

LES APPORTS D'UNE INFORMATISATION DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

Odile JOUSSERAND

Sté SOPRA

RESUME

Une mutation s'opère dans les domaines que les Directeurs de Ressources Humaines souhaitent informatiser.

Ces derniers émettent des besoins en terme de gestion et de pilotage des ressources humaines qui recouvrent la gestion qualitative et notamment la gestion des métiers et des compétences. Ces besoins peuvent être satisfaits d'autant mieux que de nouvelles technologies apparaissent sur le marché, offrant un double aspect : base unique et base partagée.

De fait, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) prend une dimension nouvelle comme support de communication interne et externe mais aussi comme outil de contrôle de la cohérence et de la conformité des pratiques de GRH par rapport à la politique définie à un niveau central.

Cependant la réussite de l'informatisation du système d'information des Ressources Humaines passe par la rigueur d'une approche méthodologique en amont. Celle-ci recouvre différentes étapes comme l'analyse de l'état des lieux, l'analyse du besoin et la définition des objectifs.

Les Directeurs des Ressources Humaines souhaitent de plus en plus que l'outil informatique soit un véritable outil de communication alors que jusqu'à maintenant celui-ci était considéré comme un simple outil de calcul ou de traitement.

OU EN EST LA GESTION INFORMATIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Une mutation s'opère dans les domaines que les Directeurs de Ressources Humaines souhaitent informatiser (*). Jusqu'à ces dernières années, l'informatisation concernait essentiellement l'aspect gestion opérationnelle ou Administration de la fonction Ressources Humaines, c'est à dire l'application des règles et procédures. On abordait le domaine Rémunération, ou d'autres domaines comme la Formation Professionnelle, uniquement sous

l'angle du respect des obligations légales, à travers la déclaration fiscale, le bilan social.

L'objectif recherché était d'assurer le suivi administratif des actions et de comptabiliser les réalisations. Mais la mesure de l'efficacité, de la cohérence entre ces actions, ou décisions n'était pas traitée.

Aujourd'hui, les DRH souhaitent avoir une offre progicielle qui réponde à leurs besoins de gestion et de pilotage. Ces besoins concernent la gestion qualitative des ressources humaines et notamment la gestion de référentiels de métiers et de compétences. Il y a une prise de conscience que l'approche qualitative est un passage obligé pour pouvoir exploiter quantitativement des données pertinentes. En effet lorsque l'on analyse une population, il est nécessaire d'effectuer des regroupements par familles professionnelles, par métiers.

Au delà des opérations formalisées et structurées comme par exemple les données d'un bilan social, il s'agit désormais de prendre en compte des données qualitatives et hétérogènes liées à la gestion d'un portefeuille de compétences ou de souhaits de mobilité, ... Ces informations se trouvent souvent au niveau des managers opérationnels qui sont dans les différentes unités de l'entreprise.

Cette gestion plus fine et plus qualitative entraîne donc une décentralisation de la Gestion des Ressources Humaines à tous les niveaux de l'entreprise. Face à cette décentralisation, seul l'outil informatique peut garantir la cohérence de l'ensemble du système d'information.

Dans cette perspective, le rôle joué par le système d'information des ressources humaines évolue, il devient tout à la fois un support de communication interne et externe et un véritable outil de gestion et de contrôle de la décision.

C'est pourquoi avant de mettre en place une gestion informatisée des ressources humaines qui soit réellement qualitative, une approche méthodologique est indispensable. Celle-ci recouvre différentes étapes comme l'analyse de l'état des lieux, l'analyse du besoin et la définition des objectifs.

COMMENT EXPLIQUER LE DEMARRAGE LENT DE CETTE APPROCHE QUALITATIVE

La mise en place de cette informatisation reste progressive. Elle nécessite certains passages obligatoires.

Lorsque l'on parle de l'Administration du personnel, la démarche conceptuelle est assez réduite. Il faut simplement préciser les règles et procédures légales ou budgétaires.

Mais, en ce qui concerne la Gestion et le Pilotage des Ressources Humaines, la démarche est plus complexe. Il faut conceptualiser les données gérées, c'est à dire définir ce que l'on met derrière des mots comme métier, emploi, poste afin d'assurer leur convergence et leur intégration dans le système d'information. Il y a nécessité d'élaborer un langage commun inter domaines de la Gestion des Ressources Humaines.

NECESSITE D'UNE DEMARCHE CONCEPTUELLE FORTE

La connaissance et la clarification des concepts utilisés est nécessaire car l'entreprise va devoir communiquer auprès des cadres opérationnels et du personnel. La politique de communication est un élément clé dans le passage de l'étape «analyse» d'une démarche de Gestion Prévisionnelle à l'étape «action», dans le passage de l'aspect collectif à l'aspect individuel.

