

Concevoir et piloter un projet SIRH aujourd'hui

Que ce soit pour se doter d'un nouveau système d'information RH, pour optimiser un système existant ou encore pour compléter la gamme des fonctionnalités, la mise en œuvre d'un projet SIRH demeure un enjeu-clé pour la DRH, et plus globalement pour l'ensemble de l'entreprise. L'offre a littéralement explosé ces dix dernières années (on compte plus de 300 éditeurs de progiciels RH sur le marché), les modes d'acquisition se sont diversifiés (émergence du mode SaaS et des licences hébergées), de nouveaux modules RH sont apparus (gestion des talents, QVT, formation numérique...) en même temps que l'usage de nouveaux outils (portail salariés, chatbots...). Le SIRH au sens traditionnel du terme s'inscrit plus largement dans un univers RH digitalisé, où Big Data et Intelligence Artificielle sont susceptibles de transformer en profondeur certains processus de GRH.

- Dès lors, élabore-t-on et conduit-on un projet SIRH aujourd'hui de la manière dont on le faisait encore il y a quelques années ?
- L'évolution des solutions SIRH et la transformation de l'environnement de travail conduisent-elles à une nouvelle approche, de nouvelles méthodologies, une nouvelle conduite du changement ?

Le point sur la gestion efficace des projets SIRH en 6 recommandations-clés

1. Élargir le périmètre des processus à informatiser.

Le déséquilibre persiste, dans la plupart des entreprises, entre l'administration du personnel et la paie, fortement outillées, et la gestion du capital humain, dont la plupart des processus sont informatisés à la marge, voire simplement supportés par des tableurs Excel. C'est particulièrement vrai pour la gestion des emplois et des compétences, l'onboarding ou encore la QVT. Or, il n'est plus à démontrer que la contribution stratégique de la GRH et sa valeur ajoutée se jouent bien davantage autour des enjeux de développement RH, de gestion des talents, d'expérience collaborateur et de fidélisation. Autant de processus qui, une fois définis et déployés, sont éligibles à une gestion informatisée aussi rigoureuse que celle consacrée au core RH. L'étape de cadrage du projet SIRH doit donc adopter un point de vue panoramique, où l'objectif sera d'étendre la digitalisation à un nombre accru de processus-clés.

2. Investir dans la qualité de la donnée.

A trop se centrer sur la performance intrinsèque des fonctionnalités du SIRH, les décideurs RH finissent par oublier que la qualité et l'efficacité d'un progiciel RH dépendent en grande partie de la complétude et de la fiabilité des données RH. Combien de gestionnaires

RH fustigent l'hétérogénéité des données et leur éclatement dans des silos qui ne communiquent pas : données des bulletins de paie, données statutaires et par type d'emplois, données liées à l'organisation du travail, etc. D'où la nécessité, pour tout projet SIRH, d'ouvrir un chantier sur la qualité de la donnée RH, qui passera notamment par l'identification des données-clés et par un travail de nettoyage et d'homogénéisation.

3. Anticiper les usages de l'IA dans le cadre de la GRH.

Le recours à l'Intelligence Artificielle dans le champ RH se limite pour le moment à l'emploi de bots ou de robots conversationnels qui automatisent les échanges avec les salariés, notamment sur des questions administratives, ou encore qui facilitent la présélection des CV. Mais le vrai enjeu de l'IA se situe ailleurs, dans le développement du prédictif RH, dont les perspectives sont multiples : anticipation du turn-over, prévention des accidents du travail, optimisation des parcours de carrière, etc. Le cadrage du projet SIRH doit donc intégrer une étape exploratoire sur les possibilités de développement de l'IA dans le cadre de la solution retenue.

U

4. Privilégier le principe de réalité dans le choix de la solution.

Solution RH intégrée versus logiciels best of breed assurant une palette de spécialités fonctionnelles, licence ou mode SaaS ? Le type de solution et son mode d'acquisition constituent des points-clés de décision, où les critères de budget, de sécurité des données, de souplesse d'utilisation et de maintenance permettent généralement d'arbitrer entre les différents scénarios. L'enjeu principal se situe pourtant en amont, dans la qualification des usages du SIRH. Suivant la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, son modèle de management et son organisation, sans oublier les facteurs culturels, les priorités du SIRH vont varier, infléchissant ainsi le choix de la solution. Et le principe de réalité doit être ici de mise : choisir une solution adaptée au niveau de besoin fonctionnel, mais aussi au niveau d'autonomie des collaborateurs, d'implication RH des managers, de décentralisation de la gestion RH et bien sûr, de qualité globale de l'écosystème RH-IT.

5. Pérenniser la fonction de responsable SIRH.

Reflétant la synergie DRH/DSI, l'équipe de travail dédiée au projet SIRH en constitue un facteur-clé de réussite. animateur de cette dynamique collective, le chef de projet SIRH

préfigure, dans son rôle et son positionnement, ce que doit être un responsable SIRH installé de manière pérenne. Alliant des compétences Métier approfondies et une solide culture technologique, son profil nécessite un sens aigu de l'anticipation et une capacité de management transversal.

6. Un regard neuf sur l'accompagnement du changement.

Au cours des dernières décennies, les enjeux de la conduite du changement concernaient principalement la levée des résistances inhérentes à la pratique des outils informatiques pour des métiers RH qui y étaient souvent allergiques. Avec des collaborateurs aujourd'hui plus accoutumés aux usages numériques, les enjeux se reportent davantage sur la manière de travailler, sur des questions à la fois organisationnelles et managériales. Les dernières générations de logiciels RH invitent à des modes plus collaboratifs et à un décloisonnement plus systématique. Si ces systèmes misent sur l'autonomie des acteurs, ils sont en revanche plus exigeants en termes de reporting, remettant au premier plan la relation manager-managé. L'accompagnement du changement d'un projet SIRH représente donc moins un enjeu de pédagogie technique que de transformation profonde des cultures de travail.

En synthèse.

Les progrès techniques qui ont caractérisé l'évolution des SIRH, la diversification des processus RH et la digitalisation progressive des activités de l'entreprise conduisent à redéfinir l'approche et les méthodes des projets SIRH :

- Avec une étape de cadrage plus large et approfondie, intégrant un focus sur l'enjeu de la donnée.
- Avec un cahier des charges qui sécurise le socle de gestion administrative / paie, tout en ouvrant des perspectives sur l'apport des nouvelles technologies en matière de développement RH.
- Avec un plan d'implémentation tenant compte des paramètres organisationnels, managériaux et culturels.
- Et un accompagnement du changement qui dépasse la seule visée de communication-formation, pour traiter le véritable enjeu des modes et des relations de travail.

Ces évolutions sont indissociables des enjeux de transformation de la fonction RH. Celle-ci apparaît comme une fonction de plus en plus partagée, mais aussi plus résolument « employee centric », réclamant à la fois l'instantanéité des informations, la facilité d'échange avec les managers et une approche plus globale du parcours collaborateur.



Thierry Laplanche Management SARL

2, square Montmorency
78150 - Le Chesnay-Rocquencourt
(France)

Tél : +33 (0)139540163
Gsm : +33 (0)676324566

thierrylaplanche@tlma.fr

Site Web : tlma.fr