de s'assurer qu'ils ont bien compris les attentes de l'entreprise, ils les présentent à l'oral. Une fois les présentations passées, l'entreprise choisit les éditeurs qui réaliseront le dialogue compétitif et la maquette.

Afin que les fournisseurs de solutions prennent en compte les besoins de l'entreprise, une période de quelques semaines est consacrée aux

échanges avec les éditeurs sous forme d'ateliers. Cette période permet aux éditeurs sélectionnés de prendre en compte précisément tous les besoins de l'entreprise, de poser toutes les questions utiles pour la réalisation de la maquette et de réunir toutes les informations pour formuler leurs réponses finalisées.

Les thématiques des ateliers peuvent être les suivantes :

- fonctionnel/maquette,
- projet et service,
- finance et juridique,
- technique,
- rencontre des références/club utilisateurs.



CONSEIL

Les ateliers doivent être préparés en amont : il faut construire une trame des thématiques à aborder pour faciliter l'identification des critères discriminants pour le processus de choix. Cette trame permet également de s'assurer que l'ensemble des points ont été traités avec tous les éditeurs.

Une fois les ateliers menés et la maquette mise à disposition, les éditeurs devront formuler leur réponse définitive. Le processus de choix (voir la fiche 12 « Choisir la solution et/ou le prestataire ») pourra alors commencer du côté client pour contractualiser avec le finaliste.

Les acteurs d'un dialogue compétitif sont identiques à ceux de la méthode classique.

Cependant, les acteurs du projet seront davantage sollicités pendant les ateliers avec les éditeurs. Une bonne gestion du planning est indispensable, car l'ensemble de ces ateliers est à organiser et il faut les multiplier par le nombre d'acteurs, ce qui nécessite également du temps.

LA MAQUETTE

Les éditeurs doivent réaliser une maquette afin de permettre à l'entreprise de tester l'outil sur des fonctionnalités et processus qu'elle aura demandé à voir. L'éditeur effectue une démonstration et met à disposition l'outil développé selon le contexte de l'entreprise. Le but n'est pas de construire une partie du projet définitif, mais de vérifier l'adéquation de l'outil avec les attentes de l'entreprise. Cette maquette permettra à l'entreprise de choisir l'éditeur qui mettra en œuvre son nouvel SIRH.

La maquette est généralement indemnisée par l'entreprise qui la demande. L'éditeur devra indiquer dans sa première proposition le montant de l'indemnisation souhaité, le délai pour la mise en œuvre ainsi que la méthodologie envisagée pour la période de dialogue compétitif (nombre d'entretiens, interlocuteurs, accès au SIRH existant, documentation, volumétrie, notes de procédures, etc.). La maquette sera indemnisée après réception et validation de celle-ci pour les éditeurs qui ne seront pas retenus. En revanche, il n'est généralement pas prévu d'indemnisation pour l'éditeur retenu.

Il est préférable d'inclure dans la maquette des « figures libres » et des « figures imposées ». Par exemple, sur un processus de paie, il est possible de demander à voir dans les figures imposées comment se déroule le processus de sortie d'un collaborateur ou la production de plusieurs cas de paie (comme un bulletin pour un salarié arrivé en cours de mois). Les figures libres sont prévues pour que l'éditeur puisse montrer les points forts de l'outil selon son choix.

En ce qui concerne les figures imposées, il faut les décrire dans les documents envoyés pour le dossier de consultation. Si la maquette porte sur le processus de paie, un jeu d'essai de plusieurs dossiers représentatifs (cas de paie) devra être décrit dans le document relatif à la maquette ainsi qu'un livre de paie. Cela permettra de vérifier l'exactitude des bulletins de paie et les états post-paie associés.

La maquette peut être réceptionnée en une seule fois à la fin du dialogue compétitif ou en plusieurs lots tout au long de cette période. Elle sera ensuite testée et validée.



POUR RÉSUMER

- Un dialogue compétitif est une période d'échanges avec les éditeurs qui permet de travailler sur les besoins et attentes de l'entreprise tout en testant l'outil dans des conditions réelles avec une maquette. Cela évite à l'entreprise de rédiger un cahier des charges précis.
- Cette démarche permet à l'entreprise de faire un choix éclairé pour son nouvel SIRH.

► fiche 12

Choisir la solution et/ou le prestataire

Cette étape est essentielle, car elle aboutit à la sélection de la solution et/ou du prestataire choisi. Il sera nécessaire de s'appuyer sur des critères permettant d'objectiver ce choix.

DÉFINIR LES CRITÈRES DE CHOIX

La définition de ces critères dépend, bien sûr, des priorités de la nouvelle solution. Il sera nécessaire de correctement les classer et les pondérer en fonction des attentes futures. Généralement, les critères à prendre en compte sont organisés autour des thèmes suivants :

- Prestataire :
 - viabilité, robustesse financière ;
 - références du prestataire ;
 - références de taille comparable.
- Couverture des besoins fonctionnels :
 - description détaillée de chaque fonctionnalité attendue ;
 - attention portée aux capacités d'interrogation (et de reporting).
- Facilité d'utilisation :
 - ergonomie de la solution ;
 - facilité de prise en main.
- Aspects techniques :
 - capacité d'interfaçage (selon les besoins exprimés) ;
 - aptitude à la reprise des données (si attendue) ;
 - gestion des référentiels ;
 - confidentialité et sécurité ;
 - intégration dans le réseau de l'entreprise ;
 - évolutivité des plateformes ;
 - si hébergement : lieu d'hébergement/modalités d'audit.
- Projet :
 - capacité du prestataire à conduire le projet (CV des équipes) ;
 - démarche projet proposée ;
 - charges de travail/planning ;
 - disponibilité du prestataire (travail sur site ou à distance).
- Services :
 - niveau proposé (disponibilité, intervention) ;
 - modalités de révision du contrat.
- Coûts :
 - licences (modèle de prix) ou location et évolutivité ;
 - maintenance annuelle des licences (modalités de révision des coûts annuels) ;
 - autres frais.



CONSEIL

N'hésitez pas à demander aux éditeurs de préparer une maquette de vos propres états et reportings les plus attendus dès cette étape.

Pensez à demander à votre prestataire de détailler clairement la disponibilité qu'il attend de vous : quel type de ressources et à quel moment, pendant et après le projet.

RÉDUIRE LA LISTE DE CHOIX

En règle générale, il convient de réduire la liste des solutions/prestataires consultés à trois, voire quatre au maximum pour une meilleure efficacité du processus de choix.

Il faut définir précisément dans le planning de la consultation la date limite de réception des offres, mais aussi la date à laquelle une première liste des meilleures propositions sera faite.

La grille d'aide au choix permettra d'apporter une réponse précise en s'appuyant sur une notation claire de chacune des offres.

Il est recommandé d'associer les équipes informatiques, ressources humaines, achats, juridiques dans cette démarche. La prise en compte des avis de chacun au regard de son champ d'action est primordiale pour une décision cohérente avec les enjeux et contraintes de l'entreprise.

SOUTENANCE DES SOUMISSIONNAIRES

La présentation des offres commerciales est un moment clé de cette étape. Au-delà de l'équipe projet, il est indispensable de réunir des représentants des directions achats et juridiques, en plus des sponsors RH et de l'informatique.

Afin de faciliter l'adhésion des utilisateurs, il faudra associer à la décision quelques DRH représentatifs et les inviter également.

Concernant les soumissionnaires, il vaut mieux rencontrer, non seulement les représentants de l'offre responsables d'engager leur société dans le contrat, mais aussi les possibles équipes projet, et plus particulièrement les chefs de projet et responsables techniques. L'objectif est d'éviter de rencontrer les équipes projet le jour du lancement effectif du projet, sans avoir eu l'occasion d'échanger avec elles au préalable et de se faire une bonne idée de la possibilité de bien travailler ensemble.

Le déroulement de cette présentation devra être organisé au préalable, afin de passer en revue tous les points importants suivants :

- expérience du soumissionnaire dans un contexte proche ;
- compréhension des enjeux de l'entreprise ;
- présentation de l'équipe projet ;

- description du niveau d'engagement du soumissionnaire et de ce qui est attendu par l'entreprise ;

- plan, budget, ressources prévues.

Dans certains contextes, on cherchera également à mesurer la capacité des soumissionnaires à faire, en les mettant en situation sur une maquette combinant les points essentiels attendus par l'entreprise. Celle-ci peut nécessiter une charge de travail allant de quelques heures jusqu'à plusieurs jours. Une bonne pratique est de réunir le prestataire dans vos locaux le temps de préparer cette maquette.

Après chaque présentation, il est recommandé de demander à chaque participant de l'entreprise de remplir une fiche d'évaluation de la soutenance portant sur les éléments clés attendus :

- fonctionnalités attendues ;
- connaissance fonctionnelle et du métier RH de l'équipe projet ;
- connaissance technique des équipes projet ;
- capacité à mener le projet ;
- compréhension des enjeux de l'entreprise ;
- capacité à bien travailler avec les équipes projet.

LE CHOIX

Il résulte du processus de sélection. En général, les entreprises réunissent le comité de pilotage mis en place au début du processus pour entériner la décision de choix.

Il arrive très souvent qu'il reste quelques points à valider avec les partenaires choisis avant de contractualiser. La négociation exclusive commence. Dans tous les cas, il est important de préciser par écrit la décision aux différents soumissionnaires.



POUR RÉSUMER

Une bonne pratique est de réduire au plus vite le choix à trois, voire quatre soumissionnaires. Cela facilite et favorise un choix objectif s'appuyant sur un travail de fond avec chacun d'entre eux – sous forme de grille d'aide au choix, de matrice d'analyse SWOT et de maquettage si nécessaire.

La dernière étape de la consultation correspond à la contractualisation avec le ou les fournisseurs choisis. Il ne faut surtout pas négliger cet aspect qui engage sur de nombreuses années et constitue les fondements de la relation avec les fournisseurs.

LES ENJEUX

Au-delà de définir la relation contractuelle d'un point de vue juridique, le contrat a pour objectif de prendre en considération l'ensemble des étapes du projet et des phases suivantes qui jalonnent la relation entre la société et son fournisseur.

Il va constituer la référence sur laquelle l'ensemble des acteurs pourront s'appuyer pendant la durée de ce contrat (qui excède plusieurs années dans beaucoup de projets, et plus particulièrement dans le cadre de solution SaaS) pour fonder leur relation. Des amendements et des révisions devront être possibles pour refléter l'évolution de la situation entre les signataires.

À cet effet, il faudra définir les rôles et responsabilités de chacun lors de chaque étape prévue de la relation contractuelle engageant les signataires.

Bien entendu, tout au long du projet et de ses suites, des imprévus vont survenir. Il faudra envisager les façons d'y répondre, soit en étant pragmatique, soit en ayant clairement défini les solutions à prendre. Ces dispositifs doivent permettre d'alerter les acteurs et d'identifier les problèmes potentiels pour les prévenir.

Tout est renégociable, mais il est essentiel de prendre le plus de précautions possibles à la signature, car la capacité de modifier le contrat sera de plus en plus difficile au fur et à mesure de l'avancée des projets.

LE CONTRAT

Le contrat en tant que tel devra contenir un certain nombre de clauses. Elles varient selon qu'il s'agit d'une acquisition de licence ou de location de logiciel, mais aussi d'une prestation de conseil et d'accompagnement à l'intégration de solution informatique.

La licence de logiciel

L'éditeur de la solution concède un droit d'usage sur un logiciel dont il détient les droits de propriété intellectuelle. Le contrat peut porter soit sur un progiciel qui est un logiciel standard, soit sur un logiciel spécifique qui est développé selon les besoins du client.

Le contrat d'externalisation

Par ce contrat, la société utilisatrice confie à une société tierce une fonction ou un service pour une durée déterminée (trois à cinq ans, durée renouvelable en général). Le service s'accompagne d'engagements sur la qualité, les performances et les responsabilités définies dans le cahier des charges. Dans le cas d'un contrat lié à l'utilisation d'un logiciel, celui-ci est en principe acquis par la société utilisatrice, et ensuite hébergé par le prestataire.

Le contrat ASP

ASP signifie *application service provider* (fournisseur d'application hébergée). Il s'agit d'une modalité particulière du contrat d'externalisation. Dans ce cas, le client dispose uniquement d'un droit d'usage du logiciel, qui est concédé préalablement par l'éditeur à un prestataire. Ce

prestataire, comme dans un contrat d'externalisation, aura la responsabilité d'héberger la solution informatique et d'assurer la mise à disposition des fonctions selon les dispositions définies avec le client.

Le contrat SaaS

SaaS signifie *software as a service* (logiciel en tant que service). Par ce type de contrat, le client ne paye pas de licence d'utilisation, mais un abonnement récurrent pour l'utilisation d'un logiciel standardisé hébergé par l'éditeur. Les solutions en SaaS sont identiques pour l'ensemble des clients d'un éditeur ; elles se démarquent par leurs capacités de paramétrage, et donc de personnalisation, très importantes, sans avoir recours à de lourds développements informatiques. Aujourd'hui, le marché des SIRH en mode SaaS est en plein essor.

Le contrat d'intégration de logiciel

La mise en place du logiciel passe en général par la conclusion d'un contrat avec une société tierce, spécialisée dans l'intégration de la solution. En effet, de nombreux éditeurs de logiciels n'assurent pas eux-mêmes l'intégration informatique et ont recours à des spécialistes de ce domaine. L'intégration peut être contractualisée avec l'éditeur qui sous-traite cette activité, ou directement avec l'intégrateur. Les activités d'intégration seront définies très précisément dans le contrat (en s'appuyant sur le cahier des charges).

Le contrat de maintenance

Ce contrat suit en général la mise en production d'une solution acquise en mode licence logiciel. Cette prestation est assurée par l'éditeur, mais

peut l'être également par un tiers ; on parlera alors de tierce maintenance applicative. L'objectif est d'assurer le bon fonctionnement de la solution informatique, selon les dispositions contractuelles. Les prestations vont porter sur la correction des erreurs de fonctionnement, mais aussi sur des évolutions de l'outil informatique et notamment sa mise à niveau lors des changements de version.

Après ces différentes typologies standard, chaque situation est spécifique, et de nombreuses variantes sont possibles.



CONSEIL

N'hésitez pas à lire en profondeur les conditions générales du fournisseur, quitte à demander conseil à un spécialiste du droit des contrats. D'ailleurs, il est préférable que l'enveloppe contractuelle reprenne en priorité les conditions générales du client.

LES ANNEXES AU CONTRAT

Les documents utilisés dans la phase d'appel d'offres seront à annexer au contrat. On retrouve ainsi le cahier des charges, et tout autre document de spécification préalablement communiqué au fournisseur.

Si le cahier des charges n'est pas suffisamment descriptif sur le plan du périmètre applicatif précis, il est indispensable de décrire les fonctionnalités attendues avec plus de détail. Les rencontres avec les éditeurs, et les éventuelles maquettes auront permis de clarifier un peu plus les attentes. Un manque de description des besoins attendus entraîne systématiquement des conflits entre les acteurs du projet.

Un plan d'assurance qualité ou plan de management de projet constituera l'annexe clé régis-
sant :

- les instances de gouvernance du projet et/ou de la relation contractuelle ;
- les relations entre les acteurs (les rôles et responsabilités à toutes les étapes) ;
- le niveau de qualité attendu ;
- les documents types, ou de référence à utiliser dans le projet ;
- les processus mis en œuvre ;
- le calendrier du projet et des réalisations prévues.

Enfin, dans les situations le nécessitant, une convention de service détaillera les objectifs et

indicateurs à suivre pour chaque service défini et prévu. De même, dans certains cas, on peut associer des pénalités financières en cas de non-réalisation des objectifs attendus.



POUR RÉSUMER

Il est dans l'intérêt des deux parties de décrire formellement le budget, les charges, le planning, les engagements de chacun et le périmètre avec la plus grande précision, pour réduire les incertitudes au minimum et éviter les dérives potentielles.

Module 3

LE PROJET

La mise en place du SIRH va reposer sur les trois fondements de la gestion de projet suivants : le planning, le budget et les fonctionnalités attendues dans le cahier des charges.

Ils feront l'objet d'un suivi permanent, et d'arbitrages constants pour respecter les impératifs du projet. Si le délai devient prioritaire à un moment donné, on favorisera une mise en place plus rapide ; en revanche, il sera certainement nécessaire de faire un effort sur les fonctions disponibles, quitte à livrer la suite dans un second temps. Ce genre d'ajustement ne peut se faire que si on arrive à piloter efficacement l'ensemble des éléments que sont le planning, les risques, le budget et la gestion du changement.

Le comité de pilotage sera le garant du suivi de l'avancement du projet.

Fiche 14	Le pilotage du projet	55
Fiche 15	La gestion des risques	58
Fiche 16	Le suivi budgétaire	61
Fiche 17	La conduite du changement	65

Au sein de la gestion de projet, le planning joue un rôle fondamental. Il a pour objet de considérer l'ensemble des tâches définies au sein du projet et de montrer leur répartition auprès de chaque acteur du projet. L'objectif est de suivre le bon déroulement de l'avancement des travaux, tout en confirmant le bon ordonnancement des tâches et de la charge de travail avec les ressources disponibles sur le projet.

LA PLANIFICATION DU PROJET

Au préalable, les membres de l'équipe projet sont clairement identifiés et informés. Le plan projet peut être préparé par un chef de projet interne ou externe. Pour être complet, il devra intégrer l'ensemble des tâches et activités des équipes internes et externes.

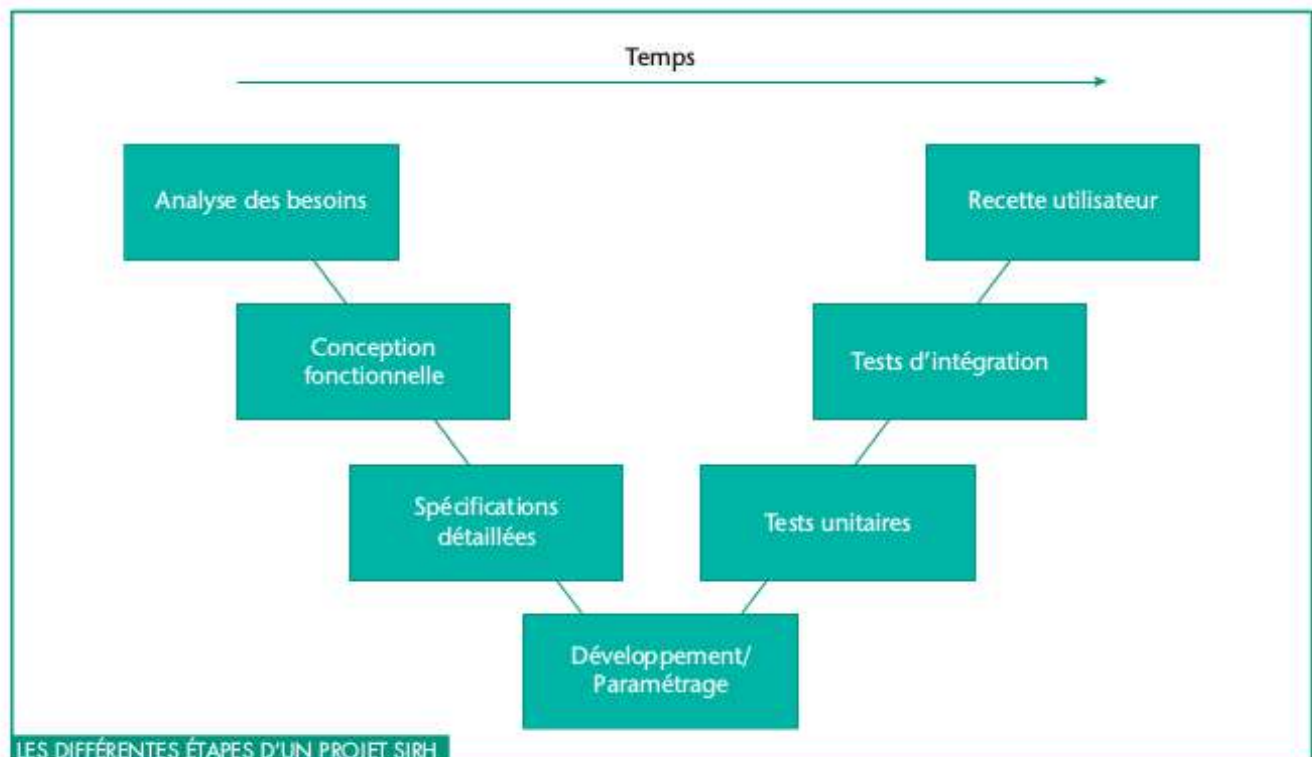
Plusieurs réunions seront nécessaires pour s'accorder sur :

- les rôles et responsabilités des membres de l'équipe projet ;
- leurs noms ;

- les tâches à planifier ;
- les charges de travail prévues ;
- les dates clés ou jalons.

L'ensemble de ces éléments va constituer la base pour bâtir le plan projet détaillé. Au-delà des dates et des jalons principaux prévus dans le cahier des charges et dans les réponses des fournisseurs, il est question désormais de prévoir de façon précise, jour par jour, les activités et leur déroulement.

La gestion du planning consiste à optimiser l'affectation des ressources informatiques et équipes RH aux tâches du projet pour lesquelles



sont prévues des charges de travail dans le respect des délais définis.

LES GRANDES PHASES DU PROJET

Les grandes phases du projet vont s'organiser autour du schéma à la page précédente, habituellement présenté sous la forme d'un cycle « en V ». Cette approche est pertinente pour un changement de système de paie, par exemple.

Le projet suit un cycle qui démarre avec les phases d'analyse et de conception, en allant de plus en plus dans le détail. Les étapes indiquées à gauche du schéma interviennent en miroir des étapes du début du projet décrites sur la partie droite descendante. Ces étapes de tests veilleront à confirmer la bonne adéquation de l'outil avec les attentes exprimées.



CONSEIL

Pour bien démarrer un projet, il faut organiser une réunion de lancement qui va permettre de préciser les enjeux, les objectifs, les rôles et responsabilités de chacun, le planning et les tâches.

Les étapes classiques d'un projet sont décrites dans le tableau ci-dessous.

À l'issue de chaque étape du projet, un processus de suivi de la qualité devra confirmer formellement le passage à l'étape suivante, par la signature d'un procès-verbal de fin d'étape.

Le comité de pilotage aura la responsabilité de revoir et confirmer ces points de passage.

Étape du projet	Description
Analyse des besoins	Cette étape préliminaire a pour objectif de préciser les contours du projet. Il s'agit de confirmer le contenu du cahier des charges.
Conception fonctionnelle	Les équipes de l'entreprise décrivent le fonctionnement des processus métier. On veillera à ce stade à bien identifier les acteurs et leurs rôles à chaque étape du ou des processus métier. Les interactions entre outils devront également être précisées.
Spécifications détaillées	Les équipes fonctionnelles métier traduisent en sous-processus le fonctionnement détaillé avec les règles de gestion attendues. Très souvent, des dessins d'écran, voire des maquettes de fonctionnement permettent de mieux illustrer la demande.
Développement/paramétrage	Les équipes informatiques internes et externes réalisent les développements et/ou paramétrages conformément aux spécifications détaillées.
Tests unitaires	Les équipes informatiques valident le bon fonctionnement de leur développement et/ou paramétrage, de façon unitaire. En pratique, un autre développeur pourra effectuer ces tests afin d'apporter un regard neuf.
Tests d'intégration	Les équipes métier de l'entreprise vont prévalider des processus entiers dans l'outil. L'objectif est de confirmer le bon fonctionnement de l'enchaînement d'un sous-ensemble de développement et/ou de paramétrage.
Recette utilisateur	Enfin, la recette utilisateur va constituer la dernière étape de validation de la solution développée avant sa mise en production. Il faudra associer de futurs utilisateurs à cette validation dans le but de véritablement confirmer l'adéquation de l'outil aux besoins exprimés.



CONSEIL

Des méthodes de gestion de projet plus « agiles » sont préférables dans le cas de projets en SaaS. L'objectif est d'aller vite. L'approche est très itérative ; le prestataire fait un paramétrage qu'il montre au plus tôt aux équipes client en charge de valider, puis on passe au paramétrage suivant.

Pour les *best of breed*, il est inutile de construire les spécifications détaillées avant d'avoir contractualisé. Cette phase s'effectue le plus souvent au cours d'ateliers avec l'éditeur permettant de confronter les besoins avec le modèle proposé de l'outil et ses capacités (et limites) de paramétrage des données et de traitements.

LE SUIVI DU PROJET

La gouvernance du projet va s'organiser à plusieurs niveaux afin de fédérer les équipes internes et externes, en visant les objectifs suivants :

- s'assurer de l'atteinte des objectifs du projet, en gérant sa trajectoire et ses étapes ;
- contrôler l'avancement du projet, en gérant les risques et les dates clés ;
- assurer la disponibilité et la qualité des ressources des équipes projet ;
- résoudre les conflits d'objectifs et de ressources en veillant au respect du budget (coûts et délais) ;
- garantir la qualité des prestations et des livrables des équipes projet.

En pratique, il faudra constituer deux niveaux de pilotage :

- un comité de pilotage, en général mensuel, regroupant les sponsors et décideurs internes et externes. Ce comité a pour objectifs de :
 - contrôler l'avancement du projet (budget, ressources) ;
 - garantir la conformité de la solution aux besoins exprimés ;
 - vérifier les orientations et ajuster les priorités ;
 - prendre les arbitrages non traités en comité de projet.
- un comité de projet (ou opérationnel) se réunissant toutes les semaines. Il regroupe les acteurs opérationnels du projet : chefs de projet, consultants, techniciens et équipe interne dédiée. Ce comité a pour objectif de :
 - suivre au quotidien l'avancement du projet ;
 - prendre les arbitrages simples et urgents ;
 - identifier les points à traiter en comité de pilotage ;
 - suivre l'intégration des différents chantiers.



POUR RÉSUMER

L'établissement d'un planning projet partagé entre tous les acteurs est indispensable. Son suivi constant est une clé de réussite du projet.

POUR ALLER PLUS LOIN

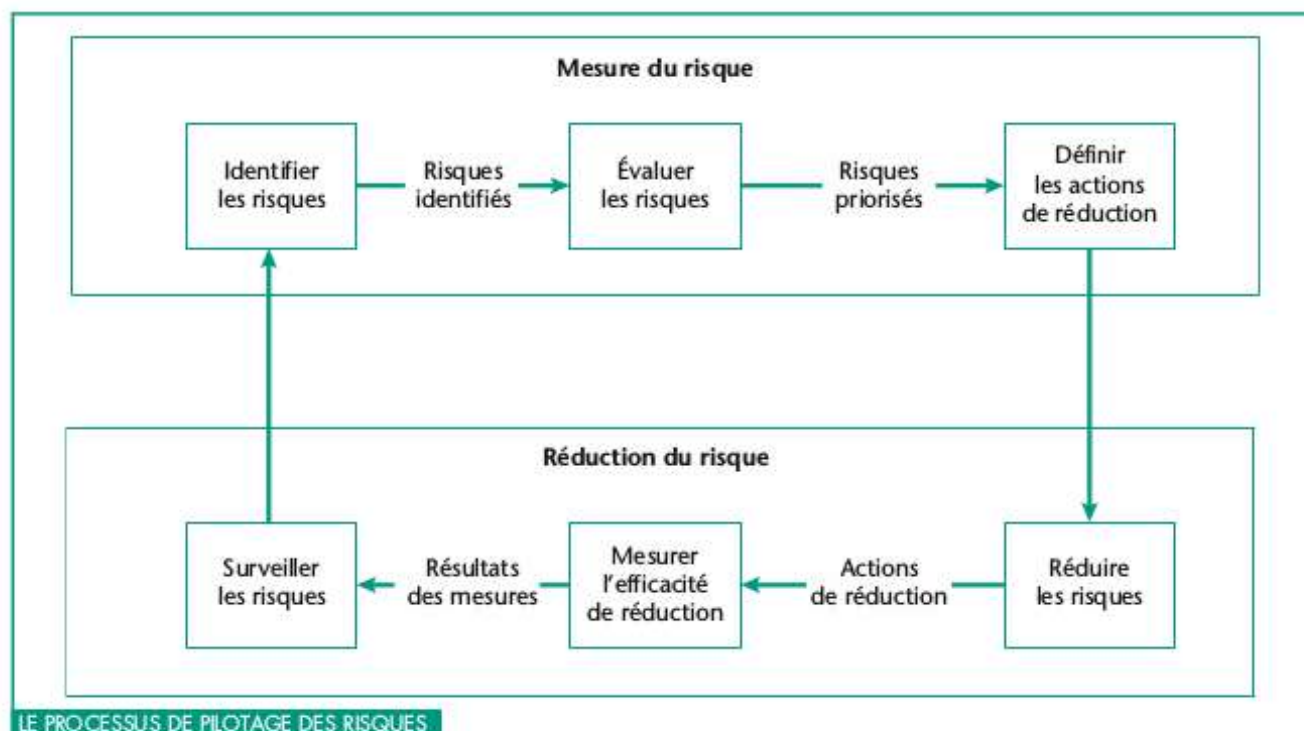
Un outil de gestion de projet largement utilisé : Microsoft Project (dernière version 2013).

Le pilotage du projet nécessite d'identifier les risques du projet, d'en évaluer la probabilité de survenance et les impacts, de définir une stratégie de réduction de ces risques, de la mettre en œuvre et d'en mesurer les résultats.

LE PILOTAGE DE LA GESTION DES RISQUES

Les risques sont inhérents à chaque projet. Une démarche de qualité qui vise à documenter tous les risques potentiels, même non déclarés, per-

mettra de s'assurer de l'atténuation de leur impact, voire dans le meilleur des cas, leur suppression. Le schéma ci-dessous résume le processus de pilotage de la gestion des risques.



LE PROCESSUS DE PILOTAGE DES RISQUES

Activités	Description
Identifier le risque	Recueillir le type de risque potentiel ou avéré : ressource, budget, délais, fonctionnalités, technologie... Quel est le symptôme et quelles sont les conséquences ?
Évaluer le risque	Quel sera son impact : peu grave, grave, très grave, fatal ? Quelle est sa probabilité : peu probable, probable, fort probable, quasi certain ?
Définir les actions de réduction	Décrire les actions à mettre en œuvre pour atténuer le risque.
Réduire le risque	Mise en œuvre de l'action de réduction du risque.
Mesurer l'efficacité de la réduction	Suivre le déroulement de la mise en œuvre de l'action de réduction du risque.
Surveiller les risques	Piloter le processus à l'aide du tableau de suivi des risques (voir ci-après).

LES ACTEURS

Chaque acteur doit à tout moment remonter au chef de projet les éléments qui peuvent être facteurs de retard, de difficulté technique, de non-compréhension métier, etc.

Le comité projet doit suivre une liste permanente des risques identifiés. Au travers des échanges avec les différents acteurs, le chef de projet doit identifier les nouveaux risques survenus.

Lors de chaque réunion du comité de pilotage, l'ensemble des risques identifiés (même potentiels) devront être systématiquement présentés avec les actions correctrices prévues. Dans

d'autres cas, si le risque n'est pas encore survenu, les actions veillant à sa non-apparition devront être suivies également.

LES OUTILS

En général un tableau listant les points clés devra inclure le suivi des risques et des actions de réduction des risques (► **premier tableau ci-dessous**).

Dans le tableau « Matrice des risques », on indiquera les numéros des risques listés dans le tableau « Description des risques ».

Pour chaque action de réduction identifiée, on effectue son suivi dans le tableau de la page suivante.

Matrice des risques				
	Peu grave	Grave	Très Grave	Fatal
Quasi certain				
Fort probable				
Probable		1		
Peu probable			2	

Noir : risque fort ; gris foncé : risque moyen ; gris clair : risque maîtrisé

Description des risques							
N°	Description	Type	Gravité	Probabilité	Impact	Action de réduction	Date de la neutralisation
1	Faible disponibilité des ressources techniques	Délais	Grave	Probable		Suivi des plannings de l'ensemble des ressources à la semaine (tous projets confondus)	
2	Faible harmonisation des pratiques locales RH	Fonctionnalités	Très grave	Peu probable		Suivi par le DRH de l'avancée des travaux en réunion avec ses RRH locaux toutes les semaines	

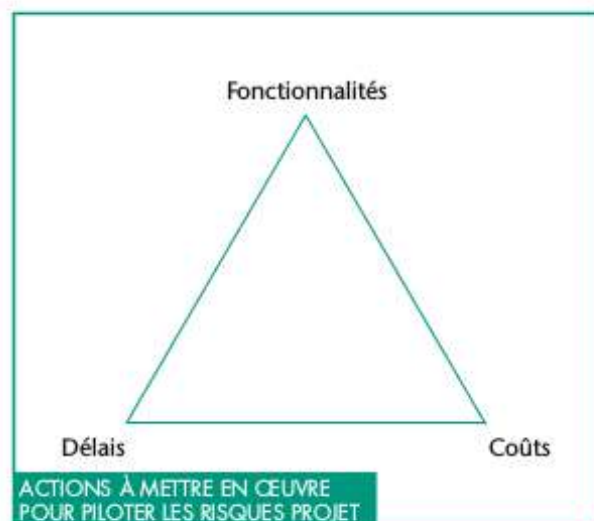
Noir : risque fort ; gris foncé : risque moyen ; gris clair : risque maîtrisé

Description des actions de réduction					
N°	Description des actions	Responsable informatique	Responsable métier	Fin prévue	Fin réelle
1	Suivi des plannings de l'ensemble des ressources à la semaine (tous projets confondus)	DSI	DRH		
2	Suivi par le DRH de l'avancée des travaux en réunion avec ses RRH locaux toutes les semaines	DSI	DRH		

LES ARBITRAGES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Quand le risque devient une réalité, ou bien pour en atténuer ses effets, les chefs de projet devront en dernier recours piloter le projet en s'appuyant sur les trois axes du schéma ci-contre.

- Les fonctionnalités : par un ajustement des fonctions disponibles dans le SIRH. Cela prendra principalement la forme d'une non-prise en compte de certaines demandes pour respecter les deux autres axes.
- Les coûts : par un ajustement des dépenses, on pourra prendre en compte dans les délais les besoins exprimés dans leur intégralité.
- Les délais : un ajustement des délais permettra de répondre aux attentes fonctionnelles. Cet allongement du projet entraîne d'ailleurs presque systématiquement une augmentation des coûts.



POUR RÉSUMER

Le tableau des risques doit être suivi avec une grande attention lors de chaque réunion de comité projet et de pilotage. Les actions de correction et d'atténuation des risques seront revues systématiquement.

Compte tenu des enjeux financiers mis en œuvre, le budget du SIRH devra faire l'objet d'une attention particulière. Selon une étude du Gartner (2010), seulement 16 % des projets informatiques respectent les budgets prévus. Le suivi budgétaire est donc une priorité, au regard des délais et des besoins attendus.

LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

Le budget devra être construit et validé avant même le démarrage du projet. La dimension financière du projet va s'établir selon plusieurs aspects structurants pour le budget.

Ainsi, selon le type de solution choisie (en SaaS ou en licence), la question des dépenses d'investissement ou des dépenses d'exploitation va se poser. En effet, contrairement à l'achat de licence, qui constitue en règle générale un investissement pour les entreprises, l'abonnement à une solution en mode SaaS passe dans les charges d'exploitation. La construction du budget sera organisée de façon différente dans chaque cas :

- les dépenses d'exploitation seront intégrées dans les comptes l'année de leur exécution ;
- dans le cas des investissements, on portera dans les comptes du projet des provisions pour amortir sur plusieurs années le montant de la dépense.



CONSEIL

Une analyse du retour sur investissement est un préalable à la validation d'une demande d'investissement.

Les bénéfices attendus sont en général liés à l'amélioration de la productivité des services RH :

- des gains de temps sur les tâches administratives ;
- des délais de recrutement raccourcis ;
- une réduction des taux de départ la première année.

D'autres considérations notables apparaissent dans les organisations très décentralisées en particulier. Il s'agit de la refacturation vers les entités ou les filiales des dépenses projet. Ce point n'est d'ailleurs pas limité au projet, car dans les phases ultérieures du projet, les coûts d'exploitation peuvent aussi être refacturés.

Enfin, on devra accorder une attention particulière au mode de relation dans le contrat avec les fournisseurs. On trouve deux types de contrat :

- Au forfait : le fournisseur doit exécuter un travail et/ou livrer une solution selon un cahier des charges défini très précisément. Le client devra régler le montant défini dans le forfait au fournisseur, si celui-ci remplit les attentes définies initialement dans le contrat. En cas de dépassement de charge de travail, le client n'aura pas à payer plus. Pareillement, en cas de charge de travail moindre que prévu dans le contrat, le client ne verra pas sa facture réduite.
- En régie : le fournisseur exécute une mission dont la mesure est la charge de travail journalière. Le contrat est défini en s'appuyant sur un nombre de jours de travail et pas seulement des livrables à réaliser.

L'élaboration du budget fournisseur sera établie, en règle générale, à partir de taux journaliers moyen (TJM) définis par le fournisseur avec un montant standard selon la catégorie de l'intervenant (chef de projet, consultant, expert, développeur...).

La somme des jours de travail planifiés de chaque type de profil multipliée par le TJM de chaque profil va définir le budget correspondant à la charge de travail du fournisseur. Cette base budgétaire aura pu faire l'objet au préalable de négociation et d'ajustement avant le choix définitif du fournisseur.

Les autres postes budgétaires à prendre en considération seront :

- la masse salariale des équipes internes ;
- les frais de déplacement et de mission ;
- les formations externes au début du projet (familiarisation de l'équipe projet aux nouveaux outils) ;

Tableau des ressources et budget

Activités	Ressources	Charge (j/h)	TJM	Budget
Analyse des besoins	Consultant	15	500	7 500
	Expert technique	2	800	1 600
Conception	Consultant	20	500	10 000
	Expert technique	5	800	4 000
Spécifications	Consultant	10	500	5 000
	Expert technique	10	800	8 000
Développements	Consultant	0	500	-
	Expert technique	30	800	24 000
Tests unitaires	Consultant	0	500	-
	Expert technique	5	800	4 000
Tests d'intégration	Consultant	10	500	5 000
	Expert technique	5	800	4 000
Recette utilisateur	Consultant	15	500	7 500
	Expert technique	5	800	4 000
Gestion de projet	Chef de projet	15	1000	15 000
				-
Gestion du changement	Consultant	20	500	10 000
	Expert technique	0	800	-
Démarrage	Consultant	5	500	2 500
	Expert technique	5	800	4 000
Support après démarrage	Consultant	20	500	10 000
	Expert technique	10	800	8 000
TOTAL		207		134 100

- les formations en fin de projet (formation des utilisateurs et/ou de formateurs relais) ;
- les équipements informatiques, serveurs, bases de données, infrastructure... ;
- les autres frais divers.

