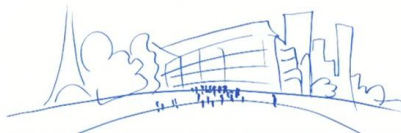




**Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) :  
un atout dans l'optimisation de la GRH au service de  
l'entreprise**

Gilles Exbrayat  
Nathalie Fisteberg  
Ronan Fouesnant



## Remerciements

Ce mémoire est l'ultime étape de notre parcours du MBA Management des Ressources Humaines de Dauphine.

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui nous ont accompagnés dans cette formation pendant ces dix-huit mois, pour en faire un des moments les plus enrichissants :

Nos camarades de la promotion 7 qui par leurs personnalités et leurs connaissances, mais aussi par leurs complicités, nous ont offert des échanges forts tant sur le plan professionnel que personnel,

Fabien Blanchot, Directeur de la formation, pour son accueil et son écoute tout au long du MBA, pour le temps qu'il a accepté de nous consacrer pour nous conseiller dans le choix du sujet de Mémoire et dans la préparation du questionnaire,

Tous les professeurs et les intervenants, pour la qualité de leurs enseignements et de nos échanges avec eux, et particulièrement Sébastien Maire qui, par la qualité de son séminaire sur les Systèmes d'Information Ressources Humaines, nous a donné envie de nous intéresser à ce sujet,

Christiane Isserte pour toute la logistique, ses conseils pratiques, ainsi que son soutien chaleureux.

Nous remercions aussi toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide pour l'élaboration de notre mémoire :

les 41 entreprises et leurs représentants qui ont accepté de répondre à notre questionnaire,

ceux qui nous ont permis de les citer,

Virginie Schoumacher (ADAPEI du pays de Montbeliard), Pascal Hutinet (Altis Semiconductor), Christine Lagroue (Ineum Consulting), Sophie Gauthier (Les petits frères des Pauvres), Damien Chérière (Logica), Jean-Marc Barfety (PSA), Sylvie Olle (RTM), Alban Bureau (Saint-Gobain), Philippe Nagel (Shell France), Didier Di Marco (Société Générale), Patrick Aubert (Société Lyonnaise des eaux, France, Paris la Défense), Vincent Gossare (Suez Environnement HQ), Thierry Dutranois (Tisseo)

mais aussi ceux qui ont souhaité garder l'anonymat,

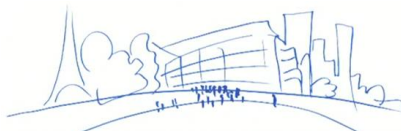
les membres des promos 6, 7 et 8 qui ont sollicité leurs DRH et responsables SIRH,

nos relations personnelles qui, elles aussi, ont tenu à y contribuer,

le cabinet DANAÉ, représenté par Gérard Pietrement et Linda Groult, qui s'est associé à notre démarche vis-à-vis des membres du Cercle SIRH.

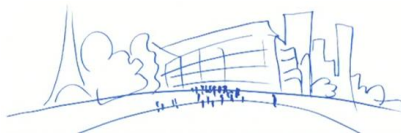
Nous tenons aussi à remercier nos entreprises de nous avoir permis de suivre cette formation, et ainsi d'enrichir nos compétences, savoir-faire, et savoir-être.

Nous ne pouvons conclure cette liste sans remercier chaleureusement nos proches, conjoints, enfants, familles et amis, qui nous ont soutenus tout au long de cet intense périple.



## Sommaire

Remerciements.....	2
Sommaire .....	3
Introduction .....	4
<b>PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>7</b>
Chapitre 1 : Définitions, cadrage terminologique et historique du SIRH .....	7
Chapitre 2 : Les fonctionnalités du SIRH .....	29
Chapitre 3 : Le SIRH : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise ?	51
Chapitre 4 : GRH et SIRH des entreprises internationales.....	64
Chapitre 5 : SIRH et Externalisation .....	79
<b>PARTIE 2 – ETUDE EMPIRIQUE.....</b>	<b>85</b>
Chapitre 1 : Méthodologie .....	85
Chapitre 2 : Choix et profils des répondants .....	89
Chapitre 3 : Résultats.....	91
<b>Conclusion .....</b>	<b>135</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>140</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>144</b>
<b>Listes des entreprises.....</b>	<b>189</b>
<b>Table des matières paginée.....</b>	<b>192</b>



## Introduction

« Les fournisseurs de « solutions informatiques » nous promettent une révolution de la GRH. Parallèlement, les enquêtes successives menées auprès des professionnels de la GRH montrent que ceux-ci ne sont guère satisfaits de leur SIRH. Faut-il sans étonner ? ».

C'est par ce constat que P. Gilbert conclut sa publication sur l' « Informatisation de la GRH » dans l'Encyclopédie des Ressources Humaines (2006, p. 641)

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est devenu un outil incontournable des professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH) pour les tâches administratives (paie, GTA, déclarations sociales...) en raison des volumes de traitement, de l'évolution permanente de la législation et des règles, et de la complexité des traitements.

Le SIRH est également une opportunité pour améliorer certains processus et les services que la DRH propose à ses clients internes et ainsi crédibiliser son apport de valeur ajoutée au sein de l'entreprise : gestion des carrières et de la mobilité, gestion des talents, formation, recrutement, gestion de la rémunération et de la masse salariale...

L'informatique a beaucoup évolué au cours des trente dernières années. La GRH a été pionnière dans les années 1970-80 avec le traitement de la paie. Aujourd'hui, le SIRH bénéficie d'un nouvel essor avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

D'ailleurs, l'offre logicielle est devenue pléthorique. « Le système d'information ressources humaines (SIRH) ressemble de plus en plus à un gigantesque jeu de Lego®. Au programme : des solutions qui s'interfaçent à tous les étages ! Un véritable patchwork d'outils cohabite désormais dans cet écosystème qu'est devenu le SIRH. » (Entreprise & Carrières, 2006, 19 décembre)

Face à ces promesses, qu'en pensent les professionnels RH ? Est-ce une réalité ?

Est-ce que l'offre répond aux attentes ? Pour quelles finalités ? Pour optimiser quel rôle de la DRH ?

Face aux enjeux de la mondialisation et de la globalisation des entreprises, le SIRH soutient-il la cohérence de la stratégie et des pratiques de GRH ?

Face à la complexité croissante, au recentrage de la fonction RH sur ses activités à plus forte valeur ajoutée, et la recherche de gain de productivité, quelles formes d'externalisation sont proposées ? Existe-t-il un consensus sur le modèle et dans la mise en œuvre ?

Dans ce mémoire, nous ne nous intéressons pas aux aspects de la mise en place d'un SIRH : choix d'un logiciel/éditeur, gestion de projet, ...

Notre questionnaire porte sur l'apport du SIRH dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise.



La première partie de notre mémoire fait la revue de la littérature existante.

Dans un premier chapitre, nous présentons les différentes définitions. Une approche historique permet de voir l'évolution du SIRH, les multiples choix technologiques qui s'offrent à l'entreprise et les contraintes d'urbanisation qu'elle doit gérer. Enfin, nous abordons les rôles et les acteurs du SIRH.

Dans un second chapitre, nous décrivons différents modèles d'organisation du SIRH et de ses fonctionnalités, autant de visions diverses des auteurs, des consultants, des éditeurs de logiciels. Nous poursuivons par une analyse détaillée de chacune des fonctionnalités.

Dans un troisième chapitre, nous exposons en quoi le SIRH est au service du professionnel RH, « business partner ». En effet, ce dernier doit être créateur de valeur en tant qu'« administrative expert », « strategic partner », « change agent », « employee champion ».

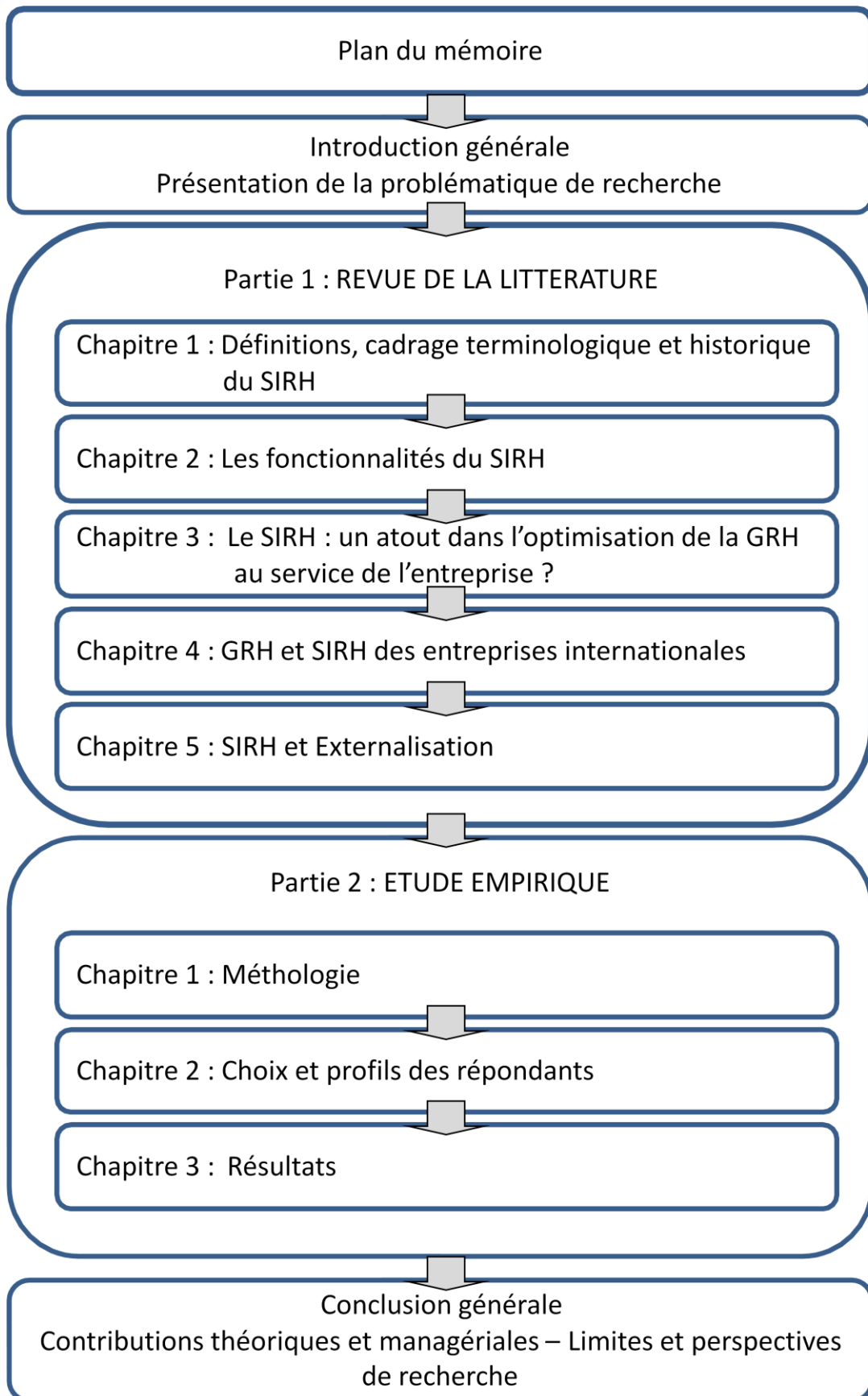
Dans un quatrième chapitre, nous examinons s'il existe des modèles privilégiés de SIRH pour répondre aux enjeux de l'internationalisation des entreprises.

Dans un cinquième chapitre, nous étudions la problématique de l'externalisation.

La deuxième partie de notre mémoire examine, au moyen d'une enquête quantitative, dans quelle mesure le SIRH satisfait les attentes des professionnels RH selon quatre axes :

- comment se positionne l'offre des éditeurs par rapport aux besoins ?
- la mise en place du SIRH a-t-elle répondu aux objectifs que s'étaient fixés les professionnels RH ?
- pour renforcer quels rôles ?
- quelles sont les solutions adoptées à l'international et quelle est la perception de certains enjeux spécifiques ?
- quel est le degré d'utilisation de l'externalisation, pour quels domaines et sous quelle forme ?

Notre questionnaire porte donc sur le niveau de déploiement des différentes fonctionnalités du SIRH, sur les effets constatés après la mise en place d'un SIRH en regard des objectifs recherchés, sur la cohérence entre politique RH et architecture du SIRH, et sur les modèles d'externalisation des différents processus RH.





## **PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **Chapitre 1 : Définitions, cadrage terminologique et historique du SIRH**

#### **1. Définition du SIRH :**

Au regard de la littérature, nous constatons que le SIRH, Système d'Information Ressources Humaines, peut être défini de différentes manières selon les caractéristiques que nous privilégions. Nous observons deux courants de pensée, l'un considère le SIRH selon sa capacité à traiter de l'information quels que soient les moyens nécessaires, l'autre l'appréhende en fonction de ses capacités technologiques au sens large, notamment au travers du rôle qu'il joue au sein de processus plus globaux.

##### **a. La genèse du SIRH : Du système d'information ...**

Selon Hughes ANGOT (2005), un système d'information (SI) est :

- d'une part, un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information sur un phénomène donné ;
- d'autre part, un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures, qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base à des décisions.

L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de télécommunications permet d'automatiser et de dématérialiser les opérations définies par les procédures des entreprises. Ils sont aujourd'hui largement utilisés en lieu et place des moyens classiques tels que les formulaires sur papier et le téléphone. Cette transformation est à l'origine de la notion de système d'information.

Kovach et Cathcart (F. Bournois, J. Rojot, et J-L.Scaringella, 2003), définissent le SIRH comme « une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin. »

Pour eux, le SIRH n'implique pas qu'il soit complexe ou informatisé. Il n'est donc pas limité aux technologies qui le constituent.

« Tannenbaum (1990) définit le SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et des procédures, et des données » (J. Tixier et F. Deltour, 2004, p. 2352).



« Le SIRH a pour objectif de :

- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système;
- supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique (Haines et Petit, 1997 ; Monod et Petit, 1999). »

(S. Barthe, 2001, p. 4)

Selon Norbert Alter (1999) : « Un système d'information est un système de travail dont les fonctions internes sont limitées à traiter l'information en exécutant six types d'opérations : saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler, afficher l'information. Un système d'information produit de l'information, assiste ou automatise le travail exécuté par d'autres systèmes de travail.

Un système de travail est un système où des participants (humains et/ou machines) exécutent un processus d'affaires, en utilisant de l'information, une technologie et d'autres ressources pour produire des produits et/ou des services destinés à des clients internes ou externes » (L. Pradelier, 2008, p. 5).

## b. ... à l'informatique

Divers autres auteurs ont une vision plus technologique du SIRH :

Robert Reix (2000), définit le SIRH comme un « Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons ...) dans des organisations ».

« Un SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. » (Merck, 2003)

« Le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information. [...]. La logique de mise en place d'un SIRH induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée. » (F. Silva, 2008, p. 143)

D'autres spécialistes associent le SIRH à des processus plus globaux tels que :

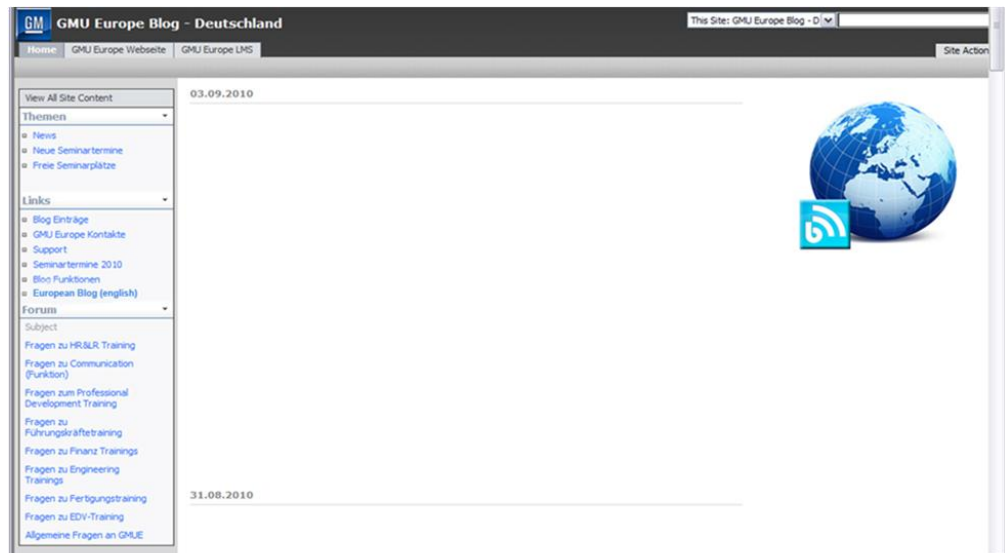
- l'e-GRH (S. Nahon, L. Taskin, 2009) :

L'individualisation du travail traduit la demande des travailleurs pour une meilleure prise en compte de leurs aspirations individuelles.

Dans ce contexte, les SIRH ont pour but entre autres, de fournir un service personnalisé aux travailleurs, de leur donner accès à une information personnelle en tout temps et tout lieu.

Toujours dans ce souci de prise en compte des aspirations individuelles, les entreprises tentent aujourd'hui d'organiser l'interactivité entre leurs membres, d'ouvrir des espaces de discussion où chacun peut s'exprimer et agir sur les processus existants (exemple : blog General Motors University Europe).





La décision de développer un SIRH, de l'e-GRH et un intranet, ne sont pas seulement des décisions techniques. Elles imposent à l'organisation de revoir ses processus d'information et de communication. Au-delà de choix de pratiques d'e-GRH, il y a des enjeux de gestion.

- l'e-DRH (A. Mullenders, 2009, p. 17) :

e-DRH = SIRH + e-GRH + e-Management + e-RH, c'est-à-dire que la direction de la gestion des ressources humaines est égale au système d'information de gestion + de la gestion + du management + la mise en place de politique et de processus.

L'e-DRH correspond à la fonction des ressources humaines qui s'appuie sur un système d'information qui relie ses différentes fonctions clés (sa paie, son recrutement, sa formation ...)

La fonction du DRH s'articule autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations communiquées principalement par flux.

Elle est aussi le cœur de la gestion des processus transversaux qui concernent le personnel et la progression de l'entreprise. (F. Silva, 2001).

Dans ce contexte, le SIRH sert d'interface entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il combine la GRH et en particulier, ses activités basiques et administratives, avec les moyens mis à disposition par les TIC, notamment les activités de planning et de traitement de données généralement destinées à être intégrées dans un Progiciel de gestion intégré (PGI).

### c. L'Histoire du SIRH :

L'historique du SIRH fait l'unanimité. Nous remarquons que tous les auteurs appréhendent les différentes périodes d'évolution du SIRH selon le même découpage temporel. Par conséquent, nous retiendrons ici, uniquement la présentation de B.



Just (2010), ainsi que le complément de F. Silva (2008) qui observe l'évolution du SIRH au regard de l'évolution des TIC et NTIC.

Selon B. Just (2010), il est possible d'appréhender l'histoire du SIRH au travers de deux évolutions.

La première est l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), la deuxième est l'informatisation de la fonction Ressources Humaines (RH).

A ces deux évolutions, F. Silva (2008) ajoute l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC et NTIC).

#### **d. L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines au fil du temps**

B. Just (2010) décompose cette évolution en sept périodes. En effet, c'est la modification des besoins de la fonction qui permet de comprendre l'évolution et la place du SIRH :

- 1ère période : de 1870 au début du XXe siècle.

La fonction n'existe pas, c'est le patron qui exerce cette fonction, accompagné d'un comptable pour la paie et d'un secrétaire général pour l'administration générale.

Vers 1880, on voit apparaître les premières lois sociales.

- 2ème période : l'avant Première Guerre Mondiale.

C'est la période de l'émergence de la fonction avec un mouvement de rationalisation vers 1914, le Taylorisme.

Nous constatons l'apparition de nouvelles lois pour faire face à l'essor du capitalisme.

- 3ème période : la fin de la Première Guerre Mondiale.

Nous assistons au développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font sentir notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage.

- 4ème période : de la fin de la Première Guerre Mondiale au début de la Seconde Guerre Mondiale.

La victoire du Front populaire en 1936 modifie le paysage social.

- 5ème période : de la fin de la Seconde Guerre Mondiale à 1960.

Cette période des 30 glorieuses engendre un accroissement de la réglementation. Nous constatons l'apparition de nouvelles organisations du travail. C'est à cette époque que la fonction de directeur du personnel se professionnalise et se structure.

- 6ème période : de 1960 à 1980.

En parallèle de la poursuite du développement de la législation sociale, nous voyons apparaître d'autres aspirations de la population telles que le besoin



d'expression et d'accomplissement, ainsi que la recherche de la satisfaction au travail.

- 7ème période : depuis 1980, une fonction de plus en plus stratégique.

Nous assistons à une véritable modification de la fonction du fait du ralentissement de la croissance économique, du développement de la concurrence internationale et des mutations technologiques.

La fonction RH est alors perçue comme stratégique et pour réaliser ses missions, elle doit travailler avec les responsables opérationnels.

#### e. **L'informatisation de la fonction Ressources Humaines : les quatre âges**

B. Just nous propose de faire le parallèle avec l'évolution du SIRH :

- L'âge de pierre : le progiciel de paie.

C'est en 1960 que l'on passe de la mécanographie à l'ordinateur. Puis dans les années 1970-1980, les utilisateurs comprennent mieux l'informatique et commencent à émettre des demandes.

C'est à cette période qu'apparaissent les premières applications paramétrables, le package de paie (nous dirions, aujourd'hui, progiciel) est né.

- L'âge de bronze : le progiciel RH.

Vers le milieu des années 1990, de nouvelles problématiques apparaissent avec la complexification de la paie. La paie doit être alimentée par d'autres systèmes périphériques, et les éditeurs diversifient leurs offres en les enrichissant de processus inédits. Des outils de requête font leur apparition, on entre dans l'ère de la culture informatique.

Dans les années 1990, la Paie a fait des progrès importants, de même que la Gestion des Temps et des Activités (GTA). La gestion Administrative du Personnel (GA ou GAP) constitue le moteur du SIRH. La formation est un module émergent.

- L'âge de fer : le SIRH.

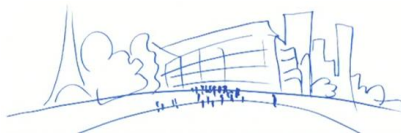
A partir de l'année 2000, on rencontre deux types d'architecture dans les entreprises : le progiciel unique ou la cohabitation de plusieurs progiciels dédiés, interfacés entre eux.

Ces deux architectures permettent, plus ou moins différemment, de gérer l'intégralité des processus RH.

Nous sommes désormais dans l'ère de la « e-RH » qui donne la main à de nouveaux acteurs.

Le SIRH vient d'acquérir ses lettres de noblesse.

Dans les années 2000, de nouveaux facteurs (défis) viennent révolutionner le monde des SIRH : la crainte du choc démographique (le papy-boom) et la reprise incertaine de l'activité. Cette dernière pousse les DRH à se préoccuper de l'employabilité des salariés qui passe par une meilleure connaissance des



compétences. Enfin, la difficulté à recruter désigne la mobilité interne comme une priorité.

- L'âge d'or, quel sera-t-il ?

Tout semble avoir été exploré, dans le domaine des SIRH, cependant, il reste les progrès technologiques qui continueront à bouleverser la fonction.

Les nouveaux besoins sont désormais la communication entre les différents modules par un interfaçage de plus en plus complexe. La réponse viendra peut-être de l'architecture orientée services : SOA (Service Oriented Architecture) qui consiste à découper les fonctionnalités d'une application ou système, en services « métier » réutilisables dans d'autres applications ou systèmes.

Les nouveaux horizons pour les SIRH sont leurs capacités à s'ouvrir à une multitude d'acteurs. Alors que le SIRH était, à ses débuts, reconnaissable à la spécialisation de ses utilisateurs, le SIRH « ouvert » est en passe de devenir un système accessible à tous.

#### f. Le SIRH au fil des technologies :

Enfin, le SIRH ne peut être apprécié hors du contexte technologique. En effet, à première vue, il est logique que la dimension technologique ou informatique de l'entreprise influe sur la mise en place de son SIRH.

Cette impression se vérifie lorsque F. Bournois, J. Rojot, J.L. Scaringella examinent en 2002, les entreprises du CAC 40. Ce sont les entreprises dont les nouvelles technologies constituent le cœur de métier qui ont été les premières à mettre en place un SIRH de grande envergure.

De plus, on constate qu'il y a souvent concomitance entre projet SIRH et révolution Internet au sein de l'entreprise.

Les groupes de l'économie traditionnelle (tels que ACCOR, France Télécom ou PPR), ont profité de leur ouverture aux nouveaux vecteurs de communication et de commerce pour l'étendre à leur gestion des RH.

La première partie du 20ème siècle a vu se développer les techniques de l'information et de la communication telles que le téléphone, la radio et la télévision.

