

L'évolution du système d'information des ressources humaines.

Odile JOUSSERAND

SOPRA

INTRODUCTION

Depuis quelques années, on constate deux phénomènes. D'une part, une évolution dans les domaines et dans la nature des actions que les gestionnaires de ressources humaines souhaitent informatiser (). D'autre part, un accroissement des acteurs concernés par les Ressources Humaines. Face à cette mutation, le système d'information des ressources humaines doit s'adapter.*

EVOLUTION DES BESOINS DES DRH

Les DRH souhaitent piloter les différents processus de leur fonction. Qu'entend-on par pilotage ? Il s'agit d'obtenir une meilleure connaissance qualitative et quantitative des ressources humaines et des besoins de l'entreprise afin d'accroître leur capacité à maîtriser l'adéquation entre les besoins et les ressources et d'anticiper les changements à venir. Dans ce type de démarche, émergent des concepts de référentiel de compétences, d'activités, des notions d'analyse des effectifs, de projection et de budgétisation. La volonté des gestionnaires n'est plus seulement d'assurer un suivi administratif des actions et de comptabiliser des réalisations mais aussi de mesurer l'efficacité ou la cohérence entre ces actions ou décisions.

Cette gestion qualitative a toutes les chances d'aboutir si elle est décidée au niveau stratégique. En effet, il s'agit d'une démarche transversale de longue haleine dont la mise en oeuvre nécessite l'engagement de la direction : les facteurs d'évolution économique et technologique doivent être intégrés. Le DRH doit être proche des décideurs. Cette proximité n'est possible que si, pour les décideurs, la Gestion des Ressources Humaines est reconnue comme participant à la performance de l'entreprise.

L'IMPACT D'UNE DEMARCHE QUALITE

La participation à une démarche qualité peut être le moyen pour une DRH qui se veut stratégique de justifier cette ambition. Les référentiels qualité ont tous pour caractéristique de concerner l'ensemble de l'entreprise et donc de favoriser l'insertion de la DRH dans une démarche d'ensemble qui lui permet de se décloisonner. En effet mettre en oeuvre un plan « qualité totale » nécessite de prendre en compte des facteurs techniques, administratifs et humains.

Les DRH ont tout intérêt à s'impliquer dans ce type de démarche. La qualité de leurs prestations est un élément essentiel de leur image et de leur influence interne. Avoir son système de mesures va leur permettre notamment d'évaluer les écarts entre les politiques et les pratiques et ainsi d'agir pour les réduire.

Si l'on prend l'exemple du référentiel dans une démarche de certification, il contient 20 recommandations dont une seule porte sur le personnel. Trois thèmes sont évoqués : la formation, la qualification et la motivation. Le fil conducteur est la notion de compétence.

Dans cette logique compétence, différents aspects doivent être pris en compte :

- la reconnaissance dans les salaires et classifications,

- la nécessité d'organiser les évolutions professionnelles.

Des spécialités actuellement cloisonnées, comme la gestion de l'emploi, la formation et la rémunération ou la gestion administrative vont se réorganiser autour de traitement de problèmes plutôt qu'en terme d'activités spécialisées.

D'une façon générale, le DRH pilote des processus. Analyser leur qualité implique de s'interroger sur leur cohérence interne et sur la cohérence de ces processus entre eux.

DEVELOPPEMENT DE LA FLEXIBILITE

Flexibilité conjoncturelle et structurelle, réactivité au marché et amélioration de la qualité des produits et services deviennent des facteurs clés de réussite et des critères discriminants de survie par rapport à la concurrence.

Face à une fluctuation de son activité, l'entreprise doit pouvoir bénéficier d'une certaine flexibilité de ses ressources humaines pour calculer au mieux l'effectif nécessaire au niveau de production du moment. Une des premières formes visibles de flexibilité a été le recours à la précarité des emplois. Force est de constater aujourd'hui que précarité se concilie mal avec motivation et implication des salariés. Au contraire, au problème de conjoncture économique est venu s'ajouter celui de la démobilisation interne.

C'est sans doute pourquoi se développent des pratiques de personnalisation des actes de gestion en fonction du salarié ou de la population concernée. La personnalisation permet à l'entreprise de prévoir et de planifier les missions des salariés en fonction des besoins liés à son activité et de traiter les préoccupations de flexibilité en interne. Mais elle complexifie la gestion des collaborateurs puisqu'elle implique de personnaliser tous les actes de gestion : mission, rémunération, durée du contrat, protection sociale. Cette gestion personnalisée nécessite d'une part une meilleure connaissance des besoins de l'entreprise en terme d'activité et de missions à mener, et d'autre part une parfaite connaissance des compétences des salariés (formation, savoir-faire, expérience acquise lors de missions antérieures, etc.). Cette connaissance est souvent détenue par les responsables opérationnels. Le développement de la personnalisation entraîne lui aussi un partage de la fonction entre les cadres fonctionnels et opérationnels.

LA DECENTRALISATION

La gestion plus fine et plus qualitative nécessite une décentralisation de la GRH à tous les niveaux

de l'entreprise tant dans l'acquisition que dans la diffusion des informations. 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 par exemple à la gestion d'un portefeuille d'activités ou bien des souhaits de mobilité. Seuls les managers connaissent ces données organisationnelles des unités opérationnelles.

Par ailleurs, les politiques de qualité tendent à les rendre acteurs. En effet, la mise en place d'un référentiel qualité implique que les cadres opérationnels sachent manager leurs collaborateurs et en faire des salariés parfaitement compétents et motivés.