L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET PROJET

L'ensemble des éléments budgétaires ayant été établis, on va ensuite procéder à la mise en forme d'un budget en lien avec le plan projet. Cela va permettre de faciliter la visualisation du budget en l'alignant sur le planning du projet. Il faudra positionner chacune des ressources prévues sur les activités (et les tâches) prévues dans le projet (► [tableau page précédente](#)).

Pour chaque ressource, on indique la charge de travail prévue dans chaque activité avec le taux journalier.

LES OUTILS DE SUIVI DU BUDGET

Le suivi du budget se fera de façon hebdomadaire. Une façon pratique d'actualiser le suivi du budget est de recueillir en fin de semaine les charges de travail de chacun des acteurs du projet à l'aide d'une fiche individuelle. Chaque acteur indiquera sur ce fichier les jours de travail et l'activité effectuée. En s'appuyant sur l'ensemble de ces documents, le chef de projet pourra mettre à jour le suivi du budget et des charges projet.

Lors du comité de projet hebdomadaire, le chef de projet présentera l'actualisation du budget au niveau des activités et des tâches :

- charges de travail prévues ;
- charges de travail consommées.

Budget €	Initial	Consommé	RAF	Réestimé	Écart (réestimé - Initial)
Analyse des besoins	9 100	9 400	-	9 400	300
Conception	14 000	14 300	-	14 300	300
Spécifications	13 000	12 000	1 200	13 200	200
Développements	24 000	2 000	23 500	25 500	1 500
Tests unitaires	4 000	-	4 300	4 300	300
Tests d'intégration	9 000	-	9 000	9 000	-
Recette utilisateurs	11 500	-	11 500	11 500	-
Gestion de projet	15 000	-	15 000	15 000	-
Gestion du changement	10 000	-	10 000	10 000	-
Démarrage	6 500	-	6 500	6 500	-
Support après démarrage	18 000	-	18 000	18 000	-
TOTAL	134 100	37 700	99 000	136 700	2 600

Cela permettra de construire la charge de travail estimée restant à faire : on l'appelle le RAF (reste à faire).

Le travail déjà fait et le reste à faire vont constituer pour chaque tâche, activité et grande phase du projet la charge réelle estimée. Celle-ci constitue la situation budgétaire prévisible à un moment *t*.

Le tableau de la page précédente présente un exemple synthétique de suivi budgétaire pour présentation en comité de projet ou de pilotage.

On pourra adapter ce type de présentation à une approche plus fine en regardant en détail chacune des phases projet et descendre au niveau des tâches.



POUR RÉSUMER

Le suivi budgétaire au plus près des tâches et des affectations des ressources permet une vision très précise de l'avancement des travaux tout en identifiant les risques majeurs.

La réussite d'un projet SIRH repose sur la capacité à faire partager la vision de l'organisation cible et le processus de changement à un maximum d'acteurs afin d'obtenir leur implication. Il s'agira notamment de gérer les inquiétudes et d'instaurer l'adhésion au plus tôt.

LES FACTEURS CLÉS

Il sera important pour la réussite du projet de porter une attention particulière sur les dix facteurs clés de succès ci-dessous :

- La définition d'une vision d'entreprise fixant l'objectif du changement dans les grandes lignes et les moyens à mettre en œuvre.
- La mobilisation des acteurs en créant une dynamique de changement auprès des salariés, en validant avec eux les enjeux définis dans la vision et les principaux axes d'amélioration associés.
- La constitution d'un noyau dur en définissant la structure projet et le mode de fonctionnement associé capables de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
- L'évaluation des impacts des nouveaux processus : concrétisation des gains, faisabilité, apports de l'outil et mesures d'accompagnement à prévoir.
- L'information et la communication auprès des futurs utilisateurs afin de favoriser la compréhension, l'adhésion, la participation et l'implication de tous et donc les changements à venir.
- La participation de tous les salariés concernés par le changement pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.
- La gestion des aspects émotionnels internes afin de supprimer ou maîtriser les résistances ou blocages au changement.
- La gestion des enjeux de pouvoir interne afin de réorienter les relations de pouvoir pour

assurer leur cohérence avec la vision globale de l'entreprise.

- La gestion opérationnelle et régulière des outils du changement : à ce titre, il convient de souligner que la communication doit se faire tout au long du projet lors des phases de définition de besoins, de recette et d'assistance à la réalisation des supports de cours.
- La formation, outil et métier, centrée sur les particularités propres à chaque utilisateur et mettant en avant les règles de vie de la nouvelle organisation, et les spécificités techniques et fonctionnelles du SIRH, afin de favoriser son appropriation rapide.

Gardez toujours en tête que la conduite du changement est un processus transverse qui se déroule tout au long du projet, avant même son lancement, jusqu'après la formation des utilisateurs et leur accompagnement dans leurs nouveaux rôles.

LE PLAN DE GESTION DU CHANGEMENT

Le plan de gestion du changement devra décrire les points suivants :

- Élaborer conjointement le plan de conduite du changement au travers de différentes activités.
- Identifier auprès de la DRH les résultats attendus, les risques à gérer et les actions d'accompagnement à prévoir pour obtenir les gains attendus.
- Positionner dans le temps les différentes actions de conduite du changement envisagées.

- Définir l'équipe qui va contribuer à suivre la conduite du changement et les compétences requises autour de chaque action.
- Formaliser (définir et exprimer clairement) la vision qui provoque et justifie le changement.
- Lancer le dispositif et préparer la réunion de lancement du projet.
- Définir les indicateurs de suivi de résultats et de risques.

Ce plan décrit également les points clés portant sur la communication autour du projet et la formation des utilisateurs.

Le plan de communication permet :

- de faire connaître aux salariés le « pourquoi » du projet SIRH et la nécessité du changement ;
- d'informer sur le déroulement du changement ;
- de « populariser » en interne les objectifs du projet en sensibilisant les salariés sur ce qui globalement va changer pour eux (les aspects positifs) ;
- de rassurer sur le bien-fondé du changement et de sa gestion ;
- de favoriser leur implication dans les différentes phases de projet (analyse, recette utilisateurs, formation...).

- De valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement et renforcer leur participation dans la réussite du projet.
- D'anticiper la gestion des freins individuels et collectifs au changement (dédramatiser et éviter les phénomènes de rumeur et de rétention d'informations).
- D'aider à résoudre plus rapidement les difficultés rencontrées.
- De diffuser les nouveaux comportements qui soutiennent déjà le changement.

La stratégie de formation aura pour objectif de déterminer les cibles du plan de formation et les stratégies d'ingénierie (conception, animation...) à mettre en œuvre.

Le plan de formation aura pour objet de définir précisément les stages, sessions, contenus, modalités, logistiques par type d'acteur.



POUR RÉSUMER

La gestion du changement est un processus permanent à anticiper le plus possible, particulièrement quand le nouveau SIRH va induire de profondes modifications d'organisation et/ou de responsabilité.

Module 4

LES PROJETS D'EXTERNALISATION

Les projets d'externalisation apportent de nombreux avantages à l'entreprise : se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée, avoir une qualité de service, un meilleur suivi des coûts et une plus grande flexibilité. Choisir son type d'externalisation (hébergement, TMA, ASP, SaaS, BPO) est déterminant pendant une phase de projet, puisque cela conditionnera la consultation ainsi que le service et son suivi. Actuellement, les principaux projets mis en œuvre au sein des SIRH sont des projets en mode SaaS. En effet, les fournisseurs de solutions ne proposent presque qu'exclusivement des offres avec ce modèle économique et notamment sur les processus du développement RH. Cette généralisation implique de bien comprendre et maîtriser ce modèle. En effet, pour que le projet et sa pérennisation sur les années suivantes se déroulent pour le mieux, l'entreprise doit connaître certains points de vigilance tant au niveau du fonctionnement qu'au niveau contractuel.

Fiche 18	Externaliser le SIRH	69
Fiche 19	Découvrir le mode SaaS	72
Fiche 20	Contractualiser un projet en mode SaaS	74

L'externalisation peut se faire à différents niveaux : le matériel, l'hébergement, la maintenance ou même le processus lui-même et ses acteurs. L'externalisation est aujourd'hui présente dans une grande majorité d'entreprises, mais ce niveau diffère selon le processus concerné et la politique de l'entreprise.

LES DIFFÉRENTES FORMES D'EXTERNALISATION

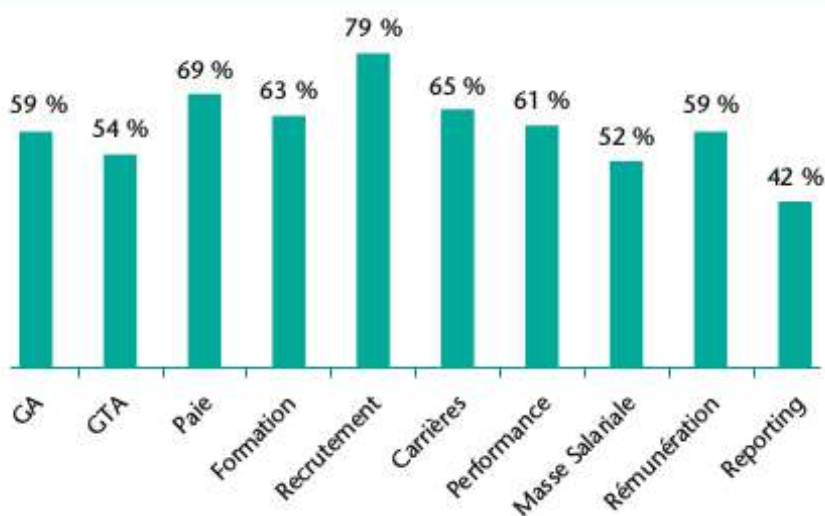
Il existe plusieurs formes d'externalisation :

- **L'hébergement** : le prestataire gère le matériel, les serveurs, les bases de données, leur maintenance, la sauvegarde, etc.
- **La tierce maintenance applicative (TMA)** : le prestataire s'occupe du paramétrage et de la maintenance de l'outil (mises à jour, adaptations, etc.).
- **Application service provider (ASP)** : l'outil est loué à l'entreprise avec une facturation mensuelle. Il est accessible depuis Internet, chaque client a sa propre base et son propre paramétrage. Le fournisseur de la solution gère l'hébergement et réalise la TMA. Les montées de version de l'outil se font client par client.

■ **Software as a service (SaaS)** : ce mode est identique à celui de l'ASP, sauf que tous les clients sont sur un même progiciel et/ou une même base de données. La personnalisation de l'application est de ce fait plus limitée. Ce mode est détaillé dans les deux prochaines fiches.

■ **Business process outsourcing (BPO)** : le matériel, l'hébergement, la maintenance et le processus sont externalisés auprès d'un prestataire. Par exemple, pour le processus de paie, il n'y a plus de gestionnaire de paie dans l'entreprise. Cette forme d'externalisation est peu présente dans les entreprises françaises.

Une entreprise peut décider d'externaliser uniquement son hébergement, mais de gérer



Source : Benchmark SIRH 2013 réalisé auprès de 101 entreprises, cabinet Danaé. Reproduit avec l'aimable autorisation de Danaé.

LE NIVEAU D'EXTERNALISATION SELON LES PROCESSUS RH

en interne le paramétrage et la maintenance de son outil. À l'inverse, quand une entreprise décide de s'équiper d'un outil en mode ASP ou SaaS, les prestations d'hébergement et de TMA sont déjà comprises.

CONSEIL

Les fournisseurs de solutions privilégient bien souvent un modèle économique. En fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et du SIRH cible, il ne faut pas hésiter à demander aux éditeurs toutes les possibilités de service qu'ils proposent, de l'offre minimum au package complet, avec les différents coûts associés.

L'EXTERNALISATION EN FONCTION DES PROCESSUS RH

On retrouve souvent les processus du socle SIRH (la paie, la gestion administrative du personnel et la gestion des temps) avec une externalisation de type TMA.

CONSEIL

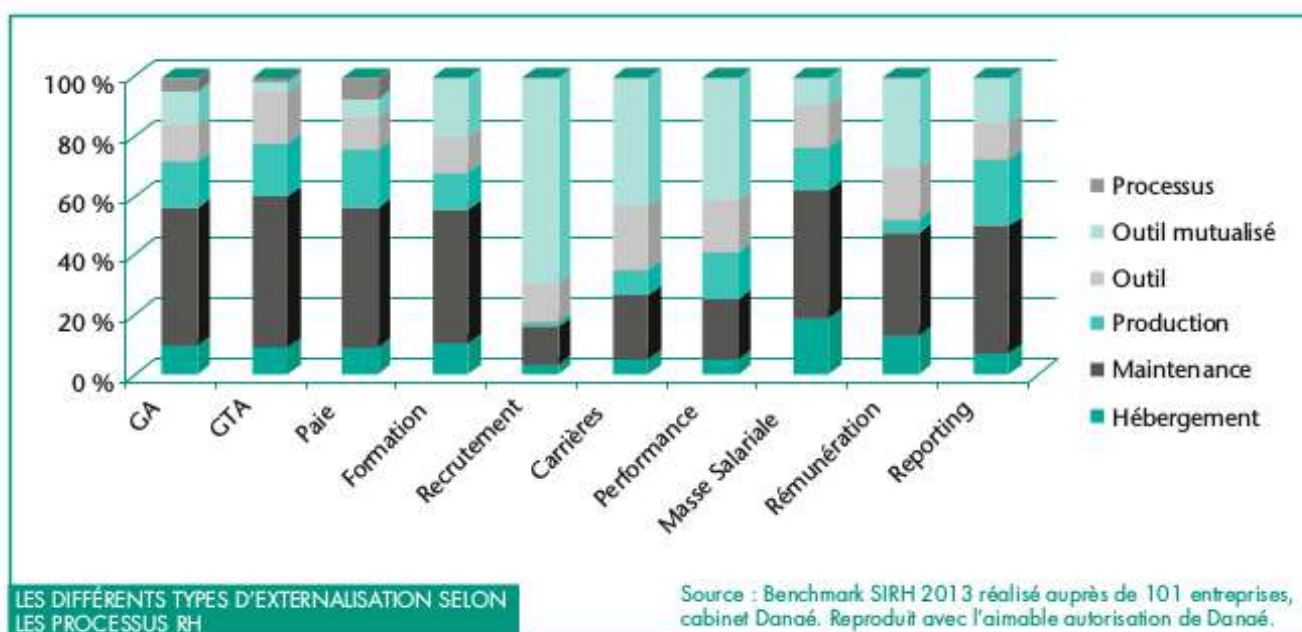
Il est important de rester cohérent dans le choix de l'externalisation d'un processus RH avec l'urbanisation du SIRH global de l'entreprise.

Les processus RH les plus externalisés en mode SaaS sont les processus du développement RH : le recrutement, les carrières, la performance et la formation. Cependant, les entreprises qui ne se trouvent pas en mode SaaS sur les processus du socle SIRH n'externaliseront pas toujours le processus formation en mode SaaS mais plutôt en TMA.

Les processus masse salariale, rémunération et reporting sont généralement externalisés au niveau de l'hébergement et de la maintenance.

Les éditeurs et les fournisseurs de solutions proposent généralement un ou plusieurs types d'externalisation :

- Les ERP/ERP RH : hébergement et maintenance. Ce type d'externalisation est principa-



lement historique du fait que les entreprises achetaient les licences. D'autres fournisseurs de solutions ont toujours proposé le service associé au progiciel. Cette notion de service s'est généralisée depuis plusieurs années.

- Les *best of breed* : plus récents sur le marché des SIRH, ils bénéficient généralement d'une technologie plus récente, adaptée à un mode d'externalisation de service, notamment pour l'ASP et le SaaS.



POUR RÉSUMER

- Différentes formes d'externalisation existent. La plus restreinte est l'hébergement pour le matériel, la TMA pour la maintenance, l'ASP qui englobe le matériel et la maintenance, le SaaS qui est similaire à l'ASP sur une base mutualisée entre plusieurs clients. La forme la plus poussée est le BPO qui comprend toutes les formes précédentes et le processus de gestion de l'entreprise.
- Certains processus RH et les types d'outil orientent la forme d'externalisation que l'entreprise sera amenée à choisir.

Le modèle économique SaaS permet à une entreprise de s'abonner à une application web mutualisée entre plusieurs clients du fournisseur de la solution. Ce mode est à l'heure actuelle un des plus répandus, notamment dans des contextes internationaux. En effet, il apporte de nombreux avantages mais implique certains points de vigilance.

LES AVANTAGES

Les projets SIRH en mode SaaS possèdent de nombreux avantages détaillés dans le tableau ci-dessous.



CONSEIL

Pour ne pas avoir de mauvaises surprises sur la personnalisation de l'outil, un benchmark auprès d'entreprises clientes peut apporter des éléments concrets. De plus, le fournisseur de solutions a de l'expérience sur de nombreux projets sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer.

Délai de mise en œuvre	Souvent plus court que les projets traditionnels : entre 3 et 6 mois pour des projets France sur des processus de développement RH. Ce délai plus court s'explique par la standardisation de l'outil, il est prêt à l'emploi. Quelques adaptations peuvent être également apportées à la solution. La méthodologie itérative des projets permet également d'éviter les effets tunnels et d'apporter de la souplesse au projet
Montées de version facilitées	Du fait que l'ensemble des clients est sur une même version. L'éditeur n'est pas obligé de maintenir plusieurs versions en parallèle et de réaliser les montées de version client par client. Elles sont ainsi facilitées pour les utilisateurs, il y en a généralement 4 par an, 1 par saison. Cela implique moins de ressources et de temps de recette côté entreprise. Cependant, il est nécessaire pour l'entreprise de bien vérifier que la nouvelle version fonctionne bien dans son environnement (évolution de paramétrages locaux, effets de bord inattendus, etc.).
Accès web	Ces offres ne nécessitent pas une installation du logiciel sur poste ou une connexion par Citrix. Cependant, il faut s'assurer que l'entreprise donne accès aux utilisateurs à l'adresse URL de la solution qui est sécurisée.
Convivialité	Les solutions sont souvent plus conviviales car les utilisateurs retrouvent une ergonomie plus simple et généralement mieux adaptée à leurs besoins.
Externalisation	En effet ces solutions sont externalisées et permettent d'avoir une qualité de service encadrée contractuellement par des SLA (<i>service level agreement</i>). Cela permet d'obtenir un apport de compétences spécialisées en termes de paramétrage et de maintenance, et de contrôler les services fournis par le fournisseur de la solution.
Coûts	Le spécifique n'est pas à privilégier dans ce type de solution et les montées de version ne sont pas considérées comme des projets par les entreprises, ce qui implique une réduction des coûts sur ces aspects.

LES INCONVÉNIENTS

Les inconvénients de cette technologie sont les suivants.

Personnalisation limitée	Du fait que l'ensemble des clients sont sur un socle commun, une vraie personnalisation des processus est plus limitée. Il faut que les entreprises puissent arbitrer certains de leurs besoins.
Calendrier des évolutions	Les évolutions sont mises en place dans les montées de version selon la roadmap et les demandes du club utilisateurs. Si la demande représente beaucoup d'entreprises, elle sera prise en compte plus rapidement que si l'entreprise a une demande spécifique.
Suivi de l'externalisation	Il est important de suivre mensuellement les indicateurs de qualité du SLA car les relations avec un fournisseur de solutions peuvent devenir conflictuelles.
Lieu d'hébergement des données difficilement maîtrisable par le client	Il est important de vérifier où le fournisseur de solutions et ses éventuels sous-traitants hébergent les données, et dans quels pays interviennent ses équipes de support et de maintenance. Si elles se trouvent ou si elles sont accessibles par les équipes de l'éditeur situées dans un pays hors Union européenne, il est impératif de faire les démarches auprès de la Cnil.



POUR RÉSUMER

Les solutions en mode SaaS se développent dans l'univers des SIRH. À l'instar du début des années 2000, on se dirige vers une standardisation des processus. Ce modèle permet de mettre en place des solutions plus rapidement avec une ergonomie plus adaptée. Les montées de version suivent un calendrier et sont facilitées pour les entreprises. Il est à noter que ces solutions sont externalisées et que les coûts deviennent mensuels.

Les aspects contractuels lient l'entreprise à son fournisseur de solutions pendant plusieurs années. Il est donc important de consacrer du temps à la contractualisation. Les SLA (*service level agreement*, ou engagement de service) permettent d'encadrer contractuellement l'offre de service et de la suivre dans le temps.

LE CONTRAT

Les fournisseurs des solutions proposent la plupart du temps leurs modèles de contrat. Il n'est pas contre-indiqué de les utiliser si le service juridique les a bien pris en compte. Bien souvent, l'entreprise a déjà elle-même des modèles de contrat. Il faut ensuite faire une lecture croisée afin de n'oublier aucun élément. Par exemple, il est important de vérifier la hauteur du montant des plafonds de responsabilité.

Le cahier des charges ainsi que les SLA seront annexés au contrat. L'ordre des annexes est également important : plus l'annexe sera en première position, plus le document aura de valeur. Il est donc primordial de faire attention à la rédaction du cahier des charges qui permettra de régler des conflits potentiels avec le fournisseur de solutions. Plus le cahier des charges sera précis, moins il y aura d'interrogation entre le fournisseur de solutions et l'entreprise.



CONSEIL

Il est recommandé de faire intervenir les acteurs du service juridique de l'entreprise dès que la démarche de choix de l'outil s'effectue dans l'entreprise. Ils pourront questionner l'entreprise, lire, commenter et adapter le contrat.

LE SLA

Le SLA (*service level agreement*) est un document de référence entre le fournisseur de solutions et l'entreprise qui concerne les garanties du niveau de service. Ce document forma-

lise les acteurs, les comités, la qualité de service attendue, les performances de la solution et les indicateurs de mesure. Selon les indicateurs, certaines pénalités peuvent être appliquées aux fournisseurs et de ce fait, diminuer la prochaine facture de l'entreprise.

Pour cela, plusieurs indicateurs sont définis pour suivre la qualité de service et les performances du système. En amont, il est important de définir plusieurs points qui vont permettre de mesurer les indicateurs :

- la source (où peut-on trouver les informations permettant de mesurer l'indicateur ?) ;
- la collecte (de quelle manière l'information est-elle collectée ?) ;
- la période (quelle est la fréquence de la mesure de l'indicateur ?) ;
- l'unité (quelle est l'unité de mesure – jour, heure, etc.) ;
- la cible (quelles sont les attentes sur l'indicateur ?) ;
- les pénalités (quelles sont les pénalités à appliquer ?).

Concernant les pénalités, il faudra également définir :

- le seuil (à partir de quel seuil le calcul des pénalités devra-t-il prendre effet ?) ;
- la nature (quelle est la nature de la pénalité ?) ;
- les points (quel est le nombre de points appliqué en fonction de l'unité de mesure de l'indicateur ?) ;

- le mode de calcul (quel est le mode de calcul appliqué pour l'indicateur ?).

Le premier tableau ci-dessous donne des exemples d'indicateurs de responsabilité pour la paie côté éditeur.



CONSEIL

Attention de ne pas mettre trop d'indicateurs, au risque de ne pas les suivre. On retrouve généralement entre 20 et 30 indicateurs.

Les pénalités ne sont généralement pas applicables dès le premier mois de production, le

temps de stabiliser l'outil. Même si les indicateurs doivent être suivis, ils ont des répercussions financières au plus tôt six mois après la mise en production.

Ces indicateurs sont suivis pendant la phase de production ou de *run* mais ils sont définis en amont du projet, dans la phase de la négociation/contractualisation.

Le second tableau ci-dessous donne des exemples d'indicateurs de responsabilité pour la paie côté client.

Thèmes	Indicateurs
Pilotage	Tenue des comités de pilotage mensuels
Paie et déclaratif	Planning de réalisation de la paie
	Planning de réalisation des déclaratifs
Exploitation et performance	Disponibilité de l'application
	Performance et temps de réponse du système
	DRP (<i>disaster recovery plan</i> , ou plan de continuité d'activité)
Support et maintenance	Délai de prise en compte des demandes
	Délai de résolution des anomalies bloquantes
	Délai de résolution des anomalies majeures
	Délai de communication sur la veille légale
	Livraison d'une évolution en recette
Satisfaction	Satisfaction globale des utilisateurs

Thèmes	Indicateurs
Paie et déclaratif	Respect du délai de prévenance des clôtures de paie
Support et maintenance	Recette : étalement des retours
	Complétude de la définition des anomalies (basées sur une fiche type de déclaration d'anomalies)



POUR RÉSUMER

Les aspects contractuels des projets en mode SaaS sont importants comme dans tout projet. Il est préférable de les anticiper au maximum pour éviter de faire des allers-retours sur le contrat avec le fournisseur de solutions. Pendant la phase de fonctionnement, l'externalisation implique un suivi de la qualité de service qui peut être régi par un SLA (*service level agreement*). Le SLA contient des indicateurs permettant de suivre la qualité de service et les performances de la solution. Une fois définis, il faut les suivre de façon mensuelle avec le fournisseur de solutions car des pénalités peuvent être appliquées.

Module 5

ADMINISTRER LE SIRH ET PRODUIRE LES TRAITEMENTS

L'administration du SIRH consiste à donner les autorisations et les droits d'accès au SIRH, à gérer les référentiels, à assurer la production des traitements et des résultats, et la gestion opérationnelle des interfaces quand le SIRH est composé de plusieurs outils. Cette administration et cette production sont les travaux indispensables de fourniture aux utilisateurs des *outputs* des processus informatisés.

Quand la production est infogérée, c'est le prestataire de services qui a la responsabilité des traitements, sinon, ces traitements sont pris en charge par le SIRH ou le département RH en direct pour les entreprises ne disposant pas d'une personne ou d'un service en charge du SIRH (entreprises de moins de 1 000 personnes environ).

Fiche 21	Administrer le SIRH	79
Fiche 22	Produire les traitements	81
Fiche 23	Communiquer les données RH	85
Fiche 24	Faire communiquer les outils du SIRH	88
Fiche 25	Les questions lors de la mise en place d'une interface SIRH	91
Fiche 26	Paramétrer l'outil	93

Par « administrer le SIRH », on entend des actions fonctionnelles et techniques qui garantissent le fonctionnement du système ainsi que son exploitation par les utilisateurs.

DÉFINITION

L'administration fonctionnelle du SIRH peut s'entendre de façon globale, notamment quand le SIRH est composé de plusieurs applications, mais elle peut aussi être restreinte à une application particulière.

- Elle regroupe principalement les activités suivantes :
 - gérer des autorisations d'accès ;
 - maintenir à jour les référentiels fonctionnels.
- Si le SIRH est composé de plusieurs applications, l'administration consistera en plus à :
 - veiller à la cohérence et au respect du périmètre fonctionnel de chaque application : éviter les redondances de fonctionnalités, étudier une mutualisation ;

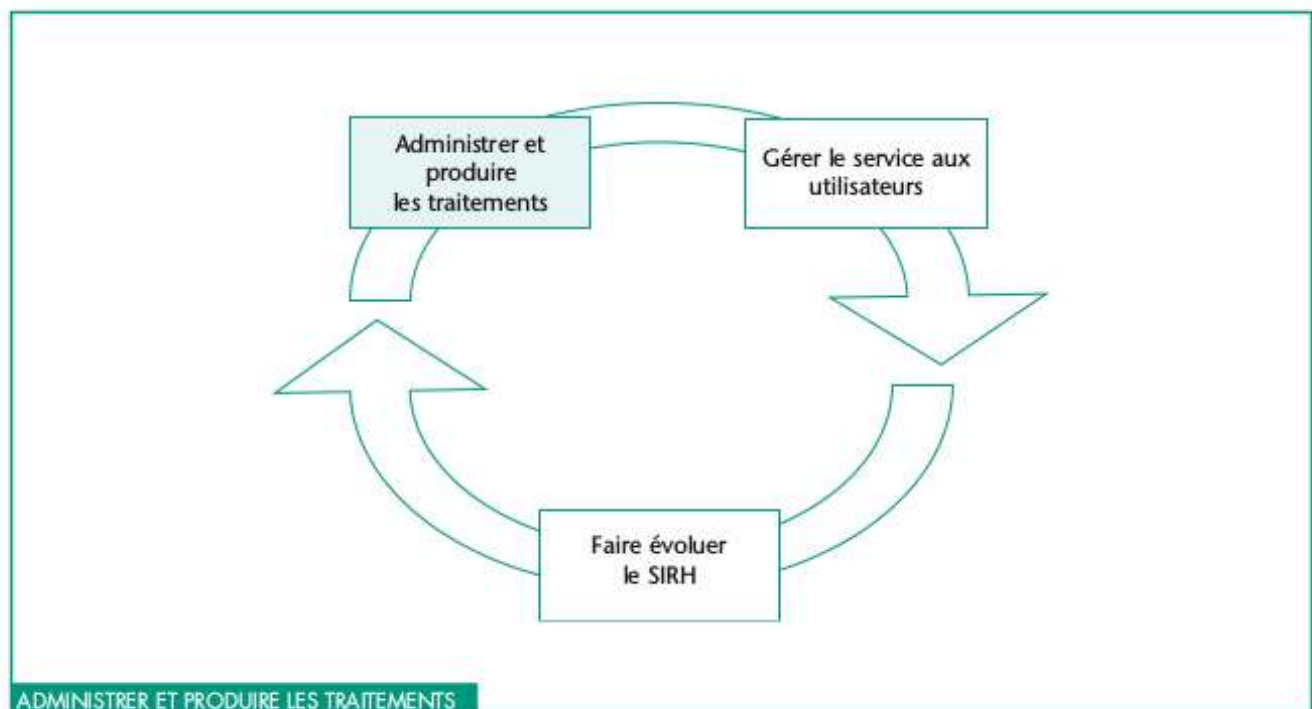
- définir des référentiels communs : emplois, organisations ;
- anticiper et piloter les impacts que pourrait avoir l'évolution d'une application sur les autres applications du système ;
- optimiser les interfaces et les flux interapplicatifs.

► Schéma ci-dessous.

QUI EST EN CHARGE ?

L'administration fonctionnelle du SIRH est une tâche récurrente qui nécessite, entre autres :

- des compétences métiers : connaissance du ou des processus RH traités par le système ;
- une maîtrise pointue des fonctionnalités du système, des données gérées, de ses possibilités d'évolution et de ses limites ;



- une maîtrise des outils d'analyse de données (bureautique, outils de requête).

Elle est souvent confiée à un profil métier au sein de la DRH ou d'un CSP et nécessite, de fait, des effectifs dédiés.

Dans le cas d'un SIRH multi-applicatif, la cohérence d'ensemble est plutôt confiée à un profil SI (qui pourra plus facilement gérer les interfaces).

LES MISSIONS D'UN ADMINISTRATEUR SIRH

Les missions de l'administrateur fonctionnel SIRH peuvent être :

- la définition des profils et rôles ;
- l'ouverture/fermeture des comptes.

Gestion des autorisations d'accès des utilisateurs

Quand il y a peu d'utilisateurs, ils ont accès à un maximum de fonctionnalités sur toute la population. En revanche, quand les utilisateurs sont beaucoup plus nombreux, ils ont accès à certaines fonctionnalités en fonction des processus qu'ils traitent, et à une population limitée (une ou plusieurs sociétés, une ou plusieurs entités, les collaborateurs du service pour un chef de service, etc.).

Cette gestion peut être complexe avec plusieurs niveaux d'administration, de l'administrateur système qui a tous les accès, en passant par un administrateur intermédiaire qui peut créer des utilisateurs pour son service jusqu'au simple gestionnaire avec moins de droits.

Ouverture/fermeture de compte

Ouverture/fermeture de compte : définir une matrice des accès/rôles (autres que salariés/manager) à faire valider au minimum une fois par an par la DRH.

L'utilisateur est lui-même un collaborateur géré dans le SIRH. On peut utiliser les informations de son dossier, comme la date d'entrée et de sortie, pour ouvrir/fermer son accès

GESTION DES RÉFÉRENTIELS FONCTIONNELS

Les référentiels fonctionnels sont les bases du système (référentiel des classifications, des catégories, etc.). La gestion de ces référentiels est souvent délicate, car la création de codes peut avoir une incidence sur les traitements.

La gestion de ces référentiels doit donc être effectuée par des personnes mesurant les conséquences et les impacts de ces modifications :

- suivi et maintien à jour ;
- exploitation et optimisation.

En conséquence, elles sont souvent faites par les *process owners*, c'est-à-dire les responsables de processus (formation, paie, recrutement, contrôleur de gestion sociale, etc.).



POUR RÉSUMER

L'administration du SIRH est une tâche de fond qu'il ne faut pas négliger. Elle n'est pas très visible, mais constitue le préalable pour un bon fonctionnement du SIRH.

Par « produire les traitements », on entend le lancement des procédures d'exploitation du système (par exemple, le lancement de la paie ou les sauvegardes) ainsi que la surveillance de ces traitements. Ces traitements sont lancés sur des environnements de production, mais doivent être développés et testés sur des environnements dédiés. Ils peuvent être produits en interne ou en externe par un sous-traitant.

LE PLANNING TYPE POUR UNE PAIE

Un planning opérationnel de paie est fabriqué à rebours en fonction d'une date de fin de paie ou de la date de fin de mois.

Les dates jalons de ce planning sont :

- L'intégration des éléments nécessaires au calcul de paie : pointages, accessoires de rémunération...
- Le ou les virements des paies.

- La comptabilisation de la paie.

Le tableau ci-dessous montre un exemple de planning d'exploitation de paie [mois/année].



CONSEIL

Même si c'est parfois difficile à appliquer, il est recommandé de garder une marge de manœuvre d'une demi-journée à une journée en cas de problème, notamment sur le calcul de paie.

Société [xxx]	
J-15	Livraison du référentiel du mois
J-13	Intégration pointages & éléments variables
	Calculs et contrôles de paie
J-5	Virement
J-2	Comptabilisation de la paie
J	Fin de paie

LES DIFFÉRENTS TYPES DE SAUVEGARDE

Les sauvegardes permettent de restaurer un système ou un environnement suite à un incident technique ou matériel.

Les types de sauvegarde

Il existe plusieurs types de sauvegarde :

- La sauvegarde des données : dans ce cas, seules les données d'une application sont sauvegardées. La restauration consistera à réinjecter les données sauvegardées dans l'application.
- La sauvegarde de l'application et de ses données : dans ce cas, la sauvegarde consistera plutôt à fabriquer une image « clone » de l'application (programmes, bases de données). La restauration consistera à remplacer l'ancienne application par la nouvelle.
- La mise en place d'un environnement de secours, « clone » de l'environnement de production habituel. Cet environnement doit être hébergé dans un endroit différent du premier.

Dans le cas où l'entreprise sous-traite son exploitation à des partenaires tiers, il conviendra de vérifier avec ce dernier les processus de sauvegarde/restauration existants.

Dans tous les cas, l'entreprise doit s'assurer que ces sauvegardes ont été effectuées et sont lisibles.



CONSEIL

Une sauvegarde qui n'est pas exploitable en cas de problème ne sert à rien. Une bonne pratique consiste à faire un test de restauration au moins une fois par an.

La périodicité des sauvegardes

Les sauvegardes sont généralement journalières, mensuelles ou annuelles.

Les sauvegardes journalières et mensuelles sont souvent stockées sur les serveurs de l'entreprise pour être facilement accessibles en cas de besoin. Il s'agit bien souvent de sauvegardes de données (fichiers ou exports de base de données).

Chaque type de sauvegarde peut avoir une durée de conservation propre. Par exemple, une sauvegarde annuelle sera conservée jusqu'à la fin de l'année suivante.

Le tableau ci-contre présente les durées de conservation types

L'archivage

Les sauvegardes de données à long terme sont bien souvent stockées sur bande, à l'extérieur de l'entreprise. Il existe des sociétés spécialisées dans ce domaine.

La durée de conservation de ces sauvegardes dépendra de la nature des données. En effet, la destruction à terme est nécessaire pour :

- maîtriser les coûts de stockage ;
- répondre aux obligations légales en matière de protection et de conservation des données personnelles.



CONSEIL

Il existe aujourd'hui une vraie problématique autour de l'archivage légal de longue durée. Les anciennes technologies (microfiches, par exemple) sont en passe de disparaître et les nouvelles évoluent trop vite pour avoir suffisamment de recul sur leur tenue dans le temps et notre capacité à lire les données archivées (quid du format PDF dans 20 ans ?).

Liste des documents à conserver	Durée de conservation	Texte applicable	Durée recommandée
Déclaration unique d'embauche (DUE)	5 ans	Art. L. 1221-10, 11 et 12 du Code du travail	5 ans
Documents personnels (CV, RIB, copie pièce d'identité...)			La Cnil recommande le temps de la période d'emploi de la personne concernée (sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires)
Contrat de travail		Usage	30 ans ⁽¹⁾ ou jusqu'à la retraite
Documents concernant les salaires, augmentations, primes ou indemnités (bulletins de paie...)	5 ans	Art. L. 3243-4 & L. 3245-1 du Code du travail & Art. 2224 du Code civil	Jusqu'à la retraite du salarié
Lettre de licenciement, Certificat de travail, Transaction	5 ans	Art. 2224 du Code civil	30 ans ⁽¹⁾ ou jusqu'à la retraite
Reçu pour solde de tout compte	6 mois	Art. L. 1234-20 & Art. D. 1234-7 et 8 du Code du travail	5 ans ⁽¹⁾
Dossier disciplinaire	3 ans ⁽²⁾	Art. L. 1332-5 du Code du travail ⁽²⁾	3 ans et pas au-delà
Fiches médicales		Usage	5 ans ⁽¹⁾
Dossier médical	50 ans	Art. R. 4412-55 & R. 4426-9 du Code du travail	
Documents relatifs aux registres de sécurité (déclaration AT).	5 ans	Art. D. 4711-3 du Code du travail	30 ans ⁽¹⁾ ou jusqu'à la retraite
Comptabilisation des horaires des salariés, des astreintes et de leurs compensations	1 an	Art. D. 3171-16 du Code du travail	5 ans
Comptabilisation des jours de travail des salariés sous convention de forfait	5 ans	Art. D. 3171-16 du Code du travail	5 ans

(1) À compter de l'expiration du contrat ou de la fin du litige

(2) Ne détermine pas la durée de conservation mais détermine qu'aucune sanction antérieure à 3 ans ne peut être invoquée. L'article 133-9 du Code Pénal précise qu'il faut supprimer toutes mentions relatives à des faits fautifs antérieurs au 17 mai 2002 et amnistiés (sauf minutes des jugements, arrêts et décisions).

