

L'Impact des Solutions

E-RH et SIRH

dans l'Entreprise
Cas "Campus Universitaire
Privé de Marrakech"

Memoire de fin d'Etude

Réalisé par :
EL KARKHI Zoubida

Encadré par :
Mr SABRI Mohamed

Master2 Management des Ressources Humaines

2009 - 2010



*" Celui qui connaît les hommes est habile
Celui qui se connaît lui-même est éclairé
Celui qui vainc les hommes est fort
Celui qui se vainc lui-même est puissant
Celui qui sait se suffire est riche
Celui qui persévère dans son action a de la volonté
Celui qui demeure en sa vraie place y perdure
Celui qui meurt sans périr a atteint l'immortalité"*

LAO-tseu

Philosophe chinois - 240 avant J.C.

REMERCIEMENT

Ce mémoire est semblable à toute recherche qui a dû être encouragée pour aboutir.

Qu'il s'agisse de conseils, de suivi, d'implication ou de soutien moral, je reste redevable à de nombreuses personnes, qu'elles trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je m'adresse tout d'abord à mes professeurs qui m'ont été d'un apport considérable, non seulement leurs orientations et leurs remarques pertinentes mais surtout par leurs professionnalisme empreint d'expérience.

Mes remerciements vont aussi à ma famille, mes collègues et mes amis qui, avec cette question récurrente, « c'est quand la soutenance ? », bien qu'angoissante en période fréquente de doutes, m'ont permis de ne jamais dévier de mon objectif final.

Je témoigne de la gratitude pour toute personne qui m'a aidé à finaliser ce travail

Ces remerciements ne peuvent s'achever, sans une pensée particulière pour mes parents. Leurs encouragements sont pour moi les piliers fondateurs de ce que je suis et de ce que je fais.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE :

Section 1 : (SIRH) Le système d'information Ressources humaines

Première partie | Le concept des SIRH

1-Présentation du concept du SIRH

1-1. Définition d'un système suivant Jean-Louis Le Moigne

- **1-2.** Qu'est ce qu'un SIRH ?
- **1-3.** Structure d'un SIRH (schéma)
- **1-3-1.** Module opérationnel
- **1-3-2.** Module pilotage
- **1-3-3.** Système d'information

1-4. Les 4 âges de l'informatisation des Ressources humaines

- **1-4-1.** L'âge de pierre : le progiciel de paie
- **1-4-2.** L'âge de bronze : le progiciel RH
- **1-4-3.** L'âge de fer : le SIRH
- **1-4-4.** Le SOA (architecture orientée services) sera-t-il l'âge d'or ?

1-5. La Pratique de la modélisation

2- Rôle du SIRH

3- Caractéristiques du SIRH

4- Structure du SIRH

Deuxième partie | Les aspects opérationnels du SIRH

1- La gestion du personnel

1-1. La gestion administrative

1-2. La gestion des missions

1-3. La gestion de la formation

1-4. Les outils groupware et workflow du SIRH

2- La gestion des données relatives au salarié

- La gestion du dossier salarié
- La gestion des contrats de travail

3- La gestion des temps

4- La gestion de la paie

Troisième partie | Les aspects décisionnels du SIRH

1- La prévision de la masse salariale

2- La GPEC

3- Le bilan et l'audit social

Quatrième partie | L'impact des solutions SIRH dans l'entreprise

- 1- Impacts sur les effectifs et les coûts
- 2- Impacts sur les salariés
- 3- Impacts sur les compétences
- 4- Impacts sur les managers
- 5- Impacts sur les équipes RH

Cinquième Partie | le Benchmark SIRH

- **Exemple Benchmarking SIRH – Cas Société DANAE**
 - Benchmark 2006**
 - Benchmark 2007**
 - Benchmark 2009**
 - Benchmark 2010**

Section 2 : Etude de Cas

Mise en place d'un Progiciel de Gestion intégrée au Campus universitaire Privé de Marrakech

- Phase Préparatoire
 - Enquête de Satisfaction par questionnaire
- Phase Analyse
 - Analyse Questionnaire
- Phase Implémentation
- Phase Suivi

(Page 60 conduite de projet)

Exemples de Progiciel de gestion RH :

Sage Suite RH, 1er ERP de la gestion sociale pour les PME

Conclusion

La définition d'un système selon Jean-Louis Le Moigne

Un système peut être défini comme :

1- Quelque chose (un objet)

Dans l'action qui consistera à modéliser l'objet, il ne faudra pas perdre de vue que nous cherchons à représenter existe. On a souvent tendance en matière de système d'information et d'outils de gestion à vouloir modéliser ce que l'on a en tête, sans se remémorer que l'objet à modéliser appartient au monde réel. Cette existence de l'objet entraîne que la validation du modèle, qui en consiste une représentation, c'est sa capacité à en prédire les comportements, dans le cadre de simulations.

2- Qui dans quelque chose (son environnement)

L'interaction entre le système et son environnement constitue également un facteur dont on peut tirer de nombreuses conséquences en matière de gestion des organisations. L'organisation est vue comme un système en interaction avec un environnement, composé lui-même de nombreux autres systèmes. Cette vision de l'organisation implique qu'elle ne peut se concentrer uniquement sur son fonctionnement interne mais doit, au contraire, s'axer sur les interactions qu'elle entretient avec les autres systèmes constituant son environnement.

3- Pour quelque chose (sa finalité)

L'organisation, en tant que système, poursuit un but. Elle recherche soit un profit à répartir à ses actionnaires, soit un service à rendre à la collectivité ou à un groupe d'ayants droit. Cette caractéristique est très importante, car il faut être conscient de ce qu'est le but de l'organisation et il faut un minimum de consensus sur celui-ci.

4- Fait quelque chose (son activité)

Pour atteindre le but, il faut une activité, créatrice de valeur ajoutée. Cette activité est menée que par les différents acteurs de l'organisation. Cela redonne toute sa place à l'humain, qui est le seul facteur de création de valeur.

Cela démontre également l'aspect dynamique inéluctable. L'activité créatrice transforme l'organisation en l'inscrivant dans un mouvement perpétuel, en interaction avec les acteurs de son environnement.

5- Par quelque chose (sa structure)

Comment mener l'activité, qui permet d'atteindre le but ? Grâce à une structure, qui permet d'organiser l'action des différents acteurs et de faire circuler les flux nécessaires.

6- Qui se transforme dans le temps (son évolution)

L'action création constitue un processus de transformation de ressources. Elle a un impact sur l'organisation elle-même.

Qu'est ce qu'un SIRH ?

Un SIRH est un système intégré qui regroupe les applications informatiques qui gèrent les ressources humaines, des plus classiques comme la paie ou la gestion du temps, aux systèmes d'évaluation ou de formation. Le SIRH peut être lui-même un module d'un ERP¹. Ses principales fonctions vont de la gestion administrative du personnel (dossiers, suivi...), la paie, la gestion des rémunérations, la gestion des temps et des activités (GTA)², la gestion des compétences et de la formation, à la mobilité et gestion de carrières ou encore au recrutement.

Un SIRH est un réseau informatique privé, à l'intérieur d'une organisation, qui utilise les protocoles de communication et les techniques du réseau Internet.

Or, beaucoup d'entreprises ont le sentiment de posséder un SIRH lorsqu'elles mettent à disposition un certain nombre d'informations (note de nomination, actualité, protocoles d'accords divers...) Notons toutefois qu'un internet interconnecté avec, par le logiciel de paie et qui génère ainsi des flux d'informations (Workflow³) entre les différentes bases de données, fait bien partie intégrante d'un SIRH.

Les interfaces intranet favorisent la décentralisation de la collecte des informations (absences, demandes de congés) et l'automatisation des circuits d'approbation. Enfin, la présence d'un Workflow administratif est utile pour suivre les différentes démarches (demande de congés, gestion des horaires...).

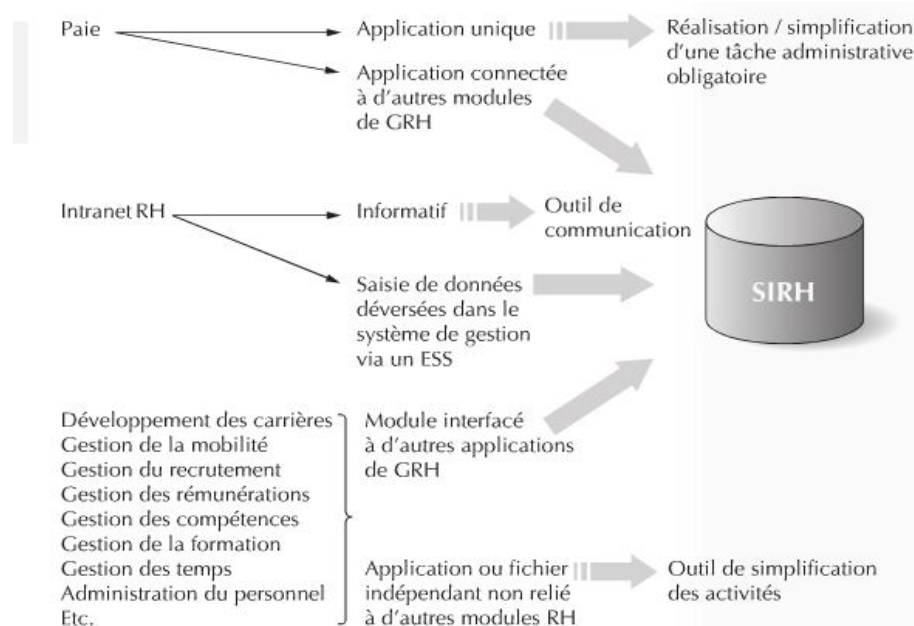


Figure 1 – Ce que recouvre le terme SIRH

ERP¹ : Entreprise ressources planning =PGI : progiciel de Gestion Intégrée : ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité, finances, logistique, paie et ressources humaines, etc.) tous ces logiciels accèdent à des ressources communes, en particulier des bases de données.

GTA² : Gestion des temps et des Activités, gestion du temps de présence, heures supplémentaires, repos compensateurs, temps partiel sont au menu de la GTA qui peut assurer aussi le contrôle des badgeuses et autres pointeuses modernes.

Workflow³ : Gestion électronique de processus : technologie logicielle ayant pour objectif l'organisation des processus de fonctionnement d'une entreprises leur mise en œuvre. La gestion électronique de processus implique la modélisation des processus de travail et la prise en compte de tous les aspects reliés au fonctionnement de l'entreprise.