Dans la deuxième partie du 20ème siècle, les techniques deviennent technologies, notamment avec l'apparition de l'informatique, dans le début des années 1960 (mot créé en 1962 par la réunion de 2 termes : information et électronique), qui évolue de façon autonome jusque dans les années 1980. A partir de cette date, on parle de technologies de l'information et de la communication (TIC).

A partir des années 1990, la mise en réseau des micro-ordinateurs en interne, puis le développement d'Internet, permettent de faire communiquer ces micros entre eux. A cette même époque, on assiste à l'intégration des télécommunications, de l'informatique, de l'image et du son dans une même logique de numérisation.



A chacune de ces trois étapes correspondent des évolutions des systèmes d'information :

- La première étape de développement des systèmes d'information a été structurée sur le fonctionnement des entreprises industrielles dans les années 1970 et 1980. Elles étaient organisées autour de leurs trois grandes fonctions : produire, vendre et gérer. Les applications spécifiques étaient développées par des équipes internes, les capacités mémoire, le traitement et le stockage des données étaient limités et chers.
- La deuxième étape a été structurée par l'émergence des microprocesseurs. On assiste à l'apparition du logiciel. Les applications sont donc de moins en moins développées en interne dans les entreprises. Les éditeurs commencent à proposer des progiciels de gestion intégrés (PGI), aussi appelés ERP. Ils permettent d'automatiser différentes tâches et de développer des processus transverses. Les systèmes d'information deviennent un poste important de dépenses et on commence à externaliser l'achat d'application.
- La troisième étape est centrée sur l'Internet et ses technologies. On assiste à une mutation profonde des logiciels. La SOA (Architecture Orientée Services) donne à l'information un rôle central.

A ce jour, des technologies nouvelles de l'information sont encore en devenir et elles vont connaître dans le futur des évolutions majeures. F. Silva (2008) estime qu'à partir de 2020, les nanotechnologies, les biotechnologies, information et sciences cognitives (NBIC) vont entraîner une extrême miniaturisation des technologies.

L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permettent réellement à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise.

D'après R. Helderlé (2001), une étude de la Cegos et du cabinet d'études Markess International révèle qu'à égalité avec le marketing, devant l'informatique, et derrière la communication, les applications RH arrivent au deuxième rang des directions fonctionnelles qui profitent le plus des technologies issues du Web.

Les DRH doivent intégrer les technologies du Web à leur système d'information qui repose sur des progiciels en mode client/serveur. Plus de 75% des « e-solutions » RH ont été initiés par des responsables des services RH. Les prestataires de services RH accompagnent ce mouvement.

On peut classer en cinq catégories les avancées technologiques récentes qui ont un impact sur la manière dont les départements RH fonctionnent (J. Wilcox, 1997, p. 3-5) :

- La technologie « client/serveur » facilitant l'accès et la maintenance des données ;
- Le self-service « salarié » : celui-ci donne accès aux salariés aux informations les concernant, leur permet de les modifier et réduit les tâches administratives pour le service du personnel ;



- Les outils relationnels de reporting de base de données et le data warehousing, ce dernier recueillant toutes les informations nécessaires à partir de sources hétérogènes constituées des différents systèmes d'informations opérationnels ;
- Le courrier électronique et le workflow : le workflow est une procédure basée sur les événements. Elle permet d'organiser dans le temps et l'espace des flux d'information suivant des schémas de circulation prédéfinis entre acteurs.
- Les technologies du Web : les applications Web peuvent concerner l'Internet, l'Intranet et l'Extranet (réservé à certains clients et fournisseurs). Elles permettent d'intégrer les différents systèmes internes et de connecter les applications et les bases de données.

Une autre composante de l'évolution des nouvelles technologies est la notion de réseau (F. Silva, 2008, p. 90-94) :

- Le développement d'Internet :  
Internet est devenu le symbole des réseaux dans les NTIC. Internet et la contraction d'INTERNATIONAL NETWORK, c'est-à-dire réseau international.  
Internet est un protocole informatique permettant de faire communiquer des ordinateurs et des serveurs de données entre eux, via des réseaux de télécommunication.
- Web 2.0 :  
D'un point de vue technique le Web 2.0, par rapport au Web 1.0, repose sur un transfert asynchrone des données. Pour changer une information dans une page Web, il n'est plus nécessaire de changer toute la page, car l'application sait reconnaître les données à modifier.  
Du point de vue de l'utilisateur, le Web 2.0 permet d'être à la fois consommateur et producteur d'informations. Il s'agit des blogs et de tous les lieux d'expression.  
Certains évoquent déjà l'étape Web 3.0 ou "web sémantique", cette expression désigne « le web à venir », sans consensus sur ce qu'il sera réellement, mais uniquement sur le fait qu'il sera suffisamment différent pour mériter une nouvelle appellation.

## 2. Choisir son SIRH

Si la question de développer un logiciel en interne pouvait encore se poser jusqu'au milieu des années 1990, de nos jours, elle ne se pose plus, car aucune entreprise ne se lance dans le développement en interne de solutions existant déjà sur le marché.

Aujourd'hui, les entreprises qui se tournent vers les éditeurs de logiciels du marché, ont le choix entre plusieurs types de solutions.



### a. La gestion intégrée

La gestion intégrée vise à centraliser et coordonner les informations communes autour des ressources fonctionnelles.

Les outils qui répondent à ce type de solution sont les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), aussi appelés ERP.

Il s'agit de puissants logiciels destinés à gérer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise, d'un domaine ou d'une fonction de l'entreprise. C'est une offre tout en un.

Ce sont des outils complets, de plus en plus paramétrables, conviviaux et ergonomiques.

Certains ERP ne couvrent qu'un seul domaine, mais d'autres grands ERP peuvent couvrir plusieurs domaines.

Les 2 buts principaux recherchés sont :

- Limiter les coûts de traitement en n'effectuant les mises à jour d'informations qu'une seule fois,
- Coordonner les différents événements : par exemple, la vente d'un produit déclenche sa sortie de l'entrepôt, sa facturation ...

A partir du début des années 1990, les ERP ont atteint une maturité suffisante. Ils sont désormais complets, intégrés et efficaces, et couvrent les principaux processus en vigueur.

Les PGI ont connu leur essor en profitant de l'évolution nécessaire des systèmes d'information pour le passage de l'an 2000.

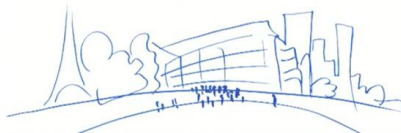
Le principe fondateur d'un PGI est de construire des applications informatiques de manière modulaire (modules applicatifs indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune.

Les PGI sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise autour d'un même système d'information.

Les PGI ont pour avantage de créer une forme de consolidation. Il constitue pour l'entreprise une plate-forme unique susceptible de couvrir la quasi-totalité des fonctions informatiques. Ils peuvent donc faire communiquer plusieurs domaines entre eux sans surcoût de développement.

Ils permettent de normaliser la GRH, de minimiser les coûts, la centralisation, la communication interne et externe et la mise à disposition d'indicateurs nettement plus fiables.

Cependant, ils ont également quelques inconvénients, notamment la difficulté et la longueur de mise en œuvre et du paramétrage, la rigidité et les contraintes pour les modifier. Par conséquent, ils répondent bien à une organisation stable. Or, nous savons que de nos jours les évolutions sont rapides, tant en termes de métiers que de structures d'organisation.



Les éditeurs doivent donc développer de nouveaux modules, ce qui repose le problème du délai et du coût d'actualité, compte tenu de la fréquence d'actualisation des versions.

Les ERP sont souvent très riches, par conséquent, il y a un certain nombre de fonctions trop souvent sous utilisées.

Enfin, il ne faut pas oublier que les ERP sont des outils complexes à mettre en œuvre, et que le savoir-faire est généralement dans les mains de l'éditeur. Ceci génère une grande dépendance vis-à-vis de l'éditeur du progiciel, et bien souvent une difficulté d'appropriation par le personnel.

Implanter ce type de solution engendre des changements techniques profonds et des modifications fondamentales dans le mode de fonctionnement de l'entreprise.

A court terme, l'investissement dans de tels progiciels et procédures représente un coût important. Cependant, à moyen et long termes, il est compensé par la diminution des frais de fonctionnement et du coût du travail (coûts administratifs et niveaux hiérarchiques réduits).

Les PGI couvrent en général les trois grands domaines fonctionnels de l'entreprise, la finance - gestion, la logistique - gestion de production, la gestion du personnel.

**TABLEAU [3] - Avantages et inconvénients de l'ERP**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction des problématiques de gestion d'interfaces.</li><li>- Facilitation les consolidations.</li><li>- Cohérence et homogénéité des informations.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lourdeur et rigidité de mise en œuvre.</li><li>- Fonctionnalités des processus peu optimisées.</li><li>- Changement de version très lourd.</li><li>- Progiciel souvent sous-utilisé.</li><li>- Difficultés d'appropriation par les utilisateurs.</li><li>- Nécessité d'une maintenance continue.</li><li>- Plus grande dépendance vis-à-vis de l'éditeur.</li></ul>

Source : B. Just, 2010, p. 244.

### **b. La gestion par processus**

La gestion par processus privilégie le but à atteindre. Il s'agit des solutions appelées Best of Breed.

C'est à partir du milieu des années 1990, que ces solutions de niche apparaissent. Elles apportent une réponse concrète, pratique et ponctuelle.

Lors de leur apparition, ces solutions ont eu du mal à s'imposer face aux ERP. Aujourd'hui, elles répondent à des besoins spécifiques des entreprises, et cohabitent donc fréquemment avec les ERP.





**TABLEAU [4] - Avantages et inconvénients du *Best of Breed***

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Alignement du SIRH sur la stratégie de la DRH.</li><li>- Plus de flexibilité.</li><li>- Réduction des développements spécifiques.</li><li>- Rapidité de mise en œuvre.</li><li>- Accroissement des niveaux de service.</li><li>- Réduction des coûts.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion de plusieurs interfaces</li><li>- Pas de communication entre les différents outils.</li><li>- consolidations possibles mais à développer.</li><li>- Multiplication des licences.</li></ul>

Source : B. Just, 2010, p. 245.

### c. L'informatique distribuée

L'informatique distribuée permet à une application de découvrir les applications qui l'entourent et qui sont autant de services autonomes auxquels elle peut s'adresser.

Il existe plusieurs types de solutions :

- L'ASP : Application Service Provider

En français les FAH, pour Fournisseurs d'Applications Hébergées, sont des entreprises qui fournissent des logiciels ou des services informatiques à des clients au travers de réseaux (internet en général). Il s'agit de l'externalisation de l'hébergement d'une application ou d'un service en ligne.

L'application logicielle est installée sur le système informatique du fournisseur et est accessible par l'utilisateur à travers un navigateur Internet ou grâce à un logiciel client délivré par le fournisseur.

Avec l'apparition des web services, les fournisseurs d'applications hébergées peuvent également proposer à leurs clients une solution plus modulaire en leur mettant à disposition un ou plusieurs services interrogeables à distance et complètement intégrables au sein des applications distantes.

La facturation de ce type de service peut être forfaitaire ou peut dépendre de l'utilisation qui est faite de l'outil. Ce type de service pose la question du choix entre location et achat.

Cette solution compte plusieurs avantages pour le client, notamment :

- Pas de problématique d'intégration de l'application au système du client,
- Un coût réduit des applications proposées, du fait qu'elles sont ventilées sur de nombreux clients,



→ La garantie de bénéficier des meilleures pratiques des applications retenues, du fait de la mutualisation des expériences des autres clients.

Cependant, il n'en demeure pas moins quelques inconvénients tels que :

- Les solutions sont généralistes et ne s'adaptent pas toujours parfaitement au besoin de l'entreprise,
- L'entreprise n'a pas la main en cas de dysfonctionnement,
- Il y a un risque de manque de disponibilité du fournisseur ou du lien réseau,
- Le temps de transit des données peut être plus important qu'en fonctionnement local.

- Le SaaS : « Software as a Service »

Aussi appelé AH en français, pour Application Hébergée.

Il s'agit d'une technologie consistant à fournir des services ou des logiciels informatiques par le biais du Web et non plus dans le cadre d'une application bureau ou client serveur.

Ce concept date du début des années 2000, et prend la suite de l'ASP.

Le SaaS est un modèle économique qui consiste à commercialiser un logiciel non pas sous la forme d'un produit (en licence définitive), que le client installerait en interne sur ses serveurs, mais en tant qu'application accessible à distance comme un service, par le biais d'Internet et du Web. Dans ces applications de type « clients légers », les clients ne payent pas pour posséder le logiciel, mais pour l'utiliser.

Alors que l'ASP traditionnel se limite à la fourniture d'applications en mode hébergé, le SaaS se propose de donner accès à une plate-forme applicative modulaire, permettant d'y inclure également des développements spécifiques.

La différence entre l'ASP traditionnel et le SaaS réside donc dans le fait que le premier consiste simplement à accéder à distance à une application, en bénéficiant de ressources mutualisées avec d'autres entreprises, alors que le second s'étend à la notion de plate-forme, en incluant des outils de personnalisation et une intégration, que ce soit à l'existant ou à d'autres programmes hébergés dans le domaine des services et applications hébergés.

L'objectif du SaaS est ainsi de proposer un environnement modulaire, capable de combiner plusieurs fonctions et processus métier, voire plusieurs technologies en provenance de divers éditeurs. De nombreux acteurs du marché proposent des applicatifs dans ce type d'environnement, avec possibilité de les agencer.

L'un des avantages est que les coûts sont souvent compétitifs car il s'agit d'une facturation en fonction du nombre d'utilisateurs. Les frais de maintenance sont compris dans l'abonnement.



En revanche, le principal inconvénient est le fait d'avoir toutes ses données hors de l'entreprise, même si le fournisseur garantit le niveau de sécurité requis. Un autre est d'assurer la cohérence du paramétrage des différentes applications utilisées par l'entreprise, tant dans sa définition originale que dans son évolution.

- Le SOA : Services Oriented Architecture

Une architecture orientée services est une architecture logicielle s'appuyant sur un ensemble de services simples.

L'objectif d'une architecture orientée services est donc de décomposer une fonctionnalité en un ensemble de fonctions basiques, appelées services, et de décrire finement le schéma d'interaction entre ces services.

L'idée sous-jacente est de cesser de construire la vie de l'entreprise autour d'applications, pour faire en sorte de construire une architecture logicielle globale décomposée en services correspondants aux processus métiers de l'entreprise.

C'est une évolution de l'informatique facilitant la communication de logiciel entre eux.

Cette architecture s'appuie sur les technologies Internet. Elle permet d'agréger et de croiser des informations provenant de différentes applications, et ainsi d'enrichir l'information.

En synthèse, ces trois solutions d'informatique distribuée présentent les avantages suivants :

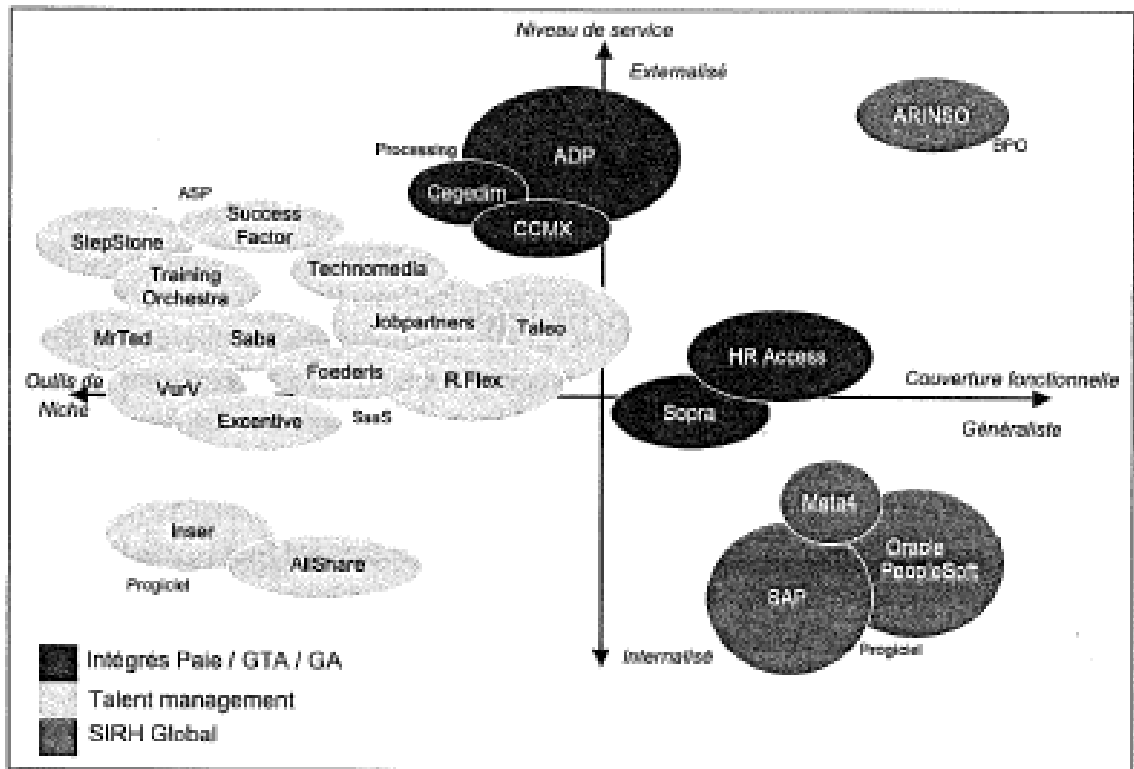
- Financiers :
  - Des coûts initiaux minimisés,
  - Pas de nécessité d'acquérir le matériel ou des logiciels,
  - Pas de nécessité de posséder les compétences informatiques en interne.
- Ressource :
  - La gestion complète du système est effectuée par le fournisseur ; pas de nécessité de posséder les compétences en interne.
- Déploiement :
  - Démarrage très rapide dans un environnement partagé.
- Fiabilité et maintenance :
  - Les mises à jour sont effectuées par des experts de façon ponctuelle.
  - Un service de qualité, un soutien technique et des sauvegardes sont comprises dans les solutions hébergées.
- Sécurité, maintenance et mise à jour :
  - Les services de sécurité et de mobilité sont disponibles sur demande,
  - Les fonctionnalités de base sont incluses avec le service.
  - Les fonctionnalités évoluées sont offertes sous forme d'options avec des coûts minimes.



Cependant, malgré ces avantages, cette solution est peu retenue par les entreprises, car il est difficile de trouver une solution paramétrée correspondant à ses besoins. L'autre inconvénient est le manque de souplesse face à des personnalisations.

Le schéma qui suit représente le positionnement des différents éditeurs informatiques par rapport aux deux dimensions suivantes : internalisation/externalisation, outils de niche/généraliste.

**SCHÉMA [2] – Positionnement du marché des SI**



Source : Operandis, 2008. Site Internet : [www.operandis.fr](http://www.operandis.fr)

(source : B. Just, 2010, p. 241)



### 3. Des caractéristiques qui font la différence

Nous pouvons noter certaines caractéristiques qui améliorent l'utilisation du SIRH :

#### a. La gestion électronique des processus métiers ou workflow

Le mot workflow signifie littéralement les flux de travail.

Le workflow est la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir par les différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (ou processus opérationnel).

De façon pratique, un workflow englobe :

- Le circuit de validation,
- Les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus,
- Les délais à respecter,
- Les modes de validation.

#### b. Portail d'entreprise : outil de communication

On appelle portail d'entreprise, une plate forme intranet donnant accès à des données de l'entreprise ainsi qu'à des ressources du système d'information regroupées au sein d'une interface unique.

Le portail d'entreprise est la porte d'entrée vers les données du système d'information de l'entreprise pour l'ensemble du personnel et éventuellement des partenaires.

L'enjeu du portail est de centrer l'utilisateur au cœur du système d'information.

### 4. L'urbanisation du SIRH

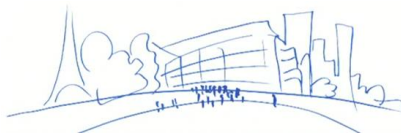
L'urbanisation est une activité qui se développe depuis les années 1990, et qui s'applique au SIRH depuis le début des années 2000.

L'urbanisation du SIRH permet la refonte des processus métier pour :

- couvrir au mieux les besoins des processus RH par le SI,
- remédier aux faiblesses de certains modules de l'ERP,
- résoudre les problèmes de circulation ou de communication de plusieurs logiciels.

Appliquer une démarche d'urbanisation aux SIRH a plusieurs objectifs :

- Aligner le système d'information sur la stratégie métier,
- Etablir la cartographie des processus,
- Rendre le SIRH plus évolutif et plus ouvert notamment au niveau de la décentralisation vers les managers,
- Assurer la cohérence du SIRH entre les systèmes locaux et les systèmes de niveau groupe,
- Améliorer la productivité du système d'information en minimisant les coûts et les délais d'évolution et de maintenance.



L'urbanisation prend tout son sens depuis l'arrivée des nouveaux progiciels spécialisés de type « best of breed » (outils de niche), alors qu'elle n'avait que peu d'importance dans la mise en œuvre des Progiciels de Gestion Intégrés ou ERP.

### a. L'interface

L'interface est un enjeu essentiel, car elle permet de faire communiquer, entre eux, les systèmes, les applications, les modules « métier ».

Cette évolution est fondamentale pour les entreprises qui peuvent ainsi diversifier leur parc de progiciels et faire cohabiter les applications qui leur correspondent le mieux. Ceci permettra notamment aux entreprises internationales, de choisir des applications locales, répondant le mieux aux contraintes légales et fiscales de chacun des pays dans lesquels elles sont implantées (exemple : paie).

Si les entreprises ont autant de « satellites » autour de leur SIRH, c'est parce qu'il y a une grande hétérogénéité entre les entreprises, même sur des sujets communs tels que la participation, l'intéressement... De ce fait, il est quasiment impossible d'intégrer ces fonctionnalités à un ERP paramétré d'une façon standard.

Les interfaces sont les outils indispensables à la circulation des flux de données. Il existe des interfaces entrantes et sortantes, et 3 niveaux de complexité :

- Les interfaces simples véhiculent des flux unilatéraux, c'est-à-dire qui n'attendent pas de réponse du système récepteur (exemple : transfert de données vers un organisme extérieur).
- Les interfaces moyennes ont un impact immédiat sur la continuité d'un service ou d'une application (exemple : virement des salaires)
- Les interfaces complexes véhiculent des flux bilatéraux, où l'ordre des échanges a une importance, c'est le cas du self-service.

Plus les applications périphériques sont nombreuses, plus les interfaces sont complexes, et moins le progiciel est intégré.

### b. L'IAE : Une étape intermédiaire parfois nécessaire

Lorsque l'entreprise ne peut pas basculer en bloc son système informatique pour adopter un ERP, elle peut opter pour une solution intermédiaire : les IAE (Intégration des Applications de l'Entreprise) ou EAI (Enterprise Application Integration). Ces logiciels intermédiaires créent une interface ou un pont entre des applications différentes via des échanges de données restructurées selon un format type.

L'IAE est une plate-forme qui permet de réunir les applications existantes d'une entreprise autour d'un moteur d'intégration d'applications commun et d'un système de communication normalisé et généralisé appelé le middleware (connecteurs). Ceci permet de fédérer des applications qui n'avaient pas été conçues pour dialoguer entre elles.

Cette solution permet également de définir un workflow entre les applications, ce qui constitue une alternative à l'ERP avec une approche plus modulaire.



L'intérêt de l'IAE se situe à trois niveaux :

- L'IAE permet un accès universel et un partage de toutes les données et composantes d'un système d'information, qu'elles soient normalisées, propriétaires ou incompatibles,
- L'IAE nécessite peu ou pas de modifications des applications ou des structures de données qu'il intègre,
- Une architecture IAE n'est pas figée, elle constitue un socle évolutif, réutilisable et dynamique suivant l'évolution de besoins des métiers spécifiques et les évolutions structurelles de l'entreprise.

L'avantage de l'IAE est d'offrir la possibilité de choisir le meilleur produit par métier, sans se préoccuper de son intégration. Cependant, l'IAE conserve des limites liées à la rigidité de l'environnement existant et à ses capacités actuelles.

Une nouvelle technologie semble se mettre en place. Il s'agit de l'ESB (Entreprise Service Bus) qui est une technologie informatique inter-logicielle permettant à des applications ou des services standards d'interagir via des plates-formes différentes.

### c. L'annuaire

L'annuaire consiste en la gestion des identités. Cette gestion peut être réalisée grâce à la collaboration de la DRH et de la DSI, car la DRH est la mieux placée pour informer des entrées et sorties de collaborateur, alors que la DSI maîtrise les contrôles d'accès et les droits des utilisateurs du SI.

L'annuaire est l'épine dorsale de l'édifice qui va supporter la gestion des accès, du parc informatique, de la téléphonie et du référentiel des personnes en relation avec l'entreprise.