Code du traitement	Nom du traitement	Heure de lancement	Durée d'exécution	Code retour

LES CONTRÔLES DE LA PRODUCTION DES TRAITEMENTS

Les contrôles de production des traitements doivent être effectués par le service SIRH (pour éventuellement résoudre le problème avec le fournisseur ou avec la DSI) et anticiper au maximum afin que l'utilisateur ait les résultats dans les délais.

Le suivi des traitements

Que ce soit en interne ou en externe, le contrôle de la production des traitements passe par un reporting d'exploitation mis à disposition par l'exploitant (► [tableau ci-dessus](#)).

Les réponses attendues par ce type de reporting sont :

- Le traitement a-t-il été lancé ? À l'heure prévue ?
- Le traitement s'est-il bien terminé (code retour) ?
- Le traitement a-t-il fait ce qu'on attend de lui (qualité de données) ?



CONSEIL

S'il est possible de le faire, il est recommandé de définir des codes retours de traitements permettant facilement d'identifier la nature d'un traitement incidenté (problème d'exploitation ou problème de données).

Dans le cas où un traitement est incidenté, il faut avoir défini une procédure de reprise : recyclage automatique ou correction manuelle.



POUR RÉSUMER

Une bonne production passe par la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de production, que les traitements soient faits en interne ou en externe. Cela passe par un planning d'exploitation clair et partagé et la définition des processus de reprises d'incidents avec les acteurs bien identifiés.

Par « produire les données RH » on entend fournir à la direction RH et aux directions opérationnelles les indicateurs RH, sous forme de tableaux de bord ou de fichiers de données RH. Le SIRH doit être la référence de production des données RH. Certaines données ne sont pas dans le SIRH (par exemple, nombre de réunions du CHSCT), ces données exogènes sont généralement conservées sur la bureautique.

GÉRER LE REPORTING RH

Il existe deux grands modes de fonctionnement du reporting RH :

- Soit les tableaux de bord sont prédéfinis et il s'agit de lancer les requêtes et de mettre en forme les résultats (c'est ce qu'on appelle le mode *push* : l'information est « poussée »).
- Soit les utilisateurs vont chercher eux-mêmes les indicateurs (c'est ce qu'on appelle le mode *pull* : les utilisateurs vont chercher l'information).

Le premier mode est le plus utilisé dans les entreprises, il est assez statique et ne pose pas de problème de définition. Il nécessite d'envoyer régulièrement les tableaux de bord.

Dans le second mode, il faut que les données aient des définitions précises pour éviter des productions de résultats avec des interprétations différentes d'une entité à l'autre. En revanche, ce mode allège les tâches de production récurrente, chaque utilisateur allant chercher ses propres indicateurs.

LES CONTRÔLES À EFFECTUER

Le reporting est souvent un indicateur de fiabilité des données RH (par exemple, une date de naissance erronée peut générer une pyramide des âges avec un graphe complètement disproportionné).

Les tableaux de bord sont souvent analysés et complétés avant diffusion. Soit c'est la personne

qui produit les résultats qui les analyse et complète (la personne ou le service SIRH), soit c'est une personne ou un service différent (le contrôle de gestion sociale).

Les contrôles portent sur les aspects suivants :

- Contrôles de vraisemblance sur les chiffres clés (s'assurer qu'il n'y a pas de données hors normes). Certains outils de reporting intègrent des contrôles automatisés par rapport aux valeurs des mois précédents avec des fourchettes de variation.
- Contrôles de qualité (s'assurer qu'il n'y a pas de données manquantes).
- Contrôles de cohérence (un même indicateur présent plusieurs fois dans un rapport doit avoir la même valeur, la somme des détails par organisation est égale au total de l'entreprise...).

LES MODES DE DIFFUSION DES TABLEAUX DE BORD RH

Dans les cas les plus simples, il s'agit de documents en PDF (ou Excel) qui sont envoyés à une liste de destinataires.

Dans les sociétés à effectif plus important, la diffusion est automatisée grâce à des outils de diffusion qui envoient automatiquement les résultats aux destinataires (dans ce cas, moins d'analyse).

Il est de plus en plus fréquent que les utilisateurs demandent aussi en complément l'information sous forme de fichier Excel.

→ Cas pratique

Le tableau de bord RH d'une entreprise de main-d'œuvre non qualifiée et dont les marges dépendent fortement du nombre d'heures travaillées sera essentiellement axé sur les heures supplémentaires, les heures à récupérer, les heures majorées, etc.

En revanche, une entreprise à activité financière constituée essentiellement de cadres aura un tableau de bord RH avec une analyse plus approfondie des rémunérations variables.

À QUEL MOMENT ET À QUELS DESTINATAIRES ENVOYER LES DONNÉES RH ?

Les données RH sont généralement produites mensuellement après la paie, sous forme d'un tableau de bord RH qui regroupe les principaux indicateurs (effectifs, absentéisme, formation, etc.).

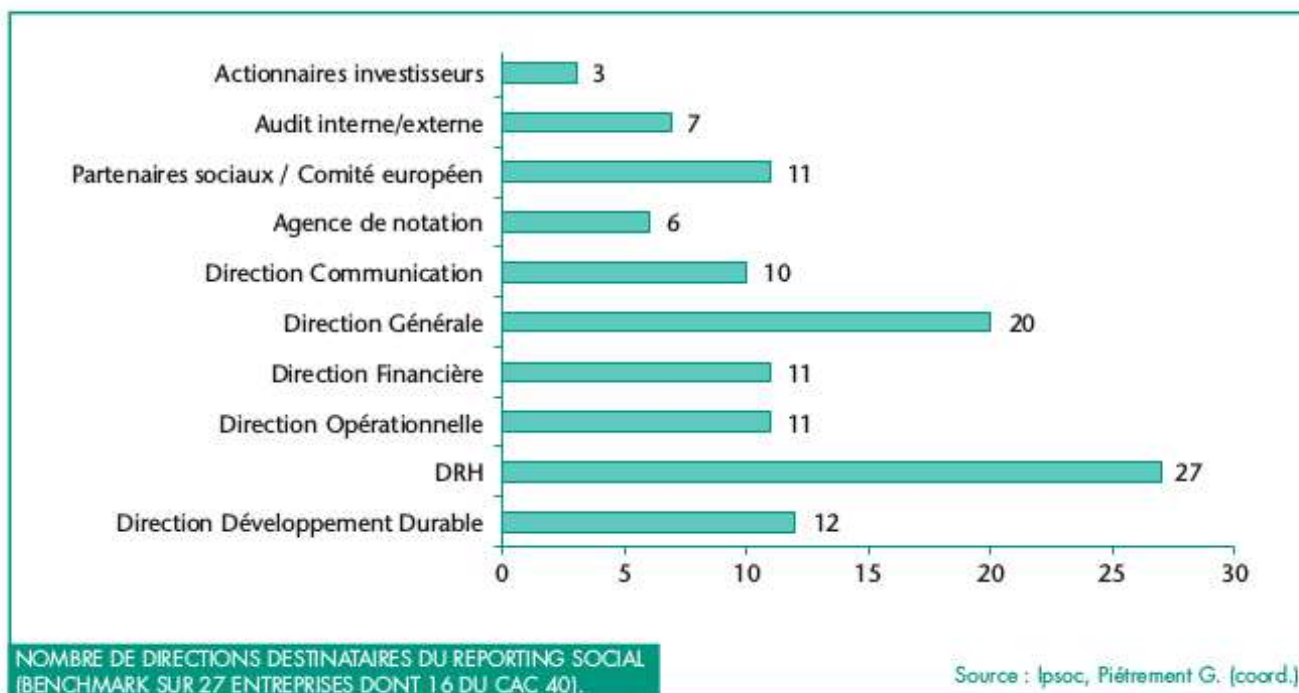
Il y a aussi une grosse production de données RH sur une base annuelle (comme le bilan social, par exemple) ou trimestrielle.

Les destinataires de l'information sont assez nombreux, comme le montre le schéma suivant :

- grande diffusion pour la DRH et la direction générale ;
- diffusion moyenne pour les partenaires sociaux, la direction de la communication, la direction financière, la direction opérationnelle et la direction du développement durable ;
- faible diffusion pour les actionnaires, l'audit et les agences de notation.

LE TRAITEMENT DES DEMANDES PONCTUELLES

Les demandes ponctuelles portent sur une nouveauté législative (combien est-ce que le



crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi va représenter ?) ou des questions des responsables RH (par exemple, nombre d'heures de formation par CSP et par tranche d'âge sur l'année antérieure).

Ces demandes ponctuelles peuvent se transformer en traitement régulier.



CONSEIL

Allez vers des outils qui permettent aux utilisateurs de faire facilement et simplement leurs propres croisements et analyses.

Attention, car la réponse aux demandes ponctuelles urgentes peut nuire à la production des données RH planifiée. Il faut donc toujours affecter un degré d'urgence et de priorité pour éviter de perturber la diffusion régulière des résultats RH.

LES SPÉCIFICITÉS À L'INTERNATIONAL

La production de données RH à l'international repose sur les données RH des filiales. De ce fait, les données RH doivent déjà être fournies par les correspondants locaux, avant d'être consolidées dans le système central.

La production consiste donc dans un premier temps à contrôler et valider que les filiales ont bien renseigné les données RH, puis dans un second temps, à lancer la consolidation puis à diffuser les résultats.



POUR RÉSUMER

Le plus important, pour les données RH, c'est qu'elles soient fiables, complètes et comparables.

POUR ALLER PLUS LOIN

Ipsoc, Piétrement G. (coord.), *Gestion de l'information sociale*, Vuibert, 2013.

La fonction SIRH est très souvent confrontée à la multiplicité des outils (internes et partenaires externes) qui peut se révéler très complexe à gérer et faire perdre en productivité. La première source de difficultés est amenée par les interfaces opérationnelles. Elles sont pourtant à la fois incontournables et indispensables.

EN QUOI LES INTERFACES SONT-ELLES INDISPENSABLES AU SIRH ?

Un écosystème RH est composé d'un socle SIRH et d'outils satellites qui couvrent un ou plusieurs processus RH. Faire communiquer ensemble différents outils pour en faire un processus global à valeur ajoutée est l'essence même des interfaces.

Une bonne pratique d'urbanisation est de considérer les outils satellites comme des extensions du socle, et non comme des outils indépendants afin de conserver une cohérence d'ensemble de l'écosystème et d'éviter qu'il y ait plusieurs « maîtres ».

Le module de gestion administrative, qui contient le référentiel des salariés, est donc à la fois :

- la source privilégiée pour fournir des données individuelles à jour ;

- la cible à privilégier pour conserver certaines informations renvoyées par les outils satellites.

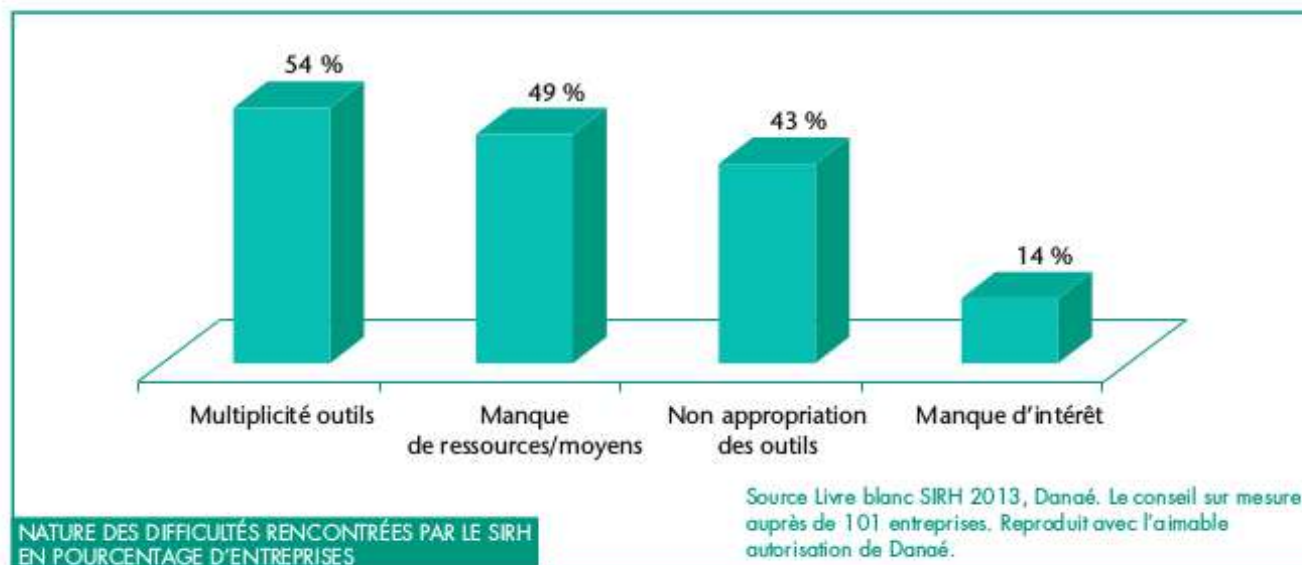
Ce référentiel est également sollicité en dehors du SIRH pour alimenter, par exemple, des annuaires de sécurité ou des circuits de validation.

Enfin, des modules comme la paie ont nécessairement des interfaces avec les outils de GTA et de comptabilité, mais également avec des organismes extérieurs (Urssaf, caisses de congés, banques...).

LES INTERFACES OPÉRATIONNELLES CLASSIQUES

Les interfaces opérationnelles traditionnelles sont généralement effectuées avec le système de gestion et de comptabilité de l'entreprise :

- interfaces de la paie vers les banques et autres partenaires externes ;



- interfaces de la paie vers la finance/comptabilité, le reporting ;
- interface de la GA vers les outils satellites de GRH : rémunération, carrière, évaluations, reporting, formation ;
- interface de la GTA vers la paie et la finance/comptabilité (valorisation analytique).

Le développement des suites RH en SaaS a également fait apparaître d'autres types de besoin et en particulier celui des organigrammes.

En effet, ces suites sont souvent adressées aux collaborateurs et aux managers. Il est donc nécessaire, si l'on ne veut pas définir ces organigrammes dans chaque application cible, de définir ces liens hiérarchiques dans le SIRH et de les transmettre au travers des interfaces.

LES CARACTÉRISTIQUES DES INTERFACES SIRH

Une interface permet à deux solutions d'échanger des données. En ce sens, les problématiques des interfaces SIRH sont très semblables à celles des autres SI de l'entreprise. Pour autant, elles possèdent également quelques spécificités propres au métier des RH.

La technologie utilisée

Les techniques d'interfaces sont principalement de deux types :

- Les transferts par fichiers « plats » (texte de type « csv ») : ces derniers représentent encore aujourd'hui la majorité des interfaces en place. Cette technologie est plus simple à mettre en œuvre et plus lisible. La plupart des éditeurs de solutions RH proposent par défaut des interfaces sortantes dans ce format et des interfaces entrantes (pour le SaaS notamment).

- Les web services : ils permettent à une application « d'exposer » à d'autres applications certaines de ses données ainsi que la possibilité de les interroger et/ou de les mettre à jour. Cela évite de mettre en place des interfaces de bout en bout spécifiques mais est à privilégier quand les données sont plutôt unitaires.

Les modes d'échanges, liés à la nature de l'information RH

À la différence des données financières, les données RH « vivent » ; un dossier du personnel a une « histoire » : il peut être envoyé le jour J comme « présent » et le lendemain comme « absent » à la même date car l'information n'a pas été saisie à temps dans le système (phénomène de rétroactivité).



CONSEIL

Il faut veiller à ne pas reproduire l'« histoire » des données RH dans l'application cible mais plutôt privilégier l'envoi d'une situation à date. L'application source doit rester « maître » sur le dossier.

Ainsi, dans le monde des SIRH, le mode « annule et remplace » est de loin préférable au mode « différentiel », d'autant plus que la volumétrie est souvent faible..

La sécurité

Les données RH sont, par nature, sensibles et nécessitent d'être protégées, y compris et notamment lorsqu'elles sont transmises au travers d'interfaces.

Il convient d'utiliser des moyens d'échanges qui permettent de sécuriser le flux (FTP sécurisé ou protocoles spécifiques utilisés par les banques ou les prestataires d'éditique).

LES CONTRÔLES À METTRE EN PLACE

Les contrôles à mettre en place peuvent être organisés en fonction de leur complexité de mise en œuvre.



CONSEIL

La recherche de causes en cas d'incident est le sujet majeur des interfaces. La mise en place de codes d'erreurs ou d'accusés/réception simples peut aider à la fois à la supervision et au « dépannage ».

Niveau 1 : contrôle d'envoi et de réception

Ce premier niveau est simple et indispensable : vérifier que le fichier que l'on attend a été envoyé. Le contrôle consiste uniquement en un accusé d'envoi/réception qui passe généralement par des échanges « humains » (téléphone, envoi de mail). Il est toutefois à réserver à des interfaces non critiques et à une périodicité faible ou à la demande.

Niveau 2 : contrôle de cohérence

En plus de l'envoi/réception, le contrôle valide le fait que les données envoyées sont complètes. Ce contrôle peut être mis en place, par exemple :

- par un en-tête de début et de fin dans les fichiers (comme dans le XML) ;
- par un fichier envoyé à la cible par la source et qui présente la liste des fichiers transmis et

leur taille initiale (dans le cadre d'un envoi multiple de fichiers).

Niveau 3 : contrôle de qualité

En plus de l'envoi/réception et de la complétude, le contrôle valide le fait que les données envoyées sont justes. Par exemple, les envois bancaires, au travers de protocoles particuliers (CFT), permettent ce type de contrôle. Le contrôle consiste à mettre en place des règles fonctionnelles qui vont vérifier la qualité des données :

- vérification de format (dates, montants), ;
- présence/absence d'informations obligatoires ;
- champs manquants ;
- doublons.

Ces contrôles sont souvent complexes et coûteux à mettre en œuvre ; mais des gains se retrouvent ensuite dans l'exploitation des interfaces (recherche de causes d'anomalies) et dans la qualité des données échangées.



POUR RÉSUMER

Les interfaces font partie de l'architecture de tout système d'information et des SIRH en particulier. La nature même des informations échangées nécessite de prendre des précautions dans le développement et leur mise en œuvre.

Les difficultés liées aux interfaces SIRH doivent être anticipées dès la phase de conception. Cela devient de plus en plus complexe, surtout dès lors qu'on associe par exemple une suite RH, avec un *best of breed* qui ont tous les deux des organigrammes en plus de la GTA. Voici quelques thèmes à aborder pour limiter les difficultés.

RESPONSABILITÉ

La responsabilité, et en particulier la frontière de responsabilité entre les applications concernées par l'interface, est le point principal à définir au lancement du projet car elle a des incidences sur la manière de s'échanger les données, mais surtout sur l'organisation en fonctionnement courant (circuits de déclaration d'incidents, recherche de causes en cas de problème...).

Bonne pratiques :

- la source est responsable de la qualité des données « brutes » ;
- la cible est responsable des règles de gestion qui s'appliquent aux données reçues.

En d'autres termes, il faut toujours définir un système maître sur les autres, la source représentant le système maître.

DONNÉES À ÉCHANGER

L'objectif de ce thème est de définir un vocabulaire commun entre les responsables des applications et de vérifier notamment :

- Qu'une notion définie dans une application et dont l'appellation et le contenu « ressemblent » à une notion de l'autre application sont bien la même notion. Exemple : quand on parle de « société », le RH entend « société juridique » et le financier « société comptable », qui peuvent être deux référentiels différents.
- Que les processus de gestion d'une donnée dans l'application source sont compatibles

avec l'utilisation qui en sera faite dans l'application cible.

- Que des référentiels communs sont utilisés et dans le cas contraire, qu'une transcodification est mise en place.
- Que les formats attendus sont bien ceux employés par la source (dates, pages de caractères, montants financiers et monétaires...) et dans le cas contraire, que les étapes de transformation ont été définies.
- Que les données référentielles (dictionnaire, tables de codes/libellés) sont différenciées des données transactionnelles (données individuelles).

FRÉQUENCE DE L'INTERFACE

Il s'agit de définir le déclenchement de l'envoi des données (1 fois par heure/jour/semaine/mois), sachant que l'application cible doit adapter sa réception à cette fréquence. Par exemple : pourquoi envoyer tous les jours une donnée qui n'est mise à jour qu'une fois par mois ?

De même, il peut être opportun de découper l'interface en flux unitaires qui peuvent avoir leur propre fréquence en fonction de leur nature (données référentielles, données transactionnelles...).

Enfin, si le volume de données et le temps de traitement pour les intégrer sont importants, il est habituel de réserver ces interfaces pour la nuit.

Dans ce cas, il convient de l'intégrer à un planning d'exploitation.



CONSEIL

Il faut garder à l'esprit, avant même de penser à mettre en place une interface, que celle-ci aura un mode de fonctionnement propre et donc un coût.

Parfois, une resaisie, même si elle peut paraître peu « moderne », sera plus « rentable » qu'une interface complexe (notion de ROI).

CONDITIONS DE REPRISE

Les cas où l'interface « plante » doivent être abordés et notamment les conditions de reprise, c'est-à-dire la façon de revenir à l'état antérieur au passage de l'interface et la manière de rejouer l'interface.

Deux méthodes sont habituellement mises en œuvre :

- la reprise intégrale ;
- le recyclage manuel.

INTERDÉPENDANCE

Les données ont-elles besoin d'autres données avant d'être traitées ? Ce point mettra en évidence le besoin d'ordonnancer les traitements.

Exemples :

- le calcul de paie ne peut se faire que si on a reçu le pointage de l'activité ;
- le transfert au décisionnel ne se fait qu'une fois la paie clôturée.



POUR RÉSUMER

Penser à l'exploitation de l'interface au tout début de la conception permettra de limiter, et a minima d'anticiper, les difficultés induites : périmètres de responsabilité, ordonnancement, gestion des incidents.

► Module 9

Le socle SIRH

Le paramétrage de l'outil consiste à le personnaliser sans développement informatique. Toute solution informatique évoluée permet un certain niveau de paramétrage utilisateur. Pour autant, le paramétrage est une opération qui peut être délicate car elle peut avoir des conséquences inattendues sur le fonctionnement de la solution.

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PARAMÉTRAGE

Nous pouvons distinguer trois niveaux de paramétrage :

- Le paramétrage de comportement qui permet d'activer/désactiver une fonctionnalité prédéfinie dans l'application.
- Le paramétrage de règles qui permet d'implémenter des résultats, à partir de formules de calcul et de conditionnements (calculs, workflow).
- La personnalisation avancée qui permet d'intervenir sur le design de l'application.

Par exemple, les outils de paie, de GTA et de budget de masse salariale sont des outils qui comprennent des moteurs avec des règles, et la modification de ces règles nécessite une bonne compréhension du fonctionnement du moteur.



CONSEIL

Dans les progiciels qui offrent un atelier logiciel de personnalisation, la limite entre le paramétrage et le développement est quelque fois ténue. Par exemple, dans certains progiciels, 80 % de la paie se fait par paramétrage. Il est donc conseillé de bien définir les rôles et attributions entre le développeur et l'administrateur fonctionnel.

Le paramétrage permet également de masquer certaines données non utilisées, éventuellement de créer de nouvelles données, de modifier le libellé des zones, de changer la forme de la présentation.

Le paramétrage peut être complémentaire de l'administration fonctionnelle. Par exemple, une règle de calcul peut être déclenchée pour certaines catégories de personnel, ces catégories étant définies dans une table gérée par l'administrateur fonctionnel.

QU'EST-IL POSSIBLE DE PARAMÉTRER ?

En matière de paramétrage, il est possible d'aller aussi loin que le logiciel ou le progiciel le permet. Les solutions SIRH, en fonction de leur nature, sont très différentes dans leur capacité de paramétrage.



CONSEIL

Quelle que soit la nature de la solution, il est très important de définir les règles avant de les paramétrer et de mettre en place une documentation de ce paramétrage, à l'instar du livre blanc de paie.

Les logiciels

Dans les logiciels, le paramétrage est souvent limité à la gestion de référentiels métiers ou à quelques fonctionnalités de comportement. Ces propriétés sont accessibles à un administrateur fonctionnel sans connaissances techniques particulières et les modifications peuvent être faites dans l'environnement de production.

Exemple : modification de taux ou d'attributs (numéro de Siret d'un établissement, par exemple).

Les progiciels ou ERP

Les progiciels permettent de paramétrer plus finement, voire de créer de nouvelles fonctionnalités :

- enrichissement du modèle de données (tables, champs) ;
- création ou modification des écrans utilisateurs : charte graphique (couleurs, polices, logos), libellés de menus, des zones de saisies, traduction (application et libellés) ;
- confidentialité avancée avec définition fine des rôles ;
- capacité à décrire des algorithmes à partir de chemins préétablis : paramétrage de paie, calculs GTA ;
- définition de processus de validation (workflow) avec description des étapes, des enchaînements et des acteurs.

Les progiciels sont fournis avec des outils de personnalisation avancée, des ateliers logiciels, qui fournissent les fonctionnalités nécessaires pour être en mesure de paramétrer la solution, tout en garantissant le fonctionnement général et la compatibilité dans les montées de version.

Ce paramétrage nécessite une connaissance technique du progiciel (via les formations des éditeurs). Il est plutôt accessible à des profils experts.

Ces paramétrages peuvent être considérés comme du développement et seront faits et testés dans des environnements dédiés avant leur mise en production.

Les solutions SaaS

Les solutions SaaS offrent sensiblement les mêmes possibilités de personnalisation que les progiciels. La différence réside dans le fait que ces solutions sont mutualisées entre plusieurs clients autour d'un standard paramétrable. Les capacités de personnalisation des écrans utilisateurs sont donc plus limitées.

Le paramétrage des solutions SaaS est donc plutôt poussé sur la personnalisation des processus et de la confidentialité afin d'être en mesure de s'adapter au plus grand nombre de clients.

Ce paramétrage est dans la majorité des cas effectué par les équipes de l'éditeur SaaS.



POUR RÉSUMER

La personnalisation d'une solution est possible dans la limite des fonctionnalités offertes par celle-ci. À un certain niveau, un paramétrage avancé peut être considéré comme du développement. Il convient donc d'appliquer au paramétrage d'une solution les mêmes techniques de gestion de projet que pour un développement classique (analyse, tests, documentation).

Module 6

GÉRER LE SERVICE AUX UTILISATEURS

La gestion du service aux utilisateurs regroupe l'assistance au quotidien des personnes qui utilisent le SIRH, la mesure et l'amélioration de la qualité du service, et enfin le suivi financier du service. Cette gestion est importante, car l'image du SIRH dépend souvent du service fourni, qui parfois est plus important que l'outil lui-même. En effet, toutes les difficultés rencontrées par l'utilisateur, si elles sont réglées par le service et l'assistance, vont permettre d'améliorer globalement l'image du SIRH.

Fiche 27	Assister les utilisateurs	97
Fiche 28	Former les utilisateurs	101
Fiche 29	Suivre la qualité de service	103
Fiche 30	Suivre les coûts du service	106

Il s'agit d'apporter une réponse à des difficultés rencontrées par les utilisateurs dans l'usage courant du SIRH. Cette assistance est indispensable, surtout pendant les premiers mois de l'utilisation d'un nouvel outil ou pour les nouvelles personnes qui commencent à utiliser le système.

LE SUPPORT AUX UTILISATEURS

Le support aux utilisateurs regroupe généralement les actions suivantes :

- Détecter des besoins de formation et informer les utilisateurs (organisations de séances de formation, rédaction de documentation).
- Assurer un rôle de conseil et d'expertise (voire de support niveau 2).
- Garantir une utilisation rationnelle, cohérente et optimale des systèmes en place (bon usage des applications).

LES PRINCIPALES DEMANDES D'ASSISTANCE

Les principales demandes d'assistance sont les suivantes :

- Problèmes liés à l'infrastructure technique (coupures ou lenteurs réseau pour une appli-

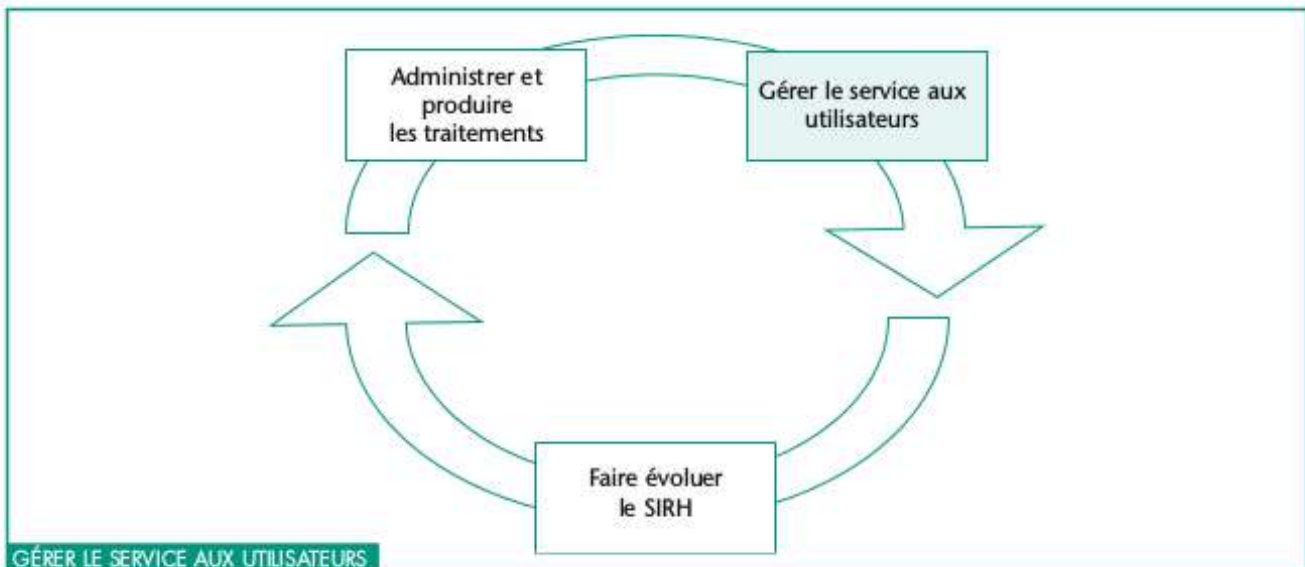
cation intranet/internet, problèmes d'impression, etc.).

- Perte de mot de passe.
- Plantage de l'application.
- Blocages ou anomalies dans la mise à jour de données pour un processus donné lié au métier (exemple : un calcul de paie qui semble erroné).
- Demandes d'assistance sur certaines fonctionnalités particulières (outils de requête...).



CONSEIL

L'assistance est en quelque sorte la vitrine. En veillant à sa bonne qualité, le SIRH aura une bonne image auprès de l'entreprise ; à l'inverse, la négliger peut nuire au système, même s'il est fiable et performant.



LA FORMULATION DES DEMANDES

Les demandes peuvent être adressées par téléphone, par mail ou par des outils en ligne de déclaration d'incidents (ticketing). Le terme hot-line est souvent employé pour une assistance téléphonique en ligne. Les demandes par mail sont les plus courantes, elles permettent de garder une trace de la demande. La demande par ticketing est plus courante dans les très grandes entreprises, ces demandes pouvant faire l'objet d'une gestion dans un progiciel spécialisé.

L'important est de mettre en place un premier filtre pour les demandes non liées au métier (infrastructure, mot de passe...) et de tracer les demandes pour les qualifier et en diminuer les causes (Excel peut suffire).

La formulation et le traitement peuvent dépendre d'un outil internalisé/externalisé :

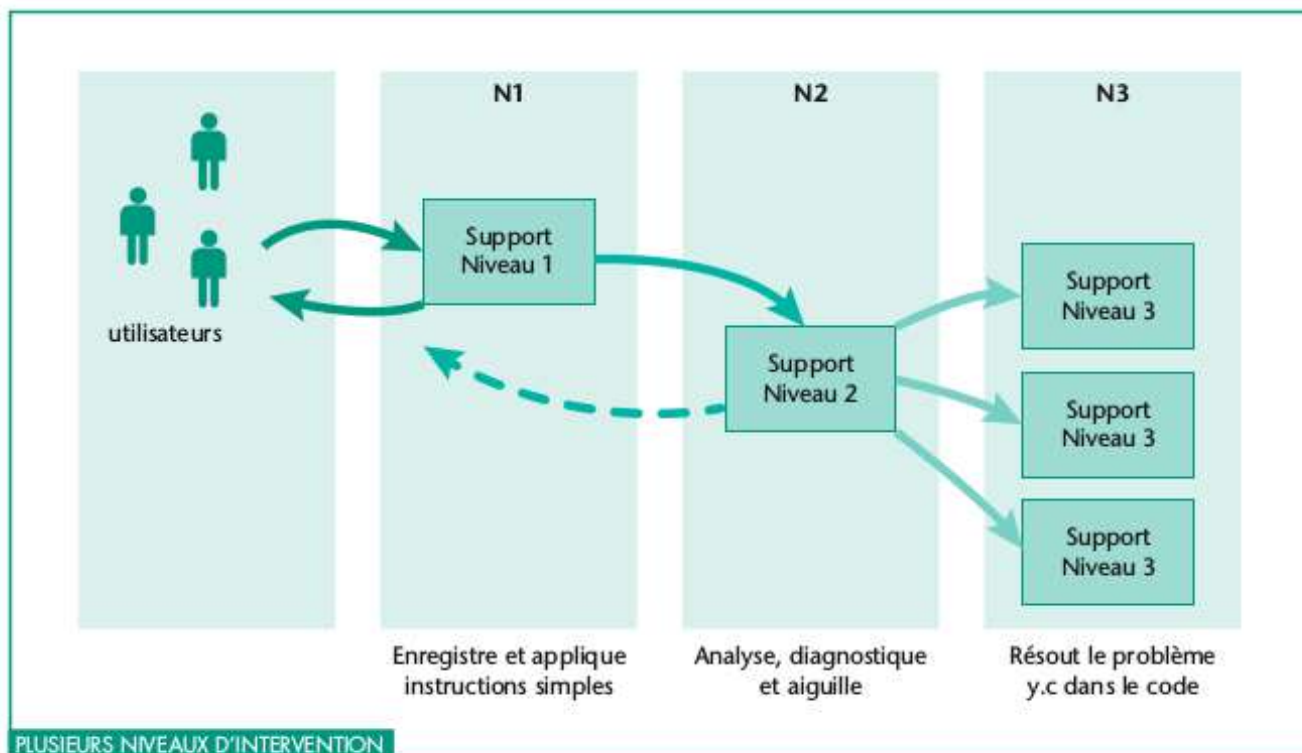
- Si l'outil est externalisé, dans la majorité des cas, le prestataire fournit l'assistance utilisateur avec ses propres méthodes.
- Dans le cas d'un outil internalisé, la mise en place d'un support utilisateur dépendra du nombre d'utilisateurs et du métier. Exemple : cela s'adresse-t-il uniquement à des utilisateurs du métier (responsables formation, agents paie...) ou à tous les collaborateurs ?

Les niveaux de support

Qu'il soit interne ou externe, le support utilisateur peut être représenté comme dans le schéma ci-dessous.

Dans les grandes organisations, une personne traite entre 100 et 200 demandes par mois.

En général, le fournisseur de solutions assure le support à un nombre limité d'experts internes de la solution (MOA et MOE), c'est le support de niveau 3.



Qualification d'une demande

La reformulation de la demande permet dans un premier temps de s'assurer de la bonne compréhension du problème. La qualification d'une demande nécessite les informations suivantes :

- Les dates (demande/résolution) : indicateur de performance.
- Le demandeur (métier, collaborateur, manager/son entité ou sa structure d'appartenance).
- La typologie de la demande (accès, processus concerné, fonctionnalité...).
- Le périmètre de dossiers impactés (unitaire, logique d'ensemble ou tous).
- La gravité (bloquant, contournement possible (majeur), mineur (confort)).
- L'urgence.

PARTICULARITÉS DE L'ASSISTANCE SUR LE SIRH

L'assistance sur le SIRH a la particularité d'avoir trois niveaux d'utilisateurs différents :

- Les utilisateurs de la paie : dans ce cas, l'assistance porte essentiellement sur les cas de paie, la façon dont la paie est calculée, et nécessite un bon niveau d'expertise.
- Les utilisateurs au sein de la DRH et experts métiers RH (responsable de la formation, gestionnaire de carrières, etc.) : l'assistance porte sur l'utilisation de l'outil et sur les règles pour les domaines à forte composante administrative comme la gestion de la formation.
- Les collaborateurs et le manager, suite à l'ouverture de l'e-RH. L'assistance aux utilisateurs doit être organisée et structurée.



CONSEIL

Ne pas oublier de mentionner les besoins en assistance dans l'appel d'offres.

La frontière fine entre assistance utilisateurs SIRH et assistance métier concernant la paie

Le niveau 2 consistera souvent à renvoyer les utilisateurs vers le métier (expert RH ou gestionnaires dans le cas du e-RH), la demande ne portant pas sur une problématique SI mais sur une incompréhension des règles métier.

Les deux sujets les plus sensibles pour l'assistance utilisateurs sur le SIRH concernent la paie, car la justesse de la paie reste un des éléments fondamentaux de la paix sociale dans une entreprise, et l'e-RH, compte tenu du nombre important d'utilisateurs qui peuvent se servir du système.

Nous conseillons donc sur ces sujets de ne pas faire l'économie de cette assistance, même si elle est assurée en externe.