Structure d'un SIRH :

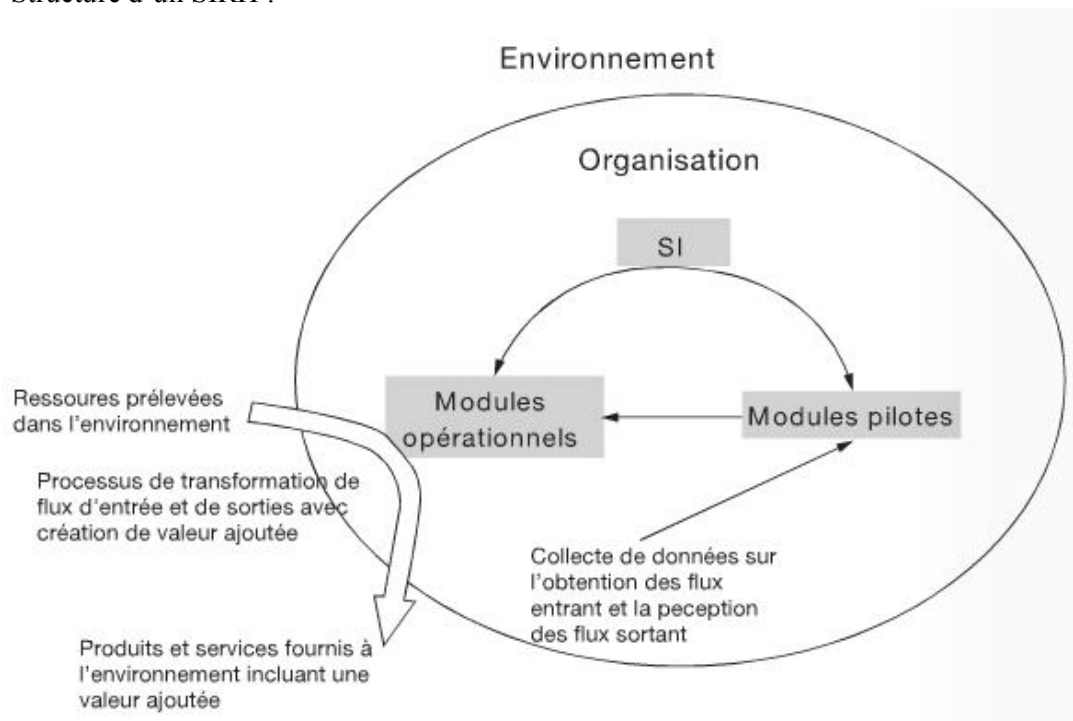


Figure 2 - Un système est composé de 3 types d'éléments

Des modules opérationnels

Ils mènent l'activité créatrice de valeur ajoutée. Pour cela ils présentent plusieurs caractéristiques essentielles :

- l'organisation doit trouver les ressources de toutes natures, qui feront l'objet des processus de transformations par les modules opérationnels à l'extérieur, c'est-à-dire auprès d'autres systèmes de son environnement.
- les modules opérationnels sont donc au contact permanent des acteurs de l'environnement. Parallèlement à leurs opérations de transformation des flux. Ils collectent les données sur les conditions d'obtention des flux entrants et sur la perception de flux sortants par l'environnement.

Les modules opérationnels ont donc deux fonctions fondamentales pour la vie de l'organisation :

- La création de valeur dans le cadre de l'activité, qui va permettre d'atteindre le but
- La connaissance des conditions dans lesquelles se déroule l'activité, grâce à la collecte des données au sein de l'environnement.

Des modules pilotes

Ils permettent les décisions stratégiques et tactiques et doivent faire en sorte de les faire appliquer par les modules opérationnels. Pour prendre des décisions, les modules pilotes ont besoin d'informations sur les conditions de l'activité du système qu'ils pilotent. Ces informations seront issues de la collecte des données, effectuée par les modules opérationnels, qui sont au contact de l'environnement, tandis que les modules pilotes ne le sont pas.

Le système d'information

Il assure le couplage organisationnel entre les modules opérationnels et les modules pilotes. Un de ses rôles essentiels est de maîtriser l'entropie dans le déroulement du processus de croissance de l'organisation.

L'organisation est vue comme un système vivant et ouvert, intégré dans un environnement lui-même composé d'autres systèmes avec lesquels il entre interaction.

On constate que le système d'information est donc un élément composant d'un système qui assure le couplage organisationnel entre les modules opérationnels, qui assurent les processus de transformation des flux entrants en flux sortants, créateurs de valeur ajoutée. Et les modules pilotes, qui prennent les décisions et contrôlent les résultats obtenus

1-4. Les 4 âges de l'informatisation des Ressources humaines

L'âge de pierre : le progiciel de paie

A la fin des années 60, l'informatique vient de faire un pas de géant en passant de la mécanographie à l'ordinateur. L'informaticien, bien que cherchant à réaliser des applications conformes à ce qui lui est demandé, se trouve dans une position dominante du fait de ses connaissances techniques et de son langage.

Cela se rééquilibre dans les années 70 et au début des années 80. La culture informatique se répand et l'utilisateur comprend un peu mieux le langage de l'informaticien. Commence alors à se poser la question de la relation entre informaticiens et utilisateurs. La raison est que l'informatique réalise de plus en plus d'applications « pointues » pour des utilisateurs de plus en plus exigeants. Les utilisateurs osent enfin exprimer des demandes qu'ils commencent à formaliser. C'est le début d'une période un peu surréaliste, caractérisée par l'accumulation de demandes des utilisateurs qui s'entassent sur le bureau des analystes et des programmeurs. C'est l'époque dorée des informaticiens, qui sont désirés, courtisés et qui font tout leur possible pour rendre service.

Cela conduit à des situations cocasses comme celle d'un utilisateur qui, se faisant livrer la nouvelle version tant attendue de son journal de paie, constate à la première édition, qu'il a oublié par mégarde de préciser dans sa spécification détaillée qu'il voulait un total général en bas du listing.

Il fait donc une demande complémentaire qui est placée, règlement oblige, sous la pile des demandes en attente.

Au final, pour un montant absent en bas d'un état, l'utilisateur va devoir attendre des mois, si ce n'est pas des années, pour obtenir satisfaction.

Face à ce marasme quasi général, la communauté informatique propose une solution originale: rendre les applications paramétrables.

Cela consiste à donner la main à l'utilisateur sur une partie très réduite de son application, sans pour autant qu'il dispose de compétences informatiques et qu'il mette en péril le traitement lui-même. Il peut ainsi personnaliser quelques règles de paie, modifier quelques libellés et mettre en forme quelques états standard en choisissant ses en-têtes, ses ruptures, ses arguments de tri.

Le premier *package* de paie (on n'emploie pas encore le terme de progiciel) est né.

Pour les entreprises, cette nouvelle approche est une aubaine car, quoi qu'on en dise, qu'est-ce qui différencie la paie d'une entreprise de la paie d'une autre entreprise ? Rien, si ce n'est la couleur du bulletin de paie. Le progiciel réalise désormais en standard toutes les fonctions de bases, à savoir, calculer et éditer des bulletins de paie, des journaux de paie, des livres de paie, des états comptables, des déclarations, etc. Alors pourquoi se lancer dans le développement interne lourd et coûteux d'un système de paie alors qu'il existe des solutions standardisées ? Autrement dit « Pourquoi réinventer la roue ? ».

L'âge de bronze : le progiciel RH

Jusqu'au milieu des années 90, les entreprises disposent ainsi d'un système de gestion de personnel mono processus qui assure le traitement de paie avec brio. La culture informatique des DRH est faible, et bien que les utilisateurs aient quand même un rôle à jouer, elles s'en remettent en grande partie à la DSI. C'est dans cette même période que des problématiques nouvelles apparaissent : avec la montée du temps partiel, plusieurs mesures gouvernementales font entrer la paie dans une autre dimension (mesures incitatives de réduction des charges patronales, nouvelles contributions, nouveaux types de contrats, etc). **Sous la poussée des nouvelles lois, la paie se complexifie**, de nouvelles rubriques apparaissent sur les bulletins de paie. On commence à demander de plus en plus d'analyses soit au système de paie, si celui-ci le permet, soit à des systèmes spécifiques pour compter les heures de débit-crédit, et ainsi alimenter d'autres systèmes périphériques comme la gestion de production.

Très rapidement le progiciel de paie s'essouffle. Pour suivre une réglementation de plus en plus complexe, les éditeurs proposent de nouvelles versions de leurs produits. Leur offre s'enrichit de nouveaux processus, comme la gestion du temps, la gestion de la formation, bâtis sur le même principe d'ouverture que le processus de paie, mais surtout **il existe désormais un outil de requêtes à la portée des utilisateurs**.

Cette avancée enthousiasme à la fois DSI et utilisateurs de la DRH d'autant plus que ces derniers commencent à acquérir une certaine culture informatique mais aussi une certaine autonomie grâce à l'évolution de la micro-informatique.

L'âge de fer : le SIRH

A partir de l'année 2000, on constate deux types d'architecture dans les entreprises :

- le progiciel unique de type « couteau suisse » qui prend en compte tous les processus RH mais qui comporte souvent des lacunes nécessitant l'apport de développements internes,
- la cohabitation de plusieurs progiciels dédiés, de type « best of breed », interfacés entre eux autour d'un progiciel « maître » véritable référentiel des dossiers individuels.

Postes, emplois et compétences, entretiens et évaluations, carrières, recrutement et mobilité, unités d'organisation, sont autant de processus nouveaux qui viennent compléter ceux existants. Traitements collaboratifs, workflow, gestion événementielle entrent dans le langage des gestionnaires RH.

Pour couronner le tout, la e-RH donne la main à de nouveaux acteurs, les collaborateurs, les managers au travers de portails RH, de self-services et autres solutions intranet.

Le SIRH vient d'acquérir ses lettres de noblesse.

Aujourd'hui, les avantages de solutions à base de progiciels ne sont plus à démontrer :

- un projet interne allégé par une mise en œuvre rapide de la solution,
- une paie et une GRH prête à l'emploi,
- une prise en compte par l'éditeur des évolutions légales,
- un outil de requête à la portée des utilisateurs,
- une équipe informatique réduite et même parfois inutile,
- une maîtrise totale des processus par la DRH,
- le partage d'un savoir-faire par plusieurs entreprises,
- une mutualisation des besoins par l'éditeur,
- l'ajout de nouveaux processus répondant à l'évolution de la fonction,

Le SOA sera-t-il l'âge d'or ?

Tout semble avoir été exploré dans le domaine des SIRH quand on regarde le chemin parcouru depuis quelques décennies. C'est sans compter sur la technologie qui poursuit inéluctablement son avancée fulgurante et qui n'a pas fini de nous surprendre. Désormais tout est possible, il suffit d'un accès haut débit, d'un écran et d'un clavier. La technologie a bouleversé la fonction ressources humaines et va continuer à le faire. Mais ce n'est pas grâce à elle que la fonction RH sera plus performante, mais plutôt à l'originalité des outils que l'on va développer et à la qualité de la communication entre ces outils.

Avec la multiplication des logiciels composant le SIRH sont apparus de nouveaux besoins : faire communiquer ces systèmes techniques entre eux, mais aussi de nouvelles difficultés : développer et maintenir des interfaces que les éditeurs se gardent bien de fournir. Pour la DRH, force est de refaire appel à une DSI quelque peu oubliée pour mettre en place ces interfaces complexes et souvent fragiles.

La réponse viendra peut-être de l'architecture orientée services (de l'anglais Service Oriented Architecture, ou SOA). Elle propose de **découper les fonctionnalités d'une application ou d'un système en service « métier »**, réutilisables dans d'autres applications ou système.

La voie du SOA sera-t-elle empruntée par nos chers éditeurs ? Sans doute, car il y a là matière à proposer de nouvelles versions, de l'accompagnement et du conseil. La plus grosse difficulté sera pour eux de s'accorder sur un socle standard. Pour les utilisateurs, les réactions sont mitigées, certes la solution est séduisante mais devra-t-elle encore une fois passer par un projet SIRH « big bang » ?

La pratique de la modélisation :

Action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptible de rendre intelligible un phénomène perçu complexe et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène : Raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles.