La DRH est un partenaire essentiel dans cette gestion du parc informatique. Elle doit impérativement mettre en place une procédure rigoureuse et systématique des entrées et des départs des collaborateurs, afin que la DSI puisse préparer ou récupérer les matériels et logiciels attribués.

### d. L'infocentre

L'infocentre est un progiciel dédié à des fonctions d'extraction et de mise en forme. C'est le nom attribué à l'entrepôt de données.

L'infocentre est le moteur d'extraction du SIRH. Il vient palier les insuffisances de l'outil de reporting. Nous pouvons l'utiliser selon trois modes d'accès :

- En mode requêtes packagées : c'est à dire que les requêtes sont préétablies par l'équipe SIRH. Elles sont simples d'utilisation mais rigide.
- En mode intermédiaire : les requêtes sont classées par thème, les jointures sont faites, mais les filtres sont à déterminer par l'utilisateur.
- En mode libre : l'utilisateur est totalement libre, mais cela demande un niveau de compétences techniques (connaissance des tables et des jointures entre elles).



L'infocentre permet de lancer des requêtes sur l'entrepôt de données, sans affecter le SIRH, alors que dans le cas d'un requêteur (outil permettant de générer des requêtes) sur le SIRH, on attaque directement les tables du SIRH, ce qui a pour conséquence de dégrader le temps de réponse.

## 5. Le rôle du SIRH

Le rôle premier du SIRH est la mise à disposition de données fiables, et quasiment en temps réel sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise.

Le SIRH doit se soucier de la valeur ajoutée de chacune des tâches et donc de la pertinence du système d'information existant, ce qui remet en cause l'organisation du travail.

On constate que la nécessité de la mise en place d'un SIRH est survenue en France lors d'événements appelant une refonte des systèmes informatiques au sein des entreprises du CAC 40, tels que :

- Les craintes liées à des basculements : passage à l'an 2000 et à l'euro,
- L'application des lois sur les 35 heures au 1er janvier 2000 et sa répercussion sur l'aménagement du temps de travail et sur les fonctionnalités des logiciels de gestion du temps et de la paie,
- Les vagues de fusions et acquisitions au cours de la seconde moitié des années 90 qui ont poussé les DRH à saisir l'opportunité de la mise en place d'un SIRH pour harmoniser les pratiques RH.

Le SIRH doit répondre aux enjeux métiers des Ressources Humaines, il est au cœur des différents processus.

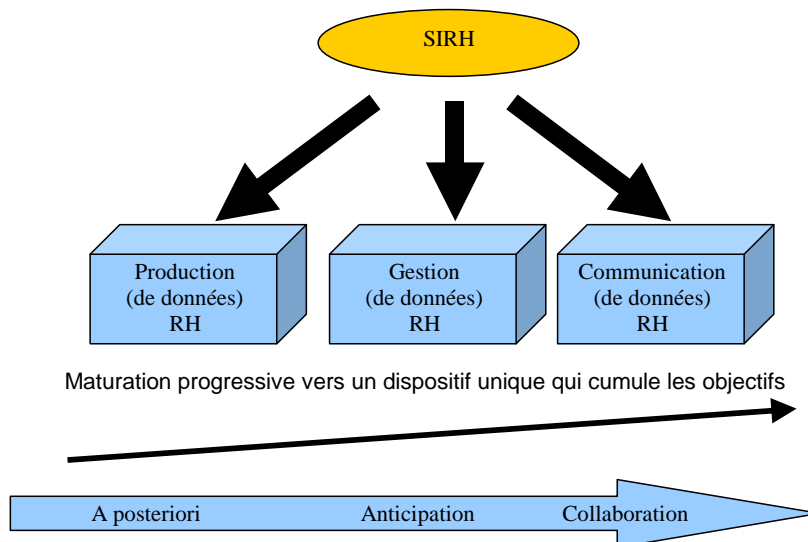


Schéma S. Maire, 2010

Actuellement, les DRH sont confrontés à des défis croissants, et l'on observe que le SIRH peut apporter des réponses à un certain nombre d'entre eux.





### a. La recherche de productivité

La fonction RH comprend une part importante de tâches administratives et répétitives telles que la paie, le contrôle des présences, la mise à jour des situations personnelles des collaborateurs, le recrutement...

Par conséquent, la gestion efficace du « capital humain » est devenue une opération nécessaire et complexe pour les professionnels des RH. Leur fonction consiste à collecter des données pour chaque collaborateur concernant son histoire, ses caractéristiques personnelles, ses compétences et ses capacités...

La quantification de ces données et leur traitement complexe a permis leur prise en charge par des systèmes automatisés au fur et à mesure de la progression technologique.

Une meilleure identification et anticipation des besoins a permis de supprimer des lenteurs administratives et donc d'en réduire le coût.

C'est cette automatisation de tâches administratives qui a permis aux responsables de la fonction RH de recentrer leur métier sur des dimensions plus décisionnelles, stratégiques ou politiques.

### b. Répondre aux enjeux de l'internationalisation

Le développement international des grands groupes ne pouvait plus continuer avec des outils et des logiciels hétéroclites. De plus en plus d'entreprises multinationales ont souhaité harmoniser les pratiques au sein des différentes sociétés du groupe. Pour cela, l'ensemble de l'informatique nécessitait une rationalisation. C'est ainsi que toutes les grandes fonctions des entreprises se réorganisent afin de disposer du plus grand nombre de procédures et processus communs. C'est au SIRH d'assurer cette rationalisation pour la fonction RH.

L'internationalisation de l'économie et de la communication nécessite des supports et outils souples et réactifs, partageables pour l'ensemble des acteurs de la fonction RH, et laissant des possibilités d'adaptation aux spécificités locales.

## 6. Le rôle des acteurs du SIRH

### a. Rééquilibrage du rôle des acteurs RH

La mission de partenaire stratégique implique un rôle d'expert et de conseil interne, sources d'amélioration de la performance et de création de valeur pour l'entreprise.

La fonction RH, comme les autres fonctions, se devait de se lancer dans cette rationalisation. C'est ainsi que l'on passe à l'ère du SIRH.

Le SIRH doit s'imposer comme un outil de pilotage et d'aide à la décision pour tous les acteurs RH. Ce sont les finalités de la GRH qui doivent s'imposer dans la mise en place d'un SIRH et non l'inverse. La stratégie doit primer sur la technologie.



A ce jour, nous entrons dans une ère de transformation de la relation employeurs / employés. Dans ce contexte, le SIRH est un levier essentiel au bon équilibre de cette nouvelle relation, qui n'est plus en sens unique, mais à l'origine d'un donnant-donnant qui ne s'arrête plus au couple « travail – rémunération ».

### **b. Améliorer le quotidien des gestionnaires du SIRH**

Ce sont les utilisateurs, au quotidien ou de façon plus épisodique, du SIRH. Pour ces acteurs, le SIRH est un véritable instrument de travail, leur première demande est la facilité d'utilisation. Il s'agit notamment des gestionnaires de paie, de gestion administrative et de formation.

On relève une profonde modification du profil des nouveaux gestionnaires de paie, qui du fait des performances des moteurs de paie, ne maîtrisent plus réellement ses fondamentaux. Ils maîtrisent la saisie des informations, appelées variables de paie, ainsi que le lancement de la paie jusqu'à la sortie des bulletins, sans pour autant savoir calculer la paie elle-même.

### **c. Impliquer les managers dans la gestion de leur équipe**

Les managers peuvent avoir un accès partiel au système, ce qui leur permet d'entrer des données personnelles et professionnelles sur leurs collaborateurs.

Outre l'avantage de libérer du temps aux professionnels RH, cela permet également d'impliquer les managers dans la gestion des membres de leur équipe. C'est le cas pour la gestion opérationnelle à court terme, telle que la saisie des demandes de formation mais également pour la gestion à plus long terme, telle que la gestion de carrière, notamment via le processus des entretiens annuels.

Le DRH trouvera donc les réponses à ce besoin au travers d'un SIRH ouvert à l'ensemble du management. Il est donc nécessaire d'être conscient que l'adhésion des managers constitue un préalable à la réussite d'un projet SIRH. La DRH doit les convaincre qu'elle ne se décharge pas sur eux, mais leur confie un véritable rôle de partenaire.

Ce processus est assuré par l'e-Management qui se caractérise par l'accompagnement du suivi individuel du salarié aux moyens des outils et techniques mis en place par les RH afin d'en assurer la gestion.

L'e-manager ou l'e-gestionnaire doit être un visionnaire et faire le tri entre les différentes informations dont il dispose pour en déduire des actions.

Il devient un accompagnateur (coach). Il se situe au cœur du changement dont il est le moteur. Il doit donner l'envie à ses collaborateurs d'apprendre car il ne peut grandir qu'en faisant grandir ses équipes. Il doit être capable d'anticiper le changement et réorienter ses activités et ses processus.



#### d. Responsabiliser l'ensemble des salariés

Les salariés peuvent, via le portail self-service, accéder à des informations personnelles et professionnelles mises à leur disposition, suivant un profil personnalisé, en tout temps et tout lieu. De cette façon, l'ensemble des collaborateurs peut ainsi entrer dans une démarche active de gestion de leur carrière.

Toujours en vue d'accroître la prise en compte des aspirations individuelles du personnel, les entreprises peuvent aujourd'hui, grâce à leur SIRH, organiser l'interactivité entre leurs membres en ouvrant des espaces de discussion où chacun peut s'exprimer et agir sur les processus existants.

#### e. Le rôle du responsable SIRH

Au même titre que l'e-GRH, qui a une importance croissante aux seins des organisations, nous constatons que le nombre de responsables SIRH croît également et que leur positionnement progresse dans les organigrammes.

C'est une fonction récente qui existe depuis une dizaine d'année.

Le responsable SIRH, doit avoir une double compétence, car il doit maîtriser à la fois les métiers de la DRH et de la DSI. Il doit également avoir la capacité de travailler en mode projet ainsi que souvent en anglais.

Le faible « turnover » au sein de la profession et le manque de formation initial dans le domaine, en font aujourd'hui des profils recherchés.

Le responsable SIRH a pour mission de mettre à plat et de réécrire les processus RH de l'entreprise avant d'engager la mise en place d'une solution informatique. Il doit définir le cahier des charges, choisir le logiciel, et paramétrer le nouveau système. Enfin, il doit coordonner les différentes compétences nécessaires au projet, notamment les ressources informatiques.

Il est responsable de la réalisation du projet en termes de qualité, coûts, délais, dans le respect du cahier des charges.

Les activités du responsable SIRH ne cessent de s'accroître. Il a en charge la maîtrise d'ouvrage, le reporting, l'assistance aux opérationnels, le développement et le paramétrage, la veille technologique...

Selon les organisations, il peut aussi assumer la responsabilité d'autres activités, telles que l'interprétation des nouvelles règles de paie...



#### f. Partager des informations au sein de communautés

L'un des enjeux de la fonction RH est la gestion des travailleurs à distance, ou salariés nomades. C'est pourquoi, le SIRH est nécessaire dans ce type de situation.

Dans les dix années à venir, nous pouvons prévoir une extension de leur gestion, qui sera la source de profondes modifications de l'organisation du travail, notamment du fait du fonctionnement en mode collaboratif.

La web-conférence et le télétravail sont appelés à se multiplier, car ils sont sources d'économie de place et d'énergie pour les entreprises (favorables à son rôle de RSE), et d'amélioration des conditions de travail pour les salariés (du fait de la diminution des transports).



## Chapitre 2 : Les fonctionnalités du SIRH

Comme l'explique P. Gilbert (2006, p. 640) : « À la suite des démarches de qualité, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du SIRH. »

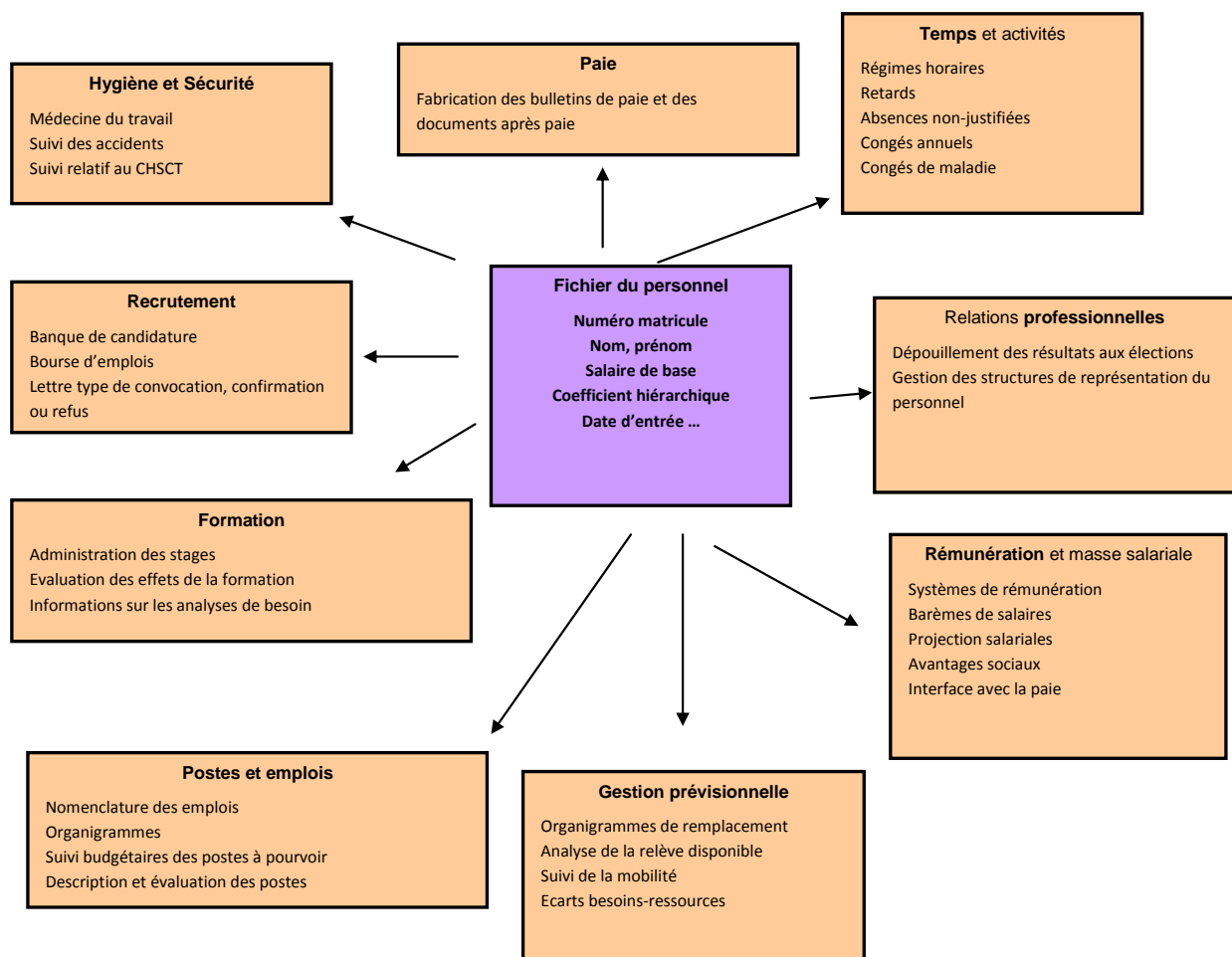
Nous présenterons plusieurs modèles de représentations des processus de la GRH décrits par des auteurs qui ont pris en considération l'ensemble des activités RH.

### 1. Description d'un modèle d'organisation du SIRH et de ses fonctionnalités

Il existe de nombreuses représentations du SIRH en processus. Nous retiendrons quelques exemples issus de la littérature, mais également de communications de cabinets, d'éditeurs ou de revues spécialisées.

#### a. Point de vue des auteurs

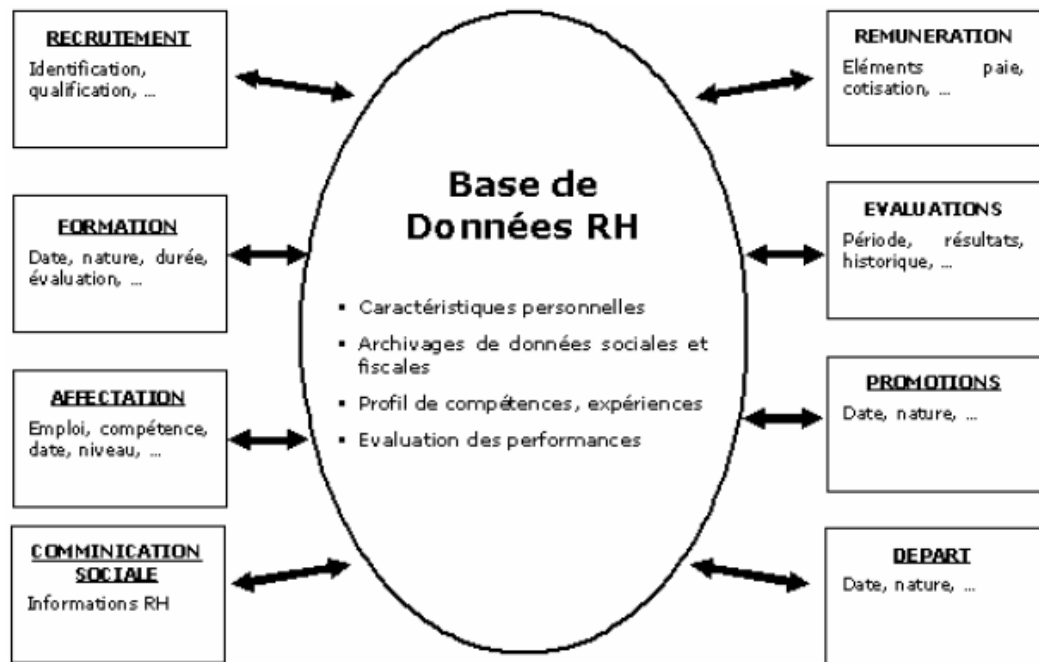
P. Gilbert (1999, Chap 16) propose une représentation des processus RH avec, au centre, le fichier du personnel, ce qui démontre le positionnement du dossier individuel au cœur des processus de la GRH :





R. Reix (2000) représente le SIRH comme un ensemble de huit processus qui sont rattachés à une base de données RH. Ceci met en évidence les liens entre le suivi administratif et les différents processus RH.

### LE SYSTEME D'INFORMATION RH



**Source:** «Systèmes d'information et management des organisations» (Reix, 2000)

B. Just (2010, p. 31) structure, lui aussi, le SIRH organisé en processus, sous la forme d'un tableau recensant un ensemble de processus, relevant de la gestion purement administrative et réglementaire, ou d'une gestion individuelle ou collective des RH :

	Gestion administrative et réglementaire	Gestion individuelle	Gestion collective
e-GRH	Gestion administrative	Recrutement	Contrôle de gestion sociale
	Gestion des temps & activités	Formation	GPEC
	Paie	Performances, entretiens	Compensation & Benefits
<i>Reporting</i>			



On note donc que l'auteur recense neuf processus majeurs :

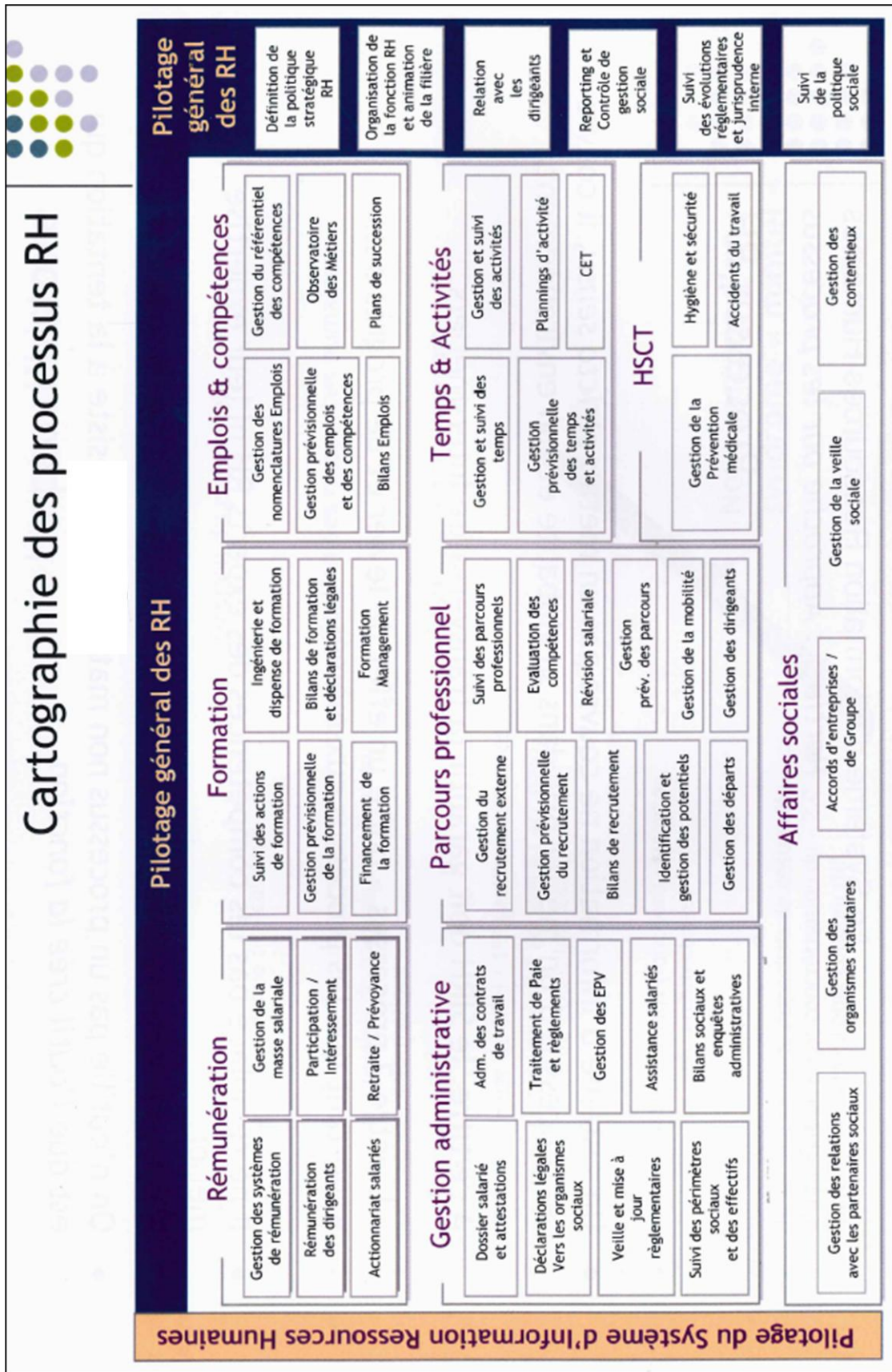
- la paie
- la gestion administrative
- la gestion des temps et des activités
- la formation
- la performance et les entretiens
- la gestion prévisionnelle des emplois, postes et compétences
- le recrutement
- le pilotage et le contrôle de gestion sociale
- la rémunération et les comp & ben

S. Maire (2010) propose un découpage du macro-processus « Ressources Humaines » en cinq processus RH, dix sous-processus RH et 57 macro-activités :

1. Pilotage général des Ressources Humaines
  1. Pilotage général des Ressources Humaines
2. Gestion du personnel
  2. Gestion administrative
  3. Rémunération
  4. Temps et Activités
3. Gestion des Ressources Humaines
  5. Emplois et compétences
  6. Parcours professionnels
  7. Formation
4. Gestion des affaires sociales
  8. Affaires sociales
  9. Hygiène, sécurité et conditions de travail
5. Pilotage du système d'information RH
  10. Pilotage du système d'information Ressources Humaines



Si l'on détaille les 57 macro-activités :



(S. Maire, 2010)





## b. Point de vue des consultants

Dans son étude Benchmark SIRH – Edition 2009, le cabinet DANAE représente les processus RH disposés en cinq grands thèmes principaux.

Cette étude couvre tous les aspects du SIRH, de la gestion administrative au développement RH opérationnel, des études et aspects financiers à la politique RH et enfin à la diffusion et communication.



Un autre cabinet, MC<sup>2</sup>i Groupe, représente l'ensemble du spectre de la fonction RH en :



- la gestion administrative
- la gestion de la paie et des déclarations légales
- la gestion des temps et des activités
- le recrutement
- la gestion des carrières
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- la gestion de la formation
- le pilotage de la fonction RH

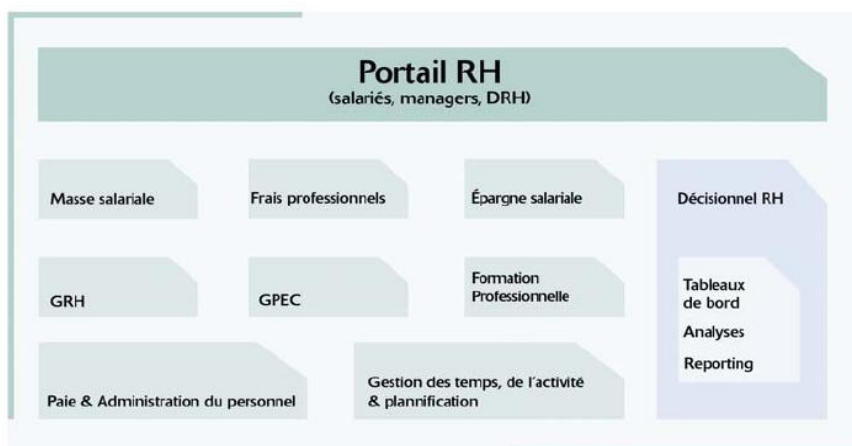
## c. Point de vue des éditeurs de solutions SIRH

Les éditeurs proposent eux aussi des représentations d'organisation du SIRH.