Les moyens pour limiter les sollicitations

Afin de limiter les sollicitations des utilisateurs, les actions suivantes peuvent être mises en place :

- FAQ (*frequently asked questions*) qui peuvent résoudre les 80 % des demandes qui sont simples à traiter.
- Formation/auto-formation en ligne (tutorial d'exemple de saisie de données par exemple) : la formation est essentielle en cas de changement d'outil ou pour les nouveaux collaborateurs qui utilisent l'outil.
- Modes opératoires décrivant les étapes de chaque procédure portée par l'outil.

- Messages d'avertissement sur la mire d'accueil (dans le cas de ralentissement ou si l'application n'est pas disponible, avec indication de l'heure de reprise du service si celui-ci est momentanément indisponible pour raison de maintenance).
- Procédures de rappel ou de réinitialisation de mot de passe.
- Mise en place de communautés d'utilisateurs : ces communautés permettent d'échanger entre utilisateurs du même progiciel. Il existe notamment des clubs utilisateurs : l'appartenance à un club utilisateurs permet de se tenir au courant des évolutions et des problèmes liés à l'outil qui peuvent potentiellement être communs. Dans ce cas, le club peut avoir des priorités sur les différentes demandes d'évolution et des traitements des problèmes rencontrés.

Les statistiques

L'encadrement du service ou le suivi contractuel demande que l'on fasse un compte rendu des

demandes d'assistance traitées par application, contenant :

- le nombre de demandes d'assistance traitées (incidents) ;
- le nombre de problèmes rencontrés ;
- les types de demandes d'assistance (technique, fonctionnelle, réglementaire) ;
- le délai de prise en compte, etc.

La présence d'un outil où les demandes d'assistance et les dossiers sont centralisés (logiciel de gestion des services d'assistance) facilite le reporting.



POUR RÉSUMER

L'assistance est essentielle car elle donne l'image du bon ou du mauvais fonctionnement de l'outil.

► Module 2

La consultation

POUR ALLER PLUS LOIN

- ITIL est un recueil de bonnes pratiques qui permet, grâce à une approche par processus clairement définie et contrôlée, d'améliorer la qualité des SI et de l'assistance aux utilisateurs. Voir www.itilfrance.com
- ISO est une normalisation, la norme ISO 20000 est un ensemble de règles et de référentiels pour garantir la qualité de la gestion des services informatiques, dont l'assistance aux utilisateurs. Voir www.iso.org/iso/fr

La formation des utilisateurs est essentielle pour une bonne utilisation du SIRH. La formation au SIRH est assurée généralement de façon traditionnelle en présentiel, avec des exercices sur l'utilisation de l'outil. Les besoins de formation peuvent être détectés au moment de l'assistance.

QUI FORMER ?

Les personnes à former pour les processus RH (formation, recrutement) sont essentiellement :

- les *process owners* qui vont bénéficier d'une formation un peu plus poussée sur l'outil car ils sont garants de l'utilisation conforme de l'outil ;
- les utilisateurs qui vont bénéficier d'une formation à l'utilisation de l'outil.

Pour les outils de paie, GTA ou budget de masse salariale, les formations peuvent être beaucoup plus complexes, notamment pour effectuer une partie du paramétrage.

Pour le reporting et l'e-RH, les outils sont souvent très conviviaux, et comme ils sont destinés aux managers et aux salariés, il n'est pas indispensable de prévoir une formation en présentiel, mais un e-learning peut être utile.

FAUT-IL PERSONNALISER LA FORMATION ?

Pour les formations sur le paramétrage, une formation non personnalisée à l'outil est suffisante. Elle permet de comprendre les règles et les rouages du moteur du logiciel afin d'en comprendre le fonctionnement et les conséquences. La formation est souvent effectuée sur des environnements génériques chez l'éditeur.

En revanche, les formations à l'utilisation de l'outil et au requêtage peuvent être personnalisées, la personnalisation portant alors sur :

- la forme (reprise des normes de communication, logos, couleurs, etc.) ;

- les particularités mises en place sur l'outil pour l'entreprise ;
- les données et les traitements mis en place de façon spécifique pour l'entreprise.

Pour un guide utilisateur sur le reporting, des exemples de résultats de requêtes sont souvent intégrés dans le guide utilisateur. Il est souvent structuré en plusieurs étapes expliquant comment :

- bâtir une requête simple ;
- développer des requêtes plus complexes ;
- assembler des requêtes.

QUAND FORMER LES UTILISATEURS ?

Il faut former les utilisateurs :

- à la mise en place d'un nouvel outil ;
- pour les nouveaux entrants dans la fonction (embauche ou mutation) ;
- régulièrement au travers de fiches pratiques, autoformation rapide...

QUI ASSURE LA FORMATION ?

La formation est généralement assurée par le fournisseur du progiciel sur le paramétrage.

Sur l'utilisation des outils et le requêtage, elle peut être effectuée soit par le fournisseur de solutions, soit par l'équipe SIRH, ce qui dans ce cas présente plusieurs avantages (moindres coûts externes, personnalisation plus aboutie, amélioration de la relation entre le service SIRH et les utilisateurs), mais aussi des inconvénients (surcharge potentielle de l'activité SIRH, démultiplication entre les formations du fournisseur et les formations du SIRH).

QUELLES SONT LES CONDITIONS DE SUCCÈS ?

Les conditions de succès d'une formation à l'outil informatique du SIRH sont les suivantes :

- Il faut alterner séances de formation par le formateur qui va enseigner les concepts, le mode de fonctionnement et les exercices pratiques d'utilisation de l'outil indispensables à une bonne appropriation par l'utilisateur de l'outil.
- Le nombre de personnes formées au cours d'une même session ne doit pas être trop faible (pas assez d'échanges) ni trop important (la formation se transforme alors en

conférence). Pour des formations techniques à l'utilisation d'un outil, il semble que le nombre optimum soit d'environ huit personnes à former simultanément.



POUR RÉSUMER

La formation aux outils du SIRH doit être personnalisée par rapport au profil de l'utilisateur concerné. Elle est indispensable pour les travaux d'expertise comme le paramétrage, en revanche pour l'utilisation d'un portail, la convivialité de l'outil le place dans une logique d'utilisation sans formation.

Il s'agit de mesurer et de rendre la meilleure qualité de service aux utilisateurs du SIRH. Les utilisateurs du SIRH peuvent être considérés comme les clients d'un service dont la qualité doit être la meilleure possible, compte tenu également des contraintes budgétaires et d'effectifs des entreprises.

LES INDICATEURS À SUIVRE

Chaque entreprise définit ses propres critères pour la qualité de service. Il faut se limiter à une dizaine d'indicateurs, car un trop grand nombre d'indicateurs peut nuire à la lisibilité et à la priorisation des actions à entreprendre.

Les principaux indicateurs de qualité de service (ou SLA, *service level agreement*) sont généralement les suivants :

- disponibilité du service (taux de disponibilité du système) ;
- délai de traitement d'une paie (nombre de passages, délai d'obtention d'un solde de tout compte, etc.) ;
- délai de production des informations comptables et financières ;
- justesse de la paie (nombre d'anomalies) ;
- rapidité de traitement des anomalies ;
- délai de traitement des demandes d'évolution.

Disponibilité du système	• Temps total pendant lequel le service est disponible et temps total d'ouverture du service, calculé sur un mois calendaire, sur les plages contractuelles, hors périodes de maintenance planifiées • Performance et temps de réponse du système • Garantie de temps de rétablissement en cas de désastre
Respect du planning de paie	• Nombre de jours de retard sur la date prévue au planning pour la clôture de paie, sauf décalage du fait du client • Nombre de jours de retard sur la mise à disposition du télévirement des salaires, sous réserve du respect des obligations du client
Respect du planning des déclarations et interface comptable	• Nombre de jours de retard sur la date prévue au planning pour les déclarations, sauf décalage du fait du client • Nombre de jours de retard sur la mise à disposition de l'interface comptable, sous réserve du respect des obligations du client
Résolution des anomalies	• Temps de résolution d'une anomalie bloquante • Temps de résolution d'une anomalie majeure • Temps de résolution d'une anomalie mineure
Mise à jour évolutive	• Délai d'information par le prestataire, après parution du décret d'application, d'un impact possible sur la paie • Mise en œuvre au mois de paie de la date d'application légale
Demande d'évolution	• Délai de prise en compte des évolutions • Respect du planning convenu entre le client et le prestataire

EXEMPLES DE SLA

À noter que la construction des indicateurs dépend fortement des dispositifs mis en place : TMA, externalisation, infogérance, etc. Il paraît judicieux d'identifier des indicateurs globaux de qualité de service déclinés dans des indicateurs propres à chaque acteur du processus afin de suivre la qualité de service de chaque intervenant (services internes, prestataires de recette, TMA, etc.). Les indicateurs relevant de prestations externes devront être contractualisés (► [tableau page précédente](#)).

LA MESURE DE LA QUALITÉ DU PROCESSUS

La qualité des processus RH peut être aussi améliorée. Le tableau ci-dessous recense une liste d'indicateurs sur le processus paie/gestion administrative.

LES AXES D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU PROCESSUS

Les exemples fournis ci-contre permettent d'améliorer la qualité du processus.

Entrée d'un salarié	• Récupération des éléments de recrutement • Délai de prise en compte d'une embauche avec les autres services • Exactitude et complétion du dossier du personnel en paie (mini-grille des éléments nécessaires)
Éléments fixes et variables (calcul de paie)	• Nombre d'éléments fixes et variables • Délai de prise en compte
Événements (GA)	• Nombre d'événements • Délai de prise en compte
Calcul et édition bulletins paie d'un mois/virements	• Nombre de réglementaires • Nombre de rubriques • Nombre de passages/pointages • Nombre d'anomalies • Délai de prise en compte de nouvelles règles • Taux d'informations numérisées/mode d'archivage des informations (paie)
Calcul des charges sociales	• Taux de télétransmission • Redressements ou majoration organismes (Urssaf, GARP, etc.)
Sortie du salarié	• Nombre de bulletins de paie STC pour une même personne
Gestion du dossier du personnel	• Temps à retrouver des informations classées • Nombre d'années où les informations sont disponibles rapidement • Taux d'informations numérisées
Comptabilisation de la paie	• Synchronisation entre paie, organismes et comptabilité • Qui assure la synchronisation ? • Calculs de provisions (congrés payés, 13^e mois) • Analyses de comptes (prêts, acomptes)

Saisie à la source	• Dossier du salarié saisi par le salarié • E-RH : saisie par les collaborateurs et les managers des demandes de congés, des demandes de formation, des entretiens d'évaluation, etc.
Meilleure gestion des dossiers	• Augmentation du taux de numérisation des documents, numérisation des bulletins de paie
Meilleure communication avec les organismes	• Télétransmission : meilleure fiabilité, rapidité, sécurité
Automatisation du processus	• Augmentation du nombre de passages de paie • Automatisation plus complète des processus avec l'outil existant (par exemple, calcul des JSS, solde de tout compte en temps réel) • Simplification du paramétrage (réduction du nombre de réglementaires, moins de spécifiques) • Meilleure interface/intégration avec les autres processus (recrutement, gestion des temps, etc.)
Changement d'outil	• Il peut être motivé par un changement de version avec un coût rédhibitoire ou une obsolescence de l'outil



POUR RÉSUMER

La qualité du service doit être suivie, surtout quand le service est externalisé. Si le service est interne, cela n'empêche pas un suivi, mais qui sera moins contractualisé, du fait que les personnes travaillent dans la même entreprise.

30 SUIVRE LES COÛTS DU SERVICE

Il s'agit de mesurer et d'assurer le meilleur coût pour le service rendu aux utilisateurs du SIRH, compte tenu du fait que l'informatisation des processus RH a pour objectif d'assurer une meilleure rentabilité, en diminuant au maximum les tâches administratives, et en fournissant des outils permettant d'améliorer les attentes des opérationnels vis-à-vis des RH (délai de recrutement, meilleure formation, moins de départs des nouveaux embauchés, etc.).

LES INDICATEURS À SUIVRE

Le tableau suivant permet de mesurer les coûts de la DRH et de mettre en perspective le coût du SIRH. Les indicateurs sont généralement les suivants :

- Le coût du SIRH : il s'agit du coût de l'informatique, compris généralement entre 10 et 20 euros par mois et par salarié (suivant la couverture du SIRH et la taille de l'entreprise).
- Le coût du bulletin de paie : il s'agit du coût de production du bulletin de paie et de la gestion administrative du salarié, compris entre 20 et 50 euros par mois (selon la complexité de la paie, l'externalisation et le nombre de salariés). Ce coût comprend le coût

du SIRH et du service paie/gestion administrative.

- Le coût de la RH : il s'agit de la totalité des coûts, y compris le SIRH. Il est situé généralement entre 80 et 100 euros par mois et par salarié.



CONSEIL

Attention de bien expliciter les hypothèses retenues pour obtenir ces coûts afin que l'indicateur puisse être utilisé pour mesurer la performance d'une année sur l'autre et/ou vis-à-vis du marché.

QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS ?

La partie coût est très difficile à mesurer, car il faut prendre en compte la totalité des coûts,

PÉRIMÈTRE : FRANCE	Nombre de personnes internes en ETP		Masse salariale chargée	Système d'informations interne	Système d'informations externe	
	DRH			Coût annuel Amortissement + maintenance Matériels & logiciels	Coût annuel externalisation	Coûts personnels consultants, prestataires externes
	Centralisé	Décentralisé			TMA, SaaS, infogérance, etc...	
ADMINISTRATION						
- Paie et déclarations sociales						
- Gestion administrative						
- Enregistrement des présences/absences						
- Éléments variables						
DÉVELOPPEMENT RH						
- Recrutement et mobilité						
- Gestion des carrières / des compétences						
- Formation						
REPORTING & E.H.						
- Reporting social RH, bilan social						
- Saisie des congés						
- Mise à jour du fichier du personnel						
AUTRES						
- Budget de la masse salariale						

GRILLE D'ÉVALUATION DES COÛTS DU SIRH

Source : Danaé, avec l'aimable autorisation de reproduction.

qu'ils soient internes, externes, à la DRH, à la DSI, récurrents ou de projet, des coûts du SI, mais aussi des services RH qui traitent les processus.



POUR RÉSUMER

Le suivi des coûts est de plus en plus demandé, notamment par la direction générale et les directions financières. Il est à mettre en perspective avec le mode d'organisation (externe/interne) et la couverture du SIRH.

Module 7

FAIRE ÉVOLUER LE SIRH

L'évolution du SIRH consiste à améliorer, optimiser et enrichir les services apportés aux utilisateurs aux travers des solutions informatiques mises à leur disposition. Les évolutions ont plusieurs sources, elles sont soit réglementaires (DSN, réforme de la formation, pénibilité), soit technologiques (tablettes, technologie web, etc.), soit fonctionnelles (mise en place de nouveaux outils, ou élargissement des outils actuels à de nouvelles fonctionnalités).

Fiche 31	Faire évoluer le système	111
Fiche 32	Assurer la veille réglementaire	114

Par « faire évoluer le système », on entend toute action visant à fournir aux utilisateurs du SIRH des outils en phase avec leurs processus métiers, la législation et leur environnement de travail. Les évolutions sont nombreuses et peuvent être de nature différente (réglementaire, technologique, fonctionnelle).

QU'EST-CE QU'UNE ÉVOLUTION ?

Une évolution est une modification technique d'un ou plusieurs constituants du SIRH visant à son amélioration, son optimisation ou sa rationalisation. Une évolution peut concerner :

- une fonctionnalité d'un logiciel ;
- un module complet d'un progiciel ;
- l'ensemble du SIRH.

Dans ce dernier cas, elle pourra faire l'objet d'un projet à part entière (nouveaux processus métiers, dématérialisation). Les impacts sur les autres constituants du SIRH sont également à prendre en compte (interfaces).

ANOMALIE VS ÉVOLUTION

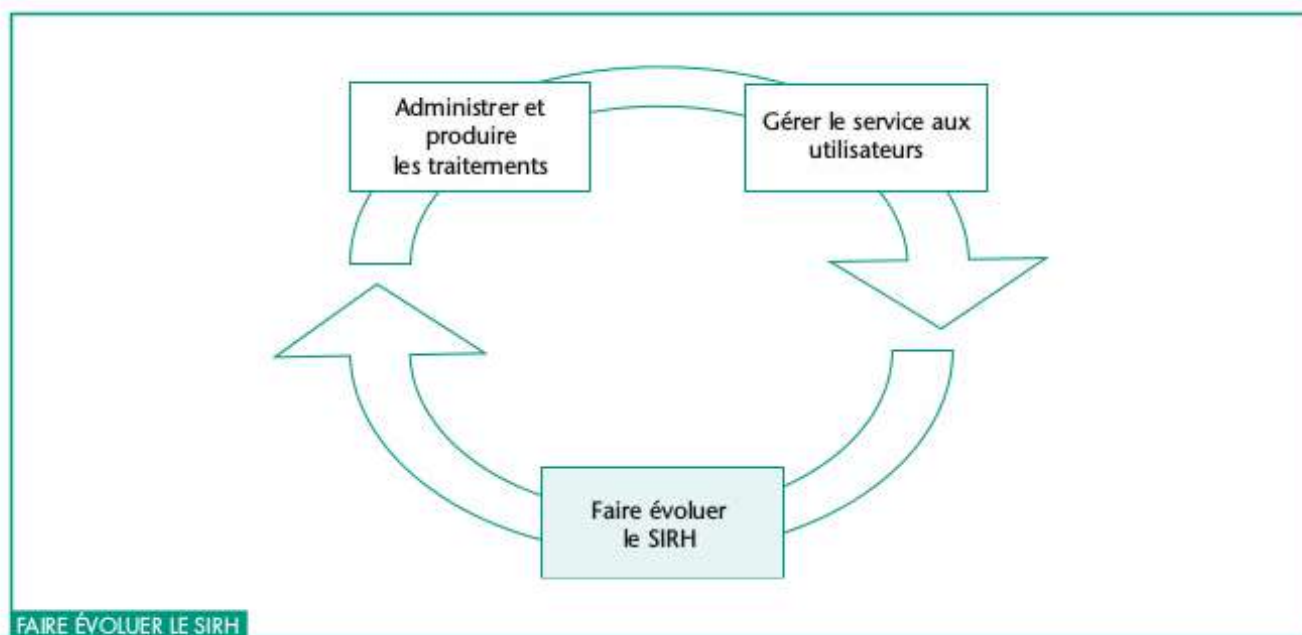
Une évolution engendre une modification technique d'un programme informatique afin

de le corriger (bug), l'améliorer (optimisation) ou l'enrichir (nouvelles fonctionnalités). Une anomalie peut provenir d'une mauvaise utilisation ou d'un mauvais paramétrage, mais ne fait pas toujours l'objet d'une évolution technique.

LES ORIGINES DES ÉVOLUTIONS

Les évolutions peuvent être amenées par :

- Des demandes des utilisateurs des logiciels, notamment dans le cas de développements internes mais aussi par des clubs utilisateurs de progiciels et/ou SaaS.
- Les éditeurs de progiciels ou de solutions SaaS (montées de version, fin du support d'une version particulière, nouvelles fonctionnalités ou nouveau module).
- L'environnement technique sur lequel s'appuie le SIRH (version des systèmes d'explo-



FAIRE ÉVOLUER LE SIRH

tation ou des bases de données, version du navigateur internet par exemple).

- La réglementation et la législation (en particulier sur les outils de paie).



CONSEIL

Toute évolution (un peu importante) risque d'engendrer des effets de bord, des régressions ou de nouvelles anomalies. Il est important de mesurer le gain apporté par rapport à ces risques.

COMMENT GÉRER LES ÉVOLUTIONS ?

Les évolutions ne se gèrent pas de la même façon selon que le SIRH est internalisé, out-sourcé, en SaaS ou en développement spécifique. De même, les capacités d'évolution dépendront du progiciel utilisé, de la technologie et des compétences internes dont l'entreprise dispose.

Dans le cas d'un développement interne, les évolutions seront prises en charge par la DSI de l'entreprise (directement ou indirectement). Les possibilités de « personnalisation » sont normalement plus importantes.



CONSEIL

Dans tous les cas, il est nécessaire de vérifier les corrections ou nouveautés apportées dans des environnements dédiés en dehors de la production : c'est ce qu'on appelle la recette (qui peut prendre plusieurs étapes : unitaire, technique, utilisateurs).

Une fois cette recette opérée, la nouvelle version peut être mise en production.

Dans bien des cas de progiciels, les « petites » évolutions font partie d'un contrat de tierce maintenance applicative (TMA) passé avec l'éditeur ou un de ses intégrateurs.

Dans le cas d'applications SaaS et/ou *best of breed*, les développements spécifiques sont bien souvent inexistantes et c'est l'éditeur qui est maître des évolutions qu'il veut intégrer.

LE TRAITEMENT DES MAINTENANCES CORRECTIVES ET ÉVOLUTIVES

Le traitement de ces maintenances est composé des actions suivantes :



CONSEIL

Ne pas oublier le traitement des maintenances dans l'appel d'offres.

- Veiller à la disponibilité des applications et à la qualité des données.
- Identifier des dysfonctionnements logiciels, remonter des anomalies et piloter leur résolution en interface avec les prestataires et la DSI.
- Analyser les incidents survenus afin d'en comprendre la gravité et l'origine pour les résoudre.
- Participer aux études fonctionnelles des évolutions.
- Participer à la recette fonctionnelle.
- Assurer la mise en œuvre des nouvelles fonctionnalités.



POUR RÉSUMER

Un SIRH est en constante évolution pour répondre aux évolutions réglementaires, aux demandes des utilisateurs et aux adaptations internes de l'entreprise. La gestion et le suivi de ces évolutions représentent une mission à part entière du responsable SIRH.

► **fiche 32**

Assurer la veille réglementaire

La veille réglementaire consiste à apporter aux utilisateurs un SIRH en phase avec la législation (paie, formation...) en vigueur. Cette veille est parfois assurée par les responsables opérationnels (responsable paie ou formation), par une société externe ou directement par la fonction SIRH.

LES SUJETS À SURVEILLER

Parmi les évolutions du SIRH, certaines sont imposées par le législateur (État, conventions collectives...). On peut distinguer deux types d'évolutions :

- Des modifications périodiques réglementaires, gérées par paramétrage :
 - constantes de paie (Smic, plafond SS...);
 - taux de cotisations ;
 - etc.
- Des nouvelles lois nécessitant des développements plus importants :
 - lois Aubry, Fillon... ;
 - nouveaux contrats de travail ;
 - simplification du bulletin de paie, DSN...

À ces deux types d'évolutions, on pourra ajouter des éléments similaires et propres à l'entreprise (barème de remboursement des indemnités kilométriques, par exemple).



CONSEIL

De la même manière que les évolutions techniques, un nouveau réglementaire de paie se doit d'être testé avant son application en production.

QUI ASSURE LA VEILLE ?

En tant que fournisseurs de solutions, les éditeurs de progiciel doivent apporter les fonctionnalités en phase avec la réglementation en vigueur.

Les éléments identifiés comme des « constantes » sont souvent à la charge de l'utilisateur et font l'objet d'un travail de fin d'année qui peut être important.

LES GRANDES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES DES PROCHAINES ANNÉES

Au-delà des évolutions courantes de la réglementation, il y a quatre grandes évolutions à prendre en compte ces prochaines années.

La DSN¹

La déclaration sociale nominative (DSN) est une transmission unique exclusivement dématérialisée prévue par la loi, qui se substituera progressivement à la quasi-totalité des déclarations sociales.

Elle comprend :

- La transmission mensuelle des données d'identification de l'employeur et du salarié, les caractéristiques de l'emploi exercé et la rémunération versée au salarié.
- Les signalements d'événements concernant le salarié qui doivent être communiqués dans les 5 jours ouvrés suivant leur survenue lorsque la transmission de ces informations ne peut attendre la DSN du mois.

La DSN a vocation à remplacer à titre obligatoire la plupart des déclarations sociales à partir de 2016.

Depuis 2013, l'employeur peut, sur la base du volontariat, choisir la DSN et se trouver ainsi dispensé d'effectuer les déclarations suivantes :

- La déclaration mensuelle des mouvements de main-d'œuvre (DMMO) ou l'enquête statis-

1. www.dsn-info.fr/documentation/charte-dsn.pdf

tique sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO).

- L'attestation de salaire pour les indemnités journalières maladie, maternité et les allocations paternité et adoption (DSIJ), à l'exclusion de l'attestation de salaire en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle dont la substitution par la DSN fait l'objet d'une étude.
- L'attestation employeur (AE) destinée à Pôle Emploi.
- La formalité de radiation auprès des organismes de prévoyance collective obligatoire et le cas échéant, celle portant sur l'option relative à la portabilité des droits.

La réforme de la formation

Parmi les points clés de la réforme de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014)¹, nous avons sélectionné celles qui auront un impact sur le SIRH :

- **Le compte personnel de formation (CPF)** : clé de voûte de la réforme, il est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2015. Le CPF peut être ouvert dès l'âge de 16 ans et suit la personne, même au chômage ou après un changement d'emploi (contrairement au dispositif précédent, le DIF, qui est supprimé). Le compte est crédité chaque année, à hauteur de 150 heures maximum sur 7 ans. Au-delà, des abondements supplémentaires peuvent être effectués par l'employeur, le salarié, Pôle emploi ou encore les conseils régionaux. Ce compte permettra d'accéder à des formations visant

à acquérir des compétences attestées en lien avec les besoins de l'économie. Ces formations seront inscrites sur des listes de branches, nationales et régionales.

- **L'entretien professionnel avec l'employeur** est obligatoire, tous les deux ans, pour étudier les perspectives d'évolution professionnelle des salariés. Il est généralisé à toutes les entreprises (sans condition d'effectif et de secteur d'activité) et à tous les salariés (sans condition d'ancienneté).
- **Le plan de formation** : l'obligation légale de dépense (0,9 %) est supprimée. La dernière déclaration n° 2483 sera réalisée en 2015. Elle sera ensuite remplacée par la transmission à l'autorité administrative d'informations relatives aux modalités d'accès à la formation. La consultation du CE sur le plan de formation est maintenue.

La pénibilité²

Le compte prévention pénibilité repose sur la définition de seuils annuels minimum d'exposition associés à chacun des dix facteurs de pénibilité au travail définis par le décret 2011-354.

Chaque salarié exposé à au moins un facteur au-delà du seuil fixé, et dont la durée du contrat de travail est supérieure ou égale à un mois, doit être déclaré par son employeur.

Cette déclaration permet au salarié concerné de bénéficier d'un compte et de cumuler des points, au titre d'un ou plusieurs facteurs de risques sur une période donnée. Le compte

1. www.afpi-cfai.com/pages/16300-les-points-cles-de-la-reforme-de-la-formation-professionnelle

2. Source : www.preventionpenibilite.fr/employeur/la-penibilite-qu-est-ce-qui-change/principes-du-dispositif.html

prévention pénibilité est alimenté tout au long de la carrière, jusqu'à 100 points maximum (non renouvelables) et permet de financer :

- des formations professionnelles pour accéder à un poste moins ou non exposé aux facteurs de pénibilité ;
- des heures non travaillées, c'est-à-dire un travail à temps partiel tout en conservant son salaire ;
- la validation de trimestres d'assurance retraite (majoration de durée d'assurance), dans la limite de 8 trimestres ; cette utilisation peut permettre d'anticiper jusqu'à 2 ans l'âge de départ à la retraite par rapport à l'âge légal.

Les droits sont ouverts tout au long de la carrière, indépendamment des changements d'employeurs et des périodes de non-emploi. Les points accumulés restent acquis jusqu'à consommation totale, départ à la retraite ou décès du titulaire du compte.

La base de données unique (BDU)

Les entreprises ont jusqu'à décembre 2016 pour alimenter la BDU avec l'ensemble des informations récurrentes à transmettre au comité d'entreprise, les informations en provenance du SIRH étant les suivantes :

- investissement social (effectif, H/F, handicapés, stagiaires, FPC, conditions de travail) ;

- rémunération des salariés et dirigeants ;
- activités sociales et culturelles (OS du CE, mécénat) ;
- rémunération des financeurs (revenus des actionnaires et des salariés) ;
- sous-traitance.



CONSEIL

Check-list des éléments de paie à surveiller chaque année :

- plafond SS, GMP, RSA, barème saisie-arrêt/pension alimentaire, Smic ;
- grille de rémunération des apprentis, contrat de qualification ;
- évaluation des avantages en nature (logement, repas, autre), allocations forfaitaires (panier de jour, nuit, repas...), barème kilométrique, grand déplacement, IJSS maxima et minima.



POUR RÉSUMER

De nombreuses évolutions réglementaires sont prévues ces prochaines années : la DSN, la réforme de la formation, la pénibilité, la BDU. L'élargissement du périmètre du SIRH conduit naturellement vers un élargissement de la veille réglementaire (qui au départ était limitée à la paie).

POUR ALLER PLUS LOIN

Consulter le magazine *Liaisons Sociales* et le *Journal officiel*.

Module 8

LA FONCTION SIRH

La fonction SIRH dans l'entreprise regroupe les personnes du service SIRH dont la responsabilité est le bon fonctionnement du SIRH, que ce soit pour les projets dont l'entreprise a besoin, autant que dans l'utilisation quotidienne du SIRH. Le SIRH est utilisé par les responsables de process RH opérationnels, les managers et les salariés grâce au portail RH.

C'est une fonction passionnante, qui permet de toucher l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elle exige une grande curiosité intellectuelle pour mettre en phase les attentes des salariés et du management avec le marché SIRH et les possibilités qu'il offre en matière fonctionnelle et technique (cela requiert une veille permanente). Polyvalente, elle nécessite des connaissances variées et des qualités de management importantes.

Cette fonction qui permet de se constituer un réseau dans l'entreprise peut en outre être un bon tremplin dans une carrière pour celui qui ne veut pas rester dans un rôle d'expert métier RH ou SI.

Fiche 33

Le service SIRH

119

Fiche 34

Les activités

121

Le service SIRH dans l'entreprise a un périmètre d'intervention très variable, son dimensionnement dépend de nombreux facteurs, les plus importants étant la taille de l'entreprise et le taux d'externalisation (une entreprise ayant tout en interne aura un service SIRH plus développé qu'une entreprise qui externalise sa paie auprès d'un infogérant et son développement RH auprès d'un prestataire en SaaS).

LE DIMENSIONNEMENT ET LE RATTACHEMENT DU SERVICE

Le service SIRH représente l'ensemble des collaborateurs assurant la gestion dédiée aux systèmes d'information pour les ressources humaines sur l'ensemble des processus RH. Les profils SIRH ont une double expérience et/ou une formation SI et RH.

Les caractéristiques d'un service SIRH interne sont en moyenne les suivantes :

- une personne SIRH pour 1 136 salariés,
- rattachement à 84 % à la DRH.

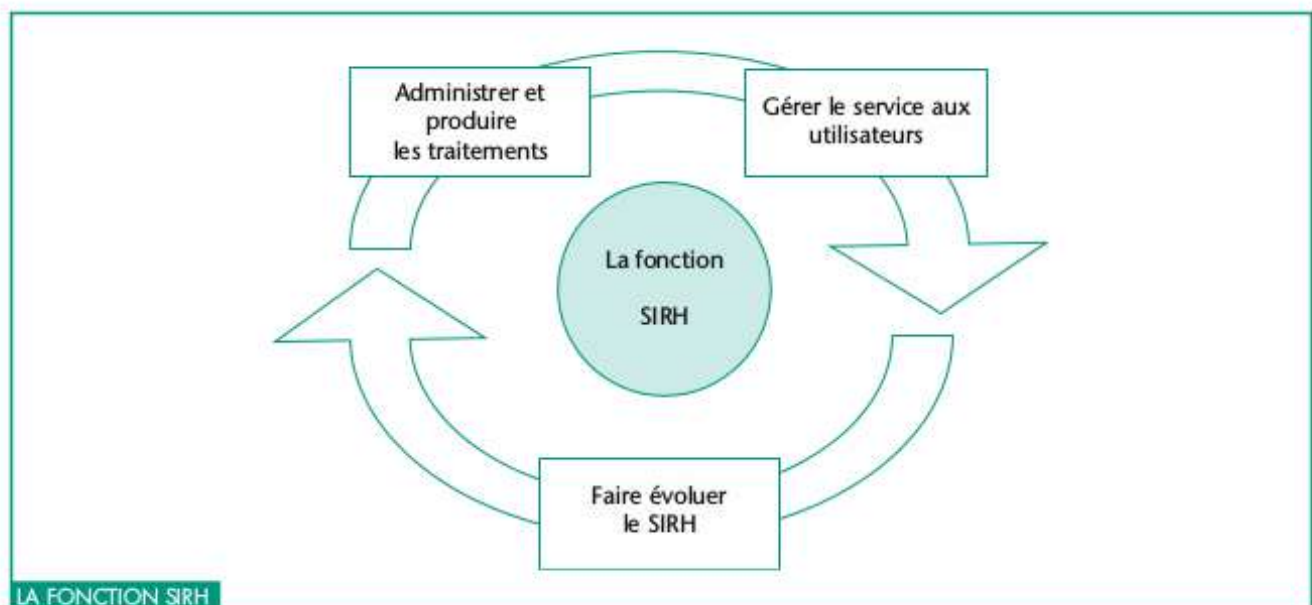
L'équipe est composée en moyenne de 4,5 personnes pour une entreprise de 4 500 personnes. Pour les entreprises de moins de 1 000 personnes, la fonction SIRH existe, mais elle n'est pas repré-

sentée par un service ou une personne. Ce sont les responsables des processus RH qui dans ce cas-là s'occupent du SIRH.

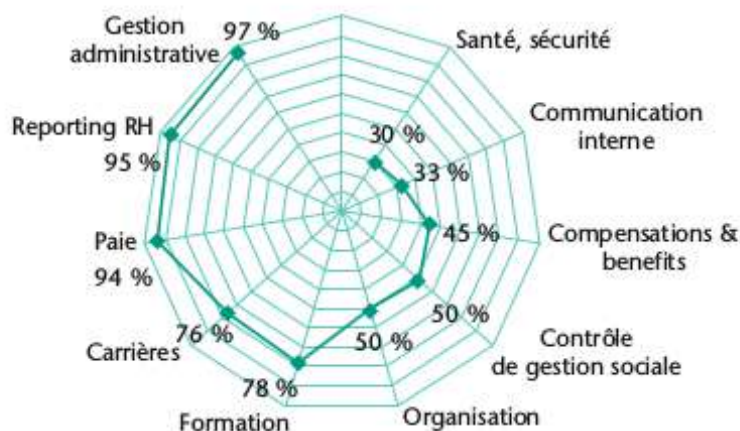
Le rattachement à 84 % à la DRH s'explique par le fait que les DSI se concentrent sur la gestion de l'informatique interne de l'entreprise, puis des applications métier (facturation logistique), et enfin des applications des services fonctionnels (finance, achats, ressources humaines). De plus, assez fréquemment, la paie est externalisée auprès de prestataires de solutions spécialisés, différents des prestataires habituels des DSI.

LE PÉRIMÈTRE DU SIRH

Le périmètre fonctionnel est diversifié selon les entreprises : la paie, le développement RH et le reporting, sont quasiment toujours dans le



Un périmètre fonctionnel diversifié selon les entreprises



Source : Livre blanc SIRH 2013, Danaé. Le conseil sur mesure auprès de 101 entreprises. Reproduit avec l'aimable autorisation de Danaé.

PÉRIMÈTRE DU SIRH PAR PROCESSUS EN POURCENTAGE D'ENTREPRISES

périmètre du SIRH. En revanche, les systèmes d'information pour les *compensations and benefits*, la communication, la santé et la sécurité au travail ne font pas partie du périmètre du SIRH pour plus d'une entreprise sur deux.

LES COMPÉTENCES DU SERVICE SIRH

Le service ou les personnes du SIRH ont quatre types de compétences complémentaires :

- Des compétences en ressources humaines (connaissance des processus et des problématiques RH, de la stratégie RH). Il s'agit de compétences sur le métier des RH (paie, formation, recrutement), que ce soit du point de vue réglementaire ou du point de vue entreprise,
- Des compétences en informatique (sur les outils bureautiques, sur les outils de reporting, et les bases de données, notamment pour gérer les interfaces entre les applications).
- Des compétences en gestion de projet (animation d'un comité de pilotage, rédaction de cahier des charges, suivi de l'avancement du projet).
- Des compétences juridiques (sur les contrats notamment, pour les aspects contractuels pour les contrats d'externalisation, et encore plus récemment avec les nouveaux contrats SaaS, ainsi que sur les aspects juridiques liés au métier et aux nouvelles fonctionnalités du SIRH, par exemple la saisie des demandes de congés en dehors de son lieu de travail).



POUR RÉSUMER

Le service SIRH est une fonction assez récente dans l'entreprise, qui se développe en même temps que le périmètre du SIRH. Il est à plus de 80 % rattaché à la DRH et est constitué de profils complémentaires RH et SI.

Les activités du service SIRH dans l'entreprise sont très variées, certaines étant à court terme (production des traitements ou des données RH) et d'autres à plus long terme (conduite de projet, conduite du changement).

LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU SERVICE SIRH

Une partie de ces activités est tournée vers la technologie :

- La maîtrise d'ouvrage (MOA) : le diagnostic des besoins, la rédaction du cahier des charges, les liens avec la maîtrise d'œuvre (MOE).
- Le suivi de l'implantation : la gestion de projet, le paramétrage, les liens avec les opérationnels.
- Le développement : l'analyse des besoins, la conception de modules supplémentaires.

L'autre partie de ces activités est tournée vers l'utilisateur :

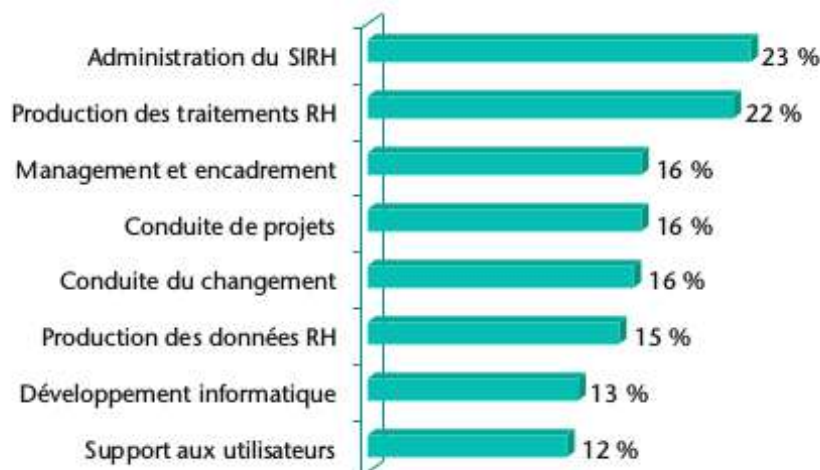
- La formation : les métiers en aval du projet, la formation à l'outil, la formation à l'usage du SIRH.