Le gestionnaire, quelle que soit sa spécialité, doit devenir un spécialiste de la modélisation. C'est la seule méthode qu'il peut mettre en œuvre pour arriver à comprendre :

- la nature des problématiques qu'il a à résoudre
- le fonctionnement des sous-systèmes qui l'entourent ou dont il a la responsabilité
- les solutions alternatives qui s'offrent à lui

Il pourra alors choisir la solution lui paraissant la plus adéquate à l'instant donné pour solutionner le problème.

2-Le Rôle du Système d'information :

1- L'instrument du couplage entre modules opérationnels et modules pilote au sein de l'organisation

L'efficacité de la prise de décision et la rapidité de la réaction aux modifications des conduites de l'environnement, dans tous les domaines, dépendent de la qualité de ce couplage en terme :

- de rapidité de transmission de l'information.
- De fiabilité des informations transmises, non-déformation par des bruits parasites.
- De complétude de l'information. Il ne doit pas y avoir d'omission dans la transmission de données.
- D'adéquation de l'information transmise, par rapport aux besoins du destinataire. Chaque destinataire de l'information aura des besoins caractérisés par sa position hiérarchique et son rôle fonctionnel dans l'organisation

2- Le mémoire de l'organisation

Une entreprise qui perd sa mémoire perd son histoire, son savoir et son savoir faire. L'amnésie est aussi désastreuse chez un être social que chez un être humain. La créativité, permettant de résoudre les problèmes, autant fondée sur le raisonnement analogique, il est très important de capitaliser ses connaissances, pour accroître son potentiel comme le fait le cerveau humain. Malheureusement de nombreuses organisations ne sont pas structurées pour prendre en main correctement cette fonction de mémorisation, qui nécessite le stockage des informations, mais également leur mise à disposition en cas de besoin.

3-l'instrument de la mise en forme des données

Pour que chacun dans l'entreprise possède l'information adéquate au bon moment, le SI doit non seulement faire circuler les données, mais les mettre en forme, conformément aux besoins de chaque destinataire. L'adéquation de l'information au destinataire doit prendre en compte sa position et son rôle dans l'organisation. Cela permettra à chaque acteur de répondre aux types de questions qu'il rencontre dans l'exercice de son poste travail au bon moment

La relation complexe entre information et organisation apparaît donc fondée sur un rapport dialectique. L'information permet d'informer l'organisation. L'organisation progresse et apprend. Elle va formuler de nouvelles demandes, qui vont permettre d'organiser l'information et d'approfondir le SI. On entre ainsi dans une spirale de progrès mutuels, lorsque l'organisation s'approprie le SI et lui renvoie de nouvelles demandes. Malheureusement, cette spirale peut également fonctionner de manière négative, lorsque le SI est trop éloigné des besoins de l'organisation ou lorsque l'organisation refuse de se l'approprier. Cette relation dialectique complexe entre organisation et SI correspond au concept de paradigme « inforgétique » de Jean Louis Le Moigne

3- Les caractéristiques du système d'information

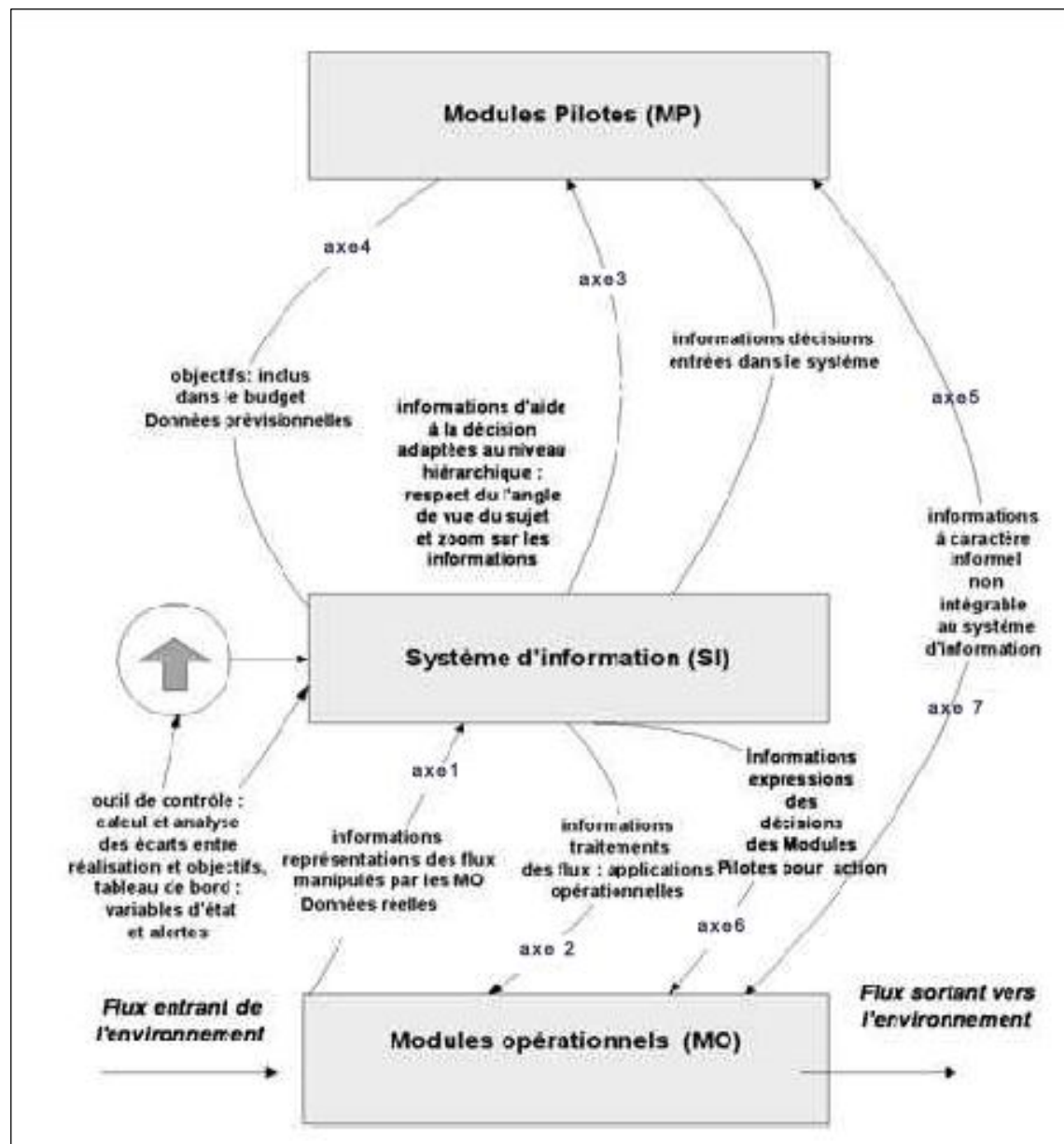


Figure 3. Structure Standard de tout Système d'information

Axe1 : informations représentations des flux manipulés par les modules opérationnels, qui correspondent aux données réelles

L'action sur les flux matériels, monétaires ou humaines entrants réalisée par les modules opérationnels, pour les transformer en flux sortants, s'accompagne de flux d'information ou données, que les modules opérationnels (MO), doivent collecter pour les entrer dans le système d'information.

Ces informations représentent les divers flux, en nature et en débit.

Les modules opérationnels auront donc pour tâche de permettre au système d'information l'acquisition immédiate et complète de ces flux de données. Cette acquisition devra avoir recours aux techniques adéquates pour que l'entreprise obtienne les informations dans les délais requis.

Axe2 : informations traitement des flux (applications opérationnelles)

Le système d'information va permettre de traiter les flux d'informations volumineux et répétitifs, qui sont liés à la transformation des flux entrants en flux sortants par les modules opérationnels.

Cette partie des fonctions du système d'information constituera *les applications opérationnelles* du système informatique de gestion.

Ces applications permettent de :

-Décharger les MO de traitement longs et fastidieux également sources d'erreurs ;

-Implémenter dans les applications opérationnelles :

- les règles de gestion de l'organisation, notamment celles de type décisions réflexes
- le contrôle des droits et obligations des acteurs des groupes de travail (groupware), pour aider à la formalisation des processus,
- les moyens de faire circuler l'information au sein des groupes de travail, qui prennent en charge les processus afin d'éviter les erreurs et omissions.

-Alimenter en données les modules pilotes, afin de leur fournir les outils de contrôle de gestion, permettant de juger de l'atteinte des objectifs, et des outils d'aide à la prise de décision.

Les données, qui sont liées aux manipulations de flux par les modules opérationnels, sont la source de l'information des modules pilotes. Elles leur permettront de comparer les objectifs assignés avec les réalisations et de prendre des décisions pour les orientations à venir de l'organisation.

Axe 3 : Informations d'aide a la décision respectant le niveau hiérarchique et l'angle de vue du destinataire

Le système d'information va également permettre de diffuser auprès des décideurs des informations pertinentes, avec un délai suffisamment bref et sans déformation.

Cette partie du système d'information constituera *les applications décisionnelles* du système informatique de gestion.

Dans le couplage entre modules opérationnels et pilotes, le système d'information n'a pas pour unique fonction de faire circuler les informations, mais également de les rendre plus ou moins synthétiques et de les adapter au point de vue du destinataire.

En ce qui concerne les différences d'angles de vue, elles sont liées au fait, qu'à un même niveau hiérarchique, les différents acteurs n'ont pas les mêmes rôles. Leurs périmètres de décision sont différents. Les natures des décisions à prendre divergent de l'un à l'autre. Ils ont donc besoin d'informations différentes, même si elles sont au même niveau de synthèse, et si leurs données d'origines sont les mêmes.

Axe 4 : informations concernant les objectifs assignés lors de la démarche budgétaire

Le module pilote pourra également fixer les objectifs, qui seront mémorisés et contrôlés par le système d'information. La démarche budgétaire doit avoir pour mission de définir les objectifs à atteindre et de les décomposer au niveau de responsabilité de chacun. Ce mécanisme sera la base de la délégation de responsabilité et du contrôle de la réalisation par la hiérarchie. Pour pouvoir automatiser ce système, il est nécessaire que les données prévisionnelles, qui constituent les objectifs, soient intégrées dans le SI. On pourra automatiser la production du contrôle de gestion, suivant les règles de gestion établies, avec les données réelles présent dans le SI, dès la gestion des flux de l'activité.

Axe5 : Informations concernant les décisions prises par les modules pilotes

Les modules pilotes vont pouvoir prendre des décisions, en s'appuyant sur les informations qui leur sont fournies par les outils d'aide à la décision.

Prendre une décision ne suffit pas. Ce qui est plus difficile c'est d'obtenir sa transformation en action.

Pour que cela soit possible, il faut que les acteurs opérationnels qui vont transformer la décision en action soient informés de la décision. Il faut donc pouvoir intégrer la décision dans le système d'information. Cette décision peut porter tant sur les méthodes de travail et règles de gestion que sur les résultats à obtenir.

Axe6 : informations expression des décisions prises par les modules pilotes

Le SI doit permettre de transformer les décisions globales en informations opérationnelles adéquates pour l'action. Les décisions globales prises par la hiérarchie doivent être détaillées et traduites par rapport aux conséquences qu'elles entraînent pour chaque module opérationnel.