On peut donner les exemples de CEGID, SAP et Lefebvre Software qui représentent ainsi l'organisation de leur SIRH :

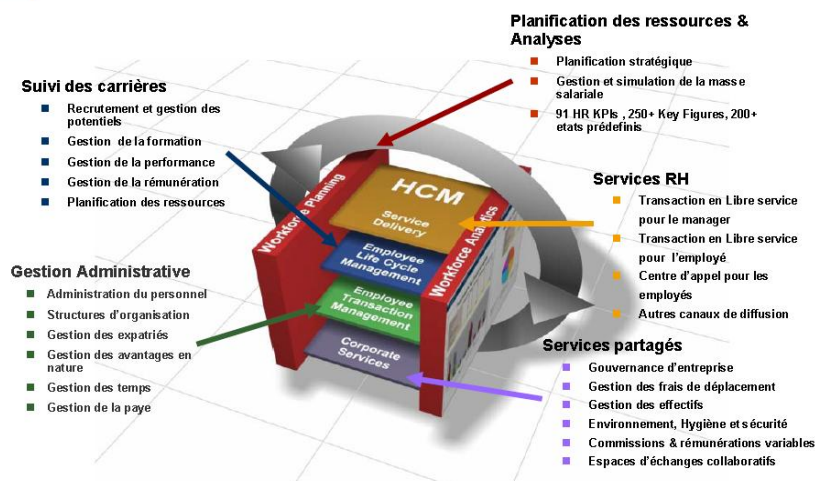


## Un SIRH complet



Source : Cegid

## mySAP ERP HCM: la solution



© SAP AG 2005, SAP PowerPoint Template Guidelines / 10

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

## L'offre Iris Personnel de Lefebvre Software



Source : Lefebvre Software



#### d. Synthèse de ces représentations

Face à cette prolifération de représentations, *Entreprises & Carrières* (2007, 19 décembre) fait le constat suivant :

« Le système d'information ressources humaines (SIRH) ressemble de plus en plus à un gigantesque jeu de Lego®. Au programme : des solutions qui s'interfaçent à tous les étages ! Un véritable patchwork d'outils cohabite désormais dans cet écosystème qu'est devenu le SIRH. D'où l'intérêt, nous semble-t-il, d'établir une cartographie fonctionnelle des offres développées par les éditeurs de logiciels ».

Face à la diversité des représentations présentées précédemment, on voit bien qu'un choix s'impose afin de définir la base d'une cartographie fonctionnelle de l'organisation du SIRH.

Compte-tenu de la richesse de l'enquête d'*Entreprise & Carrières* (2006) auprès de 69 éditeurs de solutions SIRH, nous avons donc retenu dans l'analyse des fonctionnalités du SIRH le découpage en sept grandes thématiques RH (recrutement, formation, compétences et connaissances, temps et activités, rémunération globale, paie et tableaux de bord), auxquelles nous avons rajouté la gestion administrative.

C'est donc une structure en huit processus que nous retenons :

1. Paie
2. Gestion administrative
3. Gestion des temps et activités (GTA)
4. Tableaux de bord RH
5. Compétences & connaissances
6. Recrutement
7. Rémunération globale
8. Formation

A l'intérieur de chacun de ses huit processus, nous pouvons noter les diverses fonctionnalités que proposent les éditeurs de solutions SIRH.



PAIE	
Pays couverts (au minimum France)	Gestion multi sociétés
Aide légale en ligne ou téléphonique	Mises à jour gratuites et automatiques des évolutions légales et conventionnelles

GESTION ADMINISTRATIVE	
Gestion des dossiers salariés	Mise en place de solutions en self-service
Déclarations annuelles	Suivi des visites médicales

GESTION DES TEMPS ET ACTIVITES (GTA)	
Badgeage	Saisie déclarative des temps en ligne
Gestion décentralisée (dont validation managers) des congés, absences et RTT	Gestion du Compte Epargne Temps (CET)
Gestion de la modulation du temps de travail	Planification semi-automatique des temps de travail et des activités
Gestion des intérimaires	

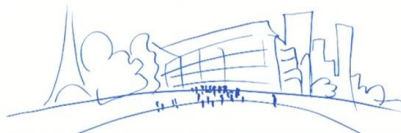
RECRUTEMENT	
Lecture automatique des CV papiers	Formulaire de candidature
Auto saisie des formulaires de candidatures à partir des CV joints	Analyse syntaxique des CV électroniques
Tests d'évaluation comportementaux	Tests d'évaluation métiers
Gestion du scoring	Gestion du matching
Gestion de la relation candidat (réponses automatisées, agenda en ligne,...)	Gestion de la cooptation (avec gestion des primes)
Gestion de la mobilité interne	Gestion du on boarding
Gestion des stagiaires	Gestion des intérimaires

REMUNERATION GLOBALE	
Gestion décentralisée de la rémunération variable	Gestion décentralisée des augmentations individuelles
Gestion des avantages en nature	Gestion des avantages sociaux
Gestion de l'intéressement et de la participation	Gestion du bilan social individualisé

TABLEAUX DE BORD RH	
Analyse de la masse salariale	Simulation de l'évolution de la masse salariale en intégrant l'évolution démographique
Analyse statistique des indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission)	Analyse statistique des temps et des activités
Analyse statistique des actions de formation	Analyse statistique des recrutements
Outil d'administration des enquêtes d'opinion en ligne	

COMPETENCES & CONNAISSANCES	
Gestion des entretiens individuels	Gestion des autoévaluations
Gestion du 360° feedback	Tests d'évaluation comportementaux
Tests d'évaluation métiers	Gestion des plans de successions
Gestion d'un référentiel des métiers et des compétences	Cartographie des connaissances et des compétences
Analyse syntaxique des connaissances	Annuaire des compétences et des connaissances (Who'who)

FORMATION	
Gestion du plan de formation	Gestion de la déclaration fiscale 2483
Gestion des compteurs du DIF	Gestion des entretiens de professionnalisation
Gestion du catalogue formation	Gestion en ligne des inscriptions des stagiaires
Plate-forme de formation en ligne (LMS)	Outil de conception de cours
Outil de conception et d'administration de tests	



## 2. Analyse détaillée des fonctionnalités

Nous allons développer les différents processus retenus.

### a. La Paie

La paie fait partie des grands classiques du SIRH.

Nous pouvons retenir comme définition de la paie : « Ensemble de processus, de pratiques et d'applications mis en œuvre pour calculer les éléments de la paie, effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale » (ADP, 2008, Livre blanc de l'externalisation de la paie en Europe).

Au début des années 1980, la paie entre dans une nouvelle dimension suite à des mesures gouvernementales : développement du temps partiel, réductions incitatives de charges patronales, apparition de nouvelles contributions et de nouveaux types de contrat... Cela engendre alors une complexification de la paie. Face à une multiplication des modèles horaires : journée, 2x8, 3x8, 4x8, 5x8, ... et aux changements d'organisation qui se succèdent (fusions, acquisitions, premiers plans sociaux), la fonction paie devient de moins en moins routinière.

Face aux évolutions légales et réglementaires, les besoins d'adaptation de la paie sont permanents, ce qui a poussé les éditeurs de solutions SIRH à continuellement adapter un outil performant.

La paie se présente aujourd'hui comme « le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la « paix sociale » devenant ainsi essentielle et indispensable » (B. Just, 2010, p. 35).

Il repose sur des « moteurs de paie » qui le plus souvent ont été développés dans les années 1970-1980, et qui ont depuis évolué pour s'intégrer dans les versions les plus récentes des progiciels RH.

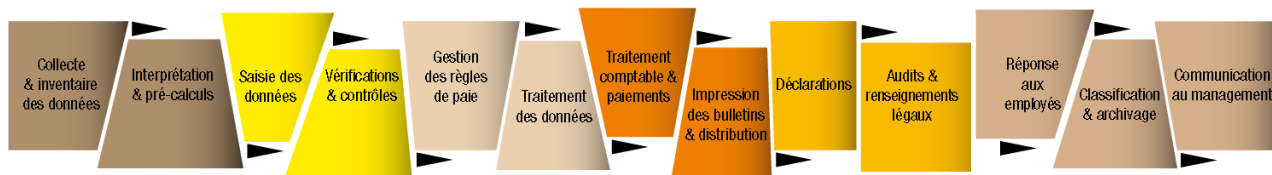
Le cœur du SIRH était dans ces années la paie, alors que le module de gestion administrative venait se greffer dessus.

Depuis, c'est aujourd'hui le dossier du salarié qui est le cœur du SIRH : «[...] on part du constat qu'en GRH, le dossier individuel est le socle de tous les processus SIRH [...] » (B. Just, 2010, p. 42).

Apparaissant souvent comme une banale et répétitive obligation administrative, une succession de tâches standardisées en vue de produire des bulletins conformes à la législation, la paie est en réalité le résultat d'une chaîne de production complexe.



LA CHAÎNE DE PRODUCTION DE LA PAIE



Source: ADP

(ADP, 2008, Livre blanc de l'externalisation de la paie en Europe).

Nous pouvons la considérer comme une fonction extérieure au cœur de métier RH, mais la paie présente le paradoxe qu'elle est pourtant une fonction vitale, au cœur de la relation entre l'entreprise et ses salariés. La paie a une valeur symbolique essentielle à la cohésion sociale au sein de l'entreprise. Payer les salariés – avec exactitude et ponctualité – est donc plus qu'une obligation légale, c'est aussi un engagement fondamental des sociétés à l'égard de leurs collaborateurs. Elle est la partie la plus tangible de la reconnaissance d'une entreprise pour les compétences et le travail de ses employés.

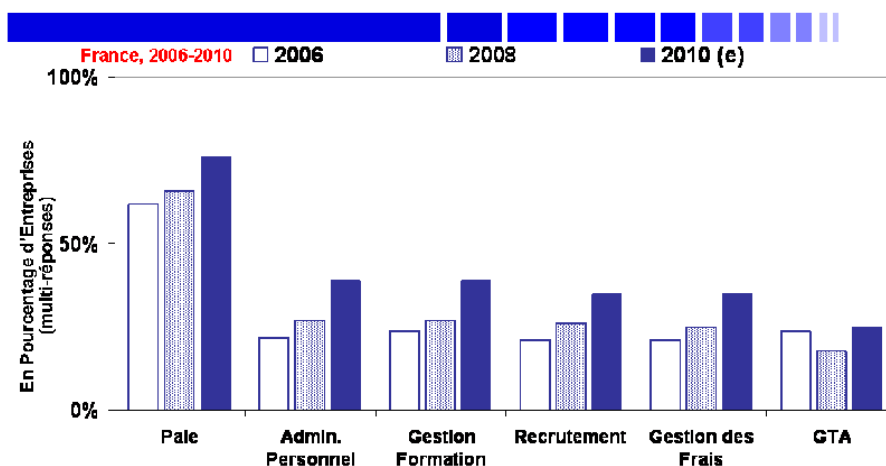
Face à des situations de plus en plus complexes : gestion multi-sociétés avec des conventions collectives différentes et des caisses de retraite variées, on comprend que l'externalisation de la paie soit en hausse.

Les motifs historiques d'externalisation sont l'impératif d'exactitude et de ponctualité, ainsi que la conformité avec des législations fréquemment modifiées.

De nouveaux facteurs s'ajoutent à ces motifs historiques, qui demeurent valables : flexibilité, confidentialité, contrôle des coûts, alignement des RH sur des objectifs stratégiques, focalisation sur le cœur de métier.

Aujourd'hui l'engouement pour l'externalisation de la paie se confirme. La paie est la fonction RH la plus externalisée.

## Evolution 2006-2010 des domaines RH externalisés



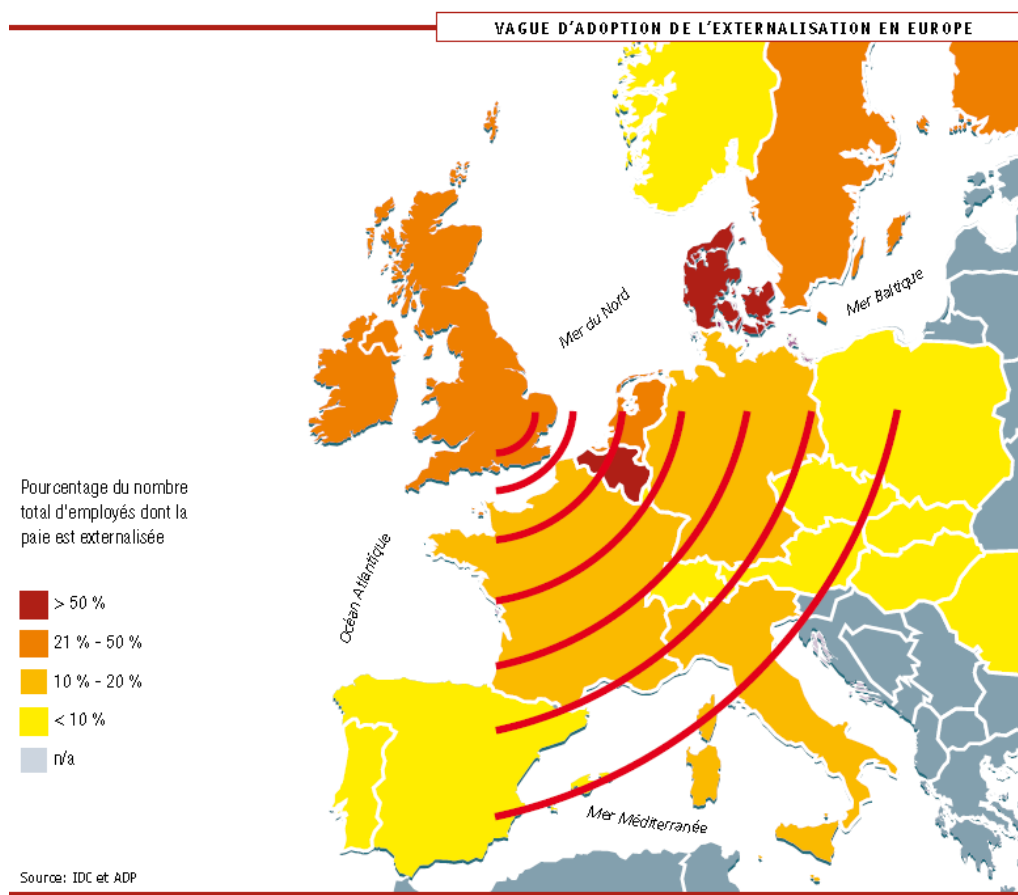
Estimations cumulées de 300 entreprises « adeptes » de l'externalisation RH interrogées de 2006 à 2008, dont 100 en 2006  
Page : 9 juin 2008

(e) estimations

Source : MARKESS International [www.markess.fr](http://www.markess.fr)



Le degré d'adoption de l'externalisation varie beaucoup en Europe. Il est plus élevé au Royaume-Uni et dans les pays nordiques. Plus faible à ce jour au centre et au sud de l'Europe, il croît toutefois régulièrement.



(ADP, 2008, Livre blanc de l'externalisation de la paie en Europe).

La culture de l'entreprise ainsi que sa taille ont une influence sur la décision face à une externalisation de la paie. Face à la mondialisation et la structure multinationale des organisations, il est désormais possible d'externaliser la paie pour plusieurs pays auprès d'un seul prestataire. C'est d'ailleurs un élément essentiel des projets de "BPO RH" (business process outsourcing) à l'échelle internationale. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce type d'externalisation dans la partie dédiée à ce sujet. L'externalisation multi pays de la paie offre aux entreprises internationales un niveau de service cohérent d'un pays à l'autre, des économies substantielles, une conformité à diverses législations. Elle facilite l'expansion géographique.

Une autre tendance tend à se renforcer en France, depuis la loi de simplification et de clarification du droit et d'allègement des procédures, promulguée le 13 mai 2009. Cette loi stipule que la remise du bulletin de paie peut désormais s'effectuer sous forme électronique avec l'accord du salarié et dans des conditions de nature à garantir l'intégrité des données. Cependant, « moins d'un responsable sur deux interrogés voit dans la possibilité donnée récemment aux entreprises de dématérialiser les bulletins de paie un véritable axe d'optimisation de la gestion administrative des RH » (Etude Markess International, 2009).

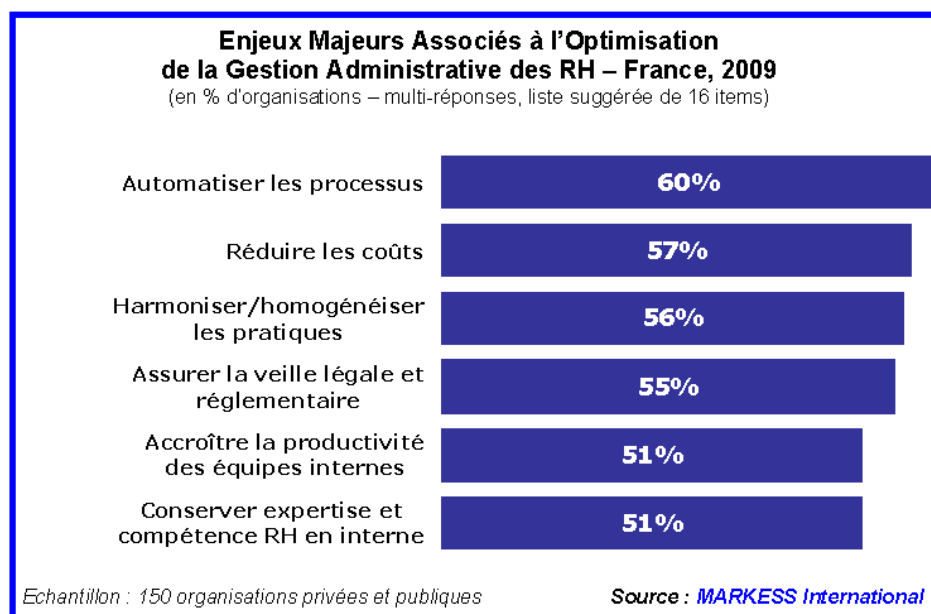


## b. La Gestion administrative du personnel (GA ou GAP)

La gestion administrative du dossier de chaque salarié est un ensemble d'opérations administratives nécessaires à la production de la paie : création du dossier individuel, administration du dossier, clôture du dossier.

Parmi les grandes missions relevant des directions des ressources humaines, la gestion administrative du personnel mobilise encore en 2010 des effectifs importants. Face aux différents éléments de cette administration du personnel (gestion des contrats, des absences, des départs, des données, etc.), nombreuses sont les organisations à la recherche d'une gestion optimisée.

Une enquête menée par MARKESS International (Etude Markess International, 2009) indique des enjeux multiples :

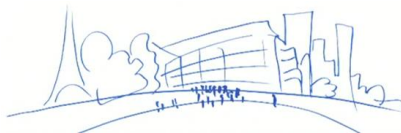


Les informations individuelles doivent être fiables, car elles vont faire l'objet des consolidations et, de ce fait, la qualité des restitutions dépend entièrement de cette fiabilité. De plus, il faut apporter un grand soin à leurs mises à jour.

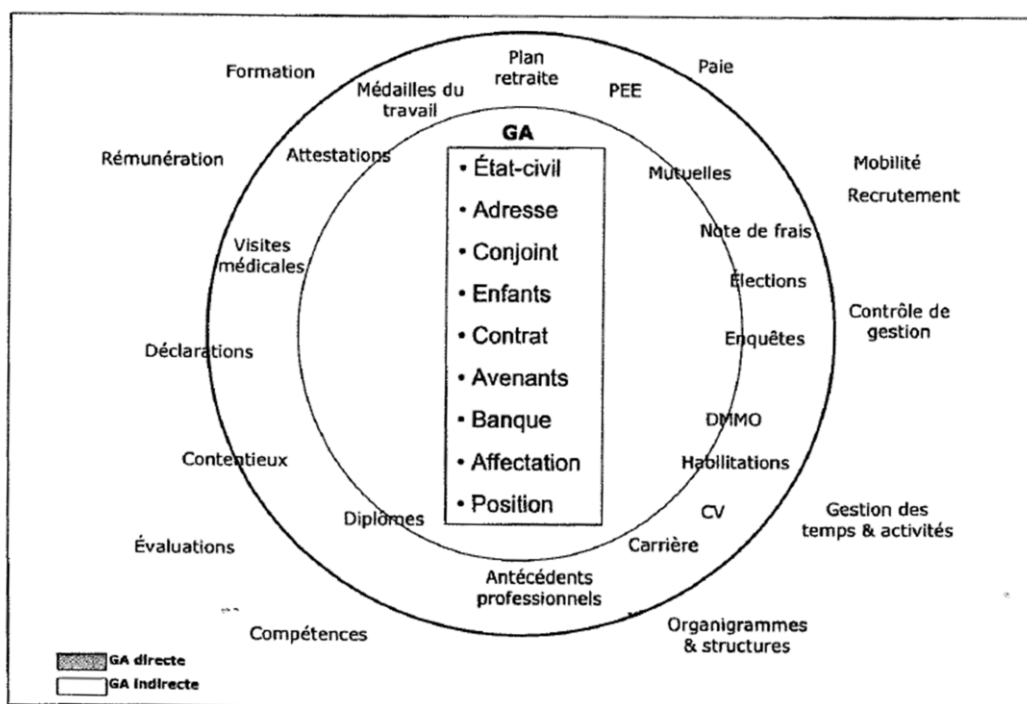
S. Maire (2010, p. 28) souligne que « pour une information utile, la donnée RH doit être :

- unique (généralement, utilisation d'un matricule pour chaque salarié)
- fiable
- ... et normée
- historisée
- partagée
- à jour
- compréhensible
- utile
- accessible
- disponible ».





Le périmètre de la gestion administrative du personnel est difficile à cerner, mais on peut distinguer deux types d'informations : les données élémentaires du dossier individuel (état civil, adresses, etc...) et celles correspondant aux obligations légales (contrat, inscription aux différents organismes (mutuelle, assurance, PEE), visite médicale, médailles du travail, entrées / sorties)



#### Périmètre de la GRH

(B. Just, 2010, p. 42)

La gestion des données individuelles permet d'entrer dans un processus collaboratif. En effet, l'utilisation de self-service au travers d'un portail RH, avec définition d'un workflow de validation, permet au salarié de mettre à jour ses données individuelles.

Ces processus permettent :

- aux collaborateurs salariés ou stagiaires, de consulter et de mettre à jour les informations individuelles les concernant ;
- aux managers hiérarchiques, de mettre à jour les informations individuelles pour le compte de leurs collaborateurs sans accès.