- L'assistance : le SIRH dans le temps, le lien constant avec les utilisateurs, les conditions de l'appropriation de l'outil par les utilisateurs.

LES CLIENTS DU SERVICE SIRH

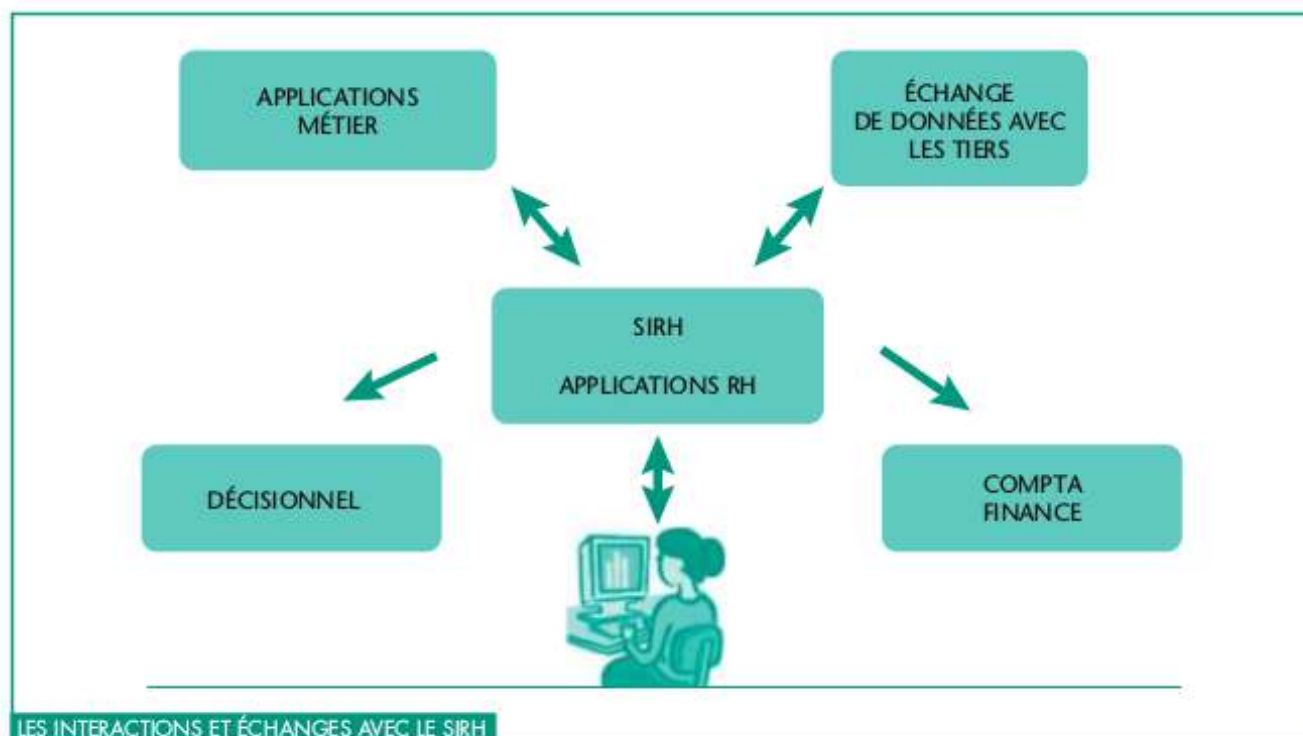
Le SIRH a beaucoup de clients internes et externes à l'entreprise :

- Les clients internes dans l'entreprise sont répartis entre les clients directs (les responsables des processus RH, qui sont les premiers clients internes, la direction générale et la DRH qui sont le lien avec la stratégie) et les clients indirects (les managers qui sont les clients internes des outils RH, et les salariés de l'entreprise qui sont les clients finaux du SIRH). Bien évidemment, le responsable SIRH n'est pas en contact avec tous les clients, il est généralement en contact avec les



Source Livre blanc SIRH 2013, Danaé. Le conseil sur mesure auprès de 101 entreprises. Reproduit avec l'aimable autorisation de Danaé.

NATURE DES ACTIVITÉS TYPE DU SIRH EN POURCENTAGE



clients directs. Les clients indirects, quant à eux, sont représentés au moment des projets par un panel diversifié.

- Les clients externes sont essentiellement les organismes sociaux : c'est souvent le responsable SIRH qui assure la transmission des données sociales aux différents organismes sociaux.

L'IMPACT DE L'EXTERNALISATION SUR LES ACTIVITÉS DU SERVICE SIRH

Le contenu des tâches du SIRH dépend du périmètre d'externalisation, d'où la nécessité de maîtriser ce périmètre (qu'a acheté l'entreprise ? Quelles sont les obligations réciproques ?).

Il faut alors préparer l'externalisation, ses conséquences sociales, fournir les processus de service, gérer les contrats, effectuer un suivi budgétaire et de la relation avec les prestataires.

La manière de travailler change, il faut passer de faire à faire faire (centré sur la maîtrise d'ouvrage).

De nouvelles compétences en gestion contractuelle deviennent nécessaires, compte tenu de l'élaboration et du suivi des contrats avec les prestataires.



POUR RÉSUMER

La fonction SIRH est au carrefour de la DRH, de la DSI et des utilisateurs. Les activités du SIRH sont très diversifiées et relèvent aussi bien de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, de la gestion de projets, de l'assistance aux utilisateurs que des relations avec des prestataires extérieurs.

Module 9

LE SOCLE SIRH

Le socle SIRH représente la première étape dans la mise en place d'un SIRH. Il regroupe les processus les plus administratifs de la gestion des ressources humaines, et donc les processus les plus facilement informatisables. Toutes les entreprises possédant un SIRH ont a minima un module de paie et un module de gestion administrative avec une base de données salariés. La gestion des temps vient dans un second temps et dépend de la complexité de ce processus dans l'entreprise et des enjeux que cela représente. Ce socle SIRH est souvent le point d'entrée unique des actes de gestion RH sur tout le périmètre sur lequel le SIRH est implanté. L'objectif de la construction du socle SIRH est de mettre en place des fondations solides pour construire au fur et à mesure le reste du SIRH.

Fiche 35	Informatiser le processus de paie	125
Fiche 36	Mettre en place un outil de gestion administrative	129
Fiche 37	Vers une gestion administrative élargie	132
Fiche 38	La gestion des temps et des activités	135

La paie est la première brique du SIRH, ses calculs et ses données alimentent les autres modules du SIRH. Sa justesse et son bon fonctionnement impactent donc tout le SIRH et même si le processus est aujourd'hui très mature dans les entreprises, il n'en reste pas moins un processus avec de forts enjeux.

LES FONCTIONNALITÉS PROPRES

Les enjeux

Toute entreprise employant des salariés doit gérer la paie de ses collaborateurs. Les plus petites auront tendance à externaliser ce service à un cabinet comptable, mais à partir d'une certaine taille, il est plus intéressant financièrement pour l'entreprise de gérer elle-même sa paie et dans ce cas, le choix d'un logiciel de paie sera nécessaire afin de fiabiliser ce processus ayant de forts impacts sur le climat social. En effet, l'informatisation permettra de fiabiliser les données et les calculs et d'assurer une paie correcte et dans les délais grâce au gain de temps que représente l'informatisation d'un processus comme la paie.

Le périmètre

Un outil de paie s'étend bien souvent au-delà de la simple production de bulletins de paie. Il prend également en compte le calcul des charges sociales et la production de différents documents administratifs. La paie est également très liée à la gestion administrative, le traitement de la paie vient modifier chaque mois le fichier du personnel avec les résultats de paie ; en outre, de nombreuses attestations administratives fournies par le service gestion administrative proviennent de la paie. Le schéma de la page suivante présente les principales actions et interactions de la paie.

La paie peut être composée d'un ensemble de processus :

- définition, actualisation et mise en œuvre des règles de paie ;
- calcul des charges patronales et salariales ;
- gestion des acomptes et avances, éléments variables, prêts, oppositions et saisies-arrêts ;
- valorisation des heures de travail (heures normales/supplémentaires/complémentaires et réduction du temps de travail) et des absences compensées ;
- mise en œuvre des augmentations individuelles et collectives ;
- préparation d'un solde de tout compte ;
- ventilation comptable et analytique des frais de personnel ;
- gestion de la masse salariale, de la provision des congés payés, indemnités de départ.

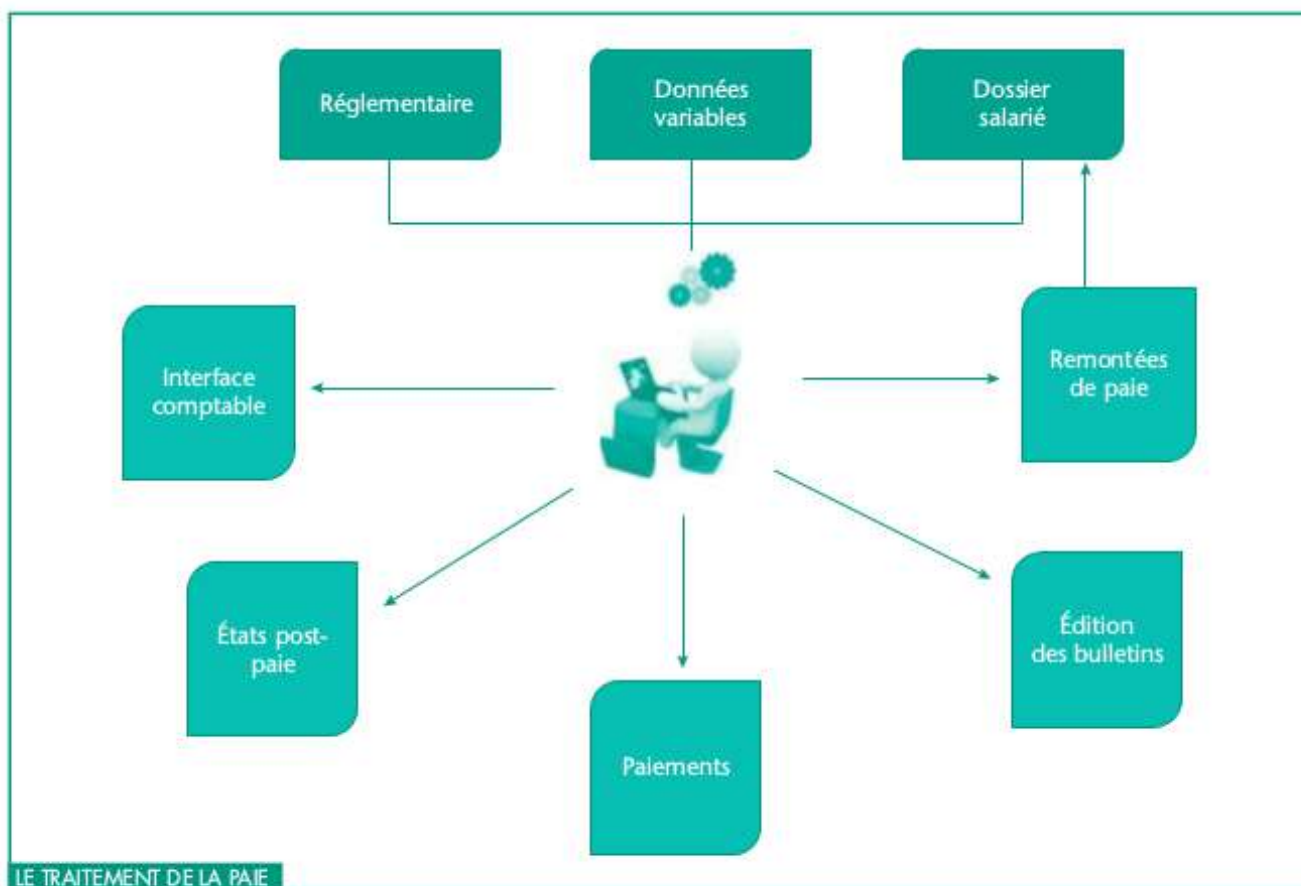


CONSEIL

Étant donné que la paie et la gestion administrative sont très liées, une grande majorité des entreprises utilisent le même outil pour gérer ces deux processus.

Les rubriques de paie

Les rubriques de paie correspondent soit à un élément de salaire figurant sur le bulletin, soit à une totalisation d'éléments de salaires, soit à des résultats ne figurant pas nécessairement sur le bulletin (provisions, etc.). Chaque rubrique de paie enregistrée dans la réglementation fait l'objet d'une fiche qui contient toutes les informations nécessaires à son utilisation (identifica-



tion, mécanismes comptables, paramètres de calcul, cadencement, etc.).

Elles sont réparties par familles de rubriques, l'organisation du plan de paie est à adapter selon les spécificités de chaque société. Voici un exemple d'organisation :

- les éléments fixes de paie (salaire de base...);
- les éléments variables de paie (heures supplémentaires, primes...);
- les absences (le calcul des congés, par exemple);
- les cotisations et contributions sociales;
- les éléments non soumis à cotisation (remboursement de frais, avances...);
- les règles de paie des contrats et statuts particuliers (apprentis, stagiaires, intermittents...).

Par ailleurs, certaines rubriques sont calculées pour des éléments qui n'apparaissent pas sur les bulletins et qui ont pour objet :

- de faire des calculs intermédiaires qui seront repris dans des calculs (par exemple, des taux horaires ou journaliers);
- de préparer certaines éditions et états de gestion (par exemple, le calcul d'équivalents temps-plein).

Compte tenu de l'importance de la justesse de la paie, il est nécessaire de mettre en place des contrôles de paie afin de vérifier les bulletins chaque mois. Ces contrôles portent généralement sur :

- les compléments mini-conventionnels et Smic;

Matrice d'analyse des rubriques de paie

Caractéristiques de la rubrique	Illustration
Provenance de la rubrique	Légale, conventionnelle, accord
Population concernée	Par type de contrat, fonction, société
Mode de calcul	Formule de calcul
Périodicité	Mensuelle, trimestrielle, annuelle, à la demande
Nature de la donnée en entrée	Nombre d'heures supplémentaires
Source de la donnée en entrée	Saisie, interface avec la GTA, donnée du fichier du personnel
Destination de la rubrique	Ligne de bulletin ou calcul impacté par la rubrique
Imputation comptable	Code de paramétrage comptable

- les montants minimum et maximum des salaires par statut ;
- les comparaisons M-1/M ;
- les montants de charges salariales et patronales ;
- les paies négatives en cas d'absence ;
- le solde de tout compte en cas de départ ;
- les premières paies pour les embauches.

LES INTERFACES

L'outil de paie est toujours interfacé avec celui de gestion administrative lorsque les deux modules ne sont pas dans le même outil.

Il peut également être interfacé avec les applications suivantes :

- en amont : la gestion des temps et activités, la gestion administrative ;
- en aval : la comptabilité générale et analytique, les systèmes des organismes sociaux, les systèmes bancaires, les modules RH (formation, GPEC, recrutement), les logiciels de business intelligence pour le reporting.

L'ÉVOLUTION VERS LA DSN

Les outils de paie et plus largement les activités du service paie sont en train d'évoluer avec la mise en place de la déclaration sociale nominative. En effet, aujourd'hui les entreprises transmettent de nombreuses données à différents organismes et à différentes échéances, la DSN a pour objectif de rassembler toutes ces transmissions en une seule et unique transmission mensuelle dématérialisée.

La fiabilité des données va prendre encore plus d'importance avec la DSN, les contrôles de paie vont ainsi devenir un sujet primordial pour s'assurer de la qualité des données transmises mensuellement.

LES OUTILS

Les outils de paie sont des outils de type ERP et ERP RH.

Le choix d'un outil de paie doit se faire selon différents critères :

- La taille de l'entreprise (nombre de bulletins de paie à produire chaque mois).
- La complexité de la paie (nombre de conventions collectives, de rubriques de paie).

- Les spécificités des règles de paie (quel type de population, fort besoin de rétroactivité).
- Le souhait de l'entreprise de gérer elle-même sa paie (solution progiciel interne) ou de la confier à un spécialiste (externalisation).



CONSEIL

Attention à ne pas négliger les montées de version sur les outils, qui représentent de véritables projets et prennent beaucoup de temps.

En fonction de ces critères, l'entreprise pourra se diriger vers des éditeurs répondant à ces critères ; nous trouvons par exemple plusieurs outils de paie spécialisés dans le secteur public, ou d'autres sur les très grandes entreprises.



POUR RÉSUMER

Le module paie est le module le plus mature du SIRH, autant en termes de fonctionnalités proposées par les éditeurs, qui correspondent aux besoins des gestionnaires de paie, qu'en terme d'informatisation des entreprises.

► fiche 32

Assurer la veille réglementaire

La gestion administrative, aussi déployée que la paie, couvre cependant un nombre plus limité de fonctionnalités. Elle regroupe notamment la base de données salariés de l'entreprise et constitue ainsi un point de passage obligé pour les interfaces avec les autres modules du SIRH.

LES FONCTIONNALITÉS PROPRES

Les enjeux

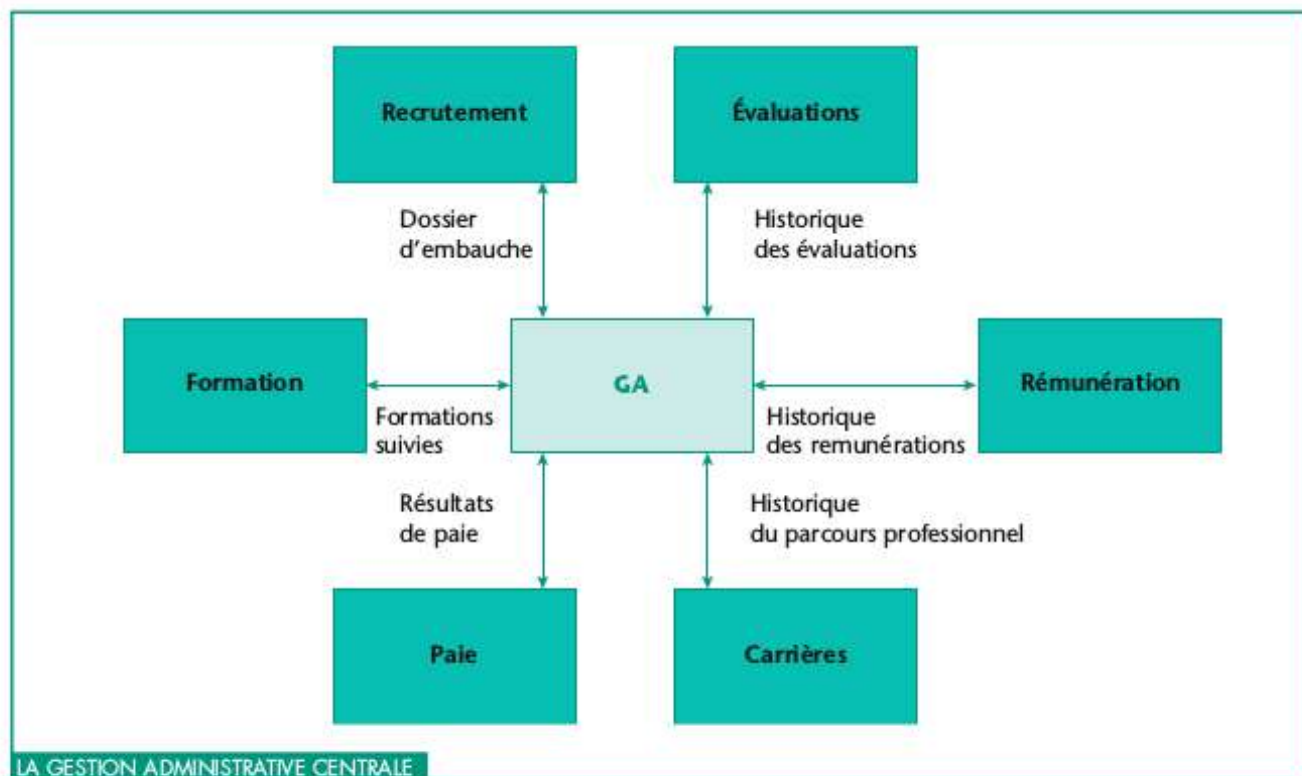
La mise en place d'un outil de gestion administrative (GA) offre de nombreux avantages aux entreprises. De nombreuses tâches administratives sont facilement informatisables et permettent aux équipes RH de gagner en productivité en passant moins de temps sur des tâches à faible valeur ajoutée. De plus, l'outil permettant de fiabiliser les données et de les centraliser dans une base unique, l'entreprise pourra avoir accès à une base de données fiable regroupant toutes les informations sur ses salariés, ce qui offre une meilleure visibilité à l'équipe RH et peut ensuite constituer la base de nombreux autres modules

du SIRH. Cela permet également d'améliorer la productivité grâce à l'automatisation des process et d'accélérer le partage des informations et d'en contrôler parfaitement l'accès.

Le périmètre

La gestion administrative du personnel peut être composée d'un ensemble de processus :

- gestion des effectifs, des contrats particuliers, des mouvements, des temps de travail ;
- préparation des contrats de travail et de leurs modifications ;
- mise à jour des registres obligatoires ;
- déclarations sociales (assurances maladie, retraite, organismes de prévoyance, etc.) ;



- contrôle du respect des obligations légales (handicapés, taxe d'apprentissage (stagiaires), 1 % logement), des conventions collectives et des accords d'entreprise ;
- suivi des dossiers individuels (maternité, maladie, accident du travail, congés, etc.) ;

Les fonctionnalités

Informatiser la gestion administrative du personnel permet d'en faciliter la gestion, notamment au travers de différentes fonctionnalités telles que :

- La mise en place d'un matricule unique, afin de suivre le salarié dans son évolution dans le groupe et éviter une perte d'information lors d'un changement de service ou d'entité.
- La création d'une « fiche salarié » regroupant toutes les informations utiles pour le suivi de carrière des salariés : diplôme initial, formations reçues, historique des rémunérations, des postes, etc.

- La gestion de la confidentialité : la mise en place d'un outil permet de gagner en confidentialité avec une gestion fine des droits d'accès aux différentes informations en fonction du rôle de chacun.

C'est une base permettant d'établir un langage commun entre toutes les applications.

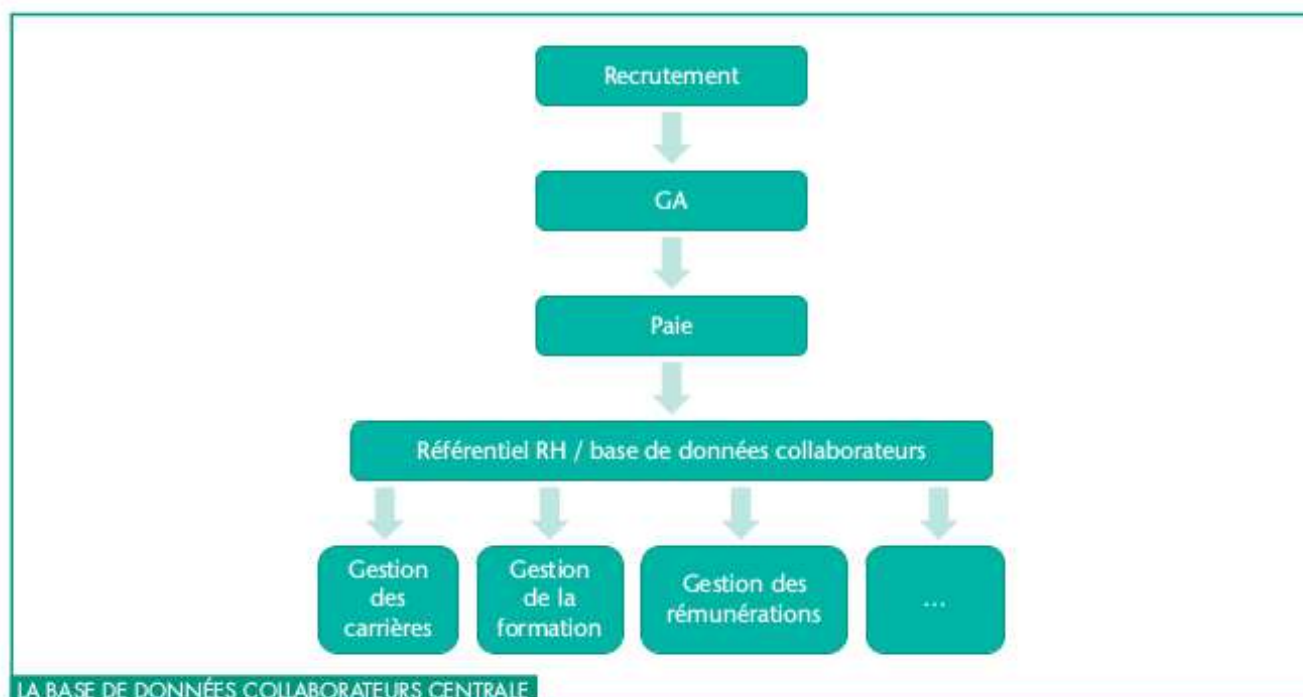


CONSEIL

La mise en place d'un système d'information répond à un objectif d'amélioration de la productivité ; il est important pour conserver une bonne fiabilité de mettre en place des contrôles de cohérence ou alertes (bloquantes ou non selon l'importance de la donnée) afin de sécuriser les actes de gestion et s'assurer que de mauvaises informations ne vont pas ensuite aller dans d'autres modules du SIRH.

LES INTERFACES

La gestion administrative communique avec l'ensemble des modules du SIRH en leur



envoyant les informations à jour des salariés. Les autres outils peuvent en retour envoyer de l'information au module de GA afin de compléter la fiche du salarié.

Une autre approche est également possible en mettant la brique gestion administrative au même niveau que les autres et en développant un référentiel RH qui jouera le rôle de module transverse afin de rassembler les informations et les renvoyer dans les différents modules.

LES OUTILS

Les outils de gestion administrative sont principalement des outils ERP. L'outil de GA est très souvent le même que celui de paie, ce qui facilite les échanges de données entre les deux processus. Comme le processus de paie, les différentes solutions présentes sur le marché peuvent être différenciées selon les critères de taille d'entreprise et de spécificités du secteur d'activité de l'entreprise. Nous retrouvons également un critère sur le périmètre de mise en œuvre de l'outil qui va fortement orienter le choix d'une solution seule ou couplée avec la paie.



CONSEIL

Les outils de GA proposent pour la plupart un portail RH qui permet d'ouvrir l'outil aux managers et collaborateurs de l'entreprise pour qu'ils éditent eux-mêmes les informations les concernant ou téléchargent en direct certaines attestations.

Si l'entreprise est sur un périmètre international, elle pourra prendre un outil différent pour la GA de type suite RH.



POUR RÉSUMER

La gestion administrative représente la base du SIRH ; en termes d'informations sur les salariés, c'est le module qui va être le plus en relation avec tous les autres processus. Il est intéressant de relier ce module avec les modules de développement RH afin de disposer d'une fiche salarié la plus complète possible, regroupant les formations, les mobilités, les évaluations du salarié. Cela permettra d'avoir toutes les informations au même endroit pour le manager et lui permettra donc de gagner en visibilité.

De nombreux outils satellites sont installés en périphérie de l'outil principal de GA, afin de gérer des processus spécifiques tels que la gestion des intérimaires, des notes de frais ou des visites médicales. Au total, les entreprises utilisent en complément de leur outil de GA deux outils satellites en moyenne.

LES FONCTIONNALITÉS PROPRES

La gestion du personnel peut englober de nombreux sous-processus, qui sont selon les entreprises rattachés au métier RH, au SIRH ou à des métiers différents. La plupart des outils de gestion administrative proposent des modules permettant une gestion simplifiée de ces sous-processus. Selon la complexité du processus, l'entreprise se dirigera vers son outil généraliste de GA ou vers un outil de niche plus spécialisé.

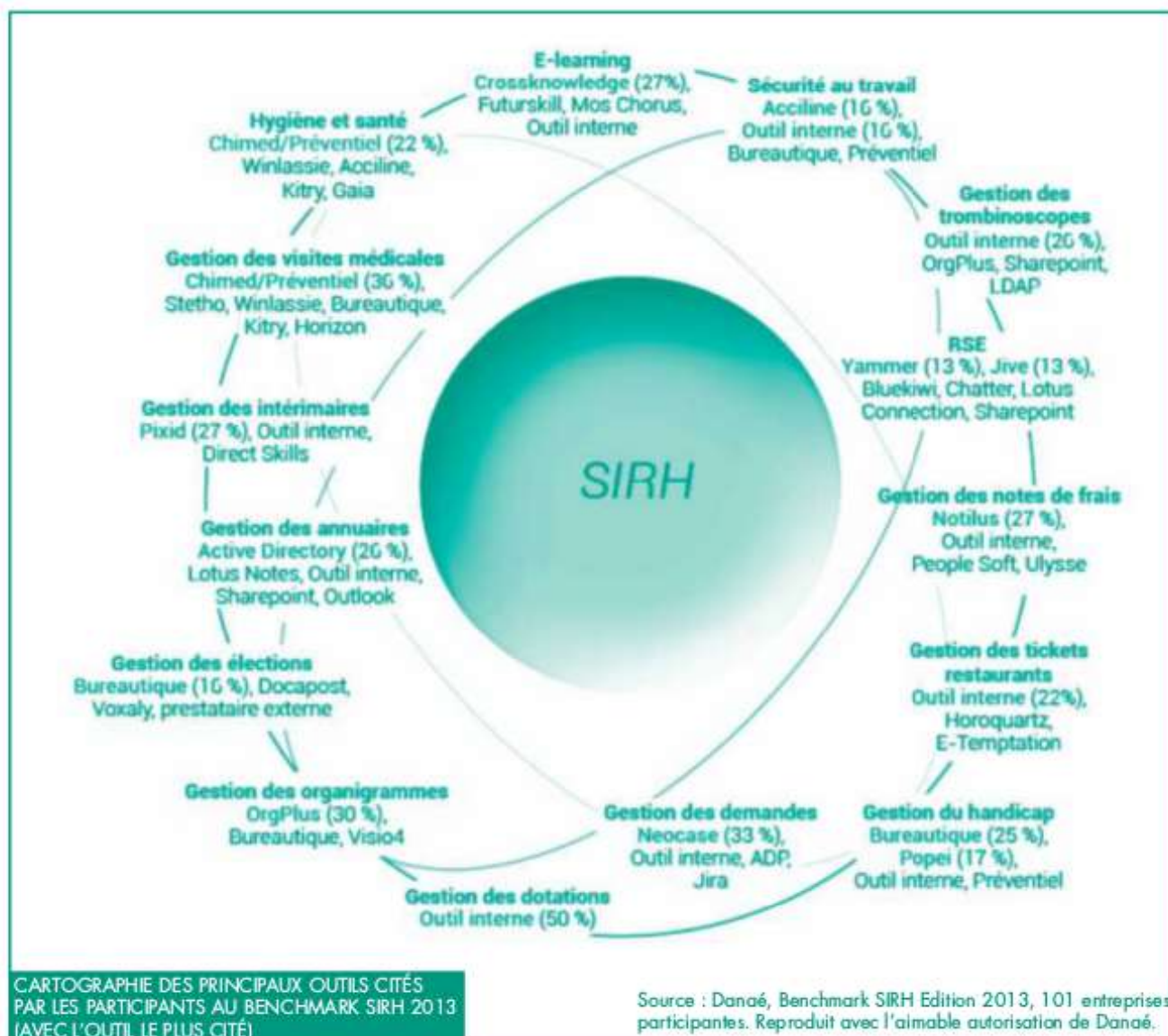
Les principaux sous-processus outillés sont les suivants :

- Sécurité au travail : gestion des accidents de travail, des arrêts de travail, du dossier de prévention de l'entreprise...
- Hygiène, santé au travail : dossiers individuels de santé au travail, visites médicales et carnet de santé travail, activités de l'infirmier (soins, suivi vaccinal, campagne d'examens), dossier de prévention de l'entreprise (DPE)...
- Gestion des intérimaires : gestion des demandes de recours à l'intérim, génération des contrats de mise à disposition, contrôle de la réglementation, édition des factures proforma...
- Gestion des annuaires : gestion des utilisateurs et droits associés.
- Gestion des organigrammes : création, suivi, modifications des organigrammes hiérarchiques ou matriciels, visualisation des grades, gestion des sites géographiques, gestion des badges d'accueil et des badges invités, présentation des postes vacants...
- Gestion des élections professionnelles : planification et organisation, préparation des scrutins, gestion des opérations de vote (électronique, en urne ou par correspondance), publication des résultats, archivage légal...
- Gestion des demandes : soumission et transmission des demandes, suivi des demandes via des tableaux de bord, statistiques sur le temps de réponse...
- Gestion des titres restaurant : suivi des tickets-restaurant à distribuer en fonction du temps de travail, statistiques...
- Gestion du handicap : suivi individuel et gestion des titres de reconnaissance, préparation de la déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH), gestion budgétaire, suivi STPA (secteur du travail protégé et adapté)...
- Gestion des notes de frais : saisie des notes de frais, validation et envoi automatique des notes de frais, génération des paiements, numérisation des justificatifs, prise en compte des règles internes en matière de remboursement des frais (réel plafonné, forfait, indemnités kilométriques...) et des profils collaborateurs, affectations analytiques...



CONSEIL

Des outils spécialisés de type web services permettent de simplifier ou d'optimiser les échanges entre applications sans devoir créer un « millefeuille » d'interfaces.



LES OUTILS

Si l'entreprise fait le choix d'un outil différent de l'outil de gestion administrative généraliste, elle se tournera vers les éditeurs spécialisés sur le domaine. Le choix est assez restreint, il y a généralement deux à trois éditeurs proposant des outils de niche spécialisés dans chaque domaine, mais ce sont en général des outils très pointus répondant assez bien aux besoins des opérationnels. L'entreprise peut également faire

le choix d'un développement interne si elle veut adapter le processus à ses spécificités propres.



CONSEIL

Pour éviter la multiplication des outils, la tendance est plutôt d'utiliser une suite par grand domaine, par exemple le domaine de l'organisation/administration, ou d'élargir le périmètre de l'ERP afin d'éviter d'avoir une dizaine d'outils de niche.

Pour définir quel type d'outil sera le plus approprié pour chaque sous-processus, il faut prendre en compte ce que vous apporterait chaque solution et quelles seraient les contraintes. Un travail d'urbanisation est nécessaire si le SIRH est amené à intégrer de nombreux outils.



POUR RÉSUMER

Il n'y a pas de « bonne » stratégie d'urbanisation SIRH concernant les outils satellites, l'entreprise doit prendre en compte l'importance et les enjeux liés à chaque domaine ainsi que la population à qui l'outil s'adressera. Cependant, les scénarios extrêmes ne sont pas recommandés (tous intégrés à l'ERP ou un outil de niche par sous-processus).

La gestion des temps et des activités (GTA) des collaborateurs est complexe et chronophage. Chacun des événements doit être tracé et archivé pendant de nombreuses années. Un outil de gestion des temps et des activités simplifie grandement la gestion de tous ces paramètres, ainsi que leur impact sur la paie du salarié.

LES FONCTIONNALITÉS PROPRES

Le module gestion des temps et des activités couvre généralement les événements suivants :

- Les absences : congés principaux, RTT, congés spéciaux, maladie, maternité ou paternité, accident de travail ou de trajet, congés sabbatiques divers.
- La gestion des heures supplémentaires, des heures d'astreinte et d'intervention, le travail en jour férié. Cette gestion peut s'appuyer sur un système de pointage ou badgeage.
- Les horaires particuliers : travail en équipe par exemple.

La gestion des activités est moins souvent utilisée que la gestion des temps. Elle permet d'affec-

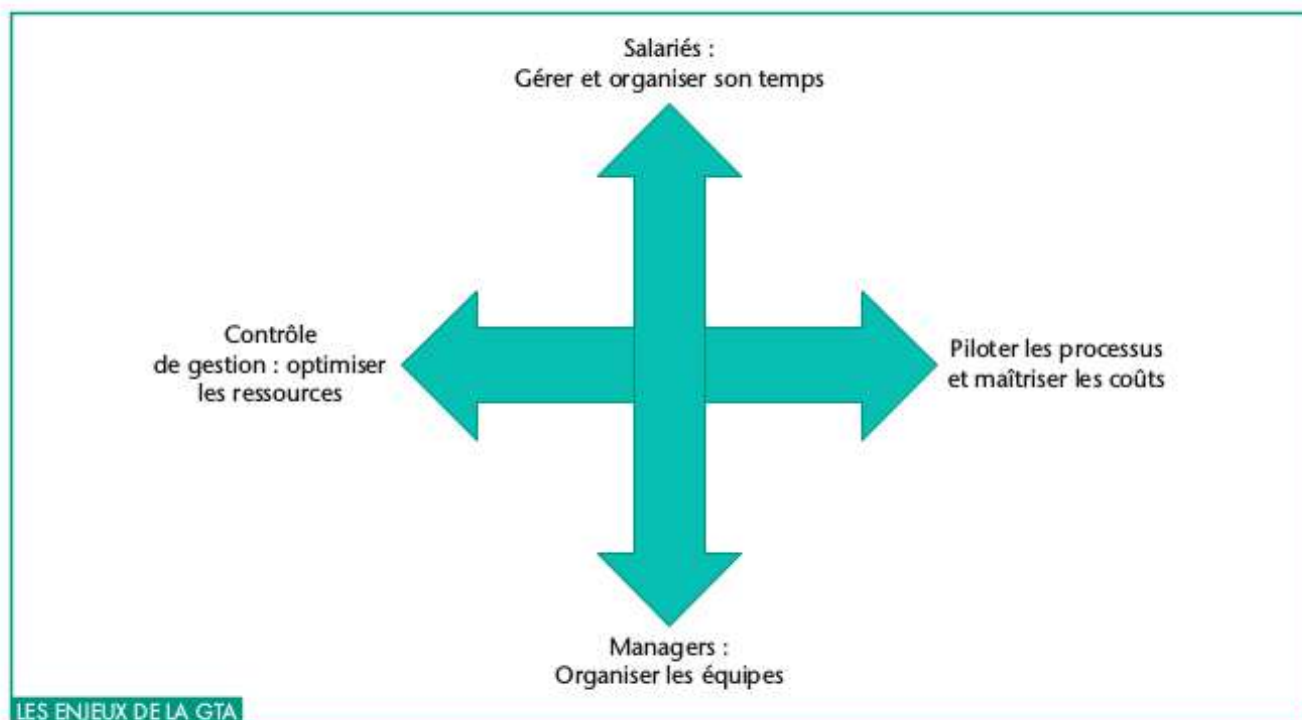
ter le temps passé par chaque collaborateur à des tâches ou des projets identifiés. Ainsi, le coût exact pourra être analysé mais aussi planifié d'avance, permettant des calculs de rentabilité et des décisions pertinentes.



