



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'AMO 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, 32Mo 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](http://www.editions-eyrolles.com)

Code éditeur : G56260  
ISBN : 978-2-212-56260-6



## **MODULE 1 LE CADRAGE DU PROJET SIRH**

- FICHE 1 • Étudier l'existant
- FICHE 2 • Étudier les hypothèses
- FICHE 3 • Analyser les scénarios
- FICHE 4 • Analyser les solutions du marché
- FICHE 5 • Définir le scénario cible
- FICHE 6 • Préparer les projets internationaux
- FICHE 7 • Déclarer les données à la Cnil
- FICHE 8 • Prévenir les IRP

## **MODULE 2 LA CONSULTATION**

- FICHE 9 • Préparer la consultation
- FICHE 10 • Rédiger un cahier des charges
- FICHE 11 • Mener un dialogue compétitif
- FICHE 12 • Choisir la solution et/ou le prestataire
- FICHE 13 • La contractualisation

## **MODULE 3 LE PROJET**

- FICHE 14 • Le pilotage du projet
- FICHE 15 • La gestion des risques
- FICHE 16 • Le suivi budgétaire
- FICHE 17 • La conduite du changement

## **MODULE 4 LES PROJETS D'EXTERNALISATION**

- FICHE 18 • Externaliser le SIRH
- FICHE 19 • Découvrir le mode SaaS
- FICHE 20 • Contractualiser un projet en mode SaaS

## **MODULE 5 ADMINISTRER LE SIRH ET PRODUIRE LES TRAITEMENTS**

- FICHE 21 • Administrer le SIRH
- FICHE 22 • Produire les traitements
- FICHE 23 • Communiquer les données RH
- FICHE 24 • Faire communiquer les outils du SIRH
- FICHE 25 • Les questions lors de la mise en place d'une interface SIRH
- FICHE 26 • Paramétrer l'outil



## **MODULE 6 GÉRER LE SERVICE AUX UTILISATEURS**

- FICHE 27 • Assister les utilisateurs
- FICHE 28 • Former les utilisateurs
- FICHE 29 • Suivre la qualité de service
- FICHE 30 • Suivre les coûts du service

## **MODULE 7 FAIRE ÉVOLUER LE SIRH**

- FICHE 31 • Faire évoluer le système
- FICHE 32 • Assurer la veille réglementaire

## **MODULE 8 LA FONCTION SIRH**

- FICHE 33 • Le service SIRH
- FICHE 34 • Les activités

## **MODULE 9 LE SOCLE SIRH**

- FICHE 35 • Informatiser le processus de paie
- FICHE 36 • Mettre en place un outil de gestion administrative
- FICHE 37 • Vers une gestion administrative élargie
- FICHE 38 • La gestion des temps et des activités

## **MODULE 10 LE DÉVELOPPEMENT RH**

- FICHE 39 • Gérer le plan de recrutement
- FICHE 40 • Du sourcing à l'embauche
- FICHE 41 • Le on-boarding
- FICHE 42 • Mettre en œuvre la gestion administrative de la formation
- FICHE 43 • Développer de nouvelles formes de formation
- FICHE 44 • La gestion de la performance
- FICHE 45 • Étendre l'outil d'entretien d'évaluation
- FICHE 46 • Organiser la gestion des compétences

## **MODULE 11 LES PROCESSUS TRANSVERSES**

- FICHE 47 • Le SIRH collaboratif
- FICHE 48 • Les enjeux de la dématérialisation
- FICHE 49 • Périmètre et fonctionnement de la dématérialisation
- FICHE 50 • Créer les tableaux de bord RH
- FICHE 51 • Créer son bilan individuel

LES FICHES OUTILS

FOCUS

DU **SIRH**

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

[www.editions-eyrolles.com](http://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	<b>Le cadrage du projet SIRH</b>	
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	<b>La consultation</b>	
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	<b>Le projet</b>	
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	<b>Les projets d'externalisation</b>	
Fiche 18	Externaliser le SIRH	69
Fiche 19	Découvrir le mode SaaS	72
Fiche 20	Contractualiser un projet en mode SaaS	74
Module 5	<b>Administrer le SIRH et produire les traitements</b>	
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	<b>Gérer le service aux utilisateurs</b>	
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	<b>Faire évoluer le SIRH</b>	
Fiche 31	Faire évoluer le système	111
Fiche 32	Assurer la veille réglementaire	114

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



# 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. « Tendances 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 disposions 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.