L'introduction accrue de l'informatique pour l'automatisation des tâches administratives répétitives et la concentration par les opérationnels de certains traitements va accentuer le besoin de mise sous contrôle qualité. Les fonctions d'assistance et d'aide aux opérationnels vont se développer compte tenu du transfert d'activités de gestion auparavant gérées par la DRH. Ce transfert de compétences implique un contrôle du déroulement des processus.

L'EVOLUTION DU SYSTEME D'INFORMATION

La fonction RH doit donc concevoir les outils et les méthodes appropriés et ce, si possible, avec la participation de l'encadrement ; l'acquisition et la diffusion de l'information sont primordiales.

L'implication des managers passe par un SIRH répondant non plus seulement à des besoins administratifs mais aussi manageriaux.

Si l'on souhaite que l'encadrement intègre la dimension « gestion des hommes », il doit disposer des outils lui permettant de remplir sa mission. Aussi est-il nécessaire de lui donner accès à un système d'information qui lui permette d'exprimer ses besoins quantitatifs et qualitatifs et d'obtenir des tableaux de bord ou des graphiques. Les interfaces graphiques sont devenues le complément indispensable des tableaux de bord.

C'est dans ce sens que l'outil informatique rend acteur. Il doit être perçu comme un véritable outil de communication et d'aide à la décision. L'appropriation de l'outil par les managers ou les collaborateurs sera facilitée par sa simplicité d'utilisation et par sa rapidité de mise en œuvre.

Les systèmes d'information ont un nouveau rôle à jouer comme support de communication mais aussi comme outil de contrôle de la cohérence des pratiques de GRH par rapport à une politique définie au

niveau central. Cette puissance informatique dont on dispose aujourd'hui va permettre d'atteindre une plus grande flexibilité, d'élaborer des outils de mesure qui faciliteront la planification et la comparaison des valeurs marchandes de tel ou tel travail.

Pour ce faire, l'introduction de l'outil informatique ne doit pas seulement consister à positionner cet outil sur une structure existante. C'est aussi l'occasion de réfléchir sur le niveau d'attribution de l'information, les nouveaux acteurs et leurs méthodes de travail.

Le caractère « global » d'un SIRH permet la gestion et l'exploitation dans une base d'information unique d'informations hétérogènes qui portent sur des aspects collectifs ou individuels provenant des différents domaines de GRH.

Le caractère « partagé » favorise la décentralisation et offre un compromis entre le désir d'autonomie des responsables locaux qui veulent traiter leurs opérations sans passer par l'informatique centrale et la volonté de l'entreprise de conserver le contrôle de ses données.

Aujourd'hui, les outils s'orientent vers une approche événementielle pour faciliter la saisie effectuée par les managers, voire par différents acteurs avec des niveaux d'interventions différents. Un premier niveau permet une saisie succincte de l'événement, un deuxième niveau est la validation effectuée par le gestionnaire. De cette validation découle la production de documents, - ce qui relève d'une approche fonctionnelle : la connaissance du dossier peut donc être partagée sans pour autant perdre sa confidentialité.

Un exemple pour concrétiser cette approche événementielle : si un collaborateur est malade, il prévient son manager de son absence. Ce dernier doit pouvoir saisir l'événement Maladie, puis le service du personnel, lorsqu'il recevra le certificat, complètera et validera dans le dossier du collaborateur, le motif de l'absence, l'unité, le nombre d'heures ou de jours. Cependant, dès le premier jour, l'absence sera enregistrée et gérée en conséquence.

L'approche événementielle est une approche centrée sur l'organisation et non sur les données. Ainsi chaque collaborateur a la possibilité d'être acteur.

Les nouvelles technologies peuvent contribuer à l'évolution du SIRH si les besoins des DRH sont traités et donnent lieu à la mise en œuvre d'actions concrètes ; la réussite du projet dépend en grande partie de la capacité des acteurs à prendre les bonnes décisions au bon moment.

(*) Mon analyse sur l'évolution de la demande repose sur la mise en œuvre par nos clients (échantillon de 500 entreprises) de nos progiciels de GRH.

Séduites par l'aide au pilotage que pouvaient fournir nos produits, les entreprises durant ces 5 dernières années, sont cependant rarement passées à l'acte. En effet 90 % d'entre elles recherchent essentiellement dans l'offre « progiciel » une réponse à leurs préoccupations d'Administration de la gestion des collaborateurs. Elles acquièrent des produits pouvant traiter la paie ou bien la GRH ou la gestion des temps.

Cependant de plus en plus de sociétés souhaitent évoluer vers un objectif de pilotage et d'intégration, ce qui se traduit de la manière suivante :

- les sociétés souhaitent gérer leur besoin de gestion de rémunération comme un sous-ensemble d'un besoin de GRH,

- les sociétés expriment dans les cahiers des charges leurs préoccupations en terme de gestion qualitative.

BIBLIOGRAPHIE

Aubrey Bob « Le travail après la crise », Inter-Editions, 1994.

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

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

Kaisergruber D. « Frontières de l'emploi, frontières de l'entreprise », Revue Futuribles, décembre 1994.

Meignant A./Dapere R. « La qualité de la fonction Ressources Humaines », Edition Liaisons, 1994.

Meignant A. « Les Compétences de la fonction Ressources Humaines - Diagnostic et action », Edition Liaisons, 1995.

CDJ « Construire le travail de demain - 5 tabous au cœur de l'actualité » Les Editions d'Organisation, 1995.