Le SI, s'il est correctement structuré, assurera effectivement le couplage entre modules opérationnels et modules pilote. Il permettra donc le contrôle et la régulation du système et l'organisation.

Axe 7 : informations informelles non intégrables dans le système d'information

En dehors de l'intervention du SI, les données acquises par les modules opérationnels circulent de manière informelle. Cette circulation d'informations se fait sans aucune adaptation, mais parfois avec des distorsions, sans aucune fiabilité et sans qu'aucun délai de transmission ne puisse être déterminé. Il en est de même pour mes décisions prises par les modules pilotes, qui doivent être transmises aux modules opérationnels pour action.

Cependant, certaines informations ont, par nature, un caractère informel et s'appuient sur des relations interpersonnelles qui rendent impossible, et même non souhaitable, l'intervention du SI dans leur circulation. Elles doivent conserver leur caractère de subjectivité.

Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, on avait tendance à penser que des applications intégrées permettent de débarrasser les décideurs de prises de décisions qui semblaient élémentaires, comme le réapprovisionnement des matières et marchandises. On pensait alors que les modèles de gestion de stocks implémentés dans les applications permettraient de savoir que, le stock d'alerte étant atteint et le lot économique de commande ayant été fini, le système pourrait passer les commandes aux fournisseurs pour maintenir les stocks à leur niveau requis.

C'était omettre la complexité de la réalité. Une décision, si modeste puisse-t-elle paraître, ne peut émaner que d'un être humain. Le rôle du SI est d'alerter, d'attirer l'attention et de

proposer une action. Son rôle s'arrête là. La décision appartient à l'acteur en charge de la responsabilité.

Structure DU SIRH

Les deux remarques qui sont à garder à l'esprit :

1- Le SIRH est une composante du SI de l'organisation. A ce titre, il est nécessaire de modéliser les points d'interaction entre le SIRH et les autres composants du SI.

Exemple : dans une industrie, il y a une interaction forte entre le SIRH et la GPAO (Gestion de production assistée par ordinateur). Les heures effectuées par le personnel ouvrier, les primes qui leur sont attribuées ou les absences, informations utilisées par la paie, émaneront de la GPAO.

2-Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelles et une partie décisionnelle.

Comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation, on rencontrera :

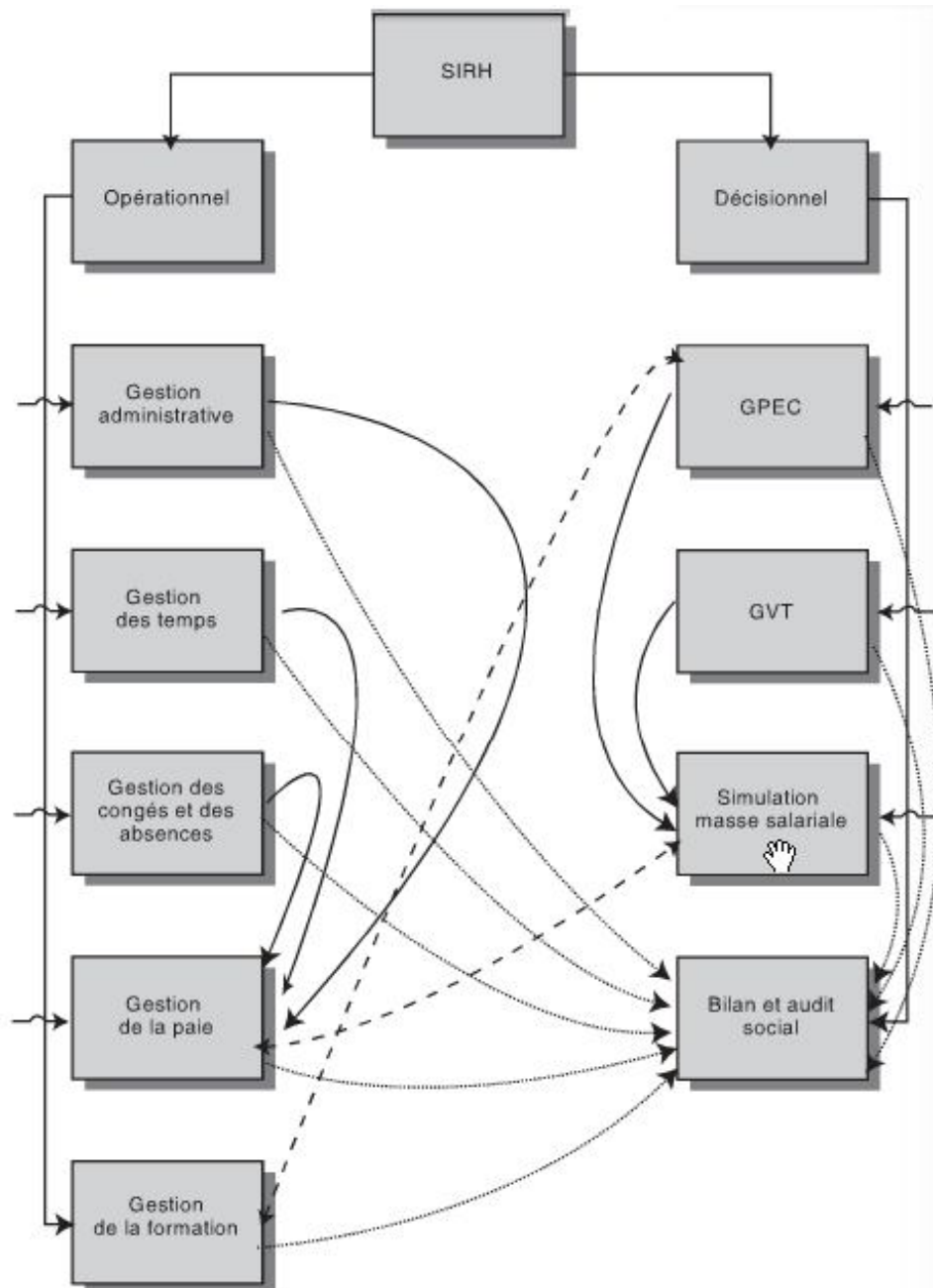
- des aspects liés à la gestion de l'activité courante, par les modules opérationnels,
- des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décisions.

Les éléments composant la partie opérationnelle et la partie décisionnelle du SIRH sont représentés dans la figure ci-dessous.

Cette figure présente les mêmes structures et principes dans le domaine RH que dans l'ensemble du SI.

Notamment, il existe :

- une infrastructure entre les composants opérationnels ou décisionnels (Traits pointillés);
- Une incidence des données opérationnelles sur la prise de décision, puis des décisions par l'action opérationnelles (traits pleins ____);
- Une alimentation du « reporting » que constituent le bilan et l'audit social, par les autres composants, tant opérationnels que décisionnels (traits tirets -----)



GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
 GVT : Glissement vieillesse technicité.

Figure 4. Structure Du SIRH au sein de l'organisation

Un certain nombre d'opérations de traitement de données est nécessaire pour la gestion quotidienne du personnel. Elles constitueront l'aspect opérationnel du SIRH. Mais, c'est également un domaine où de nombreuses décisions stratégiques et tactiques sont à prendre, dans un environnement incertain et mouvant. Des outils d'aide à la décision sont donc indispensables pour piloter les ressources humaines au sein de l'organisation.

Qui plus est, l'organisation est assaillie d'enquêtes diverses et de contrôles, émanant de différents organismes. La réponse à ces diverses demandes exige de manipuler les informations concernant le personnel, contenues dans le SIRH. Des outils de requêtes et de reporting seront donc indispensables.

Le SIRH devra avoir une unicité entre ces différents traitements. Les informations traitées en GRH, au sens strict du terme, qui sont plutôt orientés vers le décisionnel et le pilotage, sont extraites des données opérationnelles de la gestion quotidienne du personnel. Il y a donc tout intérêt à assurer la cohérence et la continuité au sein de l'ensemble des composants de SIRH.

Or, on constate dans la réalité fréquemment que les modules logiciels constituant le SIRH ne sont pas capables de communiquer.

Exemple

Le logiciel de paie et celui de gestion des données relatives aux ressources humaines (carrières, GPEC, etc.) sont distincts, voire incompatibles.

Cela entraîne de nombreux dysfonctionnements et de nombreuses lacunes au niveau de SIRH. La conséquence est l'apparition d'un phénomène d'entropie coûteux à plusieurs niveaux (coûts des heures de travail, coûts de l'indispensabilité de l'information, etc.) L'entropie est mesurable au nombre de fois où l'on recourt à des feuilles de calcul de tableurs pour traiter une information non disponible dans les autres outils ou inexploitable à cause de leur manque de compatibilité.

Certes, il existe sur le marché des solutions globales, génériques, qui sont censées permettre à toutes les organisations de couvrir tous leurs besoins en matière de GRH. Elles sont le plus souvent lourdes et coûteuses et ne correspondent pas nécessairement pour autant aux besoins spécifiques d'un secteur d'activité, aux règles particulières d'une convention collective ou d'un règlement intérieur, ou aux règles légales et réglementaires en usage dans le pays.

Les coûts induits de ces dysfonctionnements sont :

- L'improductivité du travail engendrant de nombreuses heures de travail gâchées en tâches d'exécution inutiles ou en doublons de tâches ;
- La non-qualité des résultats, liée aux erreurs de reports ou d'interprétation des données ou aux retards dans la disponibilité des résultats à cause de l'improductivité du travail ;
- La non-disponibilité des résultats, dans les délais requis ou dans l'absolu, faute de posséder les données nécessaires ou d'être en mesure d'effectuer les traitements requis pour ces données.

Partie 2 :

Les aspects Opérationnels du SIRH

Actuellement la gestion opérationnelle de RH comporte de nombreux aspects et beaucoup de contrainte. Les origines de ces contraintes sont très diverses. Elles peuvent être :

Légales

On constate que les lois sont très nombreuses pour modeler le contexte des relations sociales.

Conventionnelles

Les conventions collectives fournissent un cadre obligatoire en de nombreuses matières, notamment relatives à la rémunération, à l'ancienneté, etc.

Réglementaires

- *A caractère exogène* par exemple un arrêté préfectoral concernant l'ouverture des commerces à certaines périodes. Mais il peut également s'agir de prescription du règlement intérieur de l'organisation.
- *A caractère endogène* l'organisation peut disposer d'un règlement intérieur qui se surajoute aux dispositions légales et issues de la convention collective

Economiques

L'organisation peut chercher à optimiser l'affectation du temps de travail, à bénéficier de contrats de travail aidés, ou d'allègement de charges sociales patronales, etc.

Les facteurs communs à toutes ces contraintes résident dans le fait que, pour les gérer sans provoquer d'entropie (désordre du système) et sans faire courir de risques à l'organisation, comme des actions prud'homales¹ ou des redressements de cotisations par exemple, il faut pouvoir :

- Traiter un volume d'informations très important
- Dans des délais très courts et impératifs
- Avec une qualité voisine de la perfection, en termes de fiabilité et d'exhaustivité
- Constituer des moyens de preuves, tant au niveau des résultats obtenus que des méthodes appliquées. L'objectif est de permettre, en cas de contrôle de la part de divers organismes de démontrer l'exactitude des informations qui leur ont été fournies et le respect des règles en vigueur au moment où le traitement est intervenu.