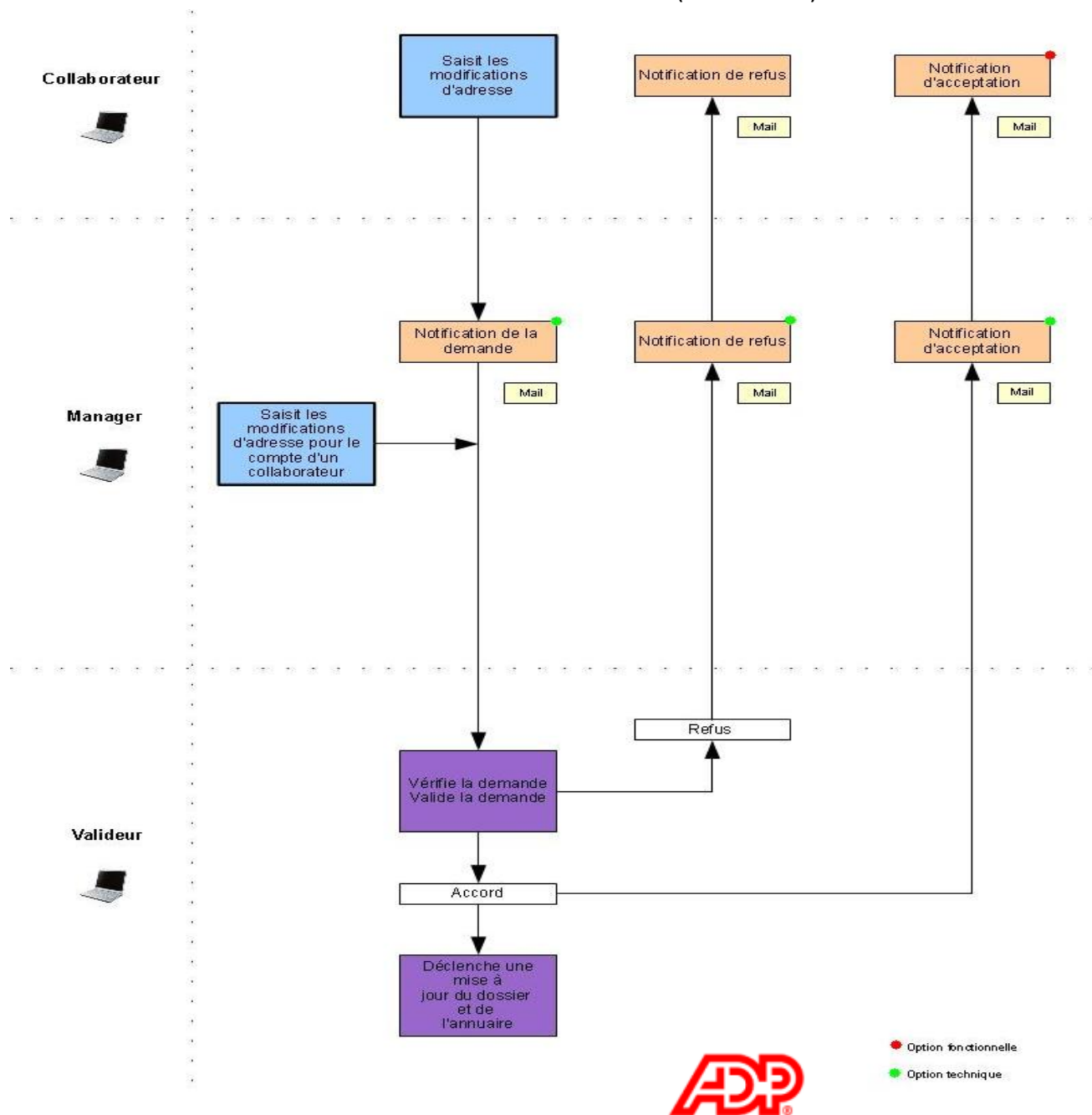
Ces informations sont organisées par thème au sein de plusieurs formulaires :

- Coordonnées professionnelles
- Adresses fiscale et personnelle (modifiable sur option)
- Comptes bancaires
- Sécurité sociale
- Lieu de naissance (modifiable sur option)
- Nationalité (modifiable sur option)
- Situation de famille
- Famille
- Personnes à prévenir



Ci-dessous l'exemple du Flugramme (terminologie ADP pour désigner un Workflow) des processus de gestion des données individuelles (illustré par la « modification de l'adresse personnelle », sachant que les autres processus suivent le même modèle).

(Source ADP)



Le salarié utilise ce même portail pour réaliser des demandes administratives qui lui sont propres :

- Demande d'acompte
- Demande d'avance permanente sur frais
- Demande d'avance ponctuelle sur frais
- Demande d'attestations
- Demande de duplicata de bulletin de paie



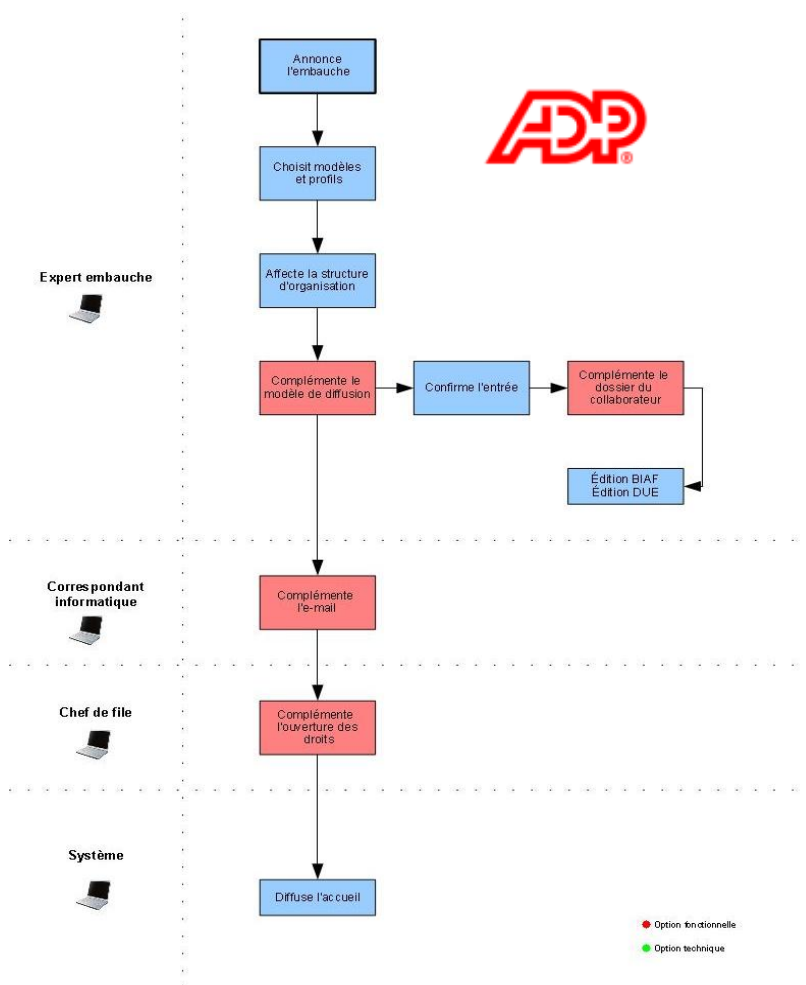
Concernant les informations correspondantes à des obligations légales, c'est l'expert RH qui va être l'acteur majeur de ces processus de la gestion administrative du personnel.

Nous pouvons donner l'exemple du processus d'embauche, qui est découpé en plusieurs étapes :

- Annonce de l'embauche
- Complémentation de données :
  - informations personnelles
  - informations professionnelles antérieures
  - informations contractuelles, rémunération et structures
  - informations administratives
  - informations GTA
- Ouverture des droits d'accès dans le système d'information RH
- Edition des documents administratifs.

Pour effectuer une embauche, l'expert RH choisit à la fois le modèle d'embauche et éventuellement le profil adéquat, en fonction du collaborateur à embaucher.

Flugramme du processus d'embauche (Source ADP)





A l'opposé, le processus « Départ » permet à l'Expert RH de déclarer le départ d'un collaborateur (motif et date de sortie, dernier jour travaillé et payé, période de préavis), de compléter les informations nécessaires à l'édition de l'attestation Pôle Emploi et de notifier le départ d'un collaborateur à un ensemble d'acteurs.

A l'issue de la confirmation, le système déclenche :

- La mise à jour des informations saisies,
- La révocation de ses droits d'accès à l'intranet RH (à J+1),
- La fermeture des affectations de fonction.

### c. La Gestion des temps et des activités (GTA)

La Gestion des temps et des activités constitue l'enregistrement quotidien de l'exécution par le salarié de sa part de la transaction salariale, autrement formulé l'enregistrement de son temps de travail effectif. La GTA est soumise à la réglementation du temps de travail pour affecter dans différents compteurs les données de présence et d'absence qu'elle enregistre, et les convertir en droits : congés (minimum cinq semaines par an, plus journées obtenues suite aux accords d'aménagement et de réduction du temps de travail), temps de travail légal (plafonds journalier, hebdomadaire, mensuel et annuel)...

Elle propose aussi la planification du travail dans le temps (horaires de référence, exceptions, planification des rotations d'équipes : par exemple en 3x8, et aussi congés, compte épargne temps, etc...) mais également dans l'espace, quand un salarié exécute son contrat sur plusieurs lieux de travail possibles.

Ces enregistrements permettent la mesure du temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heures supplémentaires, astreintes... On peut alors analyser la productivité de chaque entité, avec par exemple l'indicateur HPU (« hours per unit ») dans les structures de production.

#### **La gestion des temps et des activités, un des leviers de performance pour l'entreprise :**

Pour amortir les effets de la réduction de la semaine de travail légale à 35 heures, les entreprises ont beaucoup innové en matière de comptabilisation et de valorisation du temps de travail : annualisation, compte épargne temps... Pour cela, vu la complexité liée à la modulation du temps de travail, de nombreuses entreprises se sont équipées de logiciels pour traiter les tâches qu'elles réalisaient jusqu'alors manuellement. Aujourd'hui, le besoin en GTA ne se limite plus uniquement à répondre aux contraintes législatives, mais devient une problématique stratégique du fait de sa relation directe avec le suivi de la productivité des salariés. Les offres de GTA permettent, la plupart du temps, de décentraliser l'information vers les salariés, vers les managers et ainsi de soulager l'enregistrement des données par le personnel du service RH, leur permettant de se concentrer sur les tâches à plus grande valeur ajoutée. En effet, grâce au portail collaboratif, l'outil GTA permet la saisie unique des informations et leur traçabilité, la réduction des délais de traitement et la communication directe entre les salariés et la hiérarchie.



En se basant sur un calendrier prévisionnel de travail établi sur une durée non limitée en fonction des horaires pratiqués, l'enregistrement de la réalité permet le calcul des droits liés aux horaires pratiqués de manière automatique. Selon le caractère et la durée de l'incident (exception) de type absence (maladie, congés payés) ou présence (heures de délégation, heures de formation...), les droits resteront acquis ou au contraire seront impactés. Les calculs appliqués relèvent du caractère légal, combiné au réglementaire spécifique de chaque entreprise et de chaque convention collective. L'ensemble des données est alors reversé dans la paie afin de valoriser la réalité du temps de travail réalisée.

### **Principaux éléments gérés :**

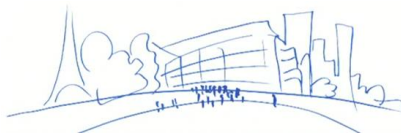
- Demande d'absences : le salarié peut effectuer des demandes d'absences en consultant le planning d'absentéisme par service. Possibilité d'ajouter un motif et des observations.
- Suivi des demandes : le salarié peut suivre l'état de ses demandes en cours par un Workflow à plusieurs niveaux de validation.
- Validation des absences : validation des demandes d'absences par le supérieur hiérarchique en fonction du Workflow.
- Historique des absences : historique du salarié consultable sur plusieurs années (individuel et collectif).
- Compteurs en ligne : incrémentation des compteurs en temps réel.
- Absences par service : visualisation par le supérieur hiérarchique des absences et des compteurs pour tout un service, département, division...
- Planning : visualisation des heures théoriques, heures travaillées.
- Variables : saisie des données impactant les éléments variables du salaire (équipe, heures supplémentaires, retard / sortie).
- Gestion des droits : tickets restaurant, primes de nuit, de week-end, de jours fériés, de transport.
- Impact sur le compteur DIF (droit individuel à la formation) : le nombre de jours travaillés donne, depuis le 1 Janvier 2005, des droits à formation, suite à loi Fillon d'Avril 2004 sur la formation tout au long de la vie.

Le module GTA permet plusieurs possibilités : soit d'enregistrer les temps par badgeage, soit de réaliser un pointage virtuel sur ordinateurs en ne saisissant que les exceptions, mais également d'effectuer des saisies manuelles d'incident ou d'assurer le déclaratif pour les salariés au forfait jour. Le portail GTA induit la décentralisation de la saisie des temps vers les opérationnels et leur met à disposition les outils de planification des activités.

L'organisation du temps de travail est au cœur des problématiques des entreprises, du point de vue des employeurs (mesure de la productivité, respect des contraintes légales et réglementaires ...) comme de celui des employés (aménagement des temps de travail, congés payés ...).

### **Principales tendances**

La Gestion des temps et des activités est devenue beaucoup plus complexe avec l'annualisation du temps de travail, l'individuation, le temps choisi, le compte-épargne temps. Henri Labadie, PDG de l'éditeur Chronotique, souligne : « Les 35



heures ont "boosté" le marché, contraint au dialogue social, et créé dans les entreprises un besoin de compétences bien plus grandes en matière de planification ».

Dans un marché qui se concentre, on note des rapprochements entre les constructeurs de matériel et les éditeurs d'outils de planification. De plus, les éditeurs de SIRH généraliste et d'ERP enrichissent leurs offres qui tendent à se substituer à celle des acteurs de niche, spécialistes de la saisie des temps ou de la planification.

L'architecture Internet facilite une gestion du temps décentralisée. L'auto-déclaration, le badgeage logique, se substituent de plus en plus au badgeage physique.

Des outils de reporting dédiés à la gestion du temps permettent la création de tableaux de bord (destiné à la DRH, aux managers) afin de traquer les indicateurs et autres compteurs (absentéisme, heures supplémentaires, jours de congés restants...), mais également de générer des requêtes afin de détecter des anomalies ou d'émettre des alertes.

#### **d. Tableaux de bord RH**

La notion de tableau de bord n'est pas propre aux ressources humaines. L'objectif du tableau de bord est de permettre de visualiser, d'un seul coup d'œil, une série de données définies comme étant stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions (actions correctives) par les responsables.

Les outils de reporting RH s'adressent principalement, au travers d'états, de rapports, de tableaux de bord, à la DRH qui va les utiliser pour des synthèses, des rapports obligatoires, des analyses prévisionnelles. Mais ils s'adressent aussi aux managers afin de leur fournir, au niveau de leurs services, les tableaux de bord GA-GTA (effectifs, absentéisme, entrées/sorties, heures supplémentaires) et productivité (heures / production). Enfin, ils peuvent également s'adresser aux salariés avec des fiches de synthèse (récapitulatif de carrière, historique des formations suivies ...).

Pour le professionnel RH, ils vont donner des éléments d'analyse statistique sur la masse salariale, les indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission), les temps et activités, les actions de formation, les recrutements.

L'essentiel de l'apport de ces outils d'analyse réside dans le fait d'être les instruments d'une visualisation ordonnée et pertinente d'un certain nombre de priorités et de données de gestion de la stratégie RH, au service de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, de tels outils, bien utilisés, contribuent à dynamiser le système dans son ensemble et tendent, de ce fait, à rendre la GRH plus stratégique.



### Système de pilotage de la fonction ressources humaines



Suivre les variables



Détecter des évolutions significatives



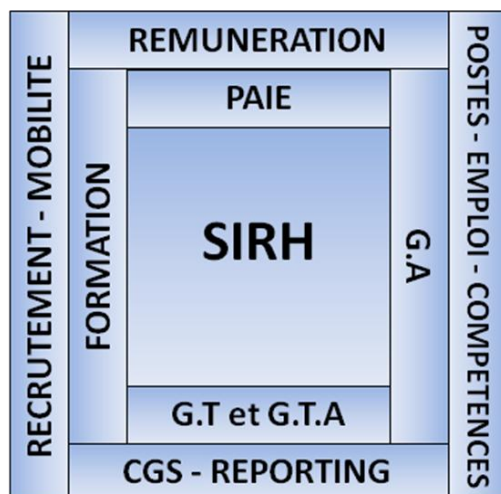
Anticiper des situations

Source : Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines de K. Fontaine-Gavino et A. Zambeaux.

Nous pouvons distinguer différents outils en fonction du type d'utilisateurs et du type d'informations traitées. Cela va du simple fichier Excel, jusqu'à des requêteurs perfectionnés dans le cas d'un travail directement sur les données, mais il existe également des solutions décisionnelles issues du domaine de l'intelligence économique dont les acteurs majeurs ont été rachetés en 2007 par les principaux éditeurs d'ERP. Nous pouvons citer les trois principaux éditeurs de solutions décisionnelles (en anglais BI : business intelligence) : Business Objects (SAP), Cognos (IBM) ou Hyperion (Oracle).

#### e. Compétences & connaissances

La GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est un processus RH qui fait parti des processus apparus plus récemment dans le SIRH. Comme le souligne B. Just, la GPEC « devient extrêmement complexe en période d'incertitude, alors qu'elle présente un véritable atout concurrentiel (2010, p. 67). Nous comprenons donc mieux, face à cette complexité, l'intérêt des éditeurs de solutions informatiques et l'intégration du module Postes - Emploi - Compétences dans le SIRH des années 2000.



Le SIRH des années 2000  
(B. Just, 2010, p. 24)

D. Pemartin distingue différentes étapes dans la démarche Compétences. Il nous recommande au préalable la détermination des objectifs privilégiés par l'entreprise, ainsi que le champ d'application envisagé. Ensuite, après avoir élaboré un dictionnaire GPEC pour favoriser des représentations partagées, l'entreprise pourra faire la cartographie des emplois actuels, puis formaliser le contenu de ces emplois (au travers de fiches emplois et de fiches de poste). Cela va enfin conduire à la réalisation d'un référentiel de compétences, qui est « l'ensemble hiérarchisé des



compétences nécessaires à l'exercice des activités considérées dans un métier donné » ( B. Just, 2010, p. 69).

Nous percevons bien que cette démarche est véritablement propre à la culture de chaque entreprise, mais B. Just souligne la tendance nouvelle de certains éditeurs qui « proposent de mettre en place des référentiels de compétences et de les livrer clés en main à des entreprises », pour un secteur d'activité donné (banque, assurance, secteur public...) ( B. Just, 2010, p. 69).

Une fois le référentiel de compétences défini, l'entreprise pourra croiser avec l'outil d'évaluation / entretiens, et enfin reboucler les besoins de développement dans le plan de formation du salarié.

#### f. Recrutement :

Les outils proposés par les éditeurs sont généralement peu interfacés avec le SIRH principal. Ce sont principalement des outils de niche qui assurent la gestion du recrutement en ligne.

Le processus présente une succession d'étapes :

- Les recruteurs déposent leurs offres sur l'espace emploi prévu dans un espace dédié d'un logiciel 100% web, disponible 7j/7, 24h/24 et interfacé avec le site Internet de l'entreprise.
- Les candidats accèdent à la liste des offres de l'entreprise sur internet.
- Ils répondent par mini formulaire ou déposent une candidature spontanée.
- Les recruteurs visualisent les réponses aux offres et accèdent au vivier de candidats.

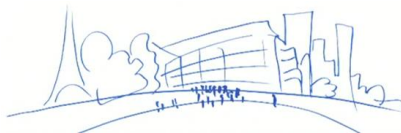
Assurant ainsi la création, modification et publication des offres, puis fournissant les statistiques du nombre de consultations et de réponse pour chaque offre, les solutions permettent la gestion des réponses avec envoi des courriers de réponse aux candidats de façon automatique.

Concernant les candidats, les solutions permettent la visualisation, création, et modification des candidats et de leurs pièces jointes et la constitution de base de données « vivier candidats » avec des possibilités de recherche par profils, par compétences et par pièces jointes.

Les principaux éditeurs spécialisés se sont associés pour créer l'UNESSOR (Union nationale des éditeurs spécialisés en système d'optimisation du recrutement) :







## g. Rémunération globale

Le but de ces solutions informatiques est d'aider les entreprises dans la gestion de la conception, la mise en place et le pilotage d'une politique de rémunération efficace.

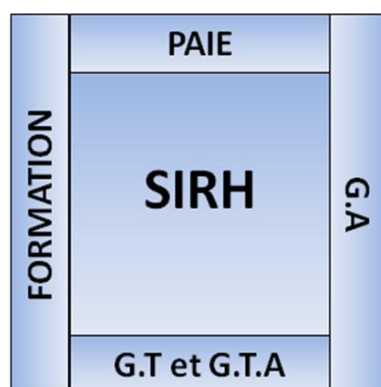
Sans une politique de rémunération optimale tenant compte des réalités du marché, il est difficile d'attirer, motiver et garder les meilleurs collaborateurs. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence et face à la course aux talents, mais aussi pour minimiser le turnover, contrôler la masse salariale et éviter le gaspillage de processus de recrutement et de formation de plus en plus coûteux, chaque entreprise se doit de réfléchir à la mise en place d'une stratégie RH pertinente et d'une politique de rémunération performante.

Face aux éditeurs généralistes qui s'appuient principalement sur les modules paie et reporting, en les croisant avec des enquêtes de rémunération de cabinets (Hewitt, Mercer...) pour permettre la gestion de la politique de rémunération, d'autres éditeurs proposent eux des outils de niches. Ils sont composés de modules qui permettent d'analyser, piloter et contrôler la rémunération des salariés, de réaliser une partie du contrôle de gestion social, de piloter la masse salariale, de préparer les NAO (Négociation annuelle obligatoire) et de mettre en œuvre des opérations de communication sociale (par exemple, de type BSI : bilan social individualisé).

## h. Formation

Le module formation a pour finalités de pouvoir créer des éléments (stages, sessions) avec des objectifs individuels et globaux, afin de préparer un budget de formation avec uniquement un volume de participants.

La formation fait parti des processus anciens. Le module existait déjà dans le modèle des SIRH des années 1990.



Le SIRH des années 1990  
(B. Just, 2010, p. 23)

Les fonctionnalités de base permettaient alors d'enregistrer les stages, les sessions et d'inscrire des salariés à des formations. Cependant, ces fonctions sont parfaitement réalisées par un tableur. C'est pourquoi les éditeurs se sont rapprochés de leurs clients et ainsi, ont commencé à proposer la prise en compte de la déclaration 2483, des systèmes d'évaluation des formations, la gestion du prévisionnel et du réalisé, le montage du plan de formation et le suivi des coûts associés.



Devenu plus complexe, de nombreux produits de niche ont vu le jour, afin d'assurer la gestion des trois sous-processus de la formation, regroupés en un, que présente B. Just (2010, p. 56) :

- gestion administrative de la formation (DIF, coûts prévisionnels, plan...),
- développement des compétences (inscriptions, évaluations, convocations...),
- gestion d'un centre de formation (catalogues, formateurs, animateurs, salles...)

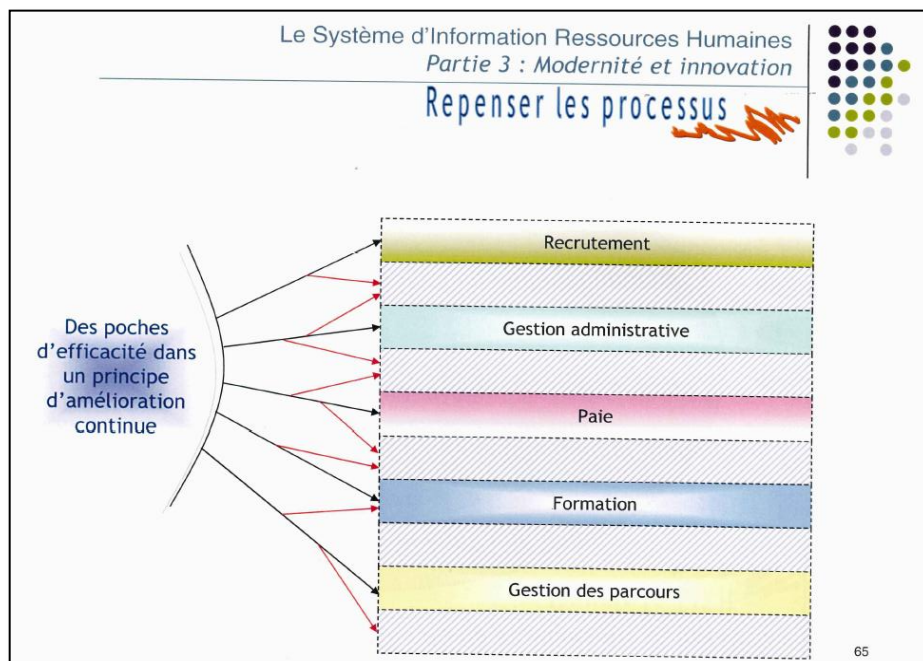
Ces outils de niche sont gérés en mode ASP.

On voit également apparaître la diffusion de catalogue de formation dans le portail collaboratif du self-service RH.

### 3. Conclusion

Suite à cette revue de détail, nous percevons que le SIRH couvre les processus RH pris dans leur globalité et leur environnement.

Dans un principe d'amélioration continue, l'analyse des inter-processus permet la recherche de poches d'efficacité. S. Maire (2010) précise qu' « à ce titre, le SIRH doit garantir la transversalité inter-métiers. L'entre-deux processus porte un effet de levier et de progrès aussi important que les processus eux-mêmes ».



(S. Maire, 2010)



## Chapitre 3 : Le SIRH : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise ?

### 1. Le SIRH pour les professionnels RH ?

Jusqu'à présent, nous avons examiné le SIRH comme un ensemble de modules informatiques regroupant différentes fonctionnalités, toutes au service de la GRH au sens large.

L'informatique, ou encore Technologie de l'Information et de la Communication (TIC), a permis depuis une quarantaine d'années de rationaliser, normaliser, standardiser, traiter, partager les données pour les professionnels RH. Internet et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont ouvert de nouveaux horizons au SIRH en réduisant distances, temps et coûts, et en offrant une interface homme machine conviviale et ergonomique.

Mais, que représente réellement le SIRH pour les professionnels RH ?