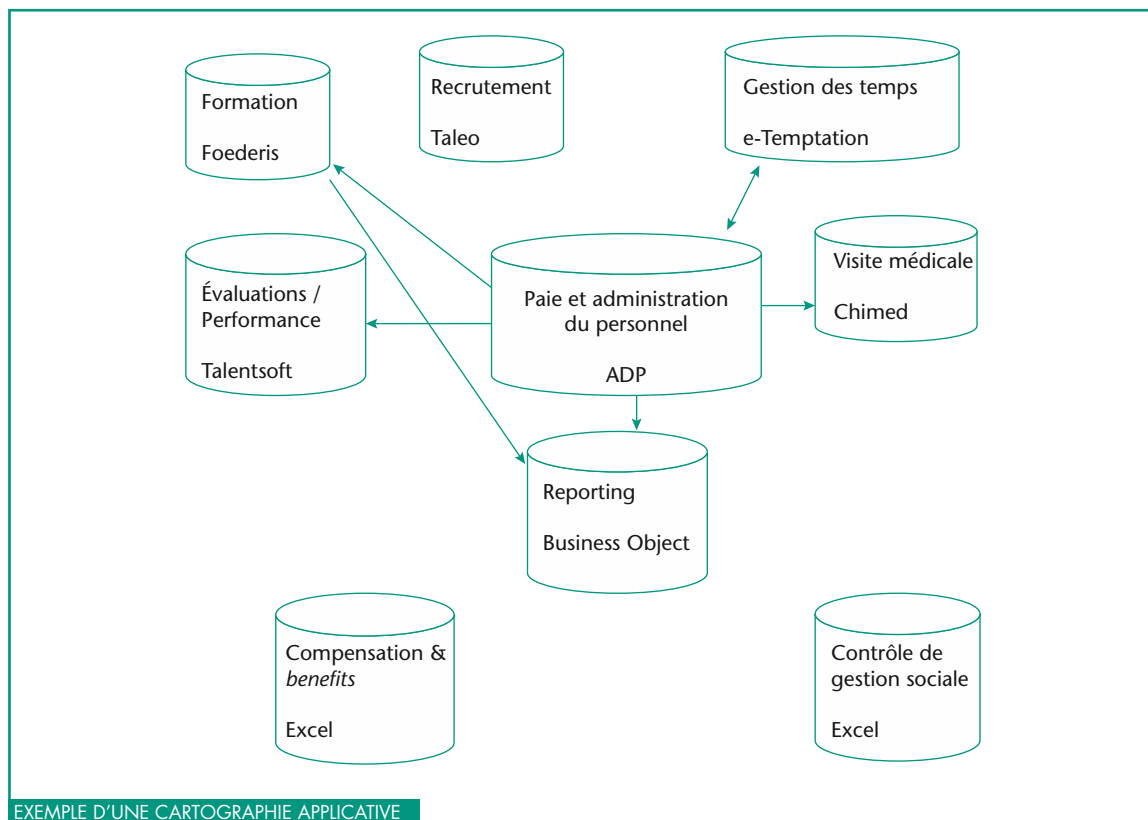
## CONSEIL

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'interfaces</li> <li>• Homogénéité et cohérence des informations, notamment pour les référentiels</li> <li>• 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)</li> <li>• Souvent plus rentable sur le long terme (maintenance, support aux utilisateurs) hors développement spécifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limité aux fonctionnalités de base, apport fonctionnel moins développé</li> <li>• Développements spécifiques (compétences nécessaires, maintenance) impliquant des coûts supplémentaires</li> <li>• Montées de version parfois lourdes à mettre en place</li> <li>• Moins ergonomique que les nouveaux outils d'influence web 2.0</li> <li>• Formations à l'outil plus longues</li> <li>• Forte dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'éditeur</li> </ul>
<i>Best of breed</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richesse fonctionnelle : meilleure adéquation aux besoins car spécialisé sur un processus</li> <li>• Rapidité de mise en œuvre</li> <li>• Nouveaux modes de communication</li> <li>• Technologies de type web services permettant d'éviter le développement d'interfaces classiques par échanges de fichiers</li> <li>• Réactivité/flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplication des interfaces et des problématiques associées (matching des référentiels et données, administration/exploitation des interfaces, délais de mise à disposition des données, coûts)</li> <li>• Fonctionnalités manquantes ou partielles comme la gestion des organisations ou des accès</li> <li>• Pérennité parfois plus faible des éditeurs</li> <li>• Degré de personnalisation plus limité</li> </ul>
Bureautique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souplesse et facilité d'utilisation</li> <li>• Existent déjà dans les entreprises, pas d'installation et de coûts</li> <li>• Pas de formation nécessaire à l'outil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données non sécurisées (risques d'erreur)</li> <li>• Chaque utilisateur crée ses propres tableaux Excel, difficulté de transmission ensuite</li> <li>• Problèmes de compatibilité entre plusieurs versions</li> <li>• Limite en terme de calcul (pas d'analyse multidimensionnelle possible)</li> <li>• Traçabilité des informations très faible</li> </ul>

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 logiciel) 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	+ 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<sup>e</sup> 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 DÉMARCHÉ 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.

# Dans la même collection