Compte tenu de la complexité croissante apportée par le mode de fonctionnement actuel autour des données relatives au salarié, il faut posséder des outils qui permettent de juguler les manifestations de l'entropie dans ces domaines. Sinon, il va y avoir apparition de coûts parasites très importants :

- Liés à la nécessité d'embaucher du personnel administratif pour gérer les données manuellement (à l'aide de tableurs)
- Liés aux risques dus à la non-qualité des traitements (omission, erreurs et délais de traitement)

prud'homme¹ : Membre d'un tribunal électif composé des représentants des salariés et des employeurs dans le but de trancher sur les conflits d'ordre professionnels

La rapidité et la fiabilité du traitement des données relatives aux salariés exigent également de disposer d'outils de communication, comme Intranet, entre le service ressources humaines et les salariés.

Grace à ce type d'organisation du SIRH, il sera possible :

- De réduire les délais de mise à jour des données, en responsabilisant l'acteur qui est la source de celles-ci
- De raccourcir le circuit de l'information, en utilisant la transmission numérique.
- D'améliorer le bilan du traitement des informations dans le SIRH en éliminant le volume très important de documents papiers qui circulent
- D'éliminer des erreurs et omissions dans la collecte des données, celle-ci étant le fait du principal intéressé, le salarié

1- La gestion du personnel

1-1. La gestion administrative :

La gestion administrative du personnel a pour objectif de traiter de manière qualitative – c'est-à-dire sans erreur, sans délai et sans omission – les informations relatives à de très nombreux domaines particuliers, qui ne cessent de se multiplier et d'accroître la complexité de leurs règles de gestion :

La plupart de ces informations sont mises à jour dans le cadre du dossier du salarié.

La liste des domaines à gérer dans ce cadre est présentée ci-dessous, elle montre la diversité des tâches incluses dans ce que l'on peut appeler, de manière générique, la gestion administrative du personnel.

Gérer les congés de différents types : congés payés, RTT, sans solde, etc.
Gérer les absences de différentes natures, avec les incidences diverses qu'elles peuvent avoir. Il s'agit, notamment, des incidences sur les bulletins de salaire, les tâches relatives à faire valoir les droits de l'entreprise en cas de subrogation, les documents à fournir aux organismes concernés par des prises en charge de salaires, etc.
Gérer les visites médicales de différentes natures : embauches, périodiques, reprise de travail...
Gérer les titres de séjour pour les étrangers.
Contrôler le droit à exercer certaines tâches, comme par exemple le permis CACES pour les engins de manutention.
Contrôler le renouvellement d'autorisation à exercer certaines tâches, comme, par exemple, le permis poids lourd ou transport en commun ou les visites médicales spécifiques des pilotes.
Gérer les obligations par rapport aux travailleurs handicapés et notamment les handicaps, avec les taux et dates de reconnaissance de la Cotorep pour les salariés de l'organisation.
Gérer la distribution des tickets restaurant.
Gérer la distribution des chèques vacances ou des titres de transport pour congés payés.
Gérer les droits des salariés par rapport au coût de transport lié à leur trajet travail : remboursement de 50 % des cartes de transport collectif, etc.
Gérer les demandes d'informations pour le comité d'entreprise pour des manifestations telles que le « sapin de Noël », les départs en retraites, etc.

Figure 5. Liste des taches appartenant à la gestion administrative du personnel

La gestion de ces informations présente deux types de problèmes, dont la résolution est impérative.

- 1) A cause de leur diversité et du caractère non régulier des événements qui les déclenchent, il est difficile d'assurer l'exhaustivité des traitements sans un système automatisé, qui offre au gestionnaire des fonctions *Workflow* (gestion des flux d'activités) de type alertes.
- 2) Le non-respect de réglementations, lié aux omissions, aux erreurs ou aux délais, dans le traitement de ces données, peut faire courir à l'organisation un risque en matière de responsabilité, qui pourra se traduire tant sur le plan juridique que sur le plan financier.

La gestion de ces informations nécessite une interaction forte avec les salariés concernés. C'est pourquoi il sera intéressant de posséder dans le SI des fonctionnalités de collecte de données et

de circulation d'information, entre la DRH et les personnels. Ces outils feront partie de l'espace numérique de travail du salarié, qui pourra ainsi interagir plus efficacement avec la DRH, sans avoir recours à la transmission, longue et hasardeuse, de documents papier.

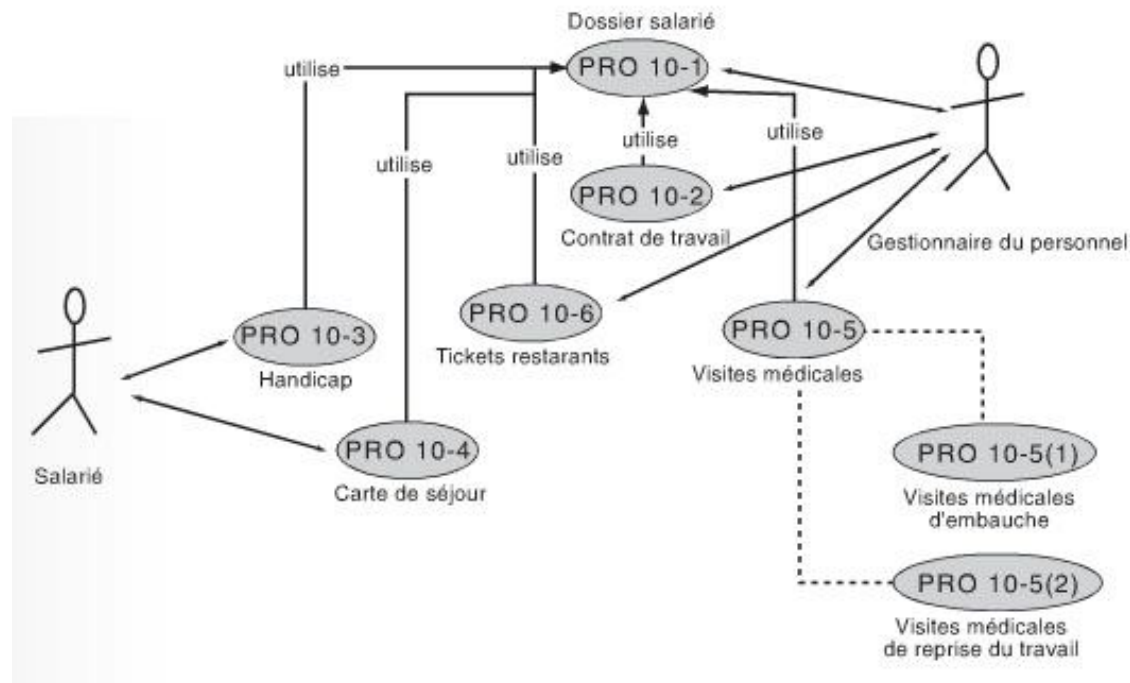


Figure 6. Processus de gestion administrative du personnel

La figure de processus ci-dessus montre les tâches à effectuer dans ce domaine et l'interaction souhaitable entre le salarié et le service qui gère le personnel.

Le groupe de travail de ce processus est donc constitué de salarié, source des données et destinataires des résultats du traitement de l'information et du gestionnaire qui applique les règles de gestion et contrôle la validité et la mise à jour des données connues du SIRH

Le salarié est responsable de la mise à jour de sa situation au regard d'une éventuelle reconnaissance d'un handicap ou du renouvellement d'un titre de séjour.

Cependant l'organisation doit s'assurer que le salarié a rempli ses obligations, car cela conditionne la poursuite de son contrat de travail et des conditions de son exécution.

En cas de non-respect des règlements, le salarié pourra être inquiet mais l'organisation sera également responsable. Elle pourra se trouver, par exemple, dans la situation d'employer une personne sans titre de séjour valide.

Le salarié doit pouvoir informer le service gestionnaire de l'évolution de sa situation. Pour éviter les délais de transmission et de traitement de l'information, la communication avec le salarié a intérêt à être automatisée.

On aura tendance à préconiser actuellement le recours à des outils de communication numérique, intégrés à l'Intranet, en remplacement de la transmission de documents papiers.

Cela permet d'améliorer la qualité du traitement des données administratives :

- 1- en réduisant les délais de transmission
- 2- en minimisant des erreurs de recopie
- 3- en évitant les omissions dans le traitement des données, notamment grâce aux alertes de renouvellement.

1-2. La gestion des missions

De nombreux salariés sont amenés à effectuer des déplacements en missions professionnels. Il ne s'agit pas uniquement des « cols blancs », qui sont par exemple consultants chez les clients de leur entreprise. Il peut également s'agir d'ouvriers sur les chantiers.

La gestion des déplacements et frais de missions représente donc une activité complexe et lourde :

- il faut collecter de manière rapide et exhaustive l'ensemble des données :
 - motif du déplacement
 - personnes concernées
 - moyens de transport utilisés
 - frais engagés
 - remboursement des frais de repas et d'hébergement, avec prise en compte des barèmes de l'Urssaf¹ pour déterminer la part soumise et la part non soumise à cotisation
 - incidence des repas pris en déplacement sur la distribution des tickets restaurants
- Il faut avoir un enchainement de contrôles et d'autorisation permettant de vérifier la réalité du déplacement
- Il faut gérer et contrôler les conditions de remboursement des frais engagés et la régularisation des éventuelles avances sur frais engagés et la régularisation des éventuelles avances sur frais

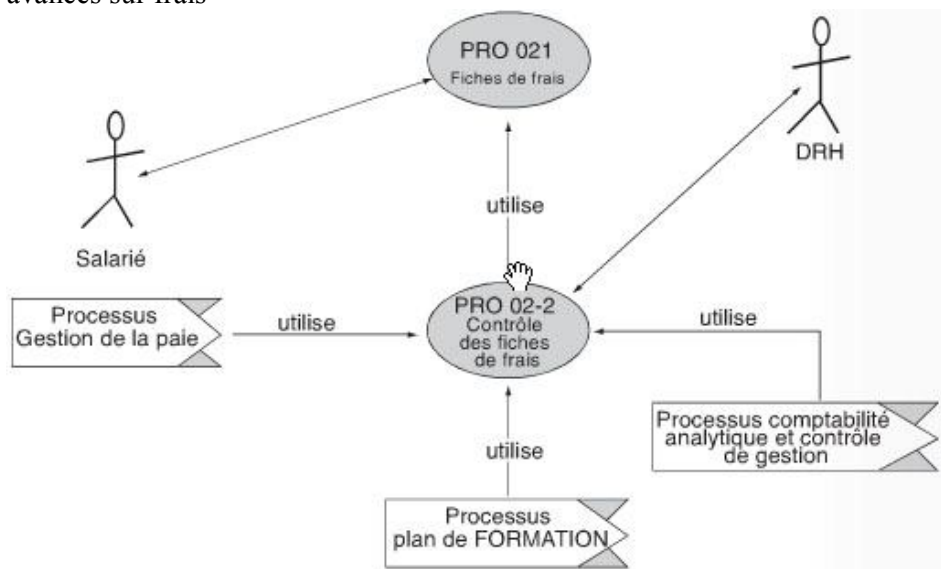


Figure 7. Processus de suivi des missions

Urssaf¹ : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales. Des organismes chargés de la collecte des cotisations sociales sur les salaires.