« Le SIRH est un process systématique/méthodique utilisé pour acquérir, stocker, mettre à jour, extraire, et valider des informations nécessaires pour une entreprise au sujet de ses ressources humaines, des activités de son personnel, et des caractéristiques de ses unités organisationnelles » (K. Kovach et C. Cathcart, 1999, p. 275).

Cette définition se cantonne à des aspects techniques, outils et pratiques.

« Le SIRH n'est pas limité au matériel informatique et aux logiciels qui constituent la partie « technique » du système. Cela inclut aussi les personnes, les politiques, les pratiques et les informations nécessaires pour remplir la fonction RH. De ce fait, un SIRH fonctionnel doit créer un système d'information qui permette l'intégration des politiques et des pratiques utilisées pour gérer le capital humain de l'entreprise ainsi que les pratiques requises pour utiliser le système informatique » (A. Hendrickson, 2003, p. 382).

Cette deuxième définition élargi le périmètre du SIRH en considérant les utilisateurs, leurs objectifs et leur environnement. C'est une différence importante car ce qui compte, ce sont bien les finalités stratégiques de la GRH et ce en quoi le SIRH peut les servir, et non pas le SIRH seul en tant que tel.

### 2. SIRH, finalités de la GRH et création de valeur ?

« La fonction RH est invitée à participer à la création de valeur » (J-M. Peretti, 2002, p. 315).

L'utilisation du SIRH, notamment au travers des nouvelles technologies, ne semble que pouvoir créer de la valeur. Le SIRH fait l'objet de nombreux articles en ce sens, mais est-ce toujours la réalité ?

La fonction RH se veut aussi avoir une dimension stratégique et être un « business partner ».



Il ne suffit pas simplement d'installer un SIRH, d'utiliser les NTIC pour rendre plus efficace et efficiente la GRH. Elle doit partir de ses finalités et voir comment la technologie peut les supporter, et non adopter les yeux fermés ces technologies. Quelles sont donc ces finalités stratégiques ?

F. Blanchot et F. Wacheux nous invitent à examiner les relations entre « TIC (au sens NTIC), finalités de la GRH et création de valeur ». « ..., elles [les NTIC] peuvent contribuer à créer de la valeur si elles permettent une meilleure maîtrise des finalités de la GRH » (F. Blanchot et F. Wacheux, 2002, p. 16).

Ils nous proposent sept finalités stratégiques pour la GRH :

- Les quatre premières sont les principales, affectées à la gestion du capital humain,
  - « Attirer les compétences requises,
  - Développer les compétences requises,
  - Mobiliser les compétences requises,
  - Conserver les (seules) compétences requises, »
- Les trois dernières étant à considérer comme des contraintes,
  - « Respecter les contraintes juridiques,
  - Maitriser les coûts de GRH,
  - Etre socialement responsable. »

**Les finalités stratégiques de la GRH (d'après Blanchot et Wacheux, 2002)**

<b>Finalités stratégiques de la GRH</b>	<b>Opérationnalisation</b>
<b>Attirer les compétences requises</b>	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication.
<b>Développer les compétences requises</b>	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectif et individuel.
<b>Mobiliser les compétences disponibles</b>	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement et formation), la gestion de l'emploi (mise en avant de l'autonomie, des initiatives) et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.
<b>Conserver les (seules) compétences requises</b>	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

(F. Blanchot et F. Wacheux, 2002, p. 19)



Au travers d'exemples concrets concernant les quatre premières finalités, ils nous démontrent que ce sont bien ces finalités stratégiques qui vont créer de la valeur pour l'entreprise, en s'appuyant, s'il le faut, sur les NTIC.

Ils attirent néanmoins notre attention sur plusieurs points quant à la contribution des NTIC :

- Les effets positifs des NTIC qui sont annoncés habituellement ne sont pas toujours une réalité,  
Par exemple, l'e-recrutement qui réduit effectivement les coûts frontaux et facilite les candidatures, nécessite une capacité de traitement back-office plus importante de part l'accroissement des candidatures reçues et la moindre qualité des dossiers.
- Il existe aussi des risques potentiels,
  - Le coût du SIRH est loin d'être nul et n'est pas forcément compensé par des économies,
  - La mobilisation des salariés autour de ces nouveaux outils n'est pas acquise,
  - Le remplacement des échanges en face-à-face par l'utilisation des NTIC peut avoir des effets négatifs sur les salariés, comme l'appauvrissement des compétences individuelles,
- L'efficacité et l'efficience des NTIC dans le cadre de la GRH imposent certaines conditions,
  - Ne pas rester au niveau uniquement technique, mais bien intégrer les aspects stratégiques et organisationnels,
  - former les utilisateurs à la nouvelle organisation et au bon usage des nouveaux outils est indispensable,
  - bien prendre en compte la peur du changement de la part des utilisateurs,
  - accompagner les changements apportés par l'introduction des NTIC.

En conclusion de leur publication, sans déconseiller l'utilisation des NTIC dans la GRH bien au contraire, ils nous préviennent néanmoins que la création de valeur par la GRH, en s'appuyant sur ces technologies, n'est pas implicite. Ce qui est avant tout indispensable pour la fonction RH, c'est de « s'interroger sur la cohérence globale des politiques ressources humaines affectées par l'introduction de nouveaux outils technologiques » (F. Blanchot et F. Wacheux, 2002, p. 35), et cela dans un environnement en perpétuel changement.



### 3. Quels sont les enjeux de la GRH par rapport au SIRH ?

Les enjeux de la fonction RH par rapport au SIRH sont nombreux.

La mise en place ou le remplacement d'un SIRH peut avoir des causes externes, réglementaires ou légales. Mais cela peut aussi être le fruit d'une réflexion interne.

« En 2004, Jean-Marie Peretti distingue quatre différentes motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH » :

- « Optimisation des processus RH » : le SIRH doit permettre de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances, le développement des compétences requises, la mobilisation et la conservation de ces compétences, la motivation des collaborateurs,
- « Mondialisation : les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale. »
- « Centralisation des données : pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'une vision globale de ses ressources (paie, formation, GPEC...). »
- « Responsabilisation des acteurs : le SIRH doit permettre la décentralisation vers les directions opérationnelles, puis vers l'encadrement et les salariés », planning de formation, congés...

(F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 331)

Ces derniers (2007, p. 331) leur adjoignent quatre autres problématiques :

- « Politique de transparence » : fournir des services sous forme d'informations et de rapports (offres d'emploi, actualités, rapport annuel, rapport développement durable...).
- « Intérêts recherchés » : traiter avec le maximum de facilité (par l'automatisation) et de sécurité les tâches administratives et de paie ; participer à la mise en place de nouveaux outils de gestion des RH ; compléter les outils de gestion.
- « Performance » : gain de productivité, optimisation et maîtrise des flux d'informations, réduction des délais, maîtrise des coûts et plus grande disponibilité vis-à-vis des collaborateurs.
- « Recentrage de la fonction RH » : se libérer des tâches fastidieuses et répétitives pour se consacrer à des tâches à plus grande valeur ajoutée. »

La mise en place d'un SIRH entraîne un recentrage sur le cœur de compétences et une modification du pouvoir. Les nouvelles technologies participent donc à l'évolution de la fonction RH et renouvellent les rôles et missions de ses managers dans l'entreprise. Il y a deux enjeux cachés :

- « un enjeu de pouvoir : le SIRH permet d'accroître la productivité, améliore l'efficacité des gestionnaires prenant des décisions pour répondre aux besoins de l'entreprise, permet de contrôler et mesurer l'évolution du personnel, permet de faire des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, les RH



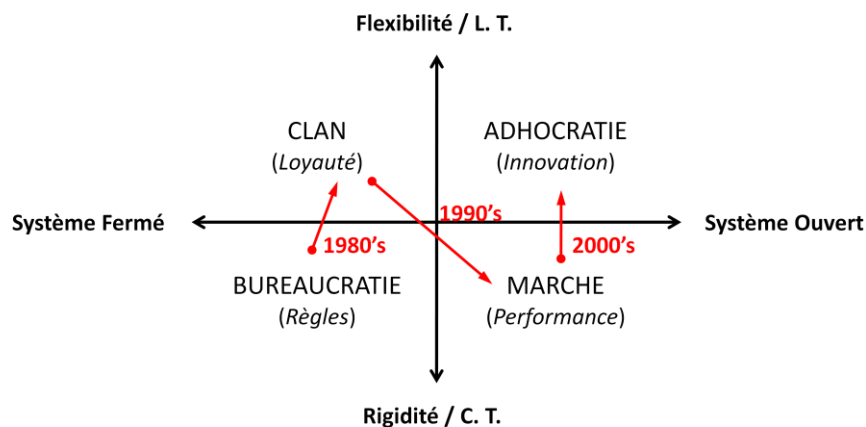
deviennent des acteurs à part entière et incontournables dans le management de l'entreprise, des business partners.

- Un enjeu de crédibilité : le SIRH permet de montrer le rôle indispensable et méconnu de la fonction RH, avec l'implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH. »

(F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, P332)

C-H. Besseyre des Horts (2005) nous dit lors d'une conférence sur les « pratiques et outils pour répondre aux nouveaux enjeux Ressources Humaines du secteur banque/finance » : « D'un système essentiellement bureaucratique fondé sur le respect des règles, nous sommes passés à un management basé sur la loyauté et l'esprit de groupe (années 80), avant de plonger tête baissée dans une logique de marché et de résultat qui a entraîné la mise en place du management individuel et du calcul de la performance.

La tendance serait maintenant à l'adhocratie, dans laquelle l'innovation joue un rôle moteur. La GRH doit prendre une part active à cette innovation et devenir force de proposition. » (C-H. Besseyre des Horts, 2005)



#### Evolutions de la GRH dans le secteur banque/finance

(C-H. Besseyre des Horts, 2005)

Selon lui, il faut adopter un SIRH « [...] performant, permettant de mutualiser, d'externaliser et de partager les connaissances et les processus, sans perdre le lien avec les collaborateurs [...] » pour répondre aux quatre défis majeurs auxquels la GRH fait maintenant face :

- « Le partenariat, pour renforcer son rôle stratégique,
- La crédibilité, pour améliorer son image et son professionnalisme,
- Le changement organisationnel, pour intervenir directement dans la transformation de la culture d'entreprise,
- La reconnaissance des personnes, pour apporter aux employés une reconnaissance qualitative de leurs mérites, qui sera peut-être un avantage concurrentiel par la suite. »

(C-H. Besseyre des Horts, 2005)



Sans négliger les freins et les difficultés que la GRH peut rencontrer dans la mise en place et l'utilisation du SIRH, les apports potentiels du SIRH sont nombreux, comme par exemple :

- « un traitement des données plus rapide,
- une information de meilleure qualité,
- une planification et une mise œuvre de programmes plus performantes,
- une communication améliorée,
- une capacité à traiter de très larges volumes d'information,
- une organisation en mode projet,
- la responsabilisation des employés,
- une augmentation du savoir des employés,
- une organisation apprenante »

(R. Purna Chandra, 2009, p. 23).

Dans des entreprises plus importantes et les groupes, la mise en place du SIRH est un moyen de coordonner et contrôler l'ensemble de la fonction RH, d'harmoniser les politiques et les pratiques, de structurer et normaliser l'ensemble de l'organisation d'une façon transversale. Nous reviendrons sur ces aspects dans le chapitre consacré à l'international.

C'est aussi la possibilité de fédérer l'ensemble de ses moyens avec la création de centres de services partagés et de pôles d'excellence, ou de déléguer partiellement ou totalement ces fonctions par l'externalisation. Ces possibilités sont abordées dans un autre chapitre spécifique qui leur est consacré.

#### 4. Le professionnel RH, business partner ?

Nous pouvons trouver de nombreux modèles de GRH dans la littérature. Ces modèles proposent des combinaisons de rôles pour les professionnels RH selon des critères différents :

- K. Legge, 1978 : « conformist innovator », « deviant innovator », « problem-solver » avec pour objectif le gain de pouvoir et d'influence,
- S. Tyson et A. Fell, 1986 : « clerk of the works », « contracts manager », « architect » en fonction du temps nécessaire à sa prise de décision, son degré de « discrétion », son engagement,
- J. Storey, 1992, puis R. Caldwell, 2003 : « handmaiden/service provider », « regulator », « adviser », « change-maker », selon deux axes, son implication au niveau stratégique ou tactique, et son degré d'implication,
- A. Wilkinson et M. Marchington, 1994, puis S. Procter et G. Currie, 1999 : « facilitator », « internal contractor », « hidden persuader », « change agent », selon son niveau hiérarchique, junior ou sénior, et son profil, bas ou haut,
- D. Ulrich, 1998 : « administrative expert », « employee champion », « change agent », « business partner », selon deux axes, son focus vers la stratégie ou l'opérationnel, son focus vers les process ou les salariés.

(M. Marchington et A. Wilkinson, 2005, p131)





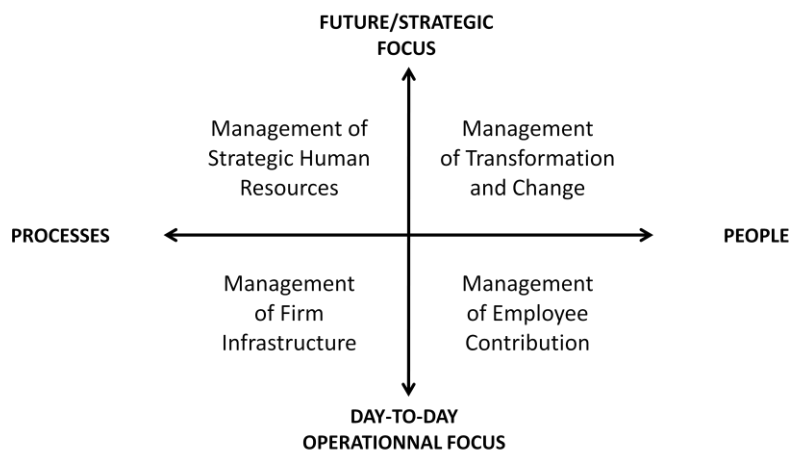
Nous allons examiner plus en détails le modèle de D. Ulrich car il s'inscrit bien dans la démarche du professionnel RH business partner, et présente une dimension supplémentaire.

Le rôle des professionnels RH est multiple, c'est ce que nous dit D. Ulrich en 1996 : « les rôles assumés par les professionnels RH sont en réalité multiples, ce n'est pas un rôle unique. Les professionnels RH doivent remplir en même temps un rôle opérationnel et un rôle stratégique ; ils doivent être à la fois une forme de police et un partenaire, et ils doivent garantir l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs à court et long termes. » (D. Ulrich, 1997, p. 24)

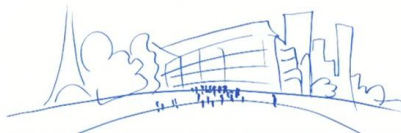
Il leur recommande de « se concentrer sur la définition de leurs objectifs, ce qu'ils doivent livrer, plutôt que les processus eux-mêmes. Avec des livrables définis, les rôles et les activités entre business partners peuvent être formalisés. » (D. Ulrich, 1997, p. 24)

Il identifie quatre rôles différents pour les professionnels RH, construits autour de deux axes :

- Le premier indique un positionnement de la RH orienté plus sur le travail quotidien ou sur la stratégie,
- Le second indique un positionnement plus sur les processus ou sur les personnes.



**Figure 2-1 HR Roles in Building a Competitive Organization**  
(D. Ulrich, 1997, p24)



Il nous donne les éléments suivants pour bien visualiser ces quatre rôles :

Rôle	Livrable	nom symbolique	Actions
Management des stratégies de gestion des ressources humaines	Une stratégie RH	Strategic partner	Aligner stratégies et pratiques RH sur la stratégie de l'entreprise
Management des infrastructures de l'entreprise	Une infrastructure RH efficiente	Administrative expert	Réorganiser les pratiques : " services partagés"
Management de la contribution des employés	Un engagement et des compétences des employés accrus	Employee champion	Écouter et répondre aux employés : "fournir des moyens aux employés"
Management du changement	Une nouvelle organisation	Change agent	Manager les évolutions techniques et la conduite du changement : « garantir la capacité à évoluer"

(D. Ulrich, 1997, p25)

Il nous dit aussi que pour être un véritable business partner, il faut être à la fois « Strategic Partner », « Administrative Expert », « Employee Champion » et « Change Agent », bien que ces rôles soient en partie paradoxaux. « Business partners exist in all four roles defined in the multiple-role model, not just in the strategic role . » (D. Ulrich, 1997, p. 37) :

- « Strategic partner », par exemple en alignant le SIRH avec la stratégie de l'entreprise et fixant ses priorités,
- « Administrative Expert », en réduisant les coûts au travers de la conception du SIRH,
- « Employee Champion », en maintenant à un niveau élevé les compétences et l'engagement des salariés,
- « Change Agent », en accompagnant les transformations de l'entreprise pour s'adapter aux changements de l'environnement.

Une erreur à ne pas commettre serait de privilégier un ou deux de ces rôles au détriment des autres. Si l'un de ces rôles n'est pas rempli, l'ensemble va en subir les conséquences. Selon D. Ulrich, « trop souvent, les entreprises valorisent le Strategic Partner et/ou le Change Agent, reléguant les rôles d'Administrative Expert et d'Employee Champion comme traditionnels et démodés. Cette façon de penser divise les professionnels RH et fragilise l'efficacité de leur fonction. » (D. Ulrich, 1997, p. 38)



Interrogé récemment sur les évolutions de son modèle, il nous indique qu'il comprend maintenant, non plus quatre, mais cinq rôles :

- « L'Administrative expert est devenu « Functional Expert », qui vise non seulement la performance, mais aussi l'expérience,
- le rôle d'« Employee Champion » s'est scindé en deux nouveaux rôles, « Human Capital Developer » avec le développement des talents et « Employee Advocate » en faveur des employés de l'entreprise,
- les rôles de « Strategic Partner » et « Change Agent » se confondent de plus en plus,
- et un nouveau rôle au centre, HR Leader, comme un apport de leadership au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs futurs. » (D. Ulrich, 2008)



(D. Ulrich et W. Brockbank, 2005, p199)

## 5. Comment pouvons-nous utiliser le modèle de D. Ulrich ?

Le modèle original de D. Ulrich est cité et utilisé par de nombreux spécialistes et auteurs comme un élément de référence dans leurs articles et ouvrages qui portent sur le rôle de la GRH en général, mais aussi sur des thèmes spécifiques comme celui du rapport entre GRH et SIRH.

Un exemple nous est proposé par A. Marrec (2005). Elle s'intéresse à l'impact des TIC sur la fonction RH en restant dans le contexte du schéma original de D. Ulrich.

Grâce aux TIC, les professionnels RH peuvent consacrer plus de temps à des activités stratégiques. Cela se fait par le transfert de certaines activités opérationnelles des professionnels RH vers les managers et les salariés. Le SIRH et l'organisation mise en place peuvent avoir un impact sur ces nouveaux utilisateurs.

Elle propose aussi de prendre en compte leur avis comme un élément stratégique de toute décision. « Comme on le voit dans le croquis suivant, le circuit de consultations et de participations des employés comme utilisateurs des outils technologiques repousse la ligne de démarcation entre les activités de niveau stratégique et celles de niveau opérationnel » (A. Marrec, 2005, p. 81). On observe un cycle qui va de la



réflexion sur les outils, puis à une réflexion sur leur implantation, enfin leur évaluation, pour recommencer à nouveau.

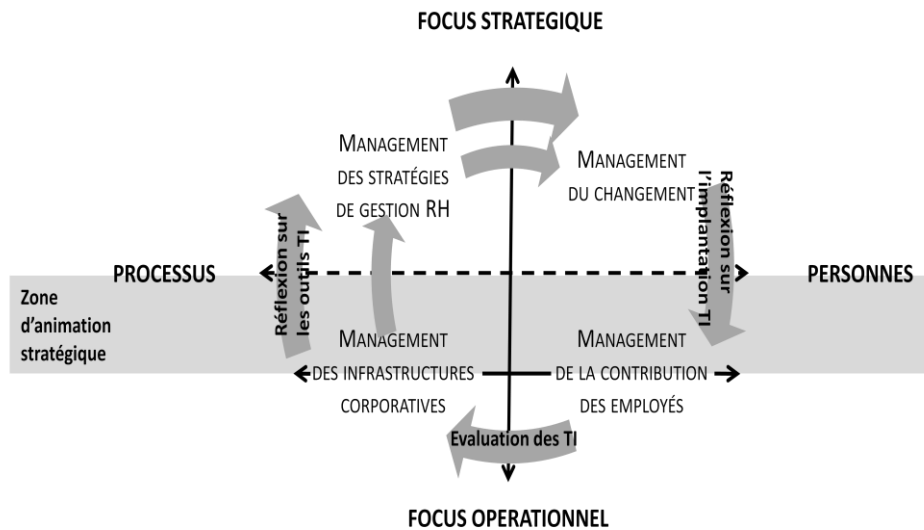


FIG. 5: LE MODELE D'ULRICH ENRICHI PAR LA GESTION DE LA PENETRATION DES TIC

(A. Marrec, 2005, p81)

Si les TIC ont permis d'alléger le travail des professionnels RH par le transfert de certaines tâches vers les employés, et que ce transfert est opérationnel et accepté, cela nécessite pour autant « tout un processus stratégique d'innovation et de consultations réclamant une réflexion stratégique préalable de haut niveau et d'envergure ainsi qu'un suivi important et perspicace.

Le résultat se traduit par un besoin de compétences accrues et complexes à la DRH. Ses agents doivent à la fois bien connaître la gestion du personnel dans toutes ses facettes, bien connaître le climat et la mission de l'organisation et bien connaître les incidences d'une prise en charge technologique. » (A. Marrec, 2005, p. 82)

D. Ulrich propose aussi d'utiliser son modèle pour évaluer la qualité globale de la fonction RH à un moment donné au travers des quatre rôles, voire aussi sa progression en comparant perceptions du passé, du présent et du futur, ou encore en comparant perceptions du professionnel RH et de l'utilisateur de la fonction RH.

## 6. Comment mesurer l'apport du SIRH pour la GRH ?

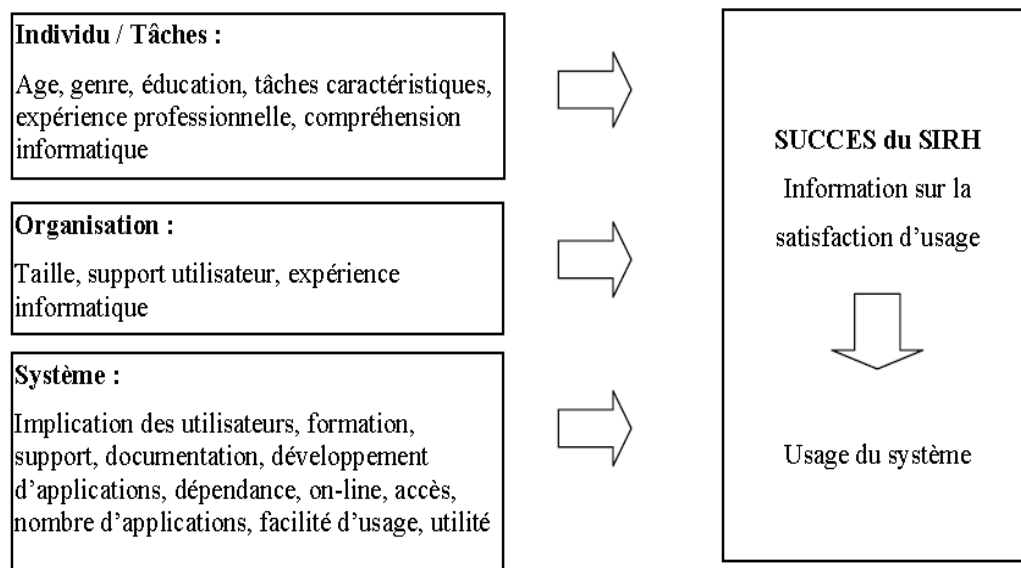
Différentes possibilités s'offrent à nous pour mesurer l'efficacité et l'efficacé du SIRH pour la GRH.

Cette mesure peut se faire, soit après la mise en place du SIRH, pour vérifier que ce qui a été mis en place est bien conforme à la demande des utilisateurs et répond à leur problématique, mais aussi régulièrement sous la forme d'audit, pour vérifier la pérennité de l'adéquation du SIRH par rapport aux besoins des utilisateurs.



V. Haines et A. Petit en 1997 propose un modèle pour mesurer la réussite d'un SIRH avec deux critères : la satisfaction des utilisateurs du SIRH et l'utilisation du système.

*Schéma 14 : Modèle de recherche de Haines et Petit (1997 : 263)*



T. Kostova propose en 1999 une méthode basée sur le degré d'implémentation (niveau d'acceptation du SIRH par les utilisateurs) par rapport à des règles standards et au mode d'adoption aux pratiques définies par l'outil (A. N Vo, 2008, p. 440). Ce modèle est particulièrement approprié pour un SIRH transversal dans une entreprise multinationale ou un groupe.