CONSEIL

La mise en place d'un module GTA doit comprendre deux phases essentielles :

- Le paramétrage des règles en vigueur dans l'entreprise, qui sont issues de la convention collective, mais aussi des accords ou des usages.
- La reprise des données de chaque collaborateur (compteur temps, nombre d'heures supplémentaires effectuées depuis le début d'année, etc.).



Compte tenu de la variété de ces événements, et de la complexité des mécanismes qui les sous-tendent, le module GTA du système d'information RH apporte de la rigueur et de la simplification. La plupart des logiciels utilisés sont issus d'éditeurs français. En effet, notre gestion des temps est réglementée et spécifique (loi sur les 35 heures, par exemple), rendant l'accès aux éditeurs internationaux plus difficile. De nombreux éditeurs sont issus du domaine de... la pointeuse.



CONSEIL

L'ensemble des salariés est en général amené à utiliser ce module, qui doit donc être simple d'utilisation et nécessiter peu de formation.

Les solutions proposant un accès via un support mobile (tablette, smartphone...) connaissent actuellement un essor.

LES AVANTAGES

Mettre en place une GTA présente plusieurs avantages :

- Suppression des documents papier. Cela rend caduques les problèmes de stockage volumineux, et évite aussi la perte et l'envoi courrier des feuilles papier aux différentes étapes.
- Mise en place d'un workflow d'approbation : en interfaçant le module avec l'organigramme ou la gestion administrative, chaque collaborateur est rattaché à un manager. Cela supprime les possibilités d'erreurs dans les signataires, et permet au collaborateur de savoir exactement à quel stade de validation en est sa demande.

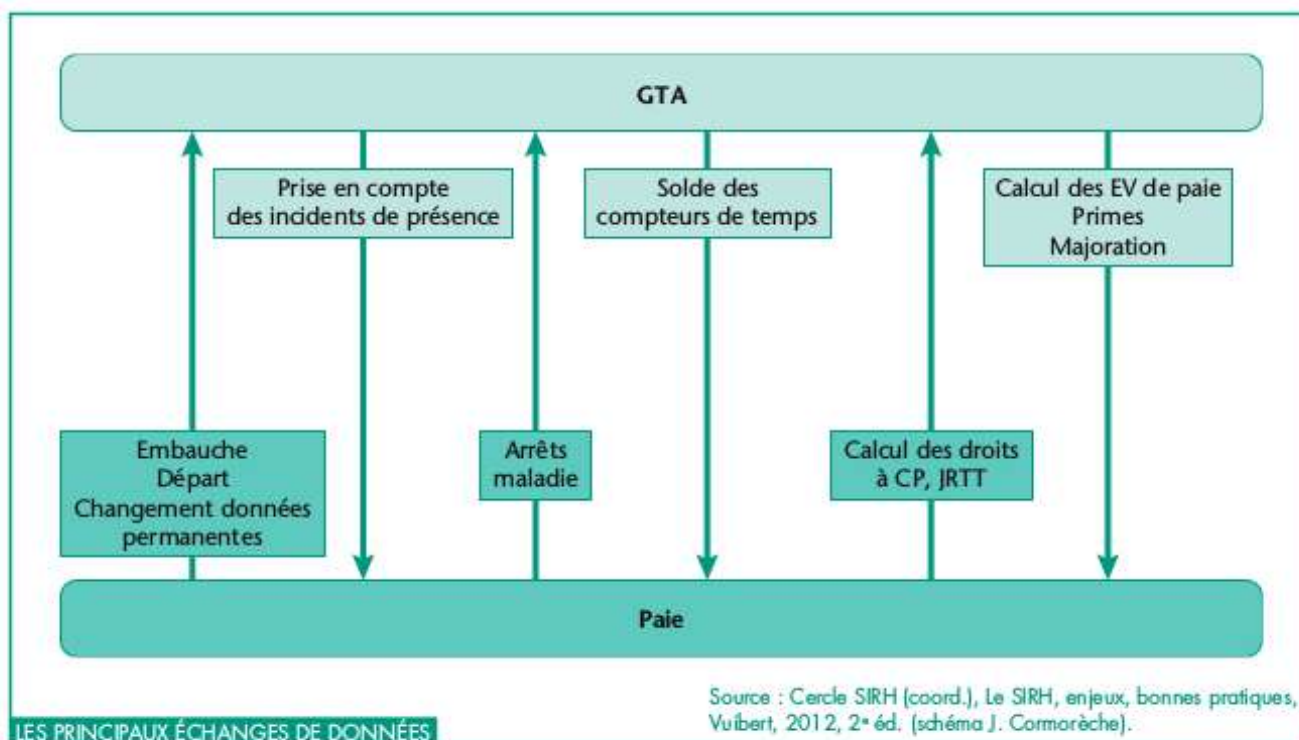
- Traçabilité des événements, nécessaire pendant plusieurs années d'un point de vue légal.
- Mise à jour en temps réel des compteurs, visibles par les salariés.
- Gestion des plannings : la plupart des logiciels donnent une visibilité sur toute l'équipe, accessible au manager et aux collègues. On peut aussi définir dans les plannings des périodes pendant lesquelles les absences sont interdites ou favorisées.
- Reporting pour les managers et les ressources humaines. Les logiciels permettent généralement de faire des extractions simples des données, idéalement vers Excel pour pouvoir ensuite les traiter. Ainsi, chaque manager a connaissance des compteurs d'absence ou d'heures supplémentaires de ses collaborateurs. Il peut alors anticiper et piloter.

REPENSER LE TEMPS DE TRAVAIL

La mise en place d'un outil de GTA peut être l'occasion de se pencher sur les temps de travail en vigueur dans l'entreprise : les accords en place sont-ils toujours pertinents et d'actualité ? La rémunération de l'astreinte est-elle toujours adaptée ? Est-il temps d'ouvrir des négociations avec les partenaires sociaux ?

LES INTERFACES

L'interfaçage est primordial avec le logiciel de paie, puisque tous les événements de temps impactent la rémunération du collaborateur. Il y a donc grand intérêt à interfacier la GTA avec le logiciel de paie utilisé dans l'entreprise (► schéma ci-contre).



POUR RÉSUMER

Compte tenu de la complexité de la gestion des temps, le module GTA est en général le premier à être mis en œuvre dans une entreprise qui a déjà un logiciel de paie. Il permet de suivre clairement la réalité du travail effectué par chaque collaborateur, l'impact sur sa rémunération ainsi que le respect des réglementations.

Module 10

LE DÉVELOPPEMENT RH

Le développement RH regroupe tous les process RH qui vont toucher directement le salarié et ses compétences. Cela débute avec le recrutement et la gestion de la problématique d'attraction des meilleurs talents pour son entreprise : recruter le bon profil pour le bon poste au bon moment. Une fois ce salarié recruté et intégré à l'entreprise, il pourra avoir accès à des formations qui lui permettront d'améliorer ses compétences pour son poste actuel et préparer son évolution dans l'entreprise ; nous arrivons ici au process de gestion de la formation. La gestion de la performance permettra ensuite d'évaluer le salarié sur ses compétences et de faire le point sur sa vie professionnelle au sein de l'entreprise. Vient enfin la gestion des compétences à proprement parler, afin de s'assurer que les compétences sont bien utilisées, optimisées pour l'entreprise et proposer un suivi de carrière au salarié afin de lui permettre d'évoluer dans l'entreprise.

Fiche 39	Gérer le plan de recrutement	141
Fiche 40	Du sourcing à l'embauche	143
Fiche 41	Le on-boarding	145
Fiche 42	Mettre en œuvre la gestion administrative de la formation	147
Fiche 43	Développer de nouvelles formes de formation	149
Fiche 44	La gestion de la performance	151
Fiche 45	Étendre l'outil d'entretien d'évaluation	154
Fiche 46	Organiser la gestion des compétences	157

Le recrutement a totalement changé depuis l'arrivée d'Internet : les annonces sont en ligne sur des sites, vous recevez parfois des centaines de CV et les candidats attendent une réponse rapide de la part du recruteur. Tout cela incite à s'équiper d'un outil de recrutement qui permettra de gagner du temps et d'optimiser la gestion de recrutement.

LES ENJEUX

Dès la phase amont d'un recrutement, le module recrutement du SIRH s'avère utile. En effet, il permet de gérer de façon électronique le processus d'approbation du recrutement, de publier les postes à pourvoir en interne et de mesurer les délais de chaque étape pour construire des indicateurs de pilotage.



CONSEIL

Il sera parfois intéressant de donner accès à ce module au contrôleur de gestion, afin de lui donner de la visibilité sur les postes ouverts et les arrivées futures, pour permettre à la finance de budgéter la masse salariale des mois à venir.

Quel que soit le processus d'approbation en place dans l'entreprise, le module recrutement du SIRH permet de franchir chaque étape par le biais d'un workflow. Il sera ainsi facile de suivre l'avancement, mais aussi de mesurer le délai d'approbation de chaque signataire, afin de l'améliorer au fil du temps. Des relances automatiques peuvent être paramétrées dans la plupart des systèmes lorsqu'un signataire n'a pas répondu. Des délégations peuvent être mises en place en cas d'absence du signataire. En bref, le module SIRH permet de simplifier les échanges entre managers et RH en évitant de nombreux e-mails et en ayant une vision simple et consolidée.

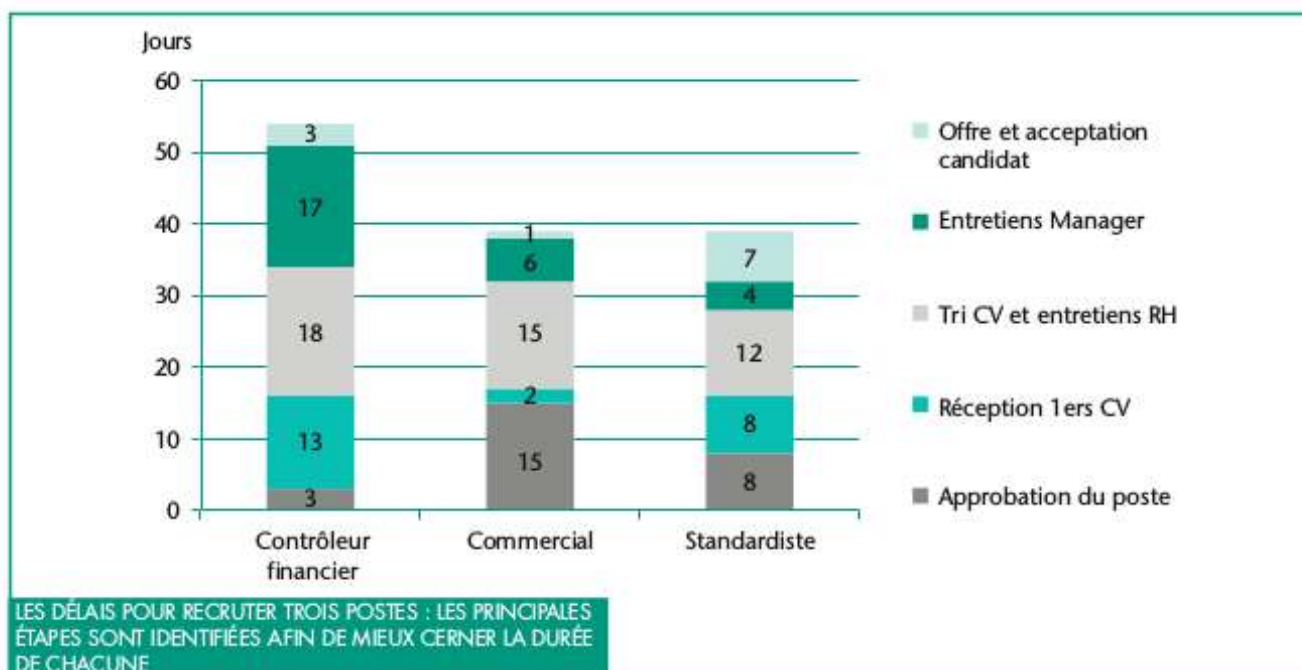
EXEMPLE : CALCULER LE DÉLAI DE POURVOI D'UN POSTE

Le module recrutement permet de facilement mesurer le délai de chacune des étapes d'un recrutement. Cette mesure est nécessaire si l'on veut raccourcir les délais de pourvoi des postes. On mesure les délais en fonction de la problématique du recrutement : par type de poste recherché, par service, par recruteur, en fonction de la saisonnalité, de la séniorité des personnes recherchées etc.

LES INTERFACES PERTINENTES

Lorsque le module recrutement est interfacé avec la gestion administrative ou l'organigramme, cela permet d'identifier automatiquement les signataires : pour tel service, le contrôleur financier est telle personne ou le responsable RH est telle autre personne. Un manager lance donc un recrutement et le SIRH détermine toutes les autres parties prenantes du processus d'approbation.

Il est aussi intéressant d'interfacer le module recrutement avec la gestion des compétences. En effet, si les postes sont standardisés dans l'entreprise, chaque emploi dispose d'une description de poste. Le module recrutement du SIRH utilisera alors cette description de poste sans avoir à en réécrire une.



CONSEIL

Comme pour chaque module du système d'information RH, un des avantages du module recrutement est d'avoir zéro papier ! L'archivage électronique simplifie aussi les recherches ultérieures et l'accès aux documents par plusieurs personnes, ou à distance.

n'est pas forcément candidat lui-même, mais peut recommander des amis ou des collègues d'entreprises précédentes. Cela sera particulièrement efficace si vous mettez en place une politique incitative au parrainage.

LA MOBILITÉ INTERNE

Le module recrutement permet de publier un poste à pourvoir au sein de l'entreprise, pour faire appel à de la mobilité interne. Il en résulte une plus grande transparence, largement appréciée des collaborateurs. Par ailleurs, le salarié



POUR RÉSUMER

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise. Le module recrutement du SIRH rationalise le processus d'embauche en le rendant plus rapide, plus simple et plus performant.

Le sourcing représente plus de la moitié du temps de travail d'un recruteur, c'est la base de son travail. Il n'est pas évident de gérer la multiplicité des canaux de recherche. La mise en place d'un outil informatique dédié au recrutement peut ici être d'une grande aide pour le recruteur, dans la structuration de sa recherche et de son process.

LES SPÉCIFICITÉS DU RECRUTEMENT

Une fois que la demande de recrutement a été validée et le descriptif de poste rédigé, le recruteur doit diffuser l'annonce auprès des candidats. Aujourd'hui, tout se passe sur le web, le recruteur va donc sélectionner les sites qui correspondent au profil recherché et leur envoyer l'annonce. Tout est centralisé sur l'outil, chaque candidature est renvoyée automatiquement dans la candidathèque où le recruteur peut facilement la visualiser et y répondre de manière automatique également. Des outils d'aide à la décision sont également proposés pour aider le recruteur dans le tri des candidatures (avec le scoring qui est une fonctionnalité de traitement automatique des CV permettant de déterminer les profils les plus intéressants par rapport à une offre donnée en fonction de critères déterminés au préalable). Une fois les candidatures triées, l'outil va également permettre d'organiser et planifier les entretiens (avec un accès possible pour le manager également).



CONSEIL

Dès que l'entreprise atteint un certain seuil de volume de recrutement, il est intéressant de mettre en place un outil qui va permettre de gagner rapidement en productivité, notamment sur la partie sourcing.

En plus de l'optimisation du process interne, la mise en place d'un outil permettra d'améliorer la marque employeur de l'entreprise avec la possibilité de créer un portail de recrutement

annexé au site corporate et totalement personnalisable.

Une fois le candidat idéal trouvé, le recruteur peut éditer le contrat depuis l'outil et transmettre automatiquement tous les documents nécessaires au service administration du personnel/paie. Selon les entreprises, l'édition du contrat peut se faire dans l'outil de recrutement ou dans l'outil de gestion administrative.

Les réseaux sociaux

Au-delà de la diffusion des annonces sur les job-boards, les outils du marché intègrent maintenant également tous les réseaux sociaux. Le recruteur peut donc poster son annonce sur LinkedIn, par exemple, au même titre que sur Monster. Certains proposent même la possibilité d'ajouter une interface sur le site de recrutement pour que le candidat puisse directement importer son CV depuis LinkedIn et Viadeo.

Le pilotage

Installer un outil dédié au recrutement va également permettre de piloter au mieux le process et de suivre en temps réel l'état d'avancement de chaque recrutement en cours, de créer facilement un tableau de bord de suivi de l'activité avec des indicateurs clés, d'analyser la performance des annonces sur chaque site.

Les indicateurs clés sont les suivants :

- délai de recrutement sur chaque type de poste ;

- performance/rendement de chaque job-board ;
- attrait de chaque annonce (taux de clic, d'envoi de CV) ;
- coût d'une campagne de recrutement ;
- taux de refus/acceptation de proposition d'embauche ;
- délais de réponse aux candidatures.

LES INTERFACES

L'outil de recrutement est souvent très autonome du reste du SIRH. Il n'y a, a priori, aucune interface obligatoire et réellement nécessaire.

Il peut être intéressant de mettre en place une interface avec le système de gestion administrative pour y envoyer les données du candidat, une fois qu'il est recruté.

Une interface avec le système de gestion des compétences peut également permettre de récupérer les données du référentiel emploi et compétences pour créer la fiche de poste et de faire remonter les souhaits de mobilité des salariés. Cette interface est cependant très peu pratiquée dans les entreprises.

LES OUTILS

Les outils de recrutement sont assez nombreux sur le marché. La plupart des offres sont proposées en technologie SaaS, ce qui permet une mise en œuvre rapide et un outil souple. Les outils SaaS sont standardisés, il n'y a donc pas de customisation possible pour adapter l'outil à un process spécifique de l'entreprise.

Deux types d'outil sont disponibles :

- Un outil *best of breed* : à choisir si l'entreprise souhaite développer des fonctionnalités poussées et a un process de recrutement assez spécifique.
- Un outil dit « suite RH » qui permettra une vision globale sur tous les process de développement RH.



POUR RÉSUMER

Le recrutement est le processus le plus « digitalisé » aujourd'hui dans le SIRH avec de nombreuses fonctionnalités possibles, telles que les liens avec les réseaux sociaux et le traitement automatique des CV pour une sélection des meilleurs profils. Ce sont des outils web qui se mettent en place très rapidement et qui sont très orientés utilisateurs finaux.

► fiche 19

Découvrir le mode SaaS

Dès le recrutement terminé, le on-boarding démarre ! D'après une étude récente, la réussite d'un recrutement se joue à 50 % dans la phase aval, c'est-à-dire après la signature de l'offre ! Un outil informatisé et intégré à votre SIRH permettra d'optimiser ces étapes clés, gages de succès du recrutement.

LES ENJEUX POUR LE FUTUR SALARIÉ

Maintien du contact avant l'arrivée

La période entre la signature de la promesse d'embauche et l'arrivée dans l'entreprise dure en général plusieurs semaines. Le futur salarié est alors très motivé pour apprendre, et dispose souvent de temps à consacrer à son futur employeur. Il est donc utile et efficace de garder le contact avec lui, via des e-mails réguliers et la mise à disposition de documents qui peuvent être gérés de façon standardisée dans le module on-boarding. Et cela représente autant de temps gagné à son arrivée !

Mise à disposition des documents d'information utiles au salarié

Ces documents (présentations, organigrammes, vidéos, formations en ligne, etc.) sont fournis à différentes étapes du on-boarding, afin de ne pas donner trop d'informations au nouvel embauché en même temps. On démarre par les informations générales (l'entreprise, le secteur d'activité...) pour aller progressivement vers les informations plus spécifiques (le poste, l'entité de rattachement, le site où il travaille...). Le module on-boarding permet de structurer, de jalonner et d'automatiser ces envois.

LES ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

Automatisation des tâches administratives

Les tâches administratives sont très nombreuses. Côté entreprise, on citera par exemple les demandes de matériel informatique et de logiciels, de badge d'accès, de carte de crédit parfois ; côté salarié, les inscriptions à la mutuelle, à la prévoyance et au comité d'entreprise. L'outil on-boarding évite les saisies multiples (coordonnées du nouveau salarié, du manager...) et permet le suivi via des workflows d'approbation.



CONSEIL

Le module on-boarding nécessite, comme pour chaque module du SIRH, des paramétrages lors de sa mise en place. Il est donc pleinement utile et rentable lorsque le nombre de recrutement dépasse 50 personnes par an.

Simplification du processus, traçabilité de l'avancement

Le nouvel embauché mais aussi son manager ainsi que le responsable des ressources humaines, peuvent suivre à tout moment à quelle étape du processus se trouve le nouvel embauché, et qui doit effectuer la prochaine étape. Toutes les tâches sont répertoriées en un seul



outil, améliorant la compréhension des rôles et responsabilités.



CONSEIL

Combien de collaborateurs ne sont plus dans l'entreprise après 3, 6 ou 12 mois ? Qu'il s'agisse d'une démission, ou que l'employeur mette fin à la période d'essai, c'est souvent la conséquence d'une mauvaise intégration du collaborateur. Le coût pour l'entreprise est de plusieurs milliers d'euros pour chacun de ces échecs. Le module on-boarding est donc vite rentabilisé, en diminuant le nombre de départs précoces.

À chaque phase du on-boarding, le système d'information permettra de s'assurer que l'étape est franchie de manière adéquate et que

les outils et documents nécessaires à la phase suivante sont à la disposition du nouveau collaborateur.



POUR RÉSUMER

Le module on-boarding du SIRH aide à formaliser le processus d'intégration du nouveau collaborateur, qui se déroule sur 3 à 6 mois. L'intégration est souvent disparate et mal suivie, tant qu'elle ne s'appuie pas sur un outil structurant. La première impression produite par l'entreprise est clé dans la réussite future du salarié !

Le service formation est confronté à des exigences qui ne cessent d'augmenter au fil du temps tant dans les contraintes réglementaires que dans les volumes de formation à réaliser et le développement des compétences des collaborateurs. Afin de faire face à ces demandes, l'informatisation d'une partie du process ne pourra être que bénéfique pour le service, notamment en terme de gain de temps sur les tâches administratives.

LES SPÉCIFICITÉS DE LA FORMATION

Nous retrouvons trois grandes étapes dans le process formation ; un outil de gestion de la formation interviendra sur ces trois étapes en support direct des chargés de formation pour les aider dans leurs missions quotidiennes en prenant en charge ce qui peut être automatisé facilement.

La définition du plan de formation

Le responsable formation peut directement saisir son plan prévisionnel dans l'outil et faire ses arbitrages, ce qui lui permet de garder une traçabilité de chaque arbitrage.



CONSEIL

Les souhaits de formation des collaborateurs peuvent venir directement s'intégrer au plan prévisionnel si une interface est établie avec l'outil de gestion des entretiens annuels.

Le suivi du plan de formation

Une fois le plan validé, les chargés de formation peuvent créer les sessions de formation en les intégrant à l'arborescence des stages déjà créée lors du plan prévisionnel. Ils y ajoutent l'organisme de formation correspondant et peuvent faire partir la convocation directement depuis l'outil par mail ou l'imprimer au format papier. De nombreux documents sont également disponibles en version numérique et imprimable tels que les feuilles d'émargement, les feuilles d'évaluation à chaud, à froid...

Le reporting

Tous les stages et sessions étant répertoriés dans l'outil, il est très simple ensuite de faire des requêtes afin de connaître l'état d'avancement du plan de formation, le pourcentage de formations prévues par grands thèmes, etc. et donc d'avoir à disposition des tableaux de bord complets pour piloter la gestion de la formation et également répondre aux exigences légales.

Les indicateurs clés sont les suivants :

- nombre d'heures de formation par population ;
- pourcentage de formations réalisées par rapport aux formations prévues ;
- pourcentage de salariés formés par tranche d'âge, par sexe ;
- pourcentage de formations par grands thèmes (langues, bureautique...) ;
- répartition des dépenses de formation ;
- répartition des formations entre les différents dispositifs de formation.

L'ouverture de l'outil formation aux collaborateurs

La formation est un process qui implique de nombreuses parties prenantes dont les collaborateurs, à qui il est demandé d'être acteurs de leur formation. Pour cela, un outil proposant des fonctionnalités de workflows permettra de décentraliser une partie des tâches vers les managers et les collaborateurs et les impliquera plus dans le process. Cela permettra par exemple de

créer un catalogue formation que le collaborateur pourra consulter avec son manager afin de choisir la formation qui lui permettra de développer ses compétences.



CONSEIL

Les catalogues ne font pas toujours l'unanimité des services formation, qui craignent de perdre leur rôle de conseil dans le choix de la formation ou de diminuer la qualité des formations en ne proposant que des « formations catalogues », non personnalisées.

La première étape pourrait être de créer seulement un catalogue de formations transverses (comportementales, langues, bureautique, etc.). L'entreprise peut ainsi par exemple créer un catalogue de formations éligibles au compte personnel de formation (CPF), qui est un compte personnel propre à chaque salarié. Chaque année, le salarié reçoit 20 h de droit à la formation directement crédité sur son compte et utilisable quand il le souhaite (avec la validation de son employeur lorsque la formation se déroule sur son temps de travail).

Le suivi des formations réglementaires

Un outil permet de mettre en place des rappels pour toutes les formations réglementaires obligatoires à renouveler. Les formations viennent ainsi s'intégrer automatiquement au plan prévisionnel en fonction de la date de renouvellement préalablement donnée par le responsable formation – un rappel est envoyé afin de ne pas les oublier. Automatiser la gestion des formations réglementaires permet de fiabiliser une partie du processus qui possède de forts enjeux légaux et financiers pour l'entreprise.



CONSEIL

Attention dans le choix de l'outil, la formation est le process où l'on dénombre le plus d'outils présents sur le marché. Votre choix devra être fait en fonction de vos besoins et de ce que vous souhaitez informatiser :

- Pour une gestion très administrative, le module de l'ERP est souvent suffisant.
- Pour une gestion axée vers les compétences, une suite RH sera l'idéal.
- Dans le cas d'un process formation très complexe, un *best of breed* spécialisé est conseillé.

LES INTERFACES

L'outil de gestion administrative gère la base de données sur tous les salariés, il est donc indispensable que l'outil formation y soit relié pour y prendre les données collaborateurs et y reverser les données formations.

Enfin, de plus en plus d'entreprises, dans une démarche tournée vers le développement des compétences des collaborateurs, tentent d'allier la gestion de la formation avec la gestion des compétences.



POUR RÉSUMER

L'outil de gestion de la formation permet de suivre les formations réglementaires, les formations de développement des compétences et de proposer au salarié un catalogue complet des formations qu'il pourrait suivre.

Pour atteindre ses objectifs de formation et s'adapter aux attentes des collaborateurs, les techniques de formation, et donc les outils, doivent en permanence s'adapter et évoluer. Dans les innovations proposées, nous retrouvons le e-learning, les serious games et les MOOC.

LE E-LEARNING

Le e-learning est aujourd'hui un des nouveaux dispositifs d'apprentissage les plus répandus en entreprise, contrairement aux autres formes de formation non présentielle qui sont elles encore rares. Cette méthode présente de nombreux avantages : elle permet aux stagiaires de se former directement, seuls ou en groupe virtuel, via un outil et à distance. Plus de temps perdu en transport pour rejoindre le lieu de formation, on peut se connecter à l'outil via son poste de travail dès qu'on a un peu de temps ; le stagiaire gère lui-même son planning de formation et l'adapte en direct à ses contraintes. Les coûts de formation sont eux aussi optimisés par rapport à une formation en présentiel qui impliquera beaucoup plus de coûts diversifiés.

Peut-on développer toutes les formations en e-learning ?

Le e-learning ne s'adapte pas à toutes les formations. Certaines formations seront plus facilement adaptables que d'autres telles que les formations liées aux nouvelles technologies, les formations réglementaires ou les formations produits pour les commerciaux. Les formations langues se développent également bien en e-learning (avec des déclinaisons des formats possibles en blended learning pour l'oral) ainsi que les formations destinées à sensibiliser les collaborateurs (valeurs de l'entreprise, sécurité...).



CONSEIL

Pour être suivi correctement, un module e-learning doit être court, concis, clair et attractif.

Les outils de e-learning

Les outils de e-learning sont divisés en deux catégories : les LMS et LCMS.

Les plateformes LCMS permettent de créer le contenu pédagogique des formations en e-learning et les plateformes LMS gèrent seulement la diffusion de ce contenu.

Une plateforme d'e-learning permet principalement :

- d'héberger le contenu pédagogique des formations à distance ;
- de gérer les accès aux ressources et leur diffusion ;
- d'offrir des activités d'apprentissage ;
- de suivre les cursus d'apprentissage e-learning ;
- de suivre de façon logistique les sessions de formation (attestations de formation, évaluations...) ;
- d'effectuer un reporting sur toutes les actions de e-learning prévues et/ou réalisées.

LES SERIOUS GAMES

Un serious game est tout simplement un jeu vidéo destiné à l'apprentissage. Il est utilisé par les entreprises et les centres de formation pour former les salariés. Comme la formation en présentiel ou le e-learning, le serious game peut être utilisé pour aider à mener un entretien commercial, à améliorer son anglais ou à progresser dans la gestion de stocks. Le serious game met en scène des personnages et des situations comme dans un vrai jeu vidéo.

Il peut prendre différentes formes :

- quiz avec une composante ludique ;
- jeu de rôles ou d'aventures : l'apprenant interagit avec des avatars ou son environnement pour mener à bien une mission ;
- simulation de situation réelle : geste technique, situation d'urgence.

Les serious games se développent de plus en plus dans le secteur de la formation. On retrouve des jeux « sur catalogue » déjà développés et donc proposés à des tarifs attractifs et des jeux entièrement personnalisables pour l'entreprise, adaptés à ses besoins, qui correspondront dans ces cas-là à des grilles tarifaires beaucoup plus élevées.

Le principal intérêt des serious games est qu'ils sont adaptés aux modes d'apprentissage des jeunes générations, ils permettent également d'apprendre d'une autre façon et peuvent avoir de très bons résultats pour des formations bien ciblées, par exemple pour former les forces de vente, favoriser l'acquisition des compétences managériales, sensibiliser à la prévention des accidents du travail...



CONSEIL

Attention, un serious game est souvent un outil complémentaire de la formation et s'accompagne en général d'une formation en présentiel ou a minima d'un tutorat sur le projet.

L'avantage principal des serious games est la motivation qu'ils peuvent apporter aux stagiaires. Se connecter à une plateforme d'e-learning pour y suivre une formation peut parfois être vécu comme une corvée. Un serious game bien conçu peut augmenter la motivation intrinsèque du stagiaire qui souhaite aller plus loin dans le jeu (et donc dans sa formation).

La conception de serious games nécessite souvent de privilégier l'aspect pratique de la formation et l'apprentissage par l'expérience. Les erreurs et réussites ont plus de poids que les résultats d'un quiz à la fin d'une séquence de e-learning traditionnelle. Elles ont une conséquence sur le déroulement du jeu. Le stagiaire peut mieux intégrer ses erreurs et réussites.

LES MOOC

Limités à l'univers académique dans un premier temps, les MOOC gagnent progressivement du terrain dans de nombreux secteurs : santé publique, mathématiques, management, nouvelles technologies. Dans une logique de promouvoir la formation volontaire de ses salariés, une entreprise pourrait ainsi mettre à disposition sur une plate-forme des formations ouvertes à tous sur de nombreux sujets, c'est ce qu'on appelle les COOC (*corporate open online course*).

LES INTERFACES

Les outils tels que les plateformes de e-learning ou les serious game sont des outils indépendants, souvent proposés en SaaS, pour lesquels une simple interface avec les données collaborateurs est nécessaire.

Pour aller plus loin, l'entreprise peut choisir de les relier à l'outil de gestion administrative de la formation pour mettre à jour en direct les résultats et l'état d'avancement des formations.



POUR RÉSUMER

De nouvelles formes de formation se développent et sont de plus en plus utilisées par les entreprises telles que les serious games (jeux vidéo destinés à l'apprentissage) ou le e-learning (la formation à distance sur une plateforme web).

La gestion de la performance des collaborateurs s'effectue par le biais de l'entretien d'évaluation, annuel ou semestriel. La discussion entre le collaborateur et son manager reste l'élément essentiel de l'entretien, mais l'informatisation du support, relativement aisée à mettre en place, apporte de nombreux avantages.

PILOTAGE DU PROCESSUS

L'évaluation concerne tous les collaborateurs de l'entreprise, par conséquent la version papier de l'entretien entraîne la gestion d'énormément de documents. Il est par ailleurs quasiment impossible, en cours de campagne, de savoir où en sont les managers et si les délais seront respectés.



CONSEIL

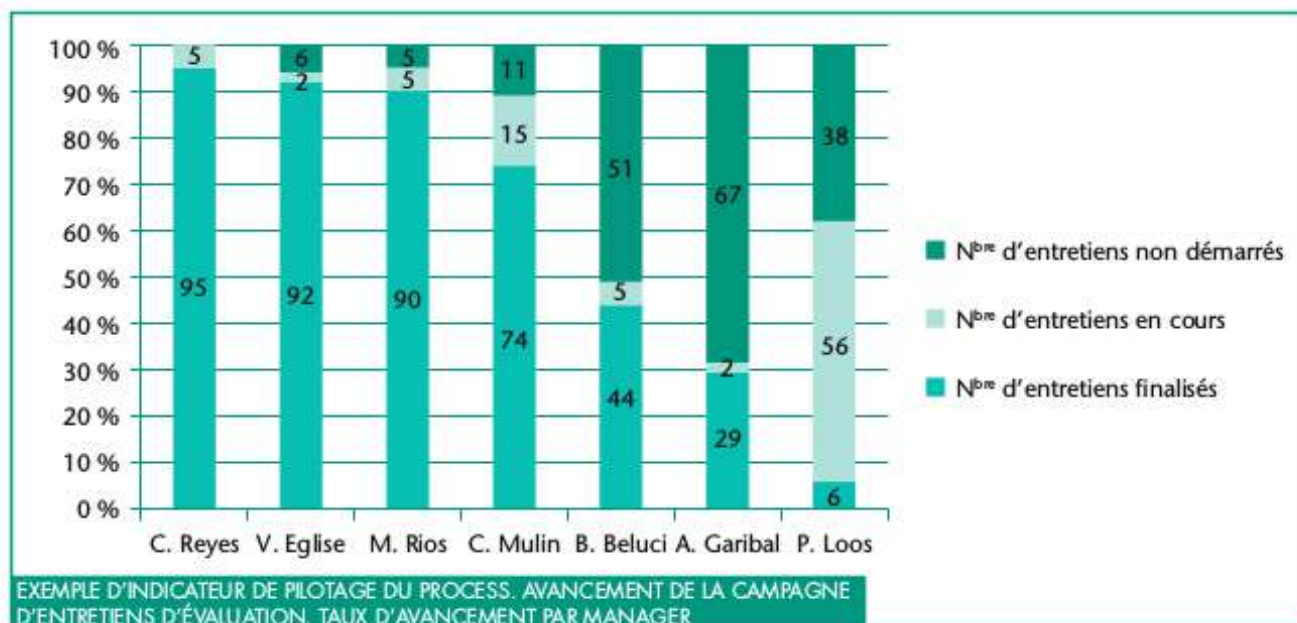
Les solutions actuellement présentes sur le marché proposent de dématérialiser votre formulaire, utilisé précédemment. Les collaborateurs retrouvent en version informatisée le même support qu'auparavant, ce qui facilite grandement leur adhésion.

Avec l'informatisation de l'entretien, on supprime tout le papier, on dispose de dates de démarrage et de fin de campagne claires et

communes, et l'on peut à tout moment suivre l'avancement de chaque collaborateur ou de chaque équipe. La plupart des outils disponibles sur le marché permettent aussi d'effectuer des relances automatiques et personnalisées en quelques clics à tous ceux qui n'ont pas encore finalisé leur évaluation ou à leur manager.

WORKFLOW D'APPROBATION

L'entretien d'évaluation est généralement approuvé par le collaborateur et son manager, mais aussi par le manager fonctionnel/projet, le N+2 et/ou le responsable RH. Ces personnes peuvent être directement identifiées dans l'outil, si l'entretien d'évaluation est interfacé avec la gestion administrative ou l'organigramme.



→ Cas pratique

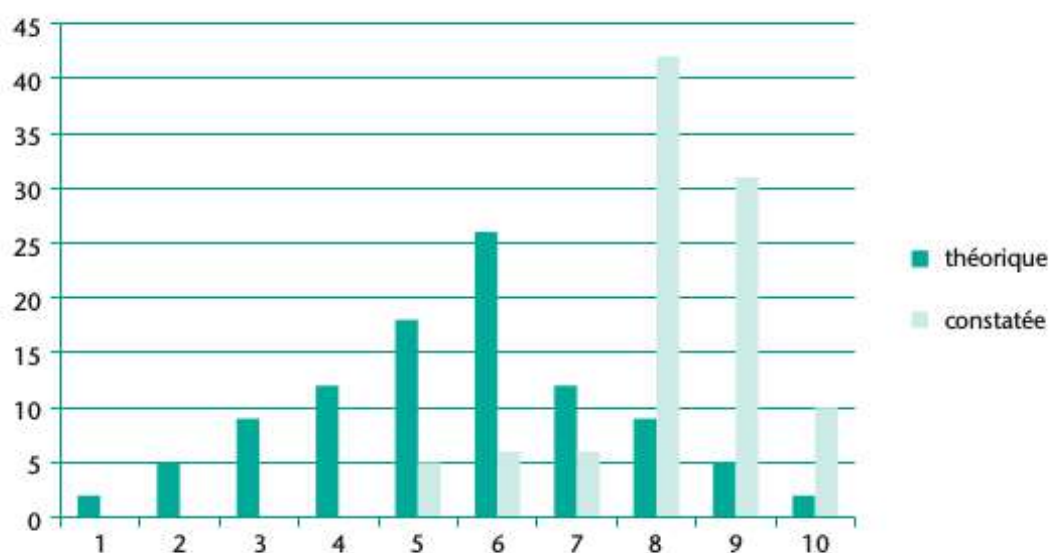
Analyse statistique des résultats de l'entretien

Le formulaire d'entretien d'une entreprise comprend la notation de l'item suivant : « Performance dans le poste actuel », sur une échelle de 1 à 10. Les données de tous les collaborateurs étant stockées dans l'outil, il est aisé d'en faire une analyse graphique comme ci-dessous.