La gestion des fiches de frais implique :

- un accès sur l'intranet pour les salariés afin de saisir leurs ordres de mission et leurs fiches de frais
- une application qui permette au service concerné à la DRH de contrôler la validité des informations et le respect des barèmes
- une interface avec la paie pour le remboursement des frais de déplacement
- une interaction avec le plan de formation et avec le contrôle de gestion pour l'imputation analytique des frais de déplacement

1-3 La gestion de la formation

La gestion du plan de formation présente une certaine complexité dans la mesure où cohabitent :

- les actions de formations organisées par l'entreprise pour améliorer les compétences du personnel dans les postes occupés.
- les formations organisées par l'entreprise pour assurer l'évolution des personnels en cohérence avec l'évolution de la technicité des postes de travail.
- les formations organisées par l'entreprise pour assurer la reconversion des personnels liée à l'évolution quantitative prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)
- l'exercice des différentes modalités du droit et du congé individuel de formation

Le budget formation doit pouvoir être suivi en prenant en compte :

- les coûts pédagogiques de la formation
- le coût des heures de travail payées passées en formation
- les frais de déplacement liés à la formation.

Processus de gestion de la formation

En s'appuyant sur l'application GPEC, le service qui gère la formation va établir le plan de formation : répartition entre la formation institutionnelle (adaptation au poste et évolution technique du poste) et le droit individuel à la formation, actions et sessions du plan de formation interne, organisation matérielle des services, etc.

Les salariés pourront formuler des demandes d'inscription aux actions du plan de formation, le service les inscrira en fonction de critère et de places disponibles.

Il devra suivre l'exécution administrative de la formation : convention, annexe pédagogique, feuille de présence, frais de déplacement, etc.

Puis il devra faire un bilan de la formation réalisée : nombre de personnes formées par type de formation, par sexe, par tranche d'âges et par niveau de formation initiale, etc.

Il devra également gérer l'évaluation :

- Evaluation à chaud par les participants des actions de formation
- Evaluation à froid par le salarié et son responsable hiérarchique, lors de l'entretien annuel d'évaluation

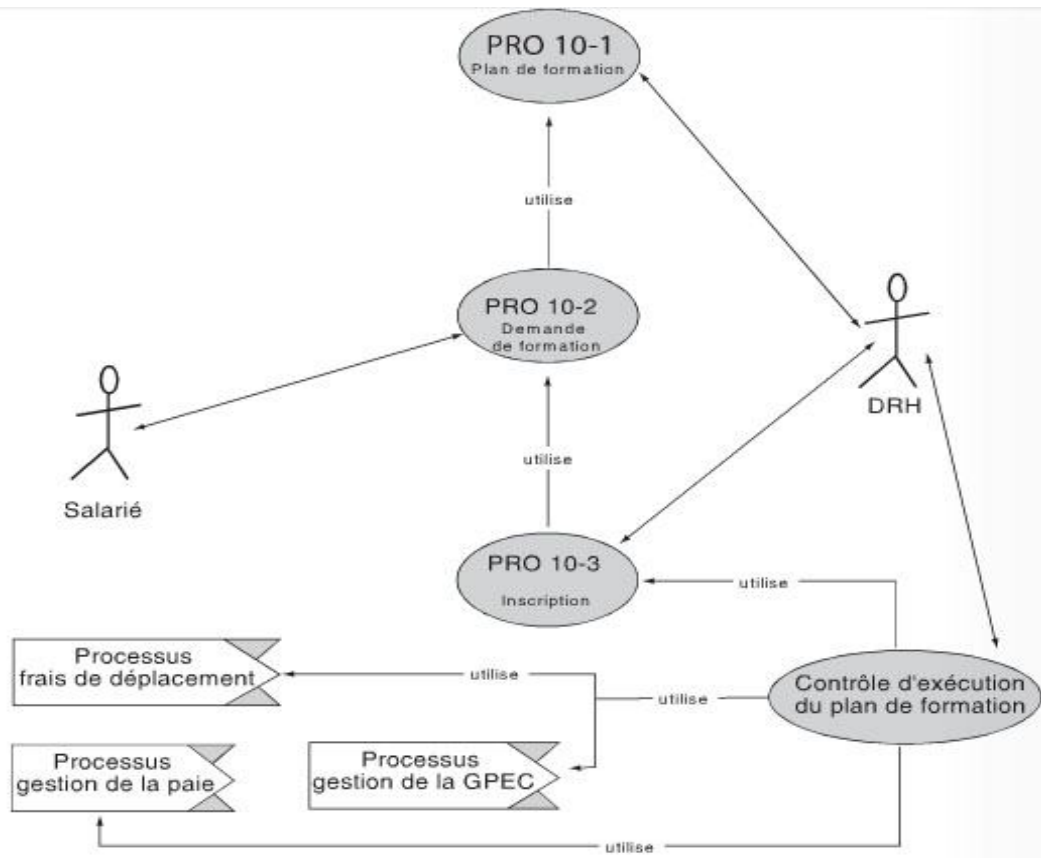


Figure 8. Processus de gestion de la formation

1-4. Les outils groupware et Workflow du SIRH

Le SIRH opérationnel gère des volumes importants de données dans des domaines très variés. Il nécessite une interaction entre de nombreux acteurs.

Les applications qui le composent doivent donc permettre :

- de déterminer les droits de chaque acteur sur la mise à jour des données et l'accès aux informations. Il s'agit des fonctionnalités groupware.

- d'offrir des fonctionnalités d'aide à la circulation des informations entre les acteurs concernés. Il s'agit des fonctions Workflow

En conclusion :

La clé de la réussite de la gestion du domaine administratif repose à la fois :

- Sur un système d'alertes concernant les événements qui entraînent des besoins d'intervention au niveau du service du personnel
- Sur des outils intégrés de Workflow, qui facilitent la communication entre les salariés et le service du personnel. Ces outils pourront utiliser l'Intranet de l'entreprise.
- Sur des procédures définissant les modalités de gestion de ces données

La gestion des données relatives aux salariés

1- la gestion du dossier salarié

Pour gérer les ressources humaines, il est fondamental de disposer d'un dossier contenant les informations relatives au salarié, le plus complet possible et le plus à jour possible.

Rappelons également que le système d'information, véritables systèmes nerveux des organisations, doivent correspondre à ce qu'elles sont en termes de taille, d'activité, d'histoire et de culture.

Le dossier salarié comporte de nombreuses informations, qui peuvent faire l'objet de modifications dans le temps, avec, le plus souvent, une périodicité de mise à jour totalement irrégulière.

Il s'agit :

1- des informations signalétiques

Elles concernent les coordonnées personnelles et professionnelles, les différents noms et prénoms de la personne, ses adresse et informations de contacts à caractère personnel et professionnel.

D'apparence anodine, ces informations sont sources de problèmes. Qu'appelle-t-on le nom d'une personne ? S'agit-il de son nom patronymique (encore appelé nom ou de naissance) ou de nom marital ? De son nom d'usage au lieu de son patronyme ?

L'adresse personnelle est-elle le domicile légal ou le lieu de résidence ? (l'étudiant doctorant, qui occupe un poste de moniteur et qui a pour domicile celui des parents mais qui réside près de l'université durant l'année)

2- des informations de relevé d'identité bancaire

Il convient de vérifier la cohérence des informations du RIB (relevé d'identité bancaire) car elles vont servir au virement des salaires et, en cas d'erreur, cela entraînera de nombreuses complications. Lors de la saisie des données du RIB, le logiciel devra proposer un contrôle de clé RIB afin de rejeter les informations erronées.

3- des informations relatives au CV et à la carrière

Lors du recrutement, puis lors des événements de l'évolution de carrière de la personne, dans le cadre des promotions internes à l'organisation, il sera indispensable de disposer des données retraçant ses formations, diplômes et compétences ainsi que ses expériences antérieures. Dans le cadre de la gestion de la qualité, il faudrait organiser une mise à jour périodique (en principe annuelle) de ces données. Dans ce domaine, la meilleure solution consiste en une mise à jour par le salarié via le portail Intranet. Le gestionnaire devra être informé automatiquement des mises à jour effectuées, afin de pouvoir les contrôler.

4- des informations administratives

Correspondant à la gestion administrative.

Conclusion

Certaines informations seront récurrentes, par exemple les éléments de l'entretien annuel d'évaluation, la gestion du droit aux congés. D'autres seront liées à des événements aléatoires, du point de vue du gestionnaire du personnel, comme par exemple un changement d'adresse.

Il est toujours complexe d'organiser la mise à jour de ce type de données afin d'assurer la qualité maximum de données. Rappelons que la qualité de la collecte des données implique d'éviter les erreurs, les délais et les omissions.

Il est donc souhaitable de mettre en place une procédure de collecte :

- qui implique les salariés
- qui permette un contrôle par recoupement pour le gestionnaire
- qui facilite la transmission d'information entre le gestionnaire et le salarié

Cela ressort à la fois :

- d'une démarche de modélisation des processus de travail et de la rédaction d'une procédure
- d'un effort de communication auprès des salariés et des gestionnaires pour montrer les conséquences négatives possibles de la non mise à jour des données
- de la disponibilité d'outils de type WORKFLOW qui permettent d'alerter sur l'anomalie des données et de communiquer facilement entre le service des ressources

2- la gestion des contrats de travail

Le contrat de travail permet de consigner les informations de statut et de rémunération applicable pour une période.

Un salarié peut faire l'objet de plusieurs contrats successifs ou parallèles, qui permettent de gérer le statut ou les statuts du salarié à un moment donné et qui impactent les mentions et les règles de calcul du ou des bulletins de salaire, à établir chaque mois.

Lorsque les modifications à apporter au contrat sont de portée limitée, par exemple la durée ou la rémunération, elles peuvent faire l'objet d'un avenant au contrat et non de la réalisation d'un nouveau contrat.

Par contre, lorsque le type de contrat de travail (CDI au lieu de CDD par exemple) ou le statut (cadre au lieu d'employé, par exemple) sont concernés par la modification, il sera nécessaire de réaliser un nouveau contrat pour que les règles en matière sociale soient correctement appliquées à la période correspondante à chaque statut. Si le salarié a plusieurs contrats simultanés, impliquant des statuts différents, il aura plusieurs bulletins de salaires pour une même période.

Les gestionnaires devront disposer d'outils dans le SIRH, qui leur permettront de gérer les contrats de travail de manière cohérente avec les règles de gestion à appliquer.

Notamment le système devra permettre de créer l'arborescence entre le dossier salarié, les contrats de travail qui lui sont associés et qui peuvent eux-mêmes comporter un ou plusieurs avenants.

2- La gestion des temps

La gestion du temps de travail est un domaine de suivi d'information qui pose problème depuis très longtemps. L'organisation du travail est depuis plusieurs dizaines d'années devenue plus flexible.

Les salariés, notamment dans les structures de grandes tailles, ont généralement la possibilité de commencer et de terminer leurs journées de travail à des heures différents en fonction de leur choix. La journée de travail est assez souvent composée d'une plage fixe encadrée par deux plages variables.

En France, un alourdissement considérable de cette gestion a été introduit par l'introduction de :

- l'annualisation du temps de travail, avec plafonnement des heures supplémentaires
- du suivi des congés liés à la réduction du temps de travail
- des heures supplémentaires défiscalisées

Des outils permettent, depuis de nombreuses années, de gérer l'enregistrement des temps de travail en ayant recours à des badges électroniques, qui permettent de s'assurer :

- de la présence des personnes sur leur lieu de travail
- des temps de travail effectivement réalisés

La gestion des temps concerne également la gestion des congés qui constituent néanmoins un domaine de gestion particulière.