« Kostova et un collègue ont identifié quatre modes d'adoption des pratiques dans les filiales : active, absente, cérémoniale et minimale » (A. N Vo, 2008, p. 448) :

- Active, un niveau d'implémentation élevé et une pratique reconnue,
- Absente, une croyance importante dans les pratiques mais une faible implémentation,
- Cérémoniale, une implémentation élevée mais une faible internalisation,
- Minimale, faible niveau d'implémentation et d'internalisation.

B. Just (2010, p. 331) nous propose une autre méthode : le retour sur investissement ou ROI (Return on Investment). C'est une méthode exclusivement financière, souvent utilisée pour valider un projet en comparant le coût du projet (dépenses du projet, investissements, coûts de production) et les revenus et gains de productivité futurs.



Cependant, dans le cas du SIRH, il semble particulièrement difficile d'apprécier certains éléments :

- les gains de productivité,
- des aspects qualitatifs tels que l'amélioration de la confiance et de la motivation, de l'image de la fonction RH, les possibilités accrues de communication, la fidélisation des collaborateurs, cela pouvant avoir un impact positif direct sur l'activité de l'entreprise
- des aspects quantitatifs comme la diminution du temps de saisie.

Dans le cadre de ses travaux sur l'audit social, A. Meignant nous propose une méthode très structurée. Elle s'appuie sur deux éléments principaux :

- le modèle original de GRH de D. Ulrich, en l'absence de normes suffisantes en termes d'audit social,
- l'approche utilisée dans les méthodes qualité « appelée couramment la roue de Deming, son auteur, ou boucle de l'amélioration continue, ou encore PDCA ». (A. Meignant, 2009, P. 28)

Le modèle de GRH de D. Ulrich permet de définir quatre domaines avec chacun un questionnement, correspondant aux quatre rôles de GRH :

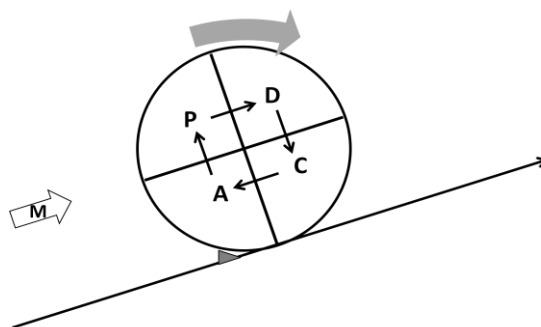
- « domaine 1, les prestations de service de la fonction RH,  
La fonction RH maîtrise-t-elle le rapport qualité/coûts des services qu'elle propose ?
- domaine 2, la contribution stratégique du MRH,  
le MRH apporte-t-il à l'entreprise les moyens de disposer qualitativement et quantitativement des ressources humaines nécessaires à l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques ?
- domaine 3, le MRH est la conduite du changement,  
le MRH facilite-t-il les évolutions appropriées de la culture et de l'organisation du travail et le dynamisme d'un réseau interne et externe d'acteurs soutenant le changement ?
- domaine 4, motivation et implication du personnel  
le MRH contribue-t-il à favoriser la motivation et l'implication du personnel et de l'encadrement et à améliorer la sécurité et les conditions de travail ? »  
(A. Meignant, 2009, p. 27 et 28)

Cette méthode couvre bien l'ensemble des finalités de la GRH au travers de ces quatre domaines,

Pour donner une finesse satisfaisante à la grille d'analyse d'audit du Management des ressources humaines, chaque domaine comprend un certain nombre de critères, eux-mêmes subdivisés en sous-critères, ce qui nous donne au total 16 critères et 46 sous-critères.



L'autre élément de base est « centré sur l'observation de l'existence dans l'organisation de démarches d'amélioration » (A. Meignant, 2009, p. 28) sous forme de cycles, que l'on peut représenter par le schéma suivant :



Roue de Deming

(A. Meignant, 2009, p28)

La pente représente la démarche d'amélioration. La roue est composée de quatre parties égales, qui représentent chacune une étape de la démarche d'amélioration :

- Plan : fixer les objectifs et les moyens,
- Do : mettre en œuvre,
- Check : évaluer les résultats et les moyens,
- Action : tirer de cette évaluation des enseignements pour le tour suivant.

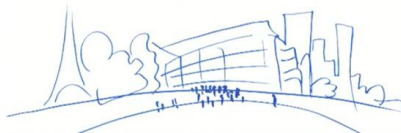
La flèche M représente la poussée managériale. La cale sous la roue représente la formalisation des acquis et la capitalisation de l'expérience.

Les limites que donne A. Meignant à sa proposition sont :

- C'est avant tout un cadre général, assez précis, mais il faudra se reporter à d'autres sources pour l'ensemble des détails de chaque domaine,
- Elle ne traite pas les aspects du droit du travail, dont la conformité est un pré-requis,
- Elle se veut universelle, en n'incluant pas certaines particularités nationales (par exemple, les RTT pour la France),
- Elle doit être utilisée par des personnes ayant une aptitude à comprendre et à décrypter l'arrière plan humain et social.

Pour permettre aux professionnels RH de participer à la création de valeur pour l'entreprise et d'être un véritable « business partner », il ne suffit pas d'installer les toutes dernières technologies et fonctionnalités offertes par le marché. Il est avant tout nécessaire de définir la politique et les pratiques RH et de voir comment ces solutions informatiques peuvent répondre au mieux à ces attentes.

Les enjeux de la GRH sont nombreux. Outre les enjeux visibles tels que l'optimisation des processus, l'accès aux données, la responsabilisation des acteurs, le recentrage des professionnels RH vers de vraies fonctions à valeur ajoutée, le SIRH doit permettre d'être plus efficace et incontournable en tant que « business partner », ainsi que redonner à la fonction GRH la véritable place qui lui revient dans l'entreprise.



## Chapitre 4 : GRH et SIRH des entreprises internationales

### 1. Des enjeux spécifiques.

Les enjeux de la GRH et du SIRH à l'international sont nombreux. Nous retrouvons bien entendu tous ceux déjà vus dans le chapitre précédent, mais aussi d'autres enjeux spécifiques liés aux dimensions supplémentaires de l'entreprise et de l'environnement dans lequel celle-ci évolue.

Danone en 2004 : « Afin d'accélérer le développement des ressources, les SIRH appuient la stratégie RH » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p385).

Puis, en 2005 : « Une cohésion du groupe dans toutes les filiales via le SIRH pour des intérêts recherchés à court, moyen et long terme : les motivations et finalités de la mise en place du SIRH sont d'harmoniser les politiques, les données et les processus RH « Attirer, Développer, Retenir les talents », d'avoir une vision globale des besoins et des ressources, et d'accélérer le développement de celles-ci. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 601).

Après avoir parlé d'internationalisation et de mondialisation, on parle aujourd'hui de globalisation comme si le monde, d'une part, et l'entreprise, d'autre part, étaient devenus chacun un ensemble unique et uniforme. Cela n'est pas aussi simple.

« « D'une part, la firme multinationale [FMN] constitue une seule organisation qui fonctionne dans un environnement global, avec un besoin de coordonner ses opérations lointaines. D'autre part, la FMN est composée d'un ensemble d'organisations qui fonctionnent dans des environnements nationaux distincts » Rosenzweig et Singh (1991 :340) » (J. Tixier, 2004, p. 14).

Pour participer au management et au transfert de la politique et des pratiques GRH, et par la même, soutenir la stratégie de l'entreprise, le SIRH va donc tenter à la fois d'être un outil d'intégration mais aussi de répondre aux particularités locales.

« A critical question then is 'how much' and 'what kind' of integration is appropriate. With little or no integration, a firm is simply a portfolio of disconnected units (Schuler et al. 1993). Conversely, "too much integration" can be overly complex and costly. » (N. Napier, J. Tibau, M. Janssen et R. Pilenzo, 1995, p. 225).

### 2. Un SIRH international, pour quoi faire ?

« Dans un contexte de mondialisation et de rapprochements d'entités, il est essentiel pour les entreprises multi-entités d'uniformiser les différentes pratiques et d'avoir un système global pour une bonne gestion des ressources humaines. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 468).

Le SIRH global va être utilisé par la maison-mère comme un outil de coordination de ses filiales.





Cette intégration est bien au service de l'entreprise et va servir toutes les facettes de la GRH comme le montrent les exemples d'entreprises du CAC40 qui suivent :

- **la communication,**

LVMH en 2005 : « Intranet RH : faire circuler l'information partout afin de garantir un climat propice au dialogue social, renforcer le sentiment d'appartenance au groupe et à ses valeurs, ... » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 468).

- **le partage de l'information, pour les RH...**

Danone en 2004 : « L'intranet RH permet l'échange de nombreuses pratiques et informations et constitue un élément clé du networking RH. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 385).

... mais aussi tous les autres services,

Air Liquide en 2004 : « Création d'un intranet pour le groupe, outil de partage du savoir : knowledge management. Organisé par domaine fonctionnel (qualité, marketing, ventes, finance, formation...) et opérationnel (pays et activités). Moteur de recherche et forum d'échange. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 473 à 482).

- **la gestion du personnel,**

Thomson en 2004 : « Le SIRH du groupe concerne l'ensemble des filiales du groupe, c'est-à-dire la totalité des salariés au niveau mondial. Il gère l'administration du personnel, la rémunération, le recrutement ou encore l'évolution des compétences et des carrières. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 456).

- **la formation.**

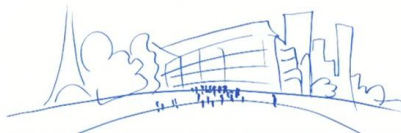
BNP Paribas, en 2005 : « e-learning : solution de formation en ligne d'iProgress pour la formation aux logiciels bureautiques via l'intranet (82 000 collaborateurs dans 80 pays), autoformation au français et à l'anglais avec « Progression » ». (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 541).

Le SIRH global va permettre :

- **de structurer et contrôler la fonction RH au niveau de l'entreprise,**

Rexel en 2004 : « Rexel a mis en place un SIRH afin de centraliser les données et décentraliser une partie des décisions. Le but est d'améliorer la communication des fonctions RH entre les filiales et le siège. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 435).

Bonduelle en 2005 : « Comité de pilotage RH organisé au niveau groupe. Les équipes RH des filiales disposent d'une véritable autonomie. Le groupe veille à une uniformisation des politiques RH, notamment en termes de rémunération. SIRH en cours d'installation avec pour objectif de centraliser l'information, quelque soit le pays, la filiale. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 551).



- **D'améliorer l'efficacité et la réactivité des services RH,**

Air Liquide en 2004 : « grâce au partage de l'information et des connaissances, les équipes gagnent en efficacité et en réactivité. Pour faciliter la diffusion des meilleures pratiques et le travail en réseau, Air Liquide a créé un outil de partage du savoir (knowledge management) sur le site intranet du groupe. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 355).

Ainsi que la qualité du service fourni,

Atos Origin en 2005 : « SAP en place depuis longtemps. Le module GRH a été mis en place récemment, commun à l'ensemble du groupe au niveau mondial. « Système » a été mis en place pour centralisation des informations et interactions entre tous les acteurs RH dans le monde. Nette évolution vers le qualitatif (référentiel métier, entretien d'évaluation). » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 515).

- **D'optimiser l'utilisation du SIRH de l'entreprise.**

EADS, en 2005 : « SAP est en cours de déploiement pour couvrir toutes les fonctions RH, en un système global et une base de données unique. Intérêts du SIRH : disposer d'un langage commun qui permette de travailler dans le temps sur des données dont la signification est stabilisée ; gérer des évolutions de manière concertées ; pouvoir offrir aux différentes sociétés partenaires les retombées positives d'une démarche commune ; rechercher une baisse des coûts de traitement en jouant sur l'automatisation et la standardisation des processus. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 608).

L'objectif initial de cette intégration est souvent dans une communication descendante de la maison-mère vers chacune de ses filiales et dans une standardisation poussée des pratiques de GRH.

Cependant, cette intégration peut dépasser la simple relation maison-mère filiales :

« [...] le déploiement du SIRH semble favoriser les échanges des filiales entre elles, sans nécessairement inclure le siège. À l'occasion de réunions d'information sur le SIRH, les quatre filiales étudiées sont amenées à réfléchir et à travailler ensemble sur leurs pratiques de GRH actuelles. Lors de ces réunions de nouveaux liens se tissent. Ces liens sont entretenus par des rencontres et par des échanges entre DRH de filiales, sans participation ni organisation par le siège. » (J. Tixier et F. Deltour, 2004, p. 2366)

Elle peut aussi avoir des effets inattendus, voire contraires aux objectifs initiaux.

En conclusion de sa thèse présentée en 2004, « Les relations filiales-maison mère au sein d'une firme multinationale : le système d'information des ressources humaines (SIRH) comme outil d'intégration » qui s'appuie sur l'étude de quatre filiales, J. Tixier nous dit :

- « Le déploiement du SIRH provoque des effets inattendus au sein de la FMN [*Firme MultiNationale*]. Ainsi, l'usage managérial effectué par chacune des filiales ne correspond pas réellement à l'objectif de départ de la FMN. La principale illustration de ce résultat se retrouve dans toutes les filiales qui



déploient le SIRH dans un but d'intégration de leurs entités et agences locales. »

- « Le deuxième résultat de notre recherche tient au fait qu'à l'opposé des objectifs de standardisation prônés lors de l'implantation des SIRH, la diversité des filiales se trouve renforcée [...] diversité des pratiques RH [...] variété des relations entre le siège et les filiales. »
- « Le troisième résultat contre intuitif de cette recherche repose sur l'évolution imprévue de la relation filiales maison-mère. Alors que le siège essaye de structurer et de rationaliser les pratiques du groupe, on constate une forte hétérogénéité des relations et un renforcement de cette diversité ».

Au travers des résultats de cette thèse, au-delà des fonctionnalités offertes par le SIRH, nous pouvons donc voir que les objectifs initiaux d'intégration visés par la maison-mère, s'ils sont en partie ou totalement remplis, peuvent être aussi supplantés par ceux que les filiales se sont données au cours du processus de mise en place.

### 3. Un modèle unique et idéal de SIRH international ?

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sont pour la GRH internationale une véritable opportunité, abolissant distances et frontières, permettant ainsi de partager un même système et les mêmes données.

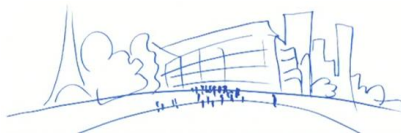
« Kalika précise bien que les TIC permettent à la fois plus de centralisation de certaines décisions « du fait de la capacité des réseaux à la fois à consolider en temps réel les données et à les rendre accessibles » » (Kalika, 2002 :203), et une décentralisation accrue de décision notamment par la « standardisation et la mise en ligne de règles qui s'appliquent à l'ensemble de l'entreprise » (Kalika, 2002 :224) » (J. Tixier, 2004, p95).

Comme nous l'avons vu auparavant, le SIRH peut être un système intégré, un des composants de l'ERP de l'entreprise, ou encore l'assemblage de modules d'origine différente. Chacun des modules qui composent le SIRH couvre un domaine particulier de la GRH.

Certains d'entre eux ont une vocation transversale dans la gestion de l'ensemble de l'entreprise ou peuvent bénéficier d'une utilisation transversale, tels que la GPEC, la rémunération, la formation, le recrutement.

Par contre, d'autres domaines de la GRH ne trouvent pas un bénéfice direct à cette transversalité. Ce sont tout particulièrement les domaines à faible valeur ajoutée de la GRH que sont la gestion administrative et la paie. Ces domaines sont d'ailleurs fortement exposés aux particularités et contraintes locales.

Sur la base de cette segmentation, on pourrait imaginer qu'il existe un modèle idéal du SIRH applicable à toutes les entreprises internationales, qui permette d'une part d'avoir une GRH partagée et optimisée, une harmonisation des pratiques RH, d'autre part la prise en compte des spécificités et contraintes locales.



Les exemples qui suivent, comme ceux que nous avons déjà vus, montrent bien qu'il n'en est rien.

Pour assurer la transversalité du système, l'un des modules va jouer le rôle de pivot principal pour l'ensemble du SIRH et les utilisateurs : « La GPEC est le module central du SIRH chez AXA. Le référentiel des compétences de Cap Gemini permet à la direction de connaître immédiatement les compétences disponibles et aux salariés de s'auto-évaluer. Le module mis en place par L'Oréal utilisant une base mondiale de données permet aux responsables de la gestion des carrières de disposer d'informations sur tous les collaborateurs. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 335).

#### 4. Un SIRH structuré à l'image du modèle de management ?

L'architecture du SIRH est parfois annoncée comme le reflet de la stratégie de management et de l'organisation qui en découle :

Alcatel en 2005 : « La stratégie SIRH d'Alcatel est dans le prolongement de la transformation de l'entreprise suivant le concept de « One Company », qui vise la généralisation de processus de gestion commun, à des fins notamment d'adéquation avec la nature, globale, du business d'Alcatel et d'efficacité en termes de coûts. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 488).

« Les sociétés fonctionnant de manière très décentralisée n'impose pas un SIRH commun à leurs filiales. Cela permet de répondre au mieux aux contraintes locales » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 326).

Les choix d'architecture du SIRH sont-ils donc guidés par le modèle de management de l'entreprise ?

Dans la littérature, il existe de nombreuses propositions de modèles de management d'une entreprise internationale. En voici trois :

- H. Perlmutter 1969, puis D ; Heenan et H. Perlmutter 1979,
- C. Bartlett et S. Ghoshal, 1988 et 1989,
- Scholz, 2000.

##### H. Perlmutter 1969, puis D. Heenan et H. Perlmutter 1979

H. Perlmutter, en 1969, a été le premier à proposer un modèle de management spécifique aux entreprises internationales. Ce modèle comprend trois stratégies : ethnocentrique, polycentrique et géocentrique. En 1979, D. Heenan et H. Perlmutter ajoutent une quatrième stratégie à ce modèle : régio-centrique.

L'approche ethnocentrique correspond à la situation dans laquelle les standards et les décisions proviennent de la maison mère. Le management considère que les cadres de la maison mère sont plus capables de conduire des activités internationales que ceux des pays d'accueil. Les filiales n'ont quasiment pas d'autonomie.



L'approche polycentrique part du principe que la diversité des cultures des pays d'accueil ne permet pas d'avoir une gestion unique de l'entreprise. Les filiales vont progressivement gagner en autonomie au fur et à mesure de leur développement. Le contrôle de la maison-mère est donc moins fort et chaque filiale peut avoir sa propre stratégie d'affaires pour répondre au mieux aux besoins locaux.

L'approche géocentrique oublie la notion de nationalité. L'entreprise est globale et est gérée en tant que telle. Le management est international, en fonction des compétences et de l'expérience des personnes. Il est question de stratégie d'affaires mondiale, de culture organisationnelle unique, d'économie d'échelles, de synergies, de transferts de connaissance.

Enfin, l'approche régiocentrique est un intermédiaire entre les approches polycentrique et géocentrique. Les pays sont regroupés en régions qui vont disposer de la même autonomie que les pays dans le modèle polycentrique. La mobilité se fait au niveau des régions. De même que dans l'approche polycentrique, il y a une meilleure réactivité par rapport aux marchés locaux avec en contrepartie moins de contrôle de la maison-mère.

	Ethnocentrisme	Polycentrisme	Régiocentrisme	Géocentrisme
Autorité et pouvoir décisionnel	Importants au siège	Relativement peu importants au siège	Importants au siège régional et haut niveau de collaboration entre filiales	Collaboration entre le siège et les filiales à l'échelle mondiale
Evaluation et contrôle	Normes du siège appliquées pour tous les employés dans toutes les filiales	Normes locales	Normes régionales	Coexistence de normes universelles et normes locales
[...]				
Modes de communication et circulation de l'information	Flux important d'ordres, d'instructions et de conseils du siège vers les filiales	Peu de communication entre le siège et les filiales, peu de communication entre les filiales	Peu de communication entre le siège et les filiales. Communication pouvant être plus soutenue entre les sièges régionaux et entre les filiales	Communication fréquente bidirectionnelle, entre le siège et les filiales et entre les filiales elles-mêmes, à l'échelle mondiale
Stratégie RH	Employés du pays mère formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans le monde	Employés locaux formés pour occuper les postes de haute responsabilité dans leur propre pays	Employés régionaux formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans leur région	Meilleurs candidats à l'échelle mondiale formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans le monde
[...]				

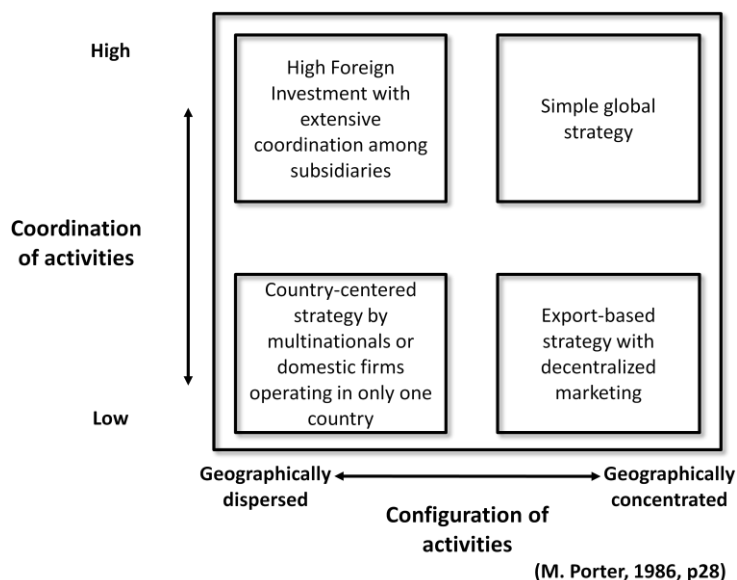
(V. Stein, 2008, p36 et 37)



On retrouve des similitudes avec les propositions de M. Porter.

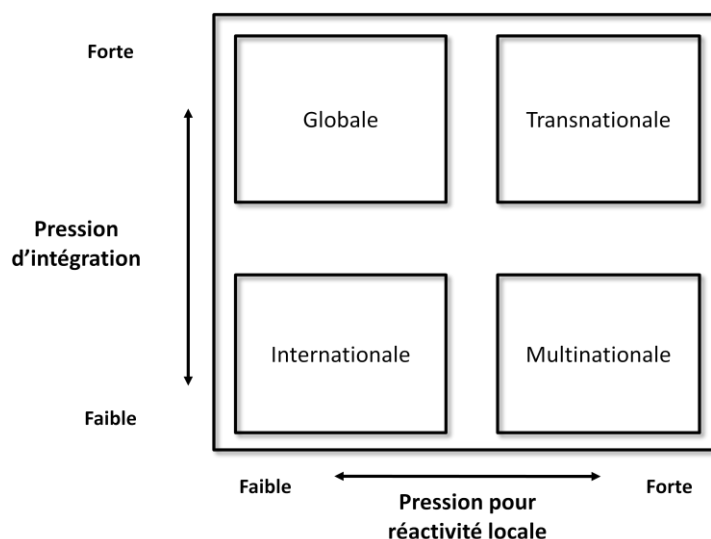
“In multidomestic industries, competition in each country (or small group of countries) is essentially independent of competition in other countries....The competitive advantages of the firm, then, are largely specific to the country. The international industry becomes a collection of essential domestic industries – hence the term multidomestic.”...“At the other end of the spectrum are what I term global industries” (M. Porter, 1986, p18)

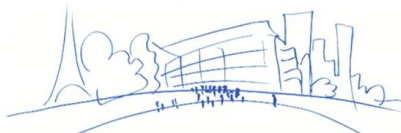
Les différents types de stratégie internationale :



### C. Bartlett et S. Ghoshal, 1988 et 1989

En 1988 et 1989, C. Bartlett et S. Ghoshal proposent à leur tour leur propre modèle. Selon eux, les pressions de l’environnement poussent un secteur d’activité dans deux directions : d’une part, une intégration plus ou moins forte, c’est-à-dire centralisation et coordination de certaines fonctions, d’autre part, la capacité et la réactivité locale, c’est-à-dire décentralisation et autonomie des unités.





Les caractéristiques de ces différents types d'entreprises sont :

	Entreprise internationale	Entreprise globale	Entreprise multinationale	Entreprise transnationale
Intégration au niveau mondial	faible	Forte	faible	forte
Sensibilité aux besoins/contraintes locales	faible	Faible	forte	forte
Contrôle de la maison-mère sur les filiales	Filiales orientées pour la distribution	Fort	faible	//
Innovation, connaissance et prise de décisions	La maison-mère	Par maison-mère	Par chaque filiale	Partagée entre maison-mère et filiales
Communication	De la maison-mère vers les filiales	Principalement de la maison-mère vers les filiales	Peut être inexistante	Réelle et équilibrée entre maison-mère et filiales
Exemples	Industrie aéronautique	Chimie, produits haut de gamme ou de luxe, produits basiques	industrie alimentaire, équipement électroménager	Informatique, automobile

C. Bartlett et S. Ghoshal défendent aussi l'idée que les typologies d'entreprise internationale, globale et multinationale sont dépassées.