Parmi ces différents concepts, celui de la compétence est certainement le plus difficile à mettre en oeuvre. Il s'agit d'un concept qui touche tous les domaines de la Gestion des Ressources Humaines. (Schéma en fin d'article)

Une démarche globale s'avère par conséquent indispensable. Par exemple, si une entreprise cherche à pourvoir un poste, elle doit choisir si elle fait appel à un recrutement externe ou si elle puise dans ses ressources internes. Dans ce second cas, elle doit savoir qui est susceptible d'occuper ce poste, quelles sont les formations nécessaires à son accession, etc.

La fonction RH doit concevoir les outils et les méthodes appropriés et ce, si possible, avec la participation de l'encadrement. En effet dans ce type de démarche, l'acquisition et la diffusion de l'information sont primordiales.

NECESSITE D'UNE ANALYSE DETAILLEE DES BESOINS

Il n'existe pas de modèle informatique standard pour répondre au besoin d'une telle gestion qualitative, l'intégration d'un outil informatique donne lieu à des développements spécifiques.

L'entreprise doit identifier ses objectifs qui peuvent être de nature qualitative et/ou quantitative avec une dimension individuelle et/ou collective.

Le périmètre du projet, ses objectifs, l'expression du besoin sont des informations qui doivent être formalisées dans un cahier des charges. L'élaboration d'un cahier des charges est un moyen pour l'entreprise de communiquer sur son projet d'informatisation à partir de trois points essentiels .

PERIMETRE ET OBJECTIFS DU PROJET

Lors de la définition du périmètre, il est nécessaire de citer les restrictions qui ont été décidées.

Les objectifs doivent être écrits.

EXPRESSION DU BESOIN

Elle se présente de la manière suivante :

- présentation des concepts qui seront utilisés par l'entreprise ;

L'objectif est de clarifier l'exposé, de respecter le besoin d'un langage commun. - définition fonctionnelle du besoin organisée en fonctions ;

Il s'agit de décrire ce qui est essentiel ou 'invariant', c'est à dire décrire l'activité tout en se libérant des choix d'organisation. En effet, un système d'information est conçu pour plusieurs années et les besoins des utilisateurs sont, au contraire en constante évolution. Il convient de construire le système d'information sur une assise stable.

- présentation des données du système d'information.

ELEMENT ORGANISATIONNEL

L'analyse doit permettre :

- de recenser les acteurs et la définition de leur rôle respectif,
- de bâtir les principes du système d'habilitation,
- d'estimer les éléments de volumétrie en terme d'acteurs et de données.

LA PARTICIPATION DES UNITES OPERATIONNELLES

Les responsables opérationnels doivent être impliqués car ce sont eux qui détiennent une partie importante des informations nécessaires à la gestion qualitative. Il constitue le relais de l'information ascendante et descendante.

Le personnel quant à lui est concerné en tant qu'acteur.

Une méthodologie fiable qui satisfait ses objectifs ne devient pleinement efficace que si elle prend appui sur des outils informatiques.

LES APPORTS DE L'OUTIL INFORMATIQUE

Dans ce cadre, l'outil informatique est tout à la fois :

- un facteur de décentralisation,
- un facteur d'intégration des domaines,
- un outil permettant d'élaborer des indicateurs permanents et actualisés

UN FACTEUR DE DECENTRALISATION

L'introduction de l'informatique ne consiste pas uniquement à positionner des outils sur la structure existante mais c'est souvent l'occasion de réexaminer l'ensemble du fonctionnement des systèmes de gestion et de redéfinir le niveau d'attribution des informations.

La décentralisation offre un avantage considérable tant dans la recherche de l'efficacité de l'acquisition de l'information que dans la diffusion de l'information ; ceci donne lieu à des échanges plus riches.

Les nouvelles architectures apportent un certain nombre d'avantages :

- Une base d'information unique et consolidée accessible par de multiples utilisateurs ayant une approche différente d'une même information,
- Le partage de la saisie et de la validation des données.

Ce partage de la saisie est très bénéfique au niveau de la qualité des informations.

UN FACTEUR D'INTEGRATION DES DOMAINES

- entre l'entretien d'appréciation et le référentiel de compétences,
- entre la formation professionnelle et le référentiel de compétences.

C'est un aspect trop souvent négligé par les Directeurs de Ressources Humaines et pourtant lorsque l'on aborde l'approche qualitative on peut faire la constatation suivante :

- il s'agit d'une approche inter domaines, transversale ;
- les facteurs stratégiques d'évolution de l'entreprise doivent être intégrés.

Toutes les actions doivent avoir été décidées au niveau stratégique puisqu'elles doivent être en cohérence avec les besoins à moyen et long termes.