Le processus de gestion des temps

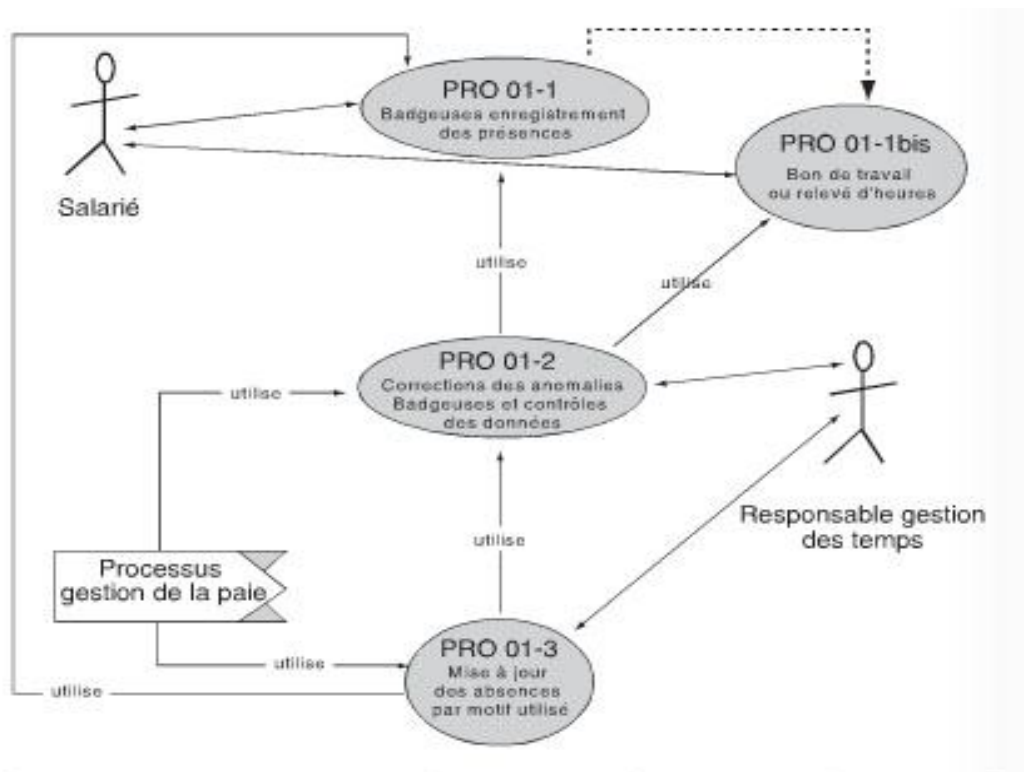


Figure 9. Processus de gestion des temps

La gestion des temps peut être alimentée par différents modes d'acquisition de données.

Deux types d'objectifs peuvent être poursuivis :

- soit il s'agit de mesurer le temps de présence du salarié dans l'entreprise, avec la possibilité d'en déduire les absences et les heures supplémentaires
- soit il s'agit de connaître les tâches effectuées par les salariés dans le cadre d'une production individuelle ou dans le cadre de traitement de dossiers, dans une activité de service. Dans ce cas, il y aura deux objectifs différents :

* Gérer les temps des salariés

* Les imputer aux activités créatrices de valeur ajoutée et en déterminer les coûts et les marges

Pour satisfaire le premier cas de figure, mesurer le temps de présence des salariés dans l'entreprise, on a recours à des badgeuses et un logiciel associé dans les structures de taille importantes.

Les avantages de ce système sont multiples :

- possibilité d'introduire le système de l'horaire variable avec des plages variables en début et fin de journée et une plage fixe
- automatisation de la gestion de l'annualisation du temps de travail
- détection automatique des absences, qui peuvent être prévues à l'avance ou qui sortiront en anomalies de « badgeage », si elles n'étaient pas prévues. Il sera alors facile d'en renseigner le motif et la durée
- basculement automatique des informations, contrôlées et complétées vers le logiciel de paie, permettant un gain de productivité et une réduction des erreurs qui seraient liées à une ressaisie

Mais ce système, compte tenu notamment de son coût, n'est pas adapté aux petites et très petites entreprises. Elles ont tout de même besoin de gérer les temps de travail de leurs salariés.

Elles auront donc recours à des systèmes moins automatisés, mais qui rempliront les deux objectifs à la fois. Dans tous les cas, lorsque les entreprises de taille importante souhaitent avoir une gestion par projets des dossiers, elles devront utiliser les deux types d'outils.

Les badgeuses pour la gestion des temps des salariés, en interaction avec la paie et les relevés d'heures pour l'affectation aux projets.

Les outils de relevés d'heures pourront se caractériser :

- pour les entreprises industrielles :

- par des bons de travail qui permettront de connaître les temps de travail du personnel ouvrier, leur affectation à une équipe de production et à un lot de produits fabriqués et les machines utilisées
- le responsable de l'ordonnancement de la production saisira lui-même les absences avec leurs motifs

- une interface entre l'application de gestion de production et celle de la paie sera nécessaire afin d'éviter les doubles saisies.
- Pour les entreprises de services
- les salariés seront amenés à saisir des relevés d'heures permettant d'attacher leurs tâches à des dossiers clients ou à des affaires(ou contrats)
 - les relevés d'heures feront l'objet de contrôles et de corrections par le service du personnel
 - les absences seront saisies au niveau du service du personnel, ce qui permettra de reconstituer l'horaire de travail du salarié
 - une interface entre l'application de gestion des relevés d'heures et celle de paie sera donc nécessaire afin d'éviter les doubles saisies

La gestion des absences devra permettre de distinguer :

- les absences autorisées et non autorisées.

Parmi les absences autorisées, il faudra distinguer des types de motifs d'absence. En effet, un certain nombre d'entre elles sont soumises à des conditions ou à des événements. Par exemple, concernant les congés pour événements familiaux, certains sont payés par l'entreprise et d'autres sont payés au salarié par les organismes sociaux, par exemple le congé paternité.

- les absences payées ou non payées

Cela dépendra de la réglementation nationale en vigueur, de la convention collective, du règlement intérieur de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, de la subrogation en matière d'absences pour causes de maladies, indemnisées par la sécurité sociale.

3 -La gestion de la paie

La gestion de la paie constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel. Les opérations relatives à la gestion administrative du personnel et à la gestion des temps ont un lien direct avec la génération des données à traiter pour la paie.

Ainsi, une personne qui s'absente pour se rendre à une visite médicale obligatoire va disposer d'une autorisation d'absence payée. Il faudra donc enregistrer cet événement dans la paie, afin de ne pas lui retenir le temps d'absence sur son salaire.

La gestion des heures effectuées et des heures supplémentaires va différer suivant que l'entreprise a un accord d'annulation du temps de travail ou non.

Le statut de la personne aura des conséquences sur le traitement de son bulletin de paie. Un cadre aura des cotisations que l'on ne trouvera pas sur le bulletin d'un employé.

La convention collective à laquelle est soumise l'entreprise aura également des conséquences, sur les minima catégoriels de salaires.

Les conditions de calcul d'une commission d'ancienneté ou des droits à des congés supplémentaires par exemple. Lorsqu'une entreprise a des activités diversifiées, elle peut avoir des salariés dépendants de plusieurs conventions collectives.

En matière de bulletin de salaires, certaines mentions sont obligatoires, facultatives ou interdites. Il faut donc être attentif aux informations qui vont figurer sur le bulletin.

Le calcul et l'édition des bulletins de salaire ne constituent pas les seules obligations de l'employeur en la matière. Outre les fiches individuelles des salariés et les journaux et grands-livres de paie, il faudra :

- pouvoir justifier des calculs d'allègements de charges
- pouvoir effectuer les déclarations de charges sociales périodiques (mensuelles ou trimestrielles)
- pouvoir faire les déclarations annuelles des salaires

Processus de gestion de la paie

La figure 9 correspond à la gestion du domaine opérationnel de la paie. Un processus connexe à la gestion de la paie, mais également à la GPEC, concernera la gestion prévisionnelle de la masse salariale.

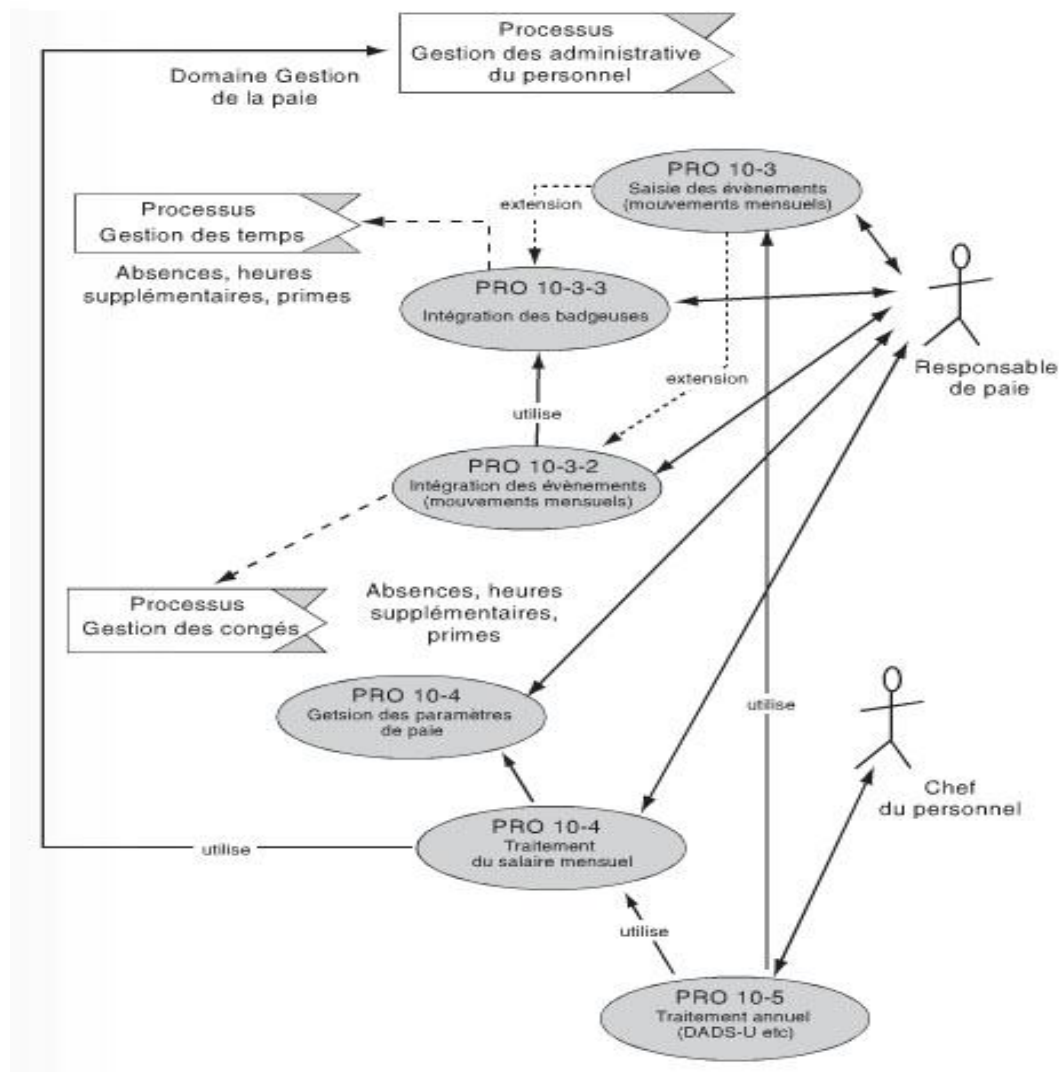


Figure10. Processus de gestion de la paie

Les aspects décisionnels du SIRH

Au niveau GRH comme dans tous les autres domaines du système d'information, les décideurs ont actuellement besoin de posséder des tableaux de bords leurs fournissant les indicateurs nécessaires pour étayer leurs prises de décision.