En théorie, la performance des collaborateurs devrait se répartir sur une courbe de Gauss (en vert foncé), mais les managers de cette entreprise ont tendance à coter très favorablement les collaborateurs (en vert clair). Ainsi, aucun collaborateur n'est évalué entre 1 et 4, et presque tous sont notés entre 8 et 10.

Une formation à l'entretien pourra être proposée aux managers afin de les aider à objectiver la performance.

Répartition des collaborateurs selon leur note obtenue



VISION PARTAGÉE DU DOCUMENT À TOUT MOMENT

Le contenu de l'évaluation est visible à tout moment et pendant plusieurs années par le collaborateur, ses managers ainsi que ses responsables ressources humaines. Tout le stockage est effectué dans l'outil, et les nombreuses photocopies à faire lors de la version papier disparaissent !

ANALYSE DES RÉSULTATS

Au-delà de l'analyse de l'entretien d'un collaborateur que la fonction RH se doit de faire, il

est très intéressant d'analyser collectivement les résultats. Toute rubrique faisant l'objet d'une notation sur une échelle commune pourra aussi être traitée statistiquement. Citons par exemple :

- l'évaluation de la compétence « communication avec ses collègues » : échelle de 1 à 5 ;
- l'adéquation avec les valeurs de la société : échelle de 1 à 5, etc.

LES OUTILS

La solution retenue pour l'évaluation annuelle devra faire preuve de grandes facilités dans le reporting. La création de reportings devra être aisée, et pouvoir se décider par les RH de l'entreprise de façon autonome, c'est-à-dire sans avoir à recourir à l'éditeur. Afin d'optimiser ces reportings, ils devront être inclus dans le prix de la solution, et ne pas être facturés en surplus. Ils devront être ergonomiques et rapides à extraire. Enfin, l'accès aux reportings pour les managers sur leur propre périmètre est largement souhaitable. Cela développera leur implication dans la gestion RH de leur équipe.

De nombreux éditeurs de logiciels récents et innovants, spécialisés dans le talent manage-

ment, proposent des solutions ergonomiques et simples, qui ne nécessiteront pas de formation pour les collaborateurs. Un simple guide d'utilisation permettra aux plus réfractaires de naviguer dans l'outil.



POUR RÉSUMER

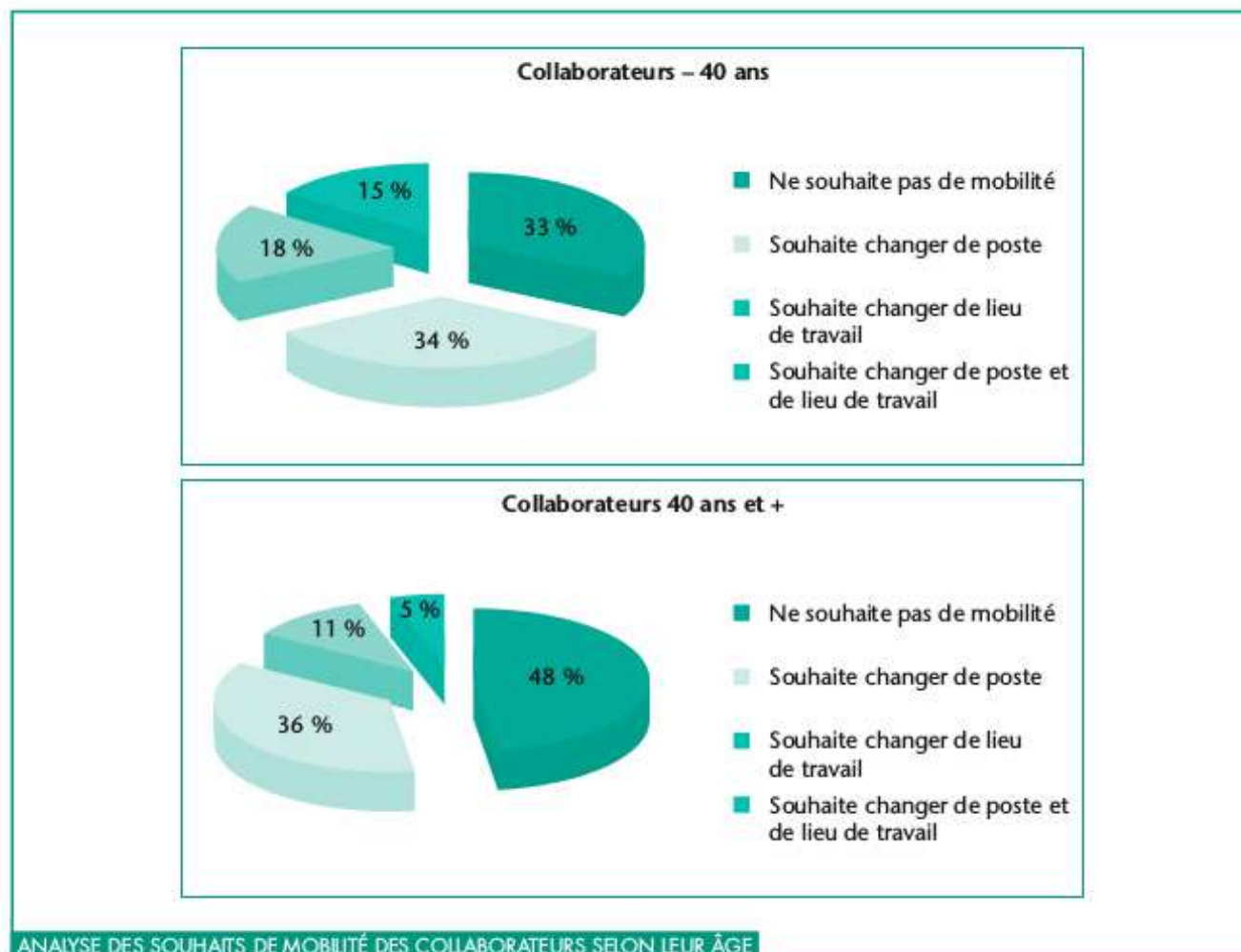
L'informatisation de la gestion de la performance séduira rapidement tous les acteurs du processus : RH, mais aussi managers et collaborateurs. Ainsi, le SIRH rejoint la sphère de la performance de l'entreprise et non plus seulement de sa gestion opérationnelle.

L'entretien d'évaluation permet d'aborder plusieurs sujets qui concernent directement le collaborateur et son développement de carrière. Dès lors que l'entretien est informatisé, il est intéressant d'étendre les champs couverts par l'outil, pour maximiser les bénéfices à en retirer, en incluant la formation, les souhaits de mobilité, la rémunération variable.

FORMATION

Le manager et le collaborateur peuvent aborder au cours de l'entretien les besoins en formation du salarié pour mener à bien sa mission. Le gain de temps sera précieux pour tous deux, en comparaison avec un plan de formation établi à un autre moment de l'année et qui nécessite un deuxième entretien.

Si l'outil d'évaluation est interfacé avec le catalogue de formation, ils pourront déterminer ensemble de façon précise le module de formation correspondant. Cela permettra de faire gagner beaucoup de temps au responsable formation, qui connaîtra directement le besoin exact. Il n'aura alors pas besoin de contacter le collaborateur pour affiner son besoin, ni de contacter le manager pour avoir son approbation.



SOUHAITS DE MOBILITÉ

L'entretien d'évaluation est aussi l'occasion de parler de l'évolution de carrière du collaborateur.

Afin de faciliter le traitement des souhaits de mobilité, il convient de proposer autant que possible des menus déroulants, par exemple :

- date de mobilité souhaitée : dans moins de 6 mois, entre 6 mois et 1 an, au-delà de 1 an, au-delà de 5 ans ;
- fonction souhaitée : liste des postes ou des métiers standardisés dans l'entreprise ;
- lieu de travail souhaité : liste des sites où l'entreprise dispose de locaux.

Il sera alors facile pour le responsable RH de qualifier les demandes et de les traiter de façon pertinente. Par exemple, en priorisant son action sur les souhaits de mobilité à court terme par rapport aux demandes à long terme.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

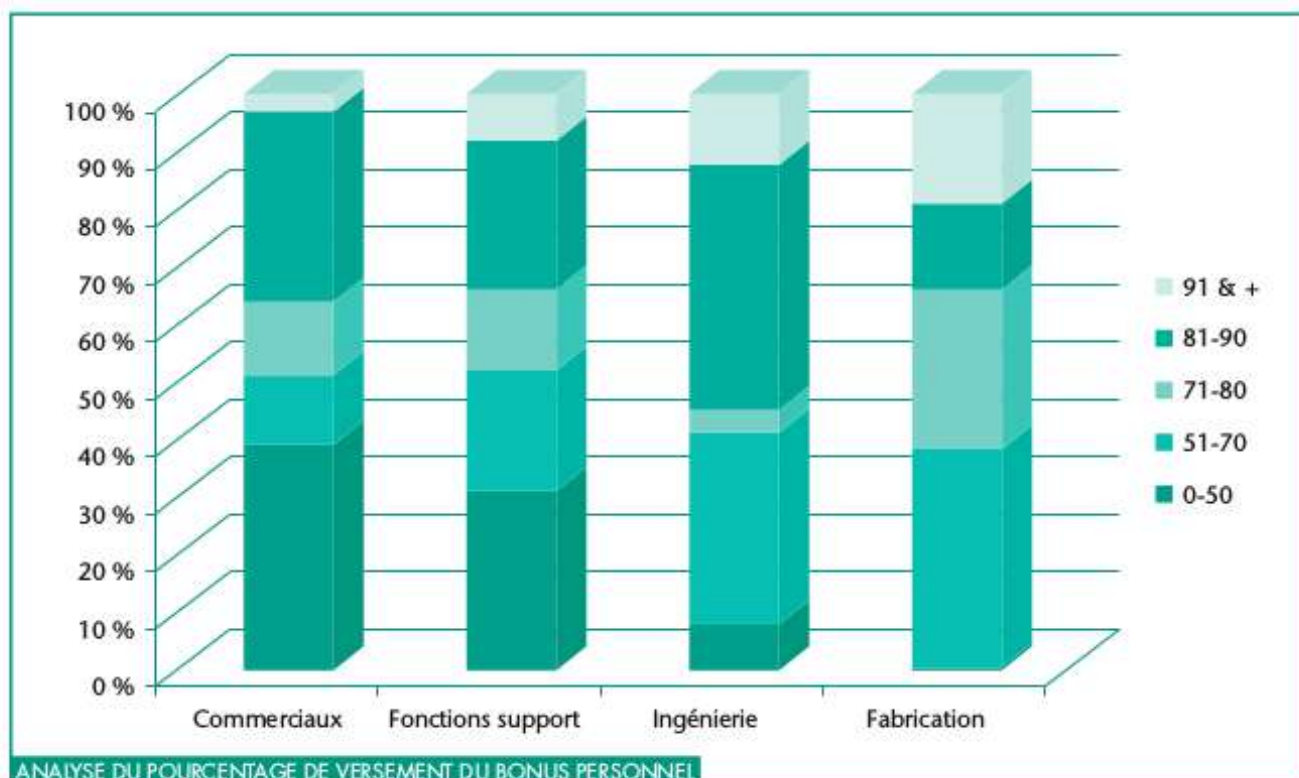


CONSEIL

Ces différentes composantes peuvent être ajoutées l'une après l'autre, année après année, si cela facilite la conduite du changement, par exemple lorsque cette pratique est nouvelle pour les managers.

Dans certaines entreprises, la rémunération variable du collaborateur est indexée sur l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés préalablement.

L'évaluation est alors le moment d'apprécier le pourcentage d'atteinte. Il en découlera le montant à verser au collaborateur, selon les règles en vigueur. Cet indicateur clé doit donc être soigneusement suivi par la fonction RH. Les données sont disponibles dans le SIRH, et facilement exploitables. Par exemple, le DRH peut compa-



rer les paiements effectués selon le métier du collaborateur (► [schéma page précédente](#)).

Cette atteinte des objectifs pourra être extraite des entretiens, via un reporting ad hoc, ou exportée directement vers la paie si les deux modules sont interfacés.



POUR RÉSUMER

L'entretien d'évaluation gagnera en substance et en densité lorsqu'il abordera également la formation, les souhaits de mobilité et la rémunération variable. Il deviendra alors un rendez-vous incontournable pour le manager et ses collaborateurs.

Au-delà des données quantitatives, l'entreprise a besoin de disposer d'informations qualitatives sur ses salariés. Un outil de gestion des compétences peut apporter une aide précieuse pour collecter et utiliser ces données. Trois approches différentes mais complémentaires sont décrites ici.

GÉRER LES PARCOURS DE CARRIÈRE

Le module gestion des compétences permet d'avoir une vision consolidée et partagée des nombreuses informations disponibles pour un même collaborateur :

- postes précédents ;
- formations suivies ;
- résultats des dernières évaluations ;
- souhaits de mobilité, etc.

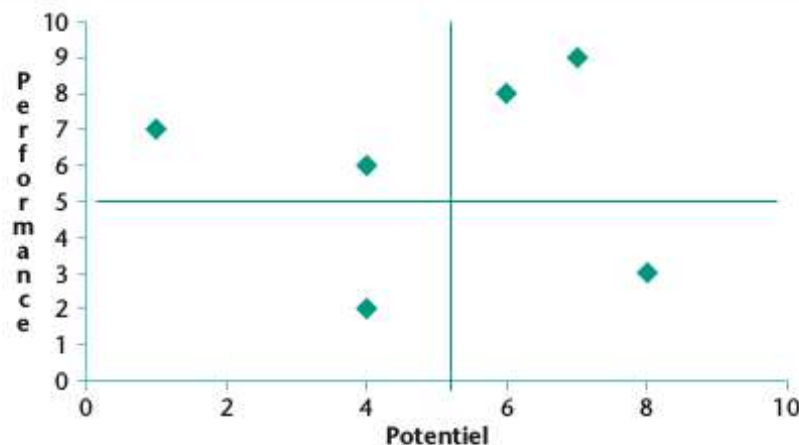
Ainsi, le comité de carrière, qui regroupe les managers et les responsables des RH, dispose d'un outil qui permet d'avoir une appréciation d'ensemble du collaborateur, de tracer les décisions prises, puis d'en effectuer le suivi.



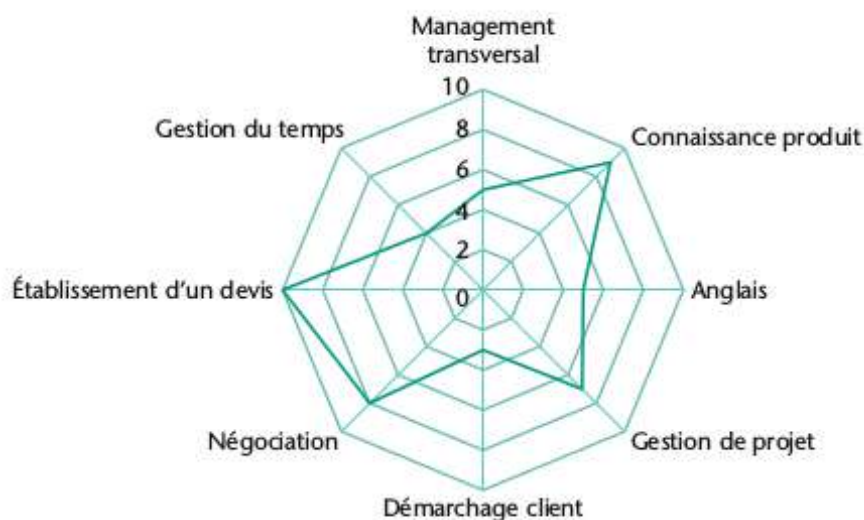
CONSEIL

Le module gestion des compétences améliore significativement la connaissance des collaborateurs dès lors que l'entreprise dépasse 1 000 salariés environ ou est géographiquement dispersée.

En outre, ce module permettra de positionner les collaborateurs les uns par rapport aux autres en fonction de critères d'évaluation communs. De façon courante, on utilise une grille mesurant le potentiel en abscisse et la performance en ordonnée, ou les compétences techniques et les compétences transverses. Si ce module est interfacé avec l'entretien annuel, les données relatives à la performance seront automatiquement disponibles, allégeant la charge de travail et évitant des re-saisies.



GRILLE DE POSITIONNEMENT DES COLLABORATEURS (POTENTIEL/PERFORMANCE)



CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES DISPONIBLES DANS UNE ENTREPRISE

IDENTIFIER LES COMPÉTENCES CLÉS

Le module gestion des compétences permet de cartographier les emplois existants, mais aussi ceux nécessaires à l'avenir. L'entreprise définit son référentiel de compétences. Puis, une liste de compétences nécessaires est attribuée à chaque emploi.



CONSEIL

Le risque principal est de ne pas suffisamment prioriser les compétences clés. Il faut cibler quelques compétences absolument critiques, en nombre restreint. Autrement, cette gestion des compétences devient une tâche administrative très lourde, même dans un module du SIRH. En général, les documents sont alors peu mis à jour et par conséquent inutilisables.

Après avoir identifié les compétences clés, il s'agit de mesurer si ces compétences sont disponibles dans l'entreprise, qui les détient, et si elles sont rapidement mobilisables. L'outil permet d'avoir une vue consolidée de l'ensemble

des collaborateurs, et de comprendre aisément quelles compétences font défaut.

CONSTRUIRE LE PLAN DE SUCCESSION

Le plan de succession est une approche complémentaire aux deux précédentes, qui se base sur les postes clés : niveau hiérarchique élevé, expertise forte requise, complexité des organisations... Chaque entreprise paramètre à sa guise le module gestion des compétences, afin d'identifier les postes clés pour lesquels elle souhaite assurer une succession organisée et anticipée.

Les plans de succession se construisent souvent sur plusieurs années ; le module gestion des compétences est donc un outil efficace pour les suivre dans le temps, de façon dynamique, en intégrant les événements (entrées et sorties de collaborateurs, création et suppression de postes clés, identification de nouvelles compétences clés, etc.).

Le cadre législatif impose certaines démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Votre gestion des compétences sera réellement ancrée dans l'entreprise si les clients internes vont au-delà de ces obligations légales, et que vous parvenez à associer les RH, les managers etc.



POUR RÉSUMER

Différentes approches à la gestion des compétences existent : via le collaborateur, via les compétences, via les postes. De nombreux outils SIRH permettent de croiser ces approches, à travers des modules parfaitement intégrés les uns aux autres. Cela tend aussi à mieux intégrer les différents processus RH qui cohabitaient précédemment dans l'entreprise.

Module 11

LES PROCESSUS TRANSVERSES

Le SIRH est très souvent organisé et géré par processus : d'un côté, le socle avec des profils orientés paie/GA et un ERP et de l'autre côté, le développement RH composé de différents modules ou outils pour chaque processus fonctionnel. Ces modules ou outils d'un côté comme de l'autre communiquent entre eux via des interfaces techniques mais il est également important de donner à tous ces processus une visibilité à l'extérieur de la RH. C'est ici qu'interviennent le portail RH à destination des managers et collaborateurs et tous les travaux de consolidation des données pour aider les équipes RH dans le pilotage RH ainsi que les tableaux de bord à destination de la direction générale ou des managers opérationnels ou même ceux à destination des collaborateurs qui leur offrent une visibilité sur leur carrière dans l'entreprise.

Fiche 47	Le SIRH collaboratif	163
Fiche 48	Les enjeux de la dématérialisation	166
Fiche 49	Périmètre et fonctionnement de la dématérialisation	168
Fiche 50	Créer les tableaux de bord RH	171
Fiche 51	Créer son bilan individuel	175

L'e-RH, également appelé SIRH collaboratif représente l'ouverture du SIRH à une population plus large que le seul service ressources humaines. L'accès aux outils RH par des populations non-RH va permettre de décentraliser certaines tâches administratives et de simplifier les démarches en les rendant accessibles facilement et rapidement depuis chaque poste de travail.

LES ENJEUX DU SIRH COLLABORATIF

L'e-RH représente un moyen d'ouverture de la fonction RH à tous les collaborateurs de l'entreprise et serait donc un moyen d'augmenter leur implication dans l'entreprise. Le salarié passe ainsi du rang de « spectateur » au rang « d'acteur » en gérant lui-même ses données personnelles, ses demandes de congés, de formations, ses évaluations, sa mobilité... Cela implique également le manager qui doit valider toutes les informations ou demandes de son équipe dans l'e-RH. Cela donne ainsi plus de visibilité au manager sur son équipe et son évolution.



CONSEIL

Lorsqu'un manager part en vacances, il peut désigner un remplaçant temporaire pour valider les demandes à sa place et ce pour chaque domaine fonctionnel.

Voici les principaux enjeux de mise en place d'un SIRH collaboratif.

Fiabilisation des données

L'e-RH permet de décentraliser les tâches et donc de privilégier les saisies à la source, ce qui a pour effet d'améliorer la fiabilité des données. Par exemple, c'est le salarié qui mettra directement à jour ses informations administratives (adresse, RIB, etc.).

Gain de temps

Les tâches de re-saisie sont très souvent chronophages. Avec l'e-RH, une grande partie des sai-

sies administratives sont décentralisées et n'ont plus besoin d'être re-saisies, ce qui fait gagner un temps précieux aux équipes RH. Par exemple, le salarié va directement poser ses congés depuis l'e-RH sans avoir besoin de remplir un formulaire papier qui doit ensuite être repris dans le système par la gestionnaire RH.

Implication des collaborateurs

Avec l'e-RH, les managers ont un accès direct aux demandes de leur équipe, cela leur offre ainsi une meilleure visibilité et permet de les impliquer davantage dans la gestion de leur équipe. Les collaborateurs peuvent également faire de nombreuses opérations sur l'intranet en lien direct avec leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise ; l'e-RH leur offre une plus grande accessibilité et visibilité sur leur carrière, ils deviennent ainsi des acteurs RH eux aussi.

Une communication optimisée

La mise en place d'un e-RH permet d'accroître la communication envers les collaborateurs. Les informations sont transmises en temps réel et accessibles par tous, ce qui représente un grand avantage pour l'entreprise. De plus, l'information peut être classée et transmise seulement aux populations concernées avec des accès différents selon les populations (un accès collaborateur, un accès manager et un accès RH par exemple).



CONSEIL

La mise en place d'un e-RH nécessite un référentiel collaborateur et un organigramme hiérarchique et fonctionnel à jour afin de créer les accès et rôles de chacun.

De plus en plus d'éditeurs proposent aujourd'hui un accès à l'e-RH via smartphones ou tablettes, ce qui permet ainsi d'accéder au SIRH depuis n'importe quel endroit et n'importe quel terminal.

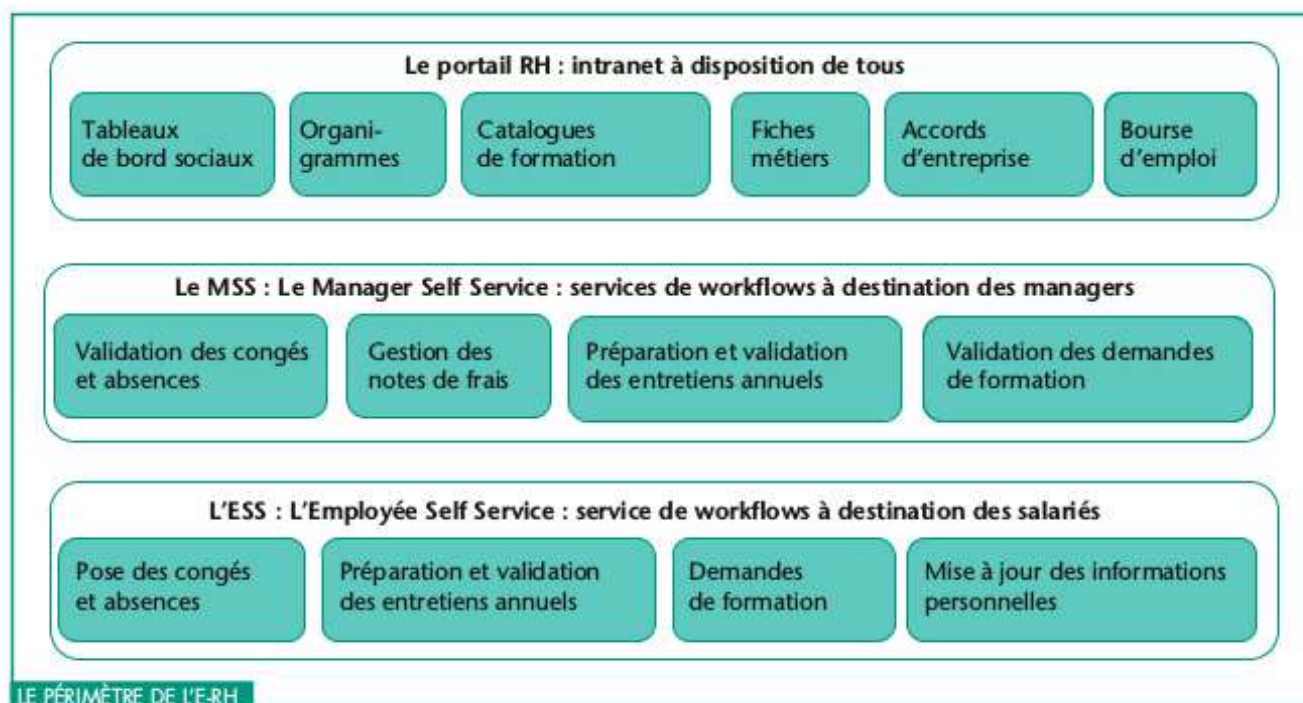
PÉRIMÈTRE ET FONCTIONNEMENT

L'e-RH repose sur les portails RH, dont les fonctionnalités principales sont la diffusion des informations RH, la gestion administrative automatisée en ligne et la gestion des temps, les rubriques de mobilité et de carrière, l'e-recrutement, l'e-formation et les applications concernant la gestion des compétences. Nous pouvons retrouver sur le schéma ci dessous des exemples de

fonctionnalités déployées dans un e-RH, généralement composé de trois couches.

La gestion des congés en temps réel (ou des absences) depuis un outil va permettre d'améliorer le processus de gestion des temps et activités et d'offrir aux managers une visibilité sur leurs équipes. Les trois principales fonctionnalités déployées dans un e-RH GTA sont : la gestion des absences et congés, la gestion des plannings et la gestion du compte épargne temps (CET).

La mise à jour des informations administratives par les salariés est une fonctionnalité encore peu développée mais qui devrait continuer à s'étendre. On retrouve également dans la partie gestion administrative l'édition d'attestations administratives par les salariés (attestation employeur, etc.), le suivi des accidents de travail et la gestion des notes de frais.





CONSEIL

Attention, chaque SIRH propose un module de gestion de workflows. Il est préférable de centraliser ces workflows en créant une couche web spécifique ou de limiter les systèmes afin de ne pas « perdre » l'utilisateur.

En dehors de la gestion des temps, ce sont surtout les fonctionnalités liées au développement RH qui sont les plus déployées dans l'e-RH avec notamment la gestion des compétences et mobilité où nous retrouvons la bourse d'emploi, les candidatures internes, la gestion des entretiens individuels ou l'accès aux fiches métiers. On retrouve également très souvent des fonctionnalités relatives à la gestion de la formation : l'accès au catalogue formation et CPF, la demande de formation et l'e-learning. Certaines entreprises y

ajoutent également quelques fonctionnalités liées à la gestion des rémunérations et avantages sociaux en proposant aux salariés par exemple un accès à leur bilan social individuel (BSI) ou à la gestion de la participation. On peut également ajouter un workflow manager sur les campagnes de rémunération.



POUR RÉSUMER

La mise en place d'un e-RH permet d'ouvrir le SIRH à l'ensemble des salariés dans une logique de modernisation de la fonction RH en simplifiant les processus et en impliquant tous les acteurs de l'entreprise.

Le développement des nouvelles technologies permet aujourd'hui de dématérialiser de plus en plus de documents, que ce soit sur le plan de la vie personnelle comme sur celui de la vie professionnelle d'un salarié. Cela offre aux entreprises de nombreux avantages économiques, mais également qualitatifs en améliorant la traçabilité des documents par exemple.

DISPONIBILITÉ ET RAPIDITÉ D'ACCÈS AUX DOCUMENTS POUR L'ÉQUIPE RH

Pour accéder à un document papier archivé, il faut se rendre dans le local de stockage, puis remettre le document à sa place. En utilisant des documents dématérialisés, l'accès au document est possible sans quitter son poste de travail. Cette optimisation des accès aux documents permet un gain de temps dans la réactivité de l'équipe RH et réduit le risque de documents introuvables pour cause d'erreur de classement.

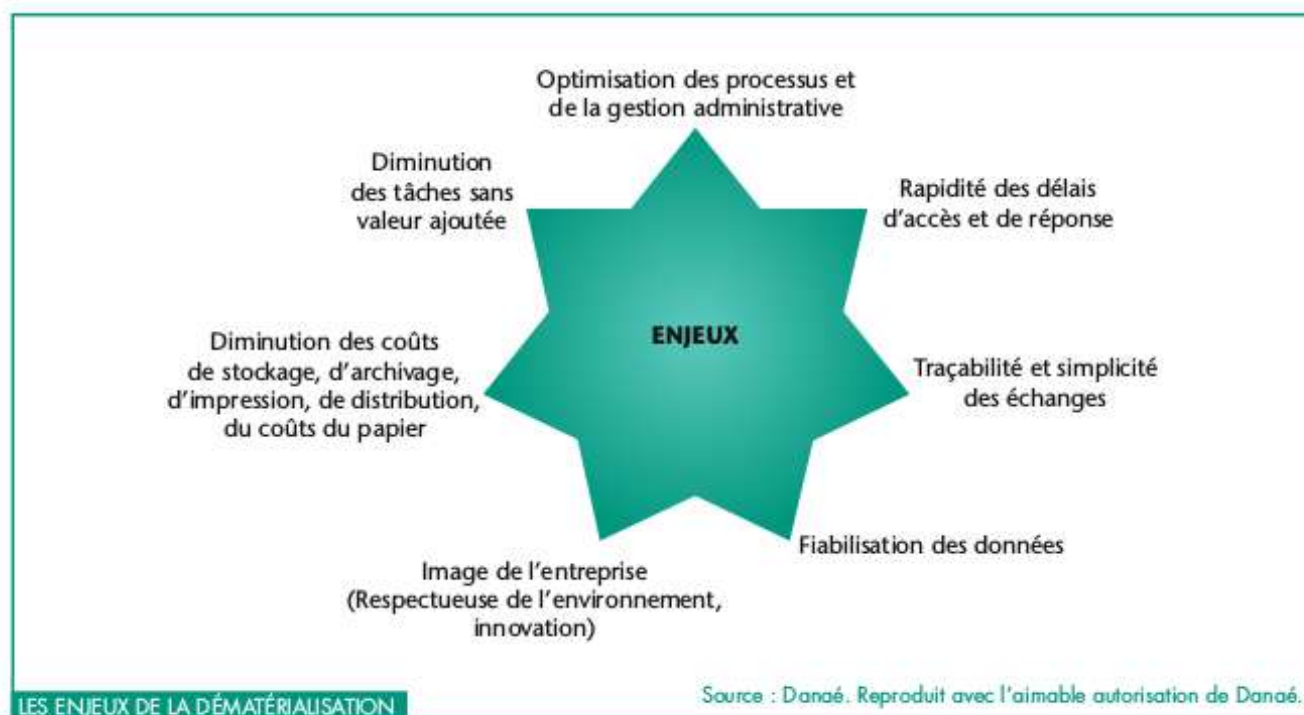
De plus, grâce aux dossiers dématérialisés, les documents sont toujours disponibles pour toutes les personnes habilitées. Par exemple, il

arrive qu'un dossier papier ne soit pas disponible car il est en cours d'utilisation par une autre personne, ce qui n'est pas le cas avec un document dématérialisé qui peut être consulté par plusieurs personnes à la fois.

Enfin, il est possible de choisir une solution de gestion électronique des documents (GED) optimisant la disponibilité en permettant de se connecter à distance à tous les documents.

CONFIDENTIALITÉ/ACCÈS AUX DONNÉES

Les documents papier sont répartis dans plusieurs bureaux, voire plusieurs sites où la confidentialité dépend de la vigilance de plusieurs personnes ainsi, le risque qu'un salarié



aperçoive, volontairement ou non, un document qu'il n'est pas habilité à voir existe. Les documents dématérialisés sont gérés par un système permettant de conférer, pour chaque utilisateur, un profil ayant des droits d'accès à tout ou partie des données.

En effet, la gestion des accès peut être personnalisée et définie à plusieurs niveaux (établissement, type de population, type de document...). Par exemple un RRH n'aura accès qu'à sa population.

SÉCURITÉ

Les systèmes de sauvegarde réduisent le risque de pertes de données car ces dernières sont stockées sur des bases de données distantes. L'entreprise qui dématérialise ses documents est à l'abri de la perte de données consécutive à un incendie, une inondation ou une destruction malveillante.

IMAGE DE L'ENTREPRISE ET DES RESSOURCES HUMAINES

L'image éco-responsable de l'entreprise est améliorée car la dématérialisation permet une réduction des fournitures voire de transport et réduit l'empreinte carbone ; l'entreprise est de ce fait plus respectueuse de l'environnement.

RÉDUCTION DES COÛTS DES FOURNITURES

Avant la dématérialisation, le document transmis était une copie papier ; la dématérialisation permet d'éviter l'impression de copies multiples d'un même document.

Le stockage des documents est généralement effectué dans des armoires dont le volume peut devenir important. La dématérialisation permet de libérer des surfaces conséquentes. Les quelques documents papier que l'entreprise souhaite conserver peuvent être stockés séparément dans des locaux d'archivage qui n'auront plus besoin d'être aussi volumineux qu'auparavant.



POUR RÉSUMER

La dématérialisation offre une série d'avantages à l'entreprise : disponibilité rapide des données, confidentialité des données accrue, sécurité renforcée, image de l'entreprise améliorée eu égard à son éco-responsabilité et enfin, réduction des coûts des fournitures.

D'une façon générale, la dématérialisation couvre l'ensemble des processus RH, il faut cependant distinguer la dématérialisation des flux, où l'e-RH entre en jeu afin de dématérialiser par exemple les entretiens individuels ou la pose de congés et la dématérialisation des stocks, que nous pouvons également appeler numérisation, si celle-ci n'est pas associée à une dématérialisation des flux.

LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE ET LA DÉMATÉRIALISATION DES CONTRATS

Depuis la loi du 13 mars 2000, tout document électronique a une valeur probante, pourvu que son intégrité soit garantie et son auteur clairement identifié. Prenons le cas du contrat de travail dématérialisé : le nouveau salarié reçoit par courriel un lien vers un site sur lequel, à l'aide d'un code PIN reçu sur son mobile, il pourra lire le document et le signer en cliquant sur un bouton. Cette authentification sécurisée garantit l'identité du signataire. Ce contrat numérique pourra ensuite être entreposé dans son coffre-fort numérique personnel avec son bulletin de paie et diverses attestations RH.



CONSEIL

Pour que le passage du papier vers l'original électronique soit toujours plus facile à vivre pour les utilisateurs, l'entreprise peut également développer la « certification conforme » de l'impression d'un original électronique. Cela permet d'avoir une garantie virtuelle de l'original électronique (via le « certificat électronique ») comme une garantie papier après impression (via la « certification conforme »).

Le contrat de travail est l'un des documents les plus coûteux à produire et à archiver, sa dématérialisation permet un réel gain financier mais également un gain de temps et de simplification du process. Le salarié peut signer son contrat de n'importe où et à n'importe quel moment, et il est retransmis aussitôt à l'entreprise.

LA DÉMATÉRIALISATION DES DOSSIERS DU PERSONNEL

La dématérialisation des dossiers du personnel consiste à rassembler tous les documents que l'on retrouve habituellement dans un dossier du personnel papier afin d'aboutir à un document électronique unique propre à chaque salarié et disponible dans un coffre-fort employeur. Ces documents peuvent provenir de différentes sources, papier et numériques. L'entreprise devra donc numériser tous les documents papier, en se posant la question pour chacun de leur conservation papier en double, et créer les interfaces pour récupérer les documents électroniques.



CONSEIL

Il est conseillé de faire le ménage avant la reprise de l'historique, afin de réduire les coûts de reprise de l'historique et de stockage, et pour améliorer la recherche dans l'outil ensuite.



Cas pratique

Témoignage de Canal+ qui a dématérialisé les flux et stocks RH : « Digitaliser nos dossiers salariés et nos contrats nous permet de rechercher, partager, signer et classer rapidement et facilement tous nos documents RH. En réduisant notre consommation de papier de 60 %, nous avons fait un geste écologique mais également réalisé d'importantes économies. »

Les documents sont ensuite tous rassemblés dans l'outil de GED selon un plan de classement. Le plan de classement est une arborescence hiérarchique par rapport à laquelle sont classés les documents ; c'est une structure qui sert de véritable colonne vertébrale, notamment lors de la recherche de documents dématérialisés.