L'entreprise transnationale est le modèle vers lequel toute entreprise à vocation internationale doit aller : le « réseau intégré ». Il se rapproche de l'entreprise géocentrique de Perlmutter. Chacun travaille pour lui-même au niveau local mais aussi pour l'ensemble des unités au niveau global.

Il est question de faible concentration du pouvoir de décision et de forte coordination d'activités. Maison mère et filiales se répartissent différentes responsabilités en fonction de leurs domaines d'excellence, dans une organisation globale des activités. Les solutions élaborées par le « lead-country » sont adoptées automatiquement par les autres pays.

### C. Scholz, 2000

Ces premiers modèles semblent très techniques et prennent peu en compte la gestion des ressources humaines en tant qu'êtres humains. « C'est (alors), à la suite surtout de Ouchi (1981) et de Peters et Waterman (1982), qu'on va se mettre à considérer l'entreprise comme une entité sociale et donc, en tant que telle, comme une entité susceptible de sécréter ses propres règles, coutumes, habitudes, visions, langages, en bref, sa propre « culture », la différenciant des autres entreprises [... ] » (O. Aktouf, 2007, p. 555)



En 2000, C. Scholz introduit une dimension culturelle en proposant un modèle plus élaboré qui combine les deux dimensions suivantes :

- la stratégie culturelle, qui définit le cadre dans lequel l'entreprise et ses membres vont vivre :
  - monoculturelle, par le transfert de la culture organisationnelle de la maison-mère dans toutes ses filiales,
  - multiculturelle, par le développement d'une culture propre à chaque filiale, différente de celle de la maison-mère,
  - interculturelle, par la création d'une culture commune, créée par les échanges entre la maison-mère et ses filiales,
- la stratégie décisionnelle, qui définit l'organisation de l'entreprise, la structure décisionnelle, la planification, son fonctionnement :
  - centralisée, dans laquelle la maison-mère prend toutes les décisions, ne donnant aucune autonomie aux filiales,
  - décentralisée, dans laquelle les filiales ont leur autonomie pour décider, dans un cadre défini par la maison-mère,
  - fédérale, dans laquelle maison-mère et filiales co-administrent l'entreprise.

Le modèle de C. Scholz propose donc neuf stratégies de management différentes.

Nous pouvons facilement imaginer un SIRH idéal pour chacune des stratégies présentées dans ces modèles.

Cependant, les entreprises que nous avons décrites au travers des modèles théoriques, sont des organisations « pures ». C. Bartlett et S. Ghoshal précisent d'ailleurs, à propos de l'entreprise transnationale, que c'est un objectif difficile à atteindre en raison de sa complexité, des efforts de coordination qui sont très importants, et de son coût non négligeable. Seules de très grandes entreprises peuvent s'engager dans un tel processus.

Dans les faits, les entreprises qui peuvent adopter totalement l'une de ces stratégies sont peu nombreuses. En effet, ces modèles tiennent peu compte de la complexité des organisations et de l'environnement dans lequel elles évoluent. La réalité du terrain est bien plus complexe pour le management et le transfert de la politique et des pratiques GRH.

Pour définir son SIRH, il ne suffit pas de choisir une stratégie de management.

## 5. Management et transfert de la politique et des pratiques GRH

« L'internationalisation des entreprises qui oblige les employés et les cadres à gérer des organisations, des femmes et des hommes dans des contextes divers et multiculturels touche enfin, depuis quelques années, la GRH. La GRH joue en effet un rôle important dans le processus d'internationalisation des entreprises. Elle a des fonctions à la fois stratégiques et opérationnelles. » (M-F. Waxin et C. Barmeyer, 2008, p. 19)





Quels que soient le modèle théorique et le type d'organisation retenus par l'entreprise, le management et le transfert de la politique et des pratiques GRH à l'international est un véritable défi.

Ils ne peuvent se faire efficacement qu'en tenant compte de dimensions spécifiques :

- La première est liée à la coexistence de plusieurs cultures, la culture organisationnelle, ou culture d'entreprise, et toutes les autres cultures auxquelles l'organisation va être confrontée,
- La seconde est que tout, dans l'organisation, n'est pas centralisé ou décentralisé,
- La troisième est la recomposition permanente de l'entreprise,
- La quatrième est l'hétérogénéité des filiales qui impacte nécessairement les relations entre la maison-mère et les filiales.

### Culture d'entreprise et autres cultures

« Pour Benedict (1969, p. 56-57), la culture c'est ce qui « tisse réellement des liens entre les hommes », c'est-à-dire « les idées et les standards qu'ils ont en commun » [...] » (O. Aktouf, 2007, p561).

Pour l'entreprise, ces cultures sont multiples. Il y a d'abord la culture d'entreprise ou culture organisationnelle.

Nous trouvons dans la littérature de nombreuses définitions de la culture organisationnelle.

Certains chercheurs considèrent « la culture comme une caractéristique, une parmi d'autres, que posséderait toute organisation ». Selon cette approche, « la culture devient ainsi quelque chose que les dirigeants peuvent modifier, imposer selon leur bon vouloir », et de ce fait un instrument de management. (J-P. Dupuis, 2007, p545)

D'autres au contraire considèrent « la culture comme un système structurant », « système d'idées, de significations ou de connaissances que l'on retrouve dans toute société (organisation) » (J-P. Dupuis, 2007, p. 545), avec deux courants : le premier examine l'organisation comme un système fermé, le second l'intègre dans son environnement.

Sainsaulieu nous propose cette définition en 1987 : La culture « peut être définie comme un système de représentations et de valeurs partagées par les membres d'une organisation, qui fait de toute organisation un lieu d'apprentissage en instaurant un ensemble de relations et en fixant des normes qui constituent un cadre de formation identitaire » » (G-N. Fischer, 2007, p. 179)

Quelle que soit la définition retenue, la culture d'entreprise est un instrument de cohésion. Elle permet de créer un sentiment d'appartenance à une organisation, de faire partager des valeurs, de mobiliser le potentiel humain d'une entreprise autour d'objectifs communs.

Cependant, cette culture organisationnelle va se confronter à de nombreuses autres cultures. Il y a les cultures nationales des pays où l'entreprise est présente, mais pas seulement.



« Sainsaulieu (1987), par exemple, distingue cinq processus culturels globaux qui peuvent influencer sur les organisations et qui sont à la base de ce qu'il appelle les régulations culturelles. Ces cinq processus sont : l'adaptation sociétale (culture nationale), les interdépendances institutionnelles (contraintes institutionnelles), les communautés professionnelles, les confrontations et l'apprentissage culturels. » (J-P. Dupuis, 2007, p. 545)

Ce problème de coexistence de cultures déjà important au niveau d'une entreprise nationale, peut prendre une dimension considérable dans un contexte international.

Schneider Electric en 2005 : « Résistance de la fonction RH, chaque pays ayant son propre mode d'organisation. Réticence face au changement. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 702).

La culture organisationnelle a donc un rôle crucial dans la cohésion de l'entreprise.

Le SIRH peut y contribuer même s'il n'est pas parfait. Danone en 2005 : « Cohésion du groupe dans toutes les filiales via le SIRH. Mis en place à partir de 2001. Pas de freins majeurs rencontrés car il n'y avait pas de système préexistant dans les filiales. Quelques résistances face au changement : effort d'adaptation, respect des nouvelles règles globales, moins bonne prise en compte des particularités locales. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 595).

La culture nationale de la maison-mère a aussi une position toute particulière dans cette problématique.

« Les recherches en management interculturel et en GRHi (GRH internationale) ont montré que ces outils sont fortement marqués par l'environnement culturel dans lequel ils ont été conçus et qu'ils doivent être adaptés aux différents contextes. » (C. Barmeyer, 2008, p. 59). L'exemple donné est le process du 360° feedback, dont la perception est très différente selon les pays.

Mais « Les attentes, les règles et les schémas d'interprétation sont rarement les mêmes et peuvent arriver à des malentendus et à des exaspérations. S'ajoutent à cela les complications liées à l'utilisation des langues étrangères. » (C. Barmeyer, 2008, p. 62).

Ces différentes cultures s'imposent d'autant plus à l'entreprise, que ceux qui les portent en sont imprégnés.

« Ce processus d'adoption sans contrainte se passe inconsciemment, l'individu ne se rend pas compte de « sa » culture » (C. Barmeyer, 2008, p. 62).

Il n'est donc pas suffisant pour l'entreprise de définir une culture organisationnelle. Il lui faut aussi l'éprouver au regard des autres et trouver un équilibre dans cet environnement culturel multiple.

Imerys, en 2005 : « Un SIRH a existé, mais l'éloignement des sites et divisions a rendu difficiles les formations et la définition d'une définition commune. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 615).



### Des responsabilités réparties

L'organisation est rarement un ensemble uniforme. Au sein d'un même domaine, certaines fonctions vont être centralisées, alors que d'autres au contraire vont être décentralisées.

Cela peut être le cas entre professionnels RH de la maison-mère et des filiales, mais aussi entre professionnels RH et leurs clients, managers ou employés. Le SIRH doit pouvoir répondre à cette problématique, et les acteurs doivent accepter ces nouveaux rôles.

« Il peut y avoir aussi résistance des acteurs : les acteurs peuvent se sentir dépossédés de leur fonction quand certaines tâches sont déléguées aux managers, aux salariés et aux logiciels eux-mêmes ; il peut y avoir la crainte d'une déshumanisation des rapports ; les managers peuvent aussi résister pour ne pas à avoir à prendre des tâches des RH. Il faut bien expliquer. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 336).

### Une entreprise en permanente évolution

Les entreprises sont en constante évolution. Elles se transforment, se développent, dans leur « core business » ou d'autres domaines d'activité. Ce phénomène est accentué et accéléré par la mondialisation et la concurrence accrue qui en est née.

Ces évolutions peuvent se faire par des créations de nouvelles entités, des restructurations, des acquisitions amicales ou hostiles, des fusions, des partenariats... Le modèle simpliste d'une entreprise internationale qui ne change pas et qui possède une seule filiale dans chaque pays est révolue.

Chaque nouvelle filiale se devrait d'adopter les pratiques de GRH de la maison-mère.

Les filiales créées de toutes pièces ne posent a priori pas de problèmes particuliers, si ce n'est la prise en compte des particularités locales.

Les filiales acquises à l'extérieur nécessitent un investissement plus important de part et d'autres. Ces filiales doivent accepter d'abandonner leur propre culture, leurs usages, leurs méthodes au profit du cadre défini par leur nouvelle maison-mère. Cela est d'autant plus vrai quand l'acquisition fait suite à une Offre publique d'achat (OPA).

Les filiales résultantes de la fusion de deux entités d'origine différentes est un problème plus difficile. Le passage à des pratiques unifiées est d'autant plus complexe quand ce sont deux maisons-mères qui fusionnent. Le processus de transformation peut alors être très lent :

BNP Paribas en 2004 : « Système d'information RH pas encore rationalisé suite fusions des deux banques en 2000, notamment pour la paie. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 541). Chacun possède son propre environnement et ses pratiques, mais il faut pourtant faire des choix pour harmoniser.

Tout est question d'équilibre et de choix adaptés au contexte et à la stratégie de l'entreprise elle-même : « The literature on mergers and acquisitions, for example, recommends creating relationship and linkages only on what is necessary to enhance overall effectiveness (e.g., Schweiger, Csiszar, & Napier, in press). » (N. Napier, J. Tibau, M. Janssen et R. Pilenzo, 1995, p. 225)



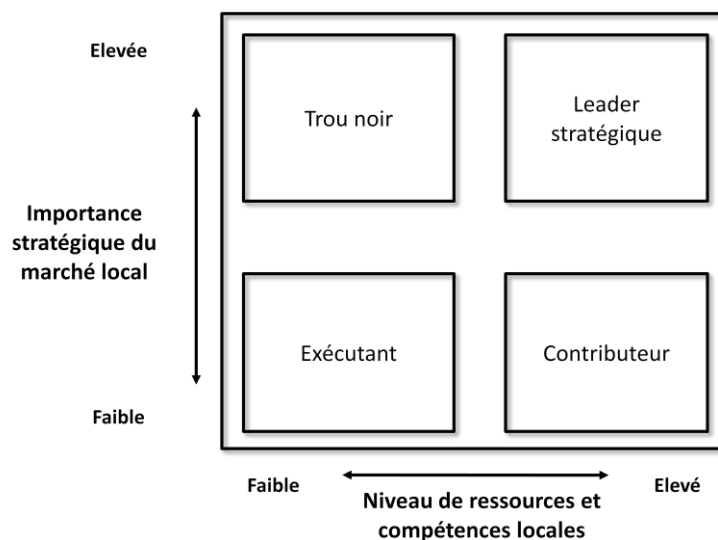
## Un ensemble de filiales hétérogènes

La réalité d'une entreprise est souvent encore plus complexe, combinant plusieurs typologies de réseau entre maison-mère et filiales.

« La complexité des stratégies menées par des entreprises telles que Boeing ou General Motors peut déboucher sur des réseaux de filiales très différenciées, qui jouent des rôles stratégiques distincts, en fonction du niveau de ressources et compétences mis à leur disposition et de l'importance stratégique de leur marché local » (G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, 2008, p. 380).

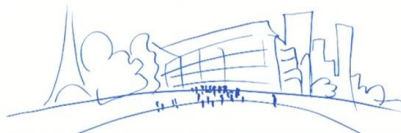
Les filiales peuvent alors être par rapport à la maison-mère :

- des leaders stratégiques, les filiales avec des compétences de haut niveau et sur des marchés cruciaux pour l'entreprise, qui contribuent activement à la définition de la stratégie,
- des contributeurs, les filiales avec des compétences de haut niveau mais sur des marchés de moindre importance, qui participent néanmoins activement au succès concurrentiel de l'entreprise,
- des exécutants, les filiales sans compétences de haut niveau et sur des marchés peu stratégiques pour l'entreprise, qui appliquent simplement les stratégies pour dégager des ressources financières,
- des trous noirs. Les filiales sur des marchés cruciaux pour l'entreprise mais sans compétences de haut niveau, qui sont des éléments essentiels au succès concurrentiel de l'entreprise.



(G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, 2008, p381)

Le management et le transfert de la politique et des pratiques de GRH sont des processus plus complexes que ne le laissent penser de prime abord les modèles théoriques de management international : culture organisationnelle et autres cultures doivent pouvoir coexister, les responsabilités sont partagées, l'entreprise n'est pas un ensemble immobile et composé d'éléments uniformes. Le choix du SIRH doit prendre en compte ces éléments. Quelles sont alors les solutions envisageables ?



## 6. Quel SIRH alors ?

L'ouvrage « RH, Les meilleures pratiques CAC40/SBF120 » nous fournit quelques informations sur les solutions choisies et leur répartition pour les sociétés du CAC40 en 2004 et 2005 (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 334) :

- « Globale : un grand nombre d'entreprise du SBF120 ont choisi de se tourner vers la mise en place d'un SIRH global, c'est-à-dire pour tous les salariés, siège, agences et filiales. Cela permet d'obtenir le plus rapidement possible une vision globale des salariés. Renault, Thomson, Rhodia »

Thomson en 2004 : « Le SIRH du groupe concerne l'ensemble des filiales du groupe, c'est-à-dire la totalité des salariés au niveau mondial. Il gère l'administration du personnel, la rémunération, le recrutement ou encore l'évolution des compétences et des carrières. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 456).

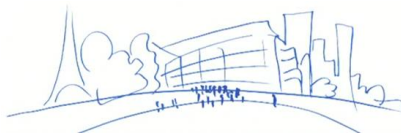
- « Locale : quelques sociétés ont décidé de mettre en place uniquement des systèmes locaux efficaces. Chaque entité dispose généralement d'une grande autonomie de décision. Ce choix peut être aussi dicté par des questions de coûts et de réactivité de mise en œuvre, ou la grande diversité des pratiques RH. Pernod Ricard, Cap Gemini, Lagardère, Carrefour »

Carrefour en 2005 : « Chaque pays d'implantation Carrefour possède son propre système informatique RH – celui-ci étant décentralisé par business unit. Cela est un choix délibéré du groupe car un système global serait trop lourd et trop coûteux, d'autant que les pratiques RH sont particulièrement disparates à travers les différentes BU. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 568).

- « Glocale : certaines entreprises ont décidé de mettre en place deux systèmes. Un système Monde qui gère les cadres dirigeants, un système local pour les autres salariés. Faurecia. Certains mettent en place le SIRH dans une optique largement globale avec, pour une petite partie, des adaptations locales. Danone, Alcatel, ST Microelectronics. »

Alcatel en 2005 : « Une infrastructure SIRH mondiale à deux niveaux : systèmes globaux (en support à tous les processus RH pouvant ou devant être partagés au-delà des filiales) ; systèmes locaux (complétant les précédents, concernant les processus RH sans valeur ajoutée pour le business d'Alcatel, typiquement administration du personnel et paie. » ((F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 488).

Schneider Electric en 2005 : « Mise en place d'un SIRH pour toutes les fonctions hors paie et gestion du temps et des activités, sur base Peoplesoft, pour tous les cadres et assimilés (projet Sphère). Horizon 2008, tous les collaborateurs. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 702).



Au travers des exemples donnés dans cet ouvrage, nous pouvons aussi voir que certaines entreprises ont adopté d'autres solutions :

- une solution panachée,  
Renault en 2005 : « Fonctionnalités mises en place dépendent des pays : paie, gestion des formations et évolutions des compétences, gestion de carrière, recrutement, gestion administrative, gestion du temps de travail. A terme, doit permettre de gérer l'ensemble du personnel dans 36 pays. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 688).
- une simple couche de reporting transversal.  
Vinci en 2004 : « Vinci a mis au point un dispositif de reporting social pour tout le groupe. Il est utilisé par ses 975 filiales. Sa gestion est assurée par une équipe dédiée au sein de la DRH du groupe. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 465).

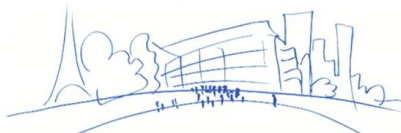
Par ailleurs, les projets de mise en place sont complexes. « Certaines [les entreprises du CAC40 et SBF120] ont voulu mettre en place un système complet très rapidement, d'autres au contraire adopté une démarche plus lente et prudente ». (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 333).

« La sélection d'une population particulière de l'entreprise peut constituer une étape dans la mise en place d'un SIRH global, afin de tester l'outil. Rexel, ST Microelectronics, Technip ont choisi des pays ou des sites pilotes. Lafarge et Thalès se sont d'abord focalisés sur les cadres dirigeants, les hauts potentiels, les experts. Veolia, Pernod Ricard ont visé les cadres. La plupart des entreprises du SBF120 ont engagé une démarche généraliste (Dassault Systèmes, Essilor, Marionnaud). ». (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 334).

Si le modèle de management et l'environnement jouent un rôle important dans ce choix, nous voyons bien au travers de ces exemples que d'autres facteurs peuvent y concourir :

- les priorités et les contraintes de l'entreprise,
- les contraintes imposées par l'environnement,
- la flexibilité recherchée,
- l'adéquation de l'offre logicielle aux besoins fonctionnels et techniques, et aux particularités de l'entreprise,
- le coût de ces solutions.

Comme nous l'avons vu avec Danone, le SIRH peut être un facteur clé de succès d'une entreprise internationale. Cependant, nous pouvons dire qu'il n'existe pas un modèle idéal de SIRH pour toutes les entreprises internationales, mais un éventail de solutions génériques pour satisfaire au mieux la stratégie de management choisie, répondre aux contraintes de l'environnement dans lequel vit l'entreprise, et satisfaire certains choix qu'elle s'impose.



## Chapitre 5 : SIRH et Externalisation

### 1. Définitions et modèles d'externalisation

Avant d'explorer ce champ concernant le SIRH, nous devons d'abord nous interroger sur le sens précis du vocabulaire employé lorsqu'on parle d'externalisation ou de sa traduction anglo-saxonne « outsourcing ».

T. Kern et L.P. Willcocks (2000, p. 211) définissent l'externalisation : « Information technology (IT) out-sourcing is a decision taken by an organization to contract-out or sell the organization's IT assets, people, and/or activities to a third party vendor, who in return provides managed services for an agreed period and monetary fee », c'est-à-dire le fait de confier à un tiers le management des activités et des actifs d'une organisation.

Nous pouvons noter plusieurs implications dans cette définition :

- On est face à un « tiers » externe, ce qui veut dire que ces activités étaient auparavant internalisées, et donc en lien avec les autres activités de l'organisation, d'où de vraisemblables imbrications ou nœuds de routine. Il faut donc porter une grande attention à ce qui doit être externalisé et mener la réflexion en termes de recentrage sur le cœur de métier. Pour J.B. Quinn et F.G. Hilmer (1994), l'externalisation doit se faire sur les activités non centrales, mais pouvant en revanche être très stratégiques.
- A. Guillemin, J. Grenier Godard (2004, p. 2129), souligne que « le partenaire se voit confier le management de l'activité, ce qui implique une obligation de résultats et non de moyens (Barthélémy, 2001) ». Cela sous-entend que le prestataire se doit de garantir une amélioration constante de la performance du service délivré.
- Il faut prendre en considération, dans le « management des activités », la notion de la durée de la mission. A travers la relative longueur des contrats d'externalisation et les conditions difficiles de sortie, il est alors capital de bien peser la décision d'externalisation, mais aussi le management de celle-ci.
- L'externalisation s'accompagnant souvent d'un transfert des actifs, tant physiques qu'humains, des questions juridiques apparaissent (article L. 1224-1 du code du travail).

Si nous recherchons des définitions plus spécifiques à l'externalisation des RH, nous pouvons retenir deux définitions :

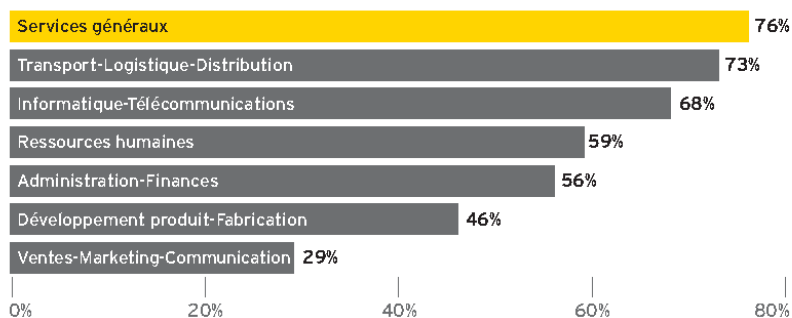
- C. Greer et al. (1999, p. 85) proposent : « the performance, by outside parties on a recurring basis, of HRM tasks that would otherwise be performed in-house » (*La réalisation, par des parties externes, sur une base récurrente, de tâches de GRH qui, autrement, seraient réalisées en interne*).
- M.F. Cook (1999, p. 3) confirme cette approche : « having a third-party service provider or vendor furnish, on an ongoing basis, the administration of an HR-activity that would normally be performed inhouse" (*Avoir un tiers, prestataire ou fournisseur de services, fournissant de façon continue, l'administration d'une activité RH qui serait normalement effectué en interne*).



Tendance profonde, courant en pleine accélération dans tous les pays industrialisés, l'externalisation se déploie aujourd'hui de façon très significative, en particulier dans les ressources humaines qui occupent la quatrième place du Baromètre Outsourcing Europe 2008 du cabinet Ernst & Young.

### Externalisation par fonction

Quelles sont les fonctions actuellement, totalement ou partiellement, externalisées par votre entreprise ou l'une de vos filiales ?



De plus, l'externalisation prend aujourd'hui dans des formes très diverses. C'est le domaine des systèmes d'information qui est l'un des plus féconds, notamment avec les SIRH. Il est très difficile de s'y retrouver face à la sémantique de l'externalisation, entre infogérance et tierce maintenance applicative (TMA), entre ASP et BSP, Managed Services et BPO. Il est important de définir les concepts et de différencier les offres.

J. Delmotte & L. Sels (2005, p. 13) cite Lepak et al. (2005), pour qui « l'outsourcing peut prendre deux formes différentes » : celle d'un arrangement strictement contractuel (généralement utilisé pour des tâches spécifiques, exécutées sur une durée assez courte) et celle d'un partenariat (le fournisseur devient responsable de tel ou tel domaine, pour une période plus longue).

Ils font également référence à Gilley & Rasheed (2000), pour qui « on peut regrouper les diverses formes d'outsourcing sur base de deux critères : l'ampleur et la profondeur de l'externalisation. L'ampleur fait référence au type et au nombre d'activités qui sont externalisées. La profondeur peut se définir comme le critère qui permet de voir dans quelle mesure une organisation externalise une activité déterminée. En utilisant ces deux critères, on peut analyser dans quelle mesure (profondeur) les organisations externalisent des activités, soit purement opérationnelles, soit plutôt tactiques et stratégiques (