UN OUTIL POUR ELABORER DES INDICATEURS PERMANENTS ET ACTUALISES

L'outil informatique satisfait aux impératifs d'un système de pilotage actualisé et glissant.

Il s'agit essentiellement de tableaux de bord sociaux

On rencontre deux types d'indicateurs

- les indicateurs sur l'analyse de l'existant

Ces indicateurs doivent croiser des informations provenant de différents domaines de la gestion des ressources humaines.

- les indicateurs de flux internes et externes

Les indicateurs de flux sont à la base des prévisions. Il s'agit de marquer les grandes ten-

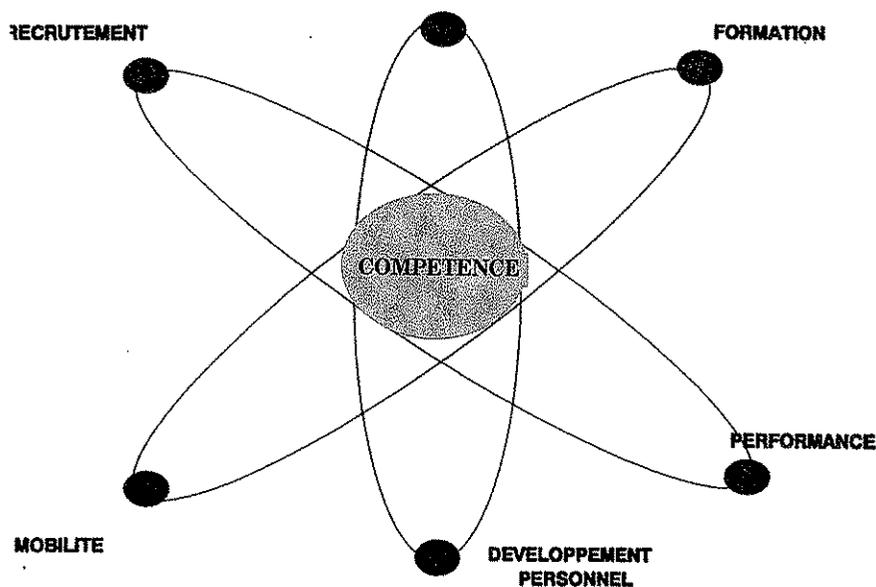
dances du comportement des collaborateurs à partir de l'analyse du passé. On dégage aussi les faits marquants de l'entreprise. Il faut au préalable identifier les phénomènes et les facteurs significatifs; ensuite il faut rechercher comment les quantifier.

- Les Projections

A partir d'une situation présente des personnes, il s'agit de rechercher qu'elle sera la situation future sous le seul effet des tendances actuelles observées ou évolutions incontournables. Toute projection suppose que l'on ait une bonne connaissance de l'analyse de l'existant.

- Les Simulations

Elles se caractérisent par l'introduction d'hypothèses qui ne sont pas induites par la situation présente ou passée.



LA COMPETENCE

(*) Mon analyse sur l'évolution de la demande repose sur la mise en oeuvre par nos clients (échantillon de 350 entreprises) du progiciel HERA.

HERA est un progiciel qui traite les différents domaines de GRH (personnel, formation, recrutement,...) essentiellement sous deux aspects :

- aspect Administratif avec le respect des différentes obligations légales

- aspect Pilotage avec la présence par exemple de la gestion prévisionnelle de la formation liée à la gestion des emplois, l'analyse de la performance d'un recrutement.

Séduites par l'aide au pilotage que peut fournir HERA, les entreprises durant ces 5 dernières années, passaient cependant difficilement à l'acte. En effet, 90 % d'entre elles mettaient en oeuvre HERA pour répondre uniquement à leurs préoccupations d'Administration de leur gestion des collaborateurs et de la formation professionnelle.

Aujourd'hui, 2 entreprises sur 3 parmi nos prospects ou clients souhaitent évoluer et évoluent vers un objectif de pilotage de leur fonction, ce qui se traduit de la manière suivante :

- nos clients ont des demandes nombreuses d'adaptation du progiciel ;*
- nos prospects émettent comme critères de sélection dans le choix d'un progiciel de GRH, la prise en compte de leurs préoccupations en terme de gestion qualitative.*

BIBLIOGRAPHIE

Le Boterf G. «Le Schéma directeur des emplois et des ressources humaines», éditions d'Organisation, 1988.

Mallet L. «La gestion prévisionnelle de l'emploi» éditions Liaisons, 1991

Alpender G. «Pour une stratégie des ressources humaines», éditions chotard et associés

Jalbert F. «35 fiches-outils de gestion prévisionnelle de l'emploi», éditions d'Organisation, 1989

Donnadieu G. Denimal P. «Classification, Qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences», éditions Liaisons, 1993.