Plusieurs points sont également à étudier lors de la dématérialisation des dossiers du personnel :

- **L'indexation des documents.** La GED permet d'indexer tous les documents RH. L'indexation est le fait de relier à un document des informations descriptives qui permettront d'effectuer une recherche dans la GED. Exemple d'index : n° de matricule, nom, prénom, section, centre de coûts, type de document. Les documents peuvent être indexés soit manuellement avec les informations saisies dans une fiche descriptive (cela signifie que pour tous les documents, une fiche descriptive contenant des mots clés doit être saisie par la personne qui enregistre ou numérise un document), soit automatiquement avec le contenu du document avec une identification automatique.
- **La gestion des accès et sécurité.** La gestion des accès peut être définie à plusieurs niveaux : de l'indexation (société, établissement, cadres/non cadres, etc.) ou de l'arborescence du plan de classement (*compensation and benefits*, contrats, etc.). Il vaut mieux éviter de gérer la sécurité par document ou par matricule.
- **Les purges.** Les purges des documents sont à effectuer en fonction des durées de conservation définies dans le plan de classement (exemple : des papiers d'identité qui norma-

lement doivent être détruits à la sortie du salarié).

- **La mise en œuvre des normes et procédures ISO.** L'entreprise doit choisir si les documents dématérialisés ont valeur probante et dans cette hypothèse positive, mettre les dispositifs ISO en application.

À savoir : selon une enquête de l'éditeur ADP, 70 pages sont produites par an et par salarié au sein d'un service RH. Les documents d'un dossier d'une personne sont photocopiés en moyenne 19 fois et 7,5 % de ces documents sont perdus.

LA DÉMATÉRIALISATION DES BULLETINS DE PAIE

Le bulletin de paie électronique demeure le seul document RH qui requiert l'accord du salarié, c'est souvent la partie la moins facile à dématérialiser qui nécessite de garder deux systèmes dans l'entreprise : l'impression des bulletins papier pour une partie de la population et la création et l'archivage dans un coffre-fort personnel du bulletin dématérialisé. En effet, les entreprises ayant sauté le pas ont en moyenne un taux d'accord de salariés compris entre 30 et 50 %.

Une fois dématérialisés, les bulletins devront être envoyés au salarié directement dans son coffre-fort individuel (créé par l'entreprise) et conservé également au minimum 5 ans dans un coffre-fort employeur par l'entreprise.

La dématérialisation du bulletin de paie fait toujours face aujourd'hui à de nombreux freins dans les entreprises, mais ces freins et ces craintes vont progressivement disparaître. De plus en plus de grandes entreprises développent ce service, la généralisation de cette solution

devrait rassurer les salariés et les entreprises encore réticentes qui vont progressivement y adhérer, car finalement assez peu de contraintes juridiques s'opposent à la dématérialisation des bulletins de paie. Il est seulement nécessaire d'assurer leur intégrité et leur archivage, et d'obtenir l'accord du salarié.



CONSEIL

Selon les processus en jeu, un simple certificat serveur peut suffire pour la dématérialisation ; parfois, il conviendra de mettre en place la gestion des certificats et des niveaux d'authentification plus forts comme pour la dématérialisation des contrats de travail.

LES OUTILS

Deux types d'outils existent sur le marché de la dématérialisation : les spécialistes de la dématérialisation et les spécialistes RH. Les éditeurs positionnés sur ces deux segments sont peu nombreux et sont aujourd'hui les plus intéressants.

En effet, les spécialistes de la dématérialisation proposeront des offres très bien en terme de technique, mais leur manque de connaissance en RH et donc en droit social présente un risque.

Certains éditeurs de solutions RH sont aujourd'hui également capables de fournir des services de dématérialisation. Les outils de type suite RH par exemple commencent petit à petit à fournir ce type de services : numérisation de documents RH, usage de la signature électronique, dématérialisation des entretiens individuels, du CV, du contrat de travail...



CONSEIL

Penser la dématérialisation dans sa globalité : la dématérialisation doit se faire de manière progressive dans l'entreprise mais nous vous conseillons d'y penser dès le début de manière globale afin de créer une véritable cohérence de systèmes et de pratiques entre la dématérialisation des flux et des stocks. De plus c'est l'alliance de ces deux types de dématérialisation qui va engendrer un vrai ROI.

LES INTERFACES

La gestion des interfaces est un point particulièrement délicat dans la dématérialisation, qui peut toucher tous les systèmes. En effet, la dématérialisation des contrats va avoir besoin de données recrutement, par exemple, mais également de données RH et de saisies additionnelles. Les interfaces proviennent donc d'un grand nombre de systèmes et le SIRH doit assurer la fiabilité et la cohérence des données. L'architecture globale d'un projet de dématérialisation est donc à réfléchir bien en amont afin de voir comment cela vient se « plugger » sur les systèmes déjà existants.



POUR RÉSUMER

La dématérialisation est de plus en plus présente dans les entreprises, c'est un tournant inévitable à prendre, encouragé par le gouvernement et attendu par les salariés. Cependant, cela représente un projet à part entière qu'il ne faut pas sous-estimer, car cela impacte directement l'organisation de l'entreprise, ainsi que du service RH en lui offrant une grande visibilité.

La mise en place d'un SIRH permet de disposer d'une quantité énorme de données, qui peuvent être croisées à l'infini. Mais le risque est grand de se noyer dans les chiffres. Afin de prioriser les informations et d'obtenir des outils de pilotage, il faut créer un tableau de bord RH. Ce sera la meilleure récompense des efforts et des investissements dans un SIRH !

LES ENJEUX

Le tableau de bord RH est un outil de pilotage de l'activité RH. Cela signifie que pour chaque partie du tableau de bord RH, on peut se poser les questions suivantes : à quoi sert cet indicateur ? Comment peut-on agir à partir de cette information ? Si le tableau de bord est uniquement informatif, il n'apportera pas suffisamment de valeur pour justifier sa constitution, son analyse et sa diffusion.

Pour s'assurer de son utilité, il faut fixer un objectif chiffré pour chaque composante du tableau de bord RH, avec une date d'atteinte de l'objectif et un responsable du plan d'action. Il deviendra ainsi un outil de travail, servant à être proactif et non à regarder « dans le rétroviseur » les actions passées.

Piloter la stratégie RH

La stratégie RH et les indicateurs qui composent le tableau de bord doivent être directement corrélés, et leur lien apparaître de façon évidente. Les indicateurs permettront alors de mesurer l'avancement de la stratégie, de façon chiffrée et objective. Ainsi la mesure de la performance (et non le « reporting social ») sera objectivée et faite à intervalles réguliers. En général, le tableau de bord sera mis à jour chaque mois.

Implication des dirigeants

Le tableau de bord devra être facile et agréable à lire, et donner des informations visuelles (couleurs variées, différents types de graphiques,

légendes explicites). Ainsi, le tableau de bord deviendra un outil de communication vis-à-vis des dirigeants, qui en quelques minutes auront une vision claire.

Visibilité et crédibilité du SIRH

Disposer d'un SIRH comprenant des données à jour nécessite des saisies récurrentes et parfois chronophages des acteurs RH. Le tableau de bord permet de restituer ces données de façon intéressante et pertinente. Tout ce qui « entre » dans le SIRH n'a d'intérêt réel qu'en fonction de ce qu'on peut en « sortir ». Et le tableau de bord est l'un de ces outputs les plus utiles.

Adaptation à différentes cibles

Le tableau de bord pourra être décliné dans les grandes entreprises dans chaque entité. Ainsi les managers RH auront chacun une vision sur leurs propres indicateurs.



CONSEIL

Une stratégie RH se décline en général en 5 à 7 axes principaux. Le tableau de bord ne devrait normalement pas compter plus de 2 graphiques par axe. Une quinzaine d'indicateurs représente donc un maximum, et une dizaine sera probablement plus adapté.

LE PÉRIMÈTRE

Le tableau de bord couvrira le périmètre le plus large possible, c'est-à-dire chacun des domaines couverts par le SIRH. Au fil du temps, lorsque le SIRH élargira son champ d'action à plus de

process RH, le tableau de bord s'étendra également. Il n'est donc pas figé dans le temps, mais évoluera aussi bien sur des domaines toujours plus nombreux qu'en fonction de l'évolution de la stratégie. Néanmoins, afin de garder sa vocation de pilotage de l'activité RH (et non d'information exhaustive sur les données RH de l'entreprise), il faudra veiller à lui garder un caractère de synthèse. La suppression de certains indicateurs moins critiques s'avérera nécessaire en parallèle de l'ajout de nouveaux indicateurs.



CONSEIL

Pensez « client » lors de la constitution de votre tableau de bord : à qui va-t-il servir ? Rencontrez alors ces clients internes en leur proposant différentes options de votre maquette, et retenez les indicateurs qui serviront au maximum de clients internes possibles.

Le tableau de bord sert à piloter l'activité et donc à répondre à des problématiques ou des enjeux. La liste des indicateurs qui le composent dépend donc de la situation RH de l'entreprise. Citons par exemple le taux de démission : dans une entreprise, il frôlera année après année le 0 % et ne sera pas utile à communiquer. Dans telle autre entreprise, il sera indispensable de le suivre s'il atteint 20 % ou progresse régulièrement.

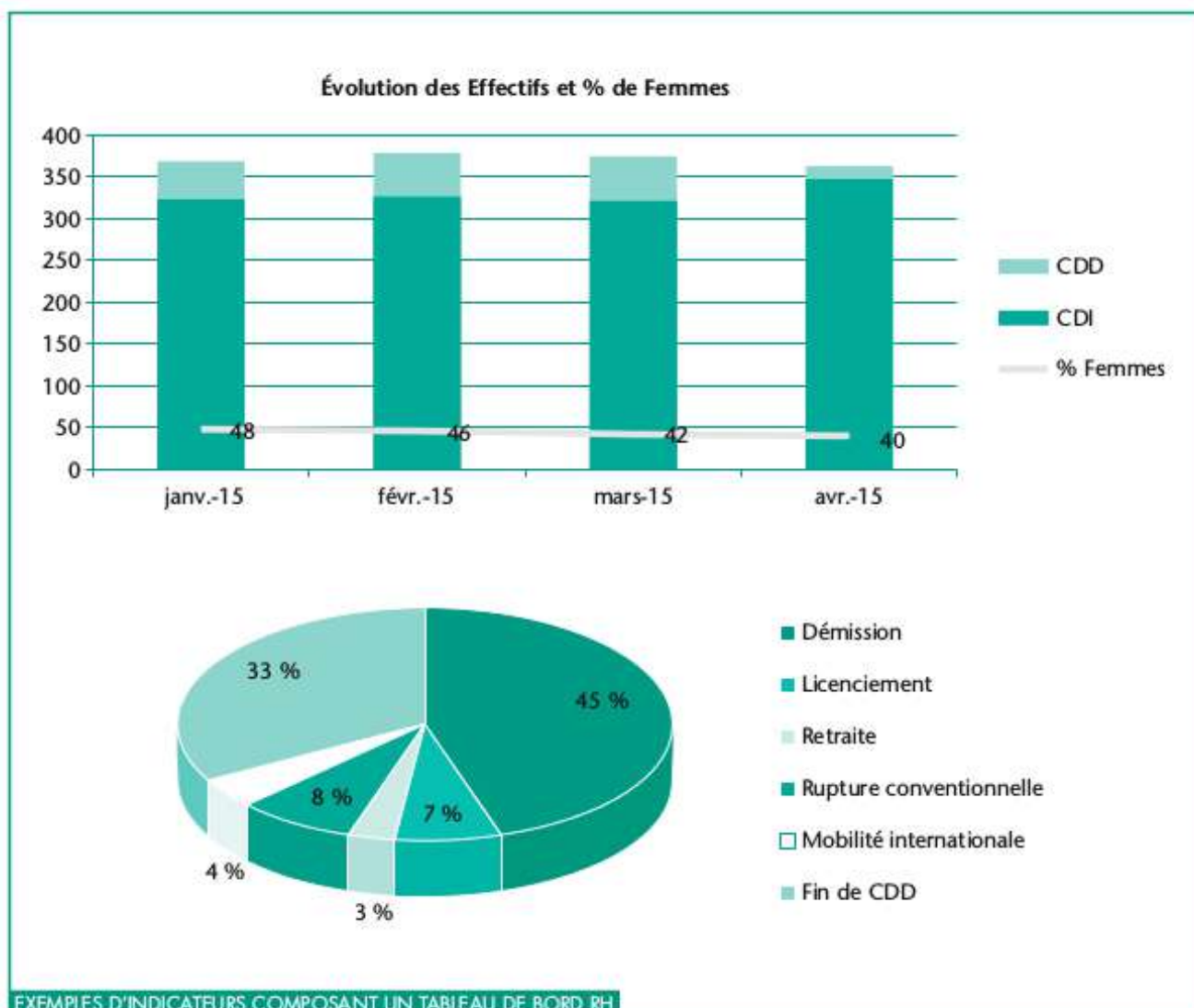
Voici quelques indicateurs :

- taux de turn-over/démission ;
- effectifs ;
- nombre de postes vacants/durée moyenne de pourvoi d'un poste ;
- âge moyen ;
- taux d'accidentéisme/d'absentéisme/de grève, etc. ;
- avancement du plan de formation ;
- répartition des salariés par secteur/métier/pays/coefficient, etc. ;
- climat social.

Pour chaque indicateur, il conviendra de définir la cible à atteindre (► **schémas ci-contre**).

LE FONCTIONNEMENT

- Automatiser : le tableau de bord a vocation à être récurrent. Sa mise à jour sera automatisée autant que possible, afin d'être rapide à produire. Publier un tableau de bord 10 jours après la fin du mois précédent est un maximum.
- Le tableau de bord utilise des données issues du SIRH. De nombreux SIRH intègrent par conséquent le tableau de bord comme une des fonctionnalités proposées, soit dans chaque module, soit de façon transverse à tous les modules. Les informations sont alors mises à jour en temps réel et non périodiquement. Le tableau de bord RH est souvent proposé en page d'accueil aux managers ou aux RH. À défaut, quelques traitements de données permettront d'extraire les données clés pour le tableau de bord.
- Qualité des données : la qualité des données qui servent à constituer votre tableau de bord doit être irréprochable. Un outil de pilotage ne peut s'appuyer sur des informations fausses – au risque de donner des orientations fausses. L'image produite par des données erronées serait catastrophique.



TROIS PRINCIPES

Le tableau de bord devra systématiquement être en cohérence avec les trois principes suivants :

- **Sécurisé en termes d'accès aux informations.** Il comportera des informations confidentielles, qui ne devront pas circuler au-delà du périmètre ciblé.
- **Fiabilité des données,** qui pourront être auditées à tout moment.
- **Cohérence des informations.** Les définitions des indicateurs devront être précises pour ne pas soulever de doutes quant à la cohérence des données. Par exemple, si certains indicateurs se réfèrent au nombre d'employés, tandis que d'autres se réfèrent aux équivalents temps-plein (ETP), cela figurera de façon claire.



POUR RÉSUMER

Étroitement corrélé à la stratégie d'entreprise, le tableau de bord RH devra être facile à produire et parfaitement fiable. Il deviendra ainsi un outil de pilotage pour la fonction RH mais aussi pour les managers.

POUR ALLER PLUS LOIN

Joëlle Imbert, *Les tableaux de bord RH. Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*, éditions d'Organisation, 2007

Le bilan social individuel (BSI) est un document annuel complet remis à chaque salarié qui détaille sa rémunération et les avantages sociaux liés. Il permet de valoriser la politique RH de l'entreprise et d'aider le salarié à mieux comprendre sa rémunération. Il est souvent lié aux approches de marketing RH, car il permet de toucher directement chaque salarié de manière personnalisée.

LE BSI : QUEL INTÉRÊT ?

« La rémunération ne se limite pas au salaire net inscrit sur la fiche de paie », c'est le message que l'entreprise met en avant au travers du BSI. Il permet de valoriser certains avantages sociaux rarement considérés comme des éléments de rétribution aux yeux des salariés, mais qui font partie d'un package global auquel a accès le salarié en travaillant dans l'entreprise.

Il permet ainsi de valoriser la politique salariale de l'entreprise en affichant une démarche de transparence. Il répond à une stratégie RH dont l'objectif est la fidélisation des salariés.

Du côté salarié, il permet de renforcer la connaissance de tous les éléments de rémunération auxquels contribue l'entreprise de manière directe ou indirecte pour les salariés et de favoriser leur engagement dans l'entreprise et de les fidéliser.

C'est également un outil pédagogique et/ou informatif qui permet aux entreprises d'informer leurs salariés sur les nouveaux dispositifs en vigueur (CPF, réforme des retraites, loi handicap), tout en restant exhaustif et personnalisé. L'objectif n'est pas de créer une annexe à l'intranet RH mais d'expliquer aux salariés les dispositifs réglementaires qui les impactent.

CONSTRUIRE SON BSI

Le contenu

On retrouve dans le BSI de nombreuses informations liées directement à la rémunération du

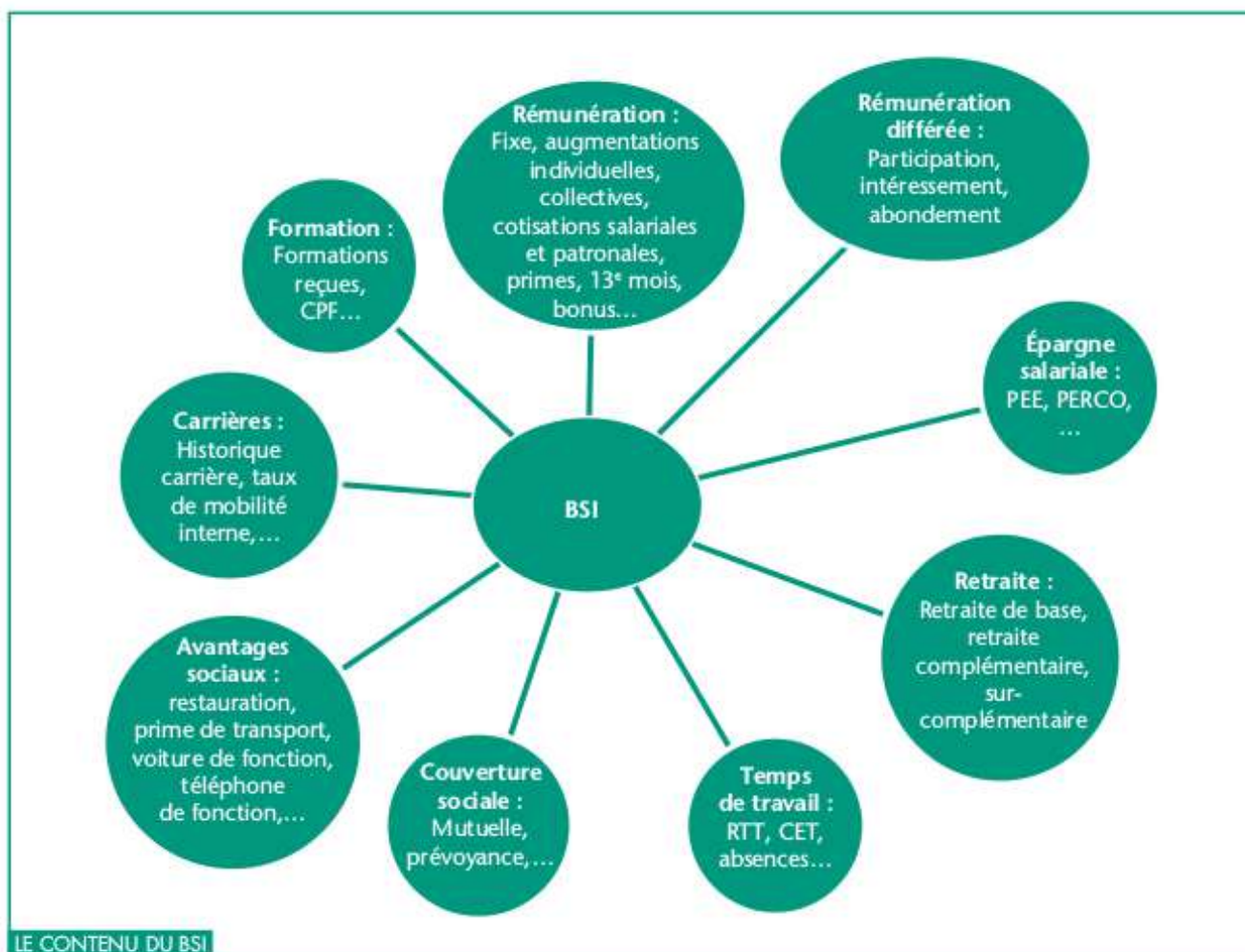
salarié (salaire de base, primes, etc.) ou indirectement (formation, congés, prévoyance, etc.). Chaque entreprise personnalise son BSI selon ce qu'elle veut mettre en avant auprès des salariés.

La première étape dans la construction d'un BSI est donc de déterminer quels points on souhaite y voir figurer. Il faut se demander également sur quoi on ne souhaite pas communiquer. Par exemple, que faire lors d'une année où il n'y a pas de distribution d'intéressement et de participation ? Lors d'une année de gel de salaire dans une direction ? Parler de rémunération peut aussi conduire à devoir parler de sujets que l'on aurait préféré éviter. Pour certaines entreprises, cela est un moyen d'expliquer le pourquoi de telle ou telle politique de rémunération. Les éléments présents dans le BSI varient d'une entreprise à l'autre mais restent généralement centrés autour de neuf axes majeurs (voir schéma page suivante).

La forme

Le BSI peut être diffusé selon différents formats pouvant être complémentaires ou substituables. Le format de restitution du document (papier ou numérique) est à définir dès le début du projet en fonction de la population et de la stratégie associée au projet.

Une majorité des entreprises optent pour le format papier (livrets, brochures, dépliants...). Selon une enquête menée par AC Conseil auprès de 500 000 salariés destinataires d'un BSI en 2013 et 2014, plus de 60 % d'entre eux affichent une préférence pour le BSI papier et 40 % optent



pour le BSI numérique, lorsqu'on leur demande de choisir un support unique. Près d'un tiers demandent les deux versions. Du côté des entreprises, la quasi-totalité d'entre elles adoptent le BSI papier la première année et envisagent ensuite de faire migrer le support vers le numérique. Le format électronique (site web dédié ou pdf) se développe de plus en plus, il a l'avantage d'être plus dynamique et moderne : pas de limitation en terme de taille de contenu, possibilité d'insérer des graphiques dynamiques interactifs, de faire des liens vers d'autres informations sur l'intranet ou sur les sites de partenaires (gestion-

naire PEE/PERCO, mutuelle...), d'ajouter des enquêtes en ligne, un édito vidéo et de télécharger directement les documents qui nous intéressent. Cette solution est également plus économique que la solution papier et plus écologique, mais il faut s'assurer que tous les salariés ont un accès internet pour le consulter.

Pour le format web, il faudra porter une attention particulière à la sécurité d'accès aux données et vérifier que le système est bien sécurisé au préalable car les données présentes dans le BSI sont des données sensibles et personnelles.

Collecte des données

Toute la difficulté du BSI vient du fait que les données proviennent de différents systèmes. Les données du BSI sont extraites pour la plupart de l'outil de paie et de l'outil de gestion des carrières/formation selon le niveau d'information que l'entreprise souhaite donner. Après avoir extrait les données des différents systèmes, l'entreprise les rassemble avec un outil de consolidation RH. Cette phase peut également être externalisée, de nombreuses entreprises proposent aujourd'hui de créer le bilan social individuel. Il faudra dans ce cas leur communiquer un fichier regroupant toutes les données salariées et société nécessaires à la création du rapport.

Il est primordial de bien contrôler ses données avant de constituer le BSI et de s'assurer de la fiabilité de la base. Le contrôle des données est une des tâches les plus consommatrices de temps dans le projet (surtout lorsqu'elles proviennent de différents systèmes). Il faut également trier en fonction des données que l'on veut publier ou non. Par exemple, une personne peut voir une baisse de salaire mais en fait elle a bénéficié d'un réaménagement de poste ; il faut alors savoir ce que l'on met dans son BSI : va-t-on faire apparaître une diminution de rémunération ou plutôt mettre en valeur son aménagement de poste ?

Communication

Le BSI peut être diffusé de différentes manières :

- Au format électronique, il peut être envoyé par mail au salarié ou mis à disposition sur l'intranet RH dans l'espace personnel du salarié ou encore distribué sur clé USB,
- Au format papier, il est envoyé par courrier au collaborateur ou remis en main propre par

le manager, généralement en trois occasions : au moment de l'entretien annuel, lors des phases de négociation salariale ou lors d'un entretien d'activité.

La remise en main propre par le manager est une solution intéressante car elle permet d'ouvrir le dialogue et de commenter ensemble le BSI. Cependant, il est nécessaire de former le manager au préalable afin de s'assurer qu'il puisse répondre aux questions du salarié et expliquer correctement le contenu du document.

La périodicité est également un élément à prendre en compte dans la mise en place d'un BSI. En effet, compte tenu des efforts nécessaires à la production d'un BSI et à la relative stabilité de certaines données, l'entreprise peut choisir d'opter pour une publication bisannuelle plutôt qu'annuelle.

Afin de sensibiliser les salariés à cette démarche, il est recommandé d'établir un plan de communication avant le lancement du BSI. L'entreprise peut en faire la promotion au travers de différentes actions telles que la création et diffusion d'affiches, vidéo de promotion et explication du concept, annonce dans les newsletters, etc.

Une formation à la communication autour des notions de rémunération en général et du BSI en particulier est indispensable pour les équipes RH car la distribution du BSI génère inmanquablement un grand nombre de questions. Le conseil de sociétés spécialisées peut ici s'avérer très utile pour éviter les écueils.

Une fois le BSI diffusé, une enquête de satisfaction peut également être réalisée afin de mesurer l'impact du BSI.



POUR RÉSUMER

Individualisé, clair, concis, le BSI est un très bon outil pour maîtriser sa communication sociale et valoriser la politique de rémunération de l'entreprise. C'est également un levier supplémentaire dans la négociation salariale qui va permettre de mettre en perspective la rémunération de chaque salarié et ses avantages sociaux, souvent peu reconnus comme des éléments de rémunération à part entière.

► fiche 45

Étendre l'outil d'entretien d'évaluation

Index

Les numéros renvoient aux principales fiches traitant du sujet.

A

Absences, 38, 47
Acteurs du marché, 4
Activités, 34
Administrateur fonctionnel, 21
Administration, module 5 (21-26)
Administration fonctionnelle, 21
Analyse des solutions du marché (RFT), 5
Analyse d'entretien, 44
Analyse d'impacts, 3
Annonce, 40
Anomalies, 29, 31
Archivage, 22
Archivage des données, 7
ASP (application service provider), 2, 13, 18
Assistance, 27, 28, module 6 (27-30), 34
Assistance métier, 27
Ateliers, 10, 11
Attestations administratives, 35
Autorisations, module 5 (21-26)
Autorisations d'accès, 21
Avancement, 41

B

BDU (base de données unique), 32
Benchmark, 4
Besoins en formation, 27, 45
Best of breed, 2, 18, 40
BPO (business process outsourcing), 18
BSI (bilan social individuel), 47, 51

Budget, module 3 (14-17), 16

Budget projet, 16

Bulletin de paie, 35, 49

C

Cabinet de conseil, 9
Cadrage, 1, 2, 9
Cadre réglementaire, 6
Cahier des charges, module 2 (9-13), 10
Candidat, 40
Candidature, 40
Carrière, 45, 46
Cartographie, 1
CCAP (cahier de clauses administratives particulières), 10
CCTP (cahier de clauses techniques et particulières), 10
Centralisation, 2
CET (compte épargne temps), 47
Changements d'organisation, introduction
CHSCT, 8
Cible, 3
CIL (correspondant informatique et libertés), 7
Clients externes, 34
Clients internes, 34
Cnil (commission nationale informatique et libertés), 1, 7
Coffre-fort numérique, 49
Cohérence, 50

Collecte des données, 51
 Comité de pilotage, 3, 12, 14, 15, module 3 (14-17),
 Comité de projet, 14, 15
 Comité d'entreprise, 8
 Communication, 47
 Compétences, 33
 Compétences clés, 46
 Compte prévention pénibilité, 32
 Conditions de reprise, 25
 Conduite du changement, 1, 17
 Confidentialité, 36, 48
 Congés, 47
 Conseil, 27
 Conservation des données, 7
 Consolidation des données, module 11 (47-51)
 Consultation, 9, module 2 (9-13)
 Consultation des IRP, 8
 Contractualisation, 13
 Contraintes réglementaires, 42
 Contrat, 13, 16, 20, 49
 Contrôles, 24
 Contrôles de cohérence, 23
 Contrôles de paie, 35
 Contrôles de qualité, 23
 Contrôles de vraisemblance, 23
 Convention de service, 13
 COOC, 43
 Coût de la RH, 30
 Coût du bulletin de paie, 30
 Coût du SIRH, 30
 Coûts, 15, 19, 30, 48
 Critères, 12
 Critères d'évaluation, 46
 Cycle « en V », 14

D

Demandes ponctuelles, 23
 Destinataires des données, 7
 Décentralisation, 2
 Délais, 15, 19
 Délais de pourvoi des postes, 39
 Démarche de qualité, 15

Dématérialisation, 48, 49
 Dépenses d'exploitation, 16
 Développement, 31, 34, module 10 (39-46)
 Dialogue compétitif, 11
 Disponibilité, 48
 Données du personnel, 9
 Données informatisées, 7
 Données RH, 23
 Dossier de consultation, 11
 Dossier de présentation, 8
 Dossiers du personnel, 49
 DRH, 33
 Droits d'accès, module 5 (21-26)
 DSI, 33
 DSN (déclaration sociale nominative), 32, 35

E

Éditeur, 9
 E-learning, 43
 E-RH, 47
 Enjeux financiers, 16
 Entretiens, 1, 44, 45
 Environnement de secours, 22
 ERP (enterprise resource planning), 2, 18, 26, 35, 36, 37
 Étape du projet, 14
 État des lieux, 1
 Évaluation, 44
 Évaluation annuelle, 44
 Évaluation de la compétence, 44
 Évolution, 31
 Évolution du SIRH, module 7 (31-32)
 Expertise, 27
 Externalisation, 2, 13, 18, 19, module 4 (18-20)

F

Facteurs clés de succès, 17
 Feuille de route, 5
 Fiabilité, 47, 50
 Fiche salarié, 36
 Figures imposées, 11
 Figures libres, 11
 Filiales, 6, 23

Flexibilité, module 4 (18-20)
 Fonctionnalité, 15, module 3 (14-17)
 Fonction SIRH, 33, module 8 (33-34)
 Forfait, 16
 Formation, 28, 34, 42, 43, module 10 (39-46), 47
 Formations réglementaires, 42
 Formulation des demandes, 27
 Fournisseur, 5, 9, module 2 (9-13), 13, 28, 32
 Fréquence de l'interface, 25
 Futur salarié, 41

G

GA (gestion administrative), 36, 37, module 9 (35-38)
 Gain de temps, 47, 48
 GED (gestion électronique des documents), 48
 Gestion de la formation, 42
 Gestion de la performance, 44, module 10 (39-46)
 Gestion des accès et sécurité, 49
 Gestion des activités, 38
 Gestion des carrières/formation, 51
 Gestion des compétences, 39, 46, module 10 (39-46), 47
 Gestion des heures, 38
 Gestion des risques, 15
 Gestion des temps, 38, module 9 (35-38)
 Gestion du changement, module 3 (14-17)
 Gestion opérationnelle des interfaces, module 5 (21-26)
 Gouvernance du projet, 14
 GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), 46
 Grille de positionnement des collaborateurs, 46
 Grille d'évaluation, 4
 GTA (gestion des temps et des activités), 38
 Guide utilisateur, 28

H

Hébergement, 18, 19
 Horaires particuliers, 38

Hot-line, 27
 Hypothèse, 2

I

Image éco-responsable, 48
 Impacts, 5
 Implication, 47
 Indexation des documents, 49
 Indicateur, 23, 30, 50
 Indicateurs clés, 40, 42
 Indicateurs de qualité de service, 29
 Indicateurs de responsabilité, 20
 Interfaces, 21, 24, 25, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 49, module 11 (47-51)
 Interfaces d'organigramme, 25
 Internalisation, 2
 International, 6, 23
 IFRS (International financial reporting standards), 6
 Intégrateur, 9
 Intégration de logiciel, 13
 Investissements, 16
 IRP (instances représentatives du personnel), 1, 8

J

Jeu vidéo, 43

L

Législateur, 32
 Législation, 6, 31
 Licence, 2
 Licence de logiciel, 13
 Liste de choix, 12
 Livres blancs, 10
 Logiciel de paie, 35
 Logiciels, 26
 Lois, 32
 Lois informatique et libertés, 6, 7

M

Maintenance, 13, 31
 Managers, module 8 (33-34)

Maquette, 11, 12
 Matrice des risques, 15
 Matricule unique, 6, 36
 Mesure de la performance, 50
 Métier RH, introduction
 MOA, 6, 34
 Mobilité, 45
 Mobilité interne, 39
 Modèles de contrat, 20
 Modifications périodiques réglementaires, 32
 Module de gestion administrative, 24
 MOE, 6, 34
 MOOC, 43

N

Niveaux de paramétrage, 26
 Normes et procédures ISO, 49
 Notation, 4

O

Objectifs, 45
 Obligation de déclaration, 7
 Offres commerciales, 12
 On-boarding, 41
 Organismes extérieurs, 24
 Organismes sociaux, 34
 Origine des données, 7
 Outils, 1, 24, 36, 37
 Ouverture/fermeture de compte, 21

P

Paie, 32, 35, module 9 (35-38), 51
 Paramétrage, 26
 Parties prenantes, 1
 Périmètre, 2, 6, 33, 50
 Périodicité des sauvegardes, 22
 Personnalisation, 19, 28, 31
 Personnalisation avancée, 26
 PGI (progiciel de gestion intégré), 2
 Phase de production, 20
 Phases du projet, 14
 Pilotage, 50
 Plan d'assurance qualité, 13

Plan de communication, 17
 Plan de formation, 17, 42
 Plan de gestion du changement, 17
 Plan de management de projet, 13
 Plan de réponse, module 2 (9-13), 9
 Plan de succession, 46
 Planification budgétaire, 16
 Planification du projet, 14
 Planning, 14, module 3 (14-17), 47
 Planning de paie, 29
 Planning d'exploitation, 25
 Planning opérationnel, 22
 Plateformes LCMS, 43
 Plateformes LMS, 43
 Population, 2
 Portail RH, module 11 (47-51)
 Postes budgétaires, 16
 Présentation au comité d'entreprise, 8
 Prestataires, 9, 12
 Processus RH, 2
 Procédures d'exploitation du système, 22
 Production des traitements, 22
 Production des traitements et des résultats, module 5 (21-26)
 Progiciels, 26
 Projet de mise en œuvre, 5
 Protection adéquate, 7
 Purges, 49

Q

Qualification d'une demande, 27
 Qualité de service, module 4 (18-20), 29, module 6 (27-30)
 Qualité des données, 50
 Qualité du processus, 29

R

Recrutement, 39, 40, module 10 (39-46)
 Reporting, 23, 42, 44
 Réforme de la formation professionnelle, 32
 Référentiels, module 5 (21-26)
 Référentiels communs, 6
 Référentiels fonctionnels, 21

Régie, 16
 Règlement de la consultation, module 2 (9-13), 9
 Réglementaires, module 7 (31-32)
 Réglementation, 1, 31, 32
 Rémunération, 51
 Rémunération variable, 45
 Reporting d'exploitation, 22
 Réseaux sociaux, 40
 Responsabilité, 25
 RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), 6
 Responsables de process RH opérationnel, module 8 (33-34)
 Responsables de processus, 21
 Retours d'expérience, 4
 Retour sur investissement, 16
 Rétro-planning, 3
 Réunion de consultation, 8
 Réunion d'information, 8
 RFI (request for information), 4
 RFP (request for proposal), 10
 Risques, module 3 (14-17)
 Roadmap, 5
 Rubriques de paie, 35

S

SaaS (software as a service), 2, 13, 18, 19, 20, module 4 (18-20), 26
 Safe Harbor, 7
 Salariés, module 8 (33-34)
 Sauvegardes, 22, 48
 Schéma directeur, 5
 Scénario cible, 5
 Scénarios, 1, 3
 Sécurité, 24, 48
 Serious game, 43
 Services aux utilisateurs, module 6 (27-30)
 Service SIRH, 33, module 8 (33-34)
 SI global, 9
 Signature électronique, 49
 SIRH collaboratif, 47
 SLA (service level agreement), 20, 29

Socle SIRH, module 9 (35-38)
 Solution, 4, 12
 Soumissionnaires, 12
 Sourcing, 40
 Sous-processus, 37
 Statistique, 27
 Stratégie de formation, 17
 Stratégie RH monde, 6
 Suite RH, 24, 40
 Suivi de carrière, module 10 (39-46)
 Suivi de l'implantation, 34
 Suivi du budget, 16
 Suivi financier, module 6 (27-30)
 Support utilisateur, 27

T

Tableau de bord RH, 50
 Tableau financier, 9
 Tableaux de bord, 23, module 11 (47-51)
 Tâches administratives, 41
 Temps de travail, 38
 TJM (taux journaliers moyen), 16
 TMA (tierce maintenance applicative), 2, 18, 31
 Transferts par fichiers « plats », 24

U

Utilisateurs, 27

V

Vagues de déploiement, 5
 Veille réglementaire, 32

W

Web services, 24

Compléments à télécharger

Vous avez acheté cet ouvrage et nous vous en remercions. Vous pouvez à titre gracieux bénéficier d'un certain nombre de compléments à télécharger. Riches en contenu, ils ont été pensés comme un prolongement pratique et directement opérationnel du livre papier.

Cet avantage est exclusivement réservé aux acquéreurs de cet ouvrage.

Pour bénéficier de ce contenu *via* le téléchargement, il suffit de vous connecter à l'adresse suivante et de télécharger les fichiers :

<http://www.st1.eyrolles.com/56260/sirh.zip>

Mention légale : le service de téléchargement proposé ci-dessus est délivré à titre gratuit. Les émetteurs se réservent le droit de retirer ou de modifier cette possibilité sans préavis et en cas d'utilisations qui s'avèreraient sans commune mesure avec les ventes du livre. Les documents disponibles sur le CD-Rom ou à télécharger restent la propriété des auteurs qui les mettent à la disposition du lecteur pour son usage personnel ; en retour celui-ci s'engage à ne pas les diffuser ou à en faire un usage commercial sans l'accord des auteurs et de l'éditeur.

Dans la même collection