En GH, les domaines concernés sont :

-La masse salariale, dont il faut pouvoir simuler l'évolution en fonction de différents paramètres exogènes ou endogènes :

- l'évolution des postes (GPEC)
- l'évolution de la population des salariés en termes d'âges et de statuts (GVT) (glissement vieillesse technicité)

De surcroît, l'entreprise a besoin de posséder des statistiques sur de nombreux critères que ce soit a usage interne, à la demande de divers organismes extérieurs ou pour satisfaire ses obligations légales.

Cela constituera la démarche d'élaboration du bilan social et des tableaux de bord RH.

1 -La prévision de la masse salariale

La masse salariale évolue en fonction de nombreux paramètres.

Le système doit permettre de réaliser des simulations en croisant différents paramètres relatifs :

- à l'évolution mécanique des salaires et des carrières en fonction du temps (facteur liés au GVT, glissement vieillesse technicité)

- à l'évolution quantitative et qualitative des personnes, facteurs liés à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

- à l'incidence des politiques salariales à différents niveaux : nationale (incidents de l'évolution du SMIC) conventionnelle (incidence de la mise en œuvre des grilles négociées dans le cadre de la convention collective) interne à l'organisation.

L'analyse du GVT (glissement vieillesse technicité)

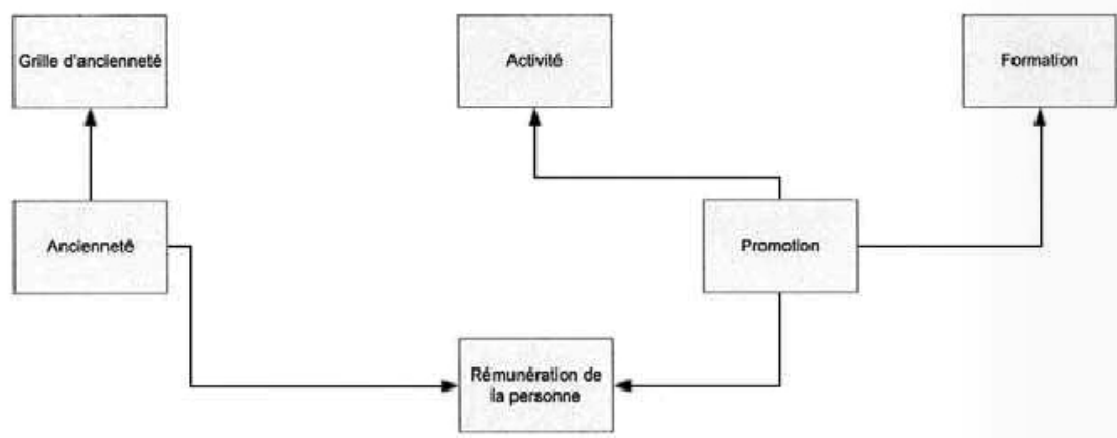


Figure 11. Glissement Vieillesse technicité

La convention collective et le règlement intérieur organisent les conditions d'application de la notion de prime d'ancienneté en fonction du statut du salarié (cadre /non cadre notamment).

Le niveau de rémunération d'un salarié va donc évoluer en fonction de son âge et de son temps de présence dans l'entreprise.

C'est l'aspect du glissement de la masse salariale lié à la vieillesse.

De la même façon, il faut tenir compte de la formation, des diplômes et de la nature de l'activité du salarié pour prévoir son évolution statutaire et indiciaire, conforme à la convention collective, et le régime de primes, qui lui sera accordé. C'est l'aspect du glissement de la masse salariale lié à la technicité

Cette analyse a un double impact :

- sur la gestion de la paie. Il s'agit de mettre en application les règles de la convention collective, de manière automatique, en intégrant les paramètres d'ancienneté et les grilles indiciaires dans l'application de paie ;

- sur la gestion de la prévision de la masse salariale. Il s'agit de prévoir l'incidence du vieillissement et de l'évolution technique des salariés sur la masse salariale.

Ces analyses permettront également de tenir compte de la pyramide des âges dont l'impact se situera à plusieurs niveaux :

- sur l'évolution de la masse salariale. Si la moyenne d'âge est élevée on va remplacer des personnes en fin de carrière avec un niveau de rémunération élevé par des personnes plus jeunes avec des rémunérations plus faibles. On sera donc en GVT négatif. Au contraire, si la moyenne d'âge est faible, le vieillissement de la population va entraîner un accroissement de la masse salariale. On sera en GVT positif

- sur la capitalisation des connaissances et compétences au sein de l'organisation. Le turnover entraîne une perte de compétences, les nouveaux arrivants ne connaissant ni l'histoire, ni les pratiques de l'organisation

2 -La GPEC (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuiera sur un thésaurus et des codifications de niveaux permettant de croiser :

- 1- les compétences possédées par les personnels
- 2- les activités menées par les personnels dans les postes qu'ils occupent
- 3- les profils des postes

Un moteur de recherche sur la base ainsi constituée permettra :

- 1- de faciliter le travail de recherche d'une personne, appartenant au personnel ou présente dans le fichier des candidatures, qui posséderait le profil recherché pour pourvoir un poste

- 2- de définir des caractéristiques d'une offre, externe ou interne, pour un appel à candidature sur un poste vacant
- 3- de mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe afin d'éviter d'avoir des personnes sur-profilées ou sous-profilées par rapport à leur poste
- 4- de préparer les entretiens d'évaluation en positionnant ces écarts
- 5- de préparer le plan de formation par rapport aux écarts à combler.

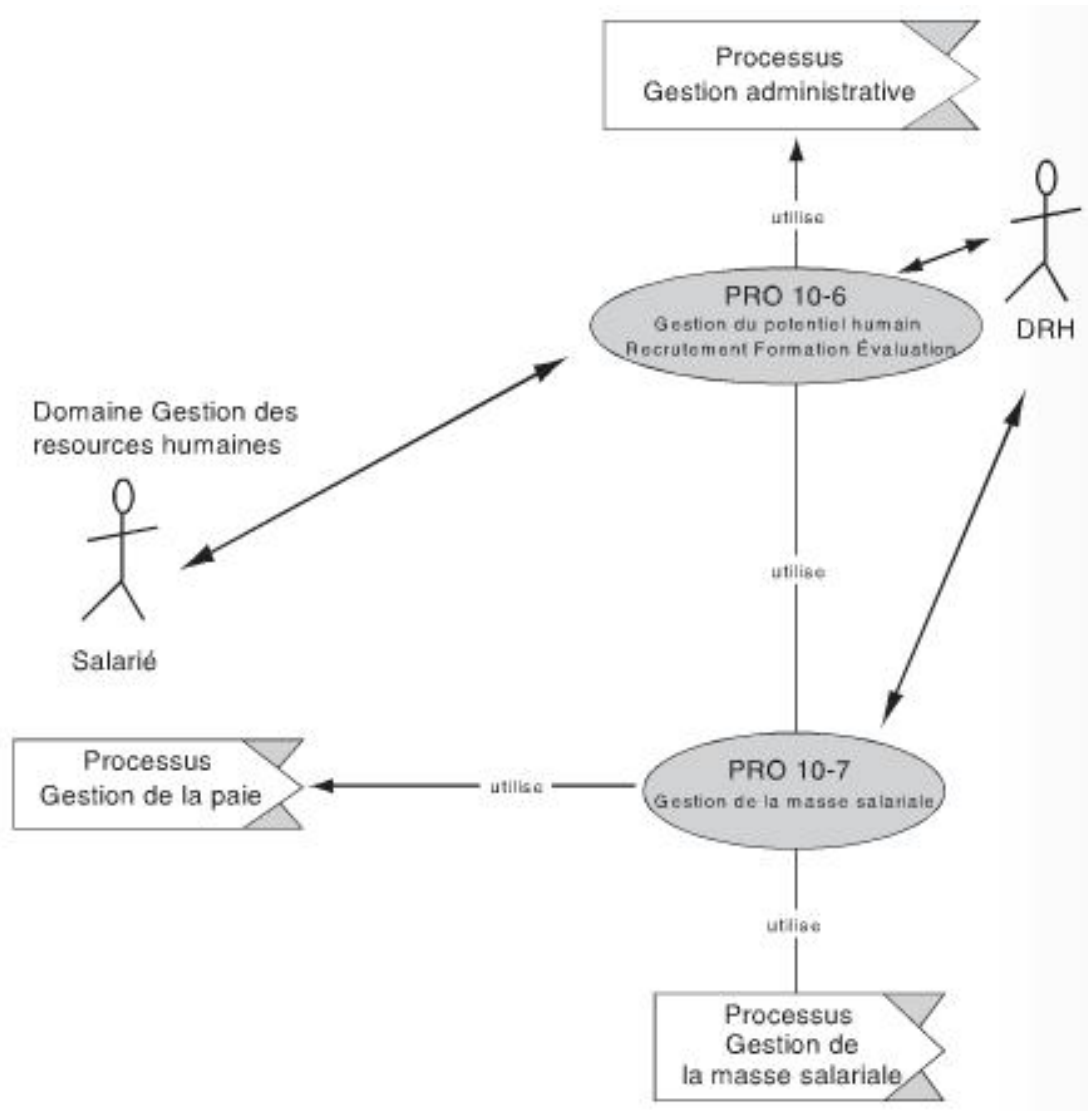


Figure 12. Le processus de la GPEC

Le salarié intervient dans la mise à jour de données le concernant.

Il s'agit :

- de son cv
- de sa fiche de compétences
- de la partie de la fiche d'entretien-évaluation le concernant
- de sa réponse à une proposition de recrutement interne
- de sa demande de formation, etc.

Un SIRH pour quels bénéfices ?**Simplicité :**

- Allègement des tâches grâce à des outils innovants, simplifiés, adaptés et pérennisés
- Amélioration du suivi des activités grâce à des outils de pilotage industrialisés et partagés

Efficacité :

- Optimisation des processus
- Economie des temps de traitement
- Meilleure maîtrise des coûts
- Mutualisation des ressources, harmonisation des savoir-faire
- Optimisation de la capacité décisionnelle et du pilotage

Qualité :

- Communication interne optimisée avec une information plus riche, plus fiable et plus fluide
- Amélioration de la qualité des échanges et une aide à la décision pour tous les acteurs RH
- Restitutions adaptées aux différents besoins de la DRH et de ses « clients »

Un SIRH pour quels processus ?

Gestion administrative des salariés
Gestion des emplois / compétences / talents
Gestion de la paie
Gestion de la mobilité
Recrutement
Gestion du budget et de la masse salariale
Formation
Elaboration des reportings RH

...
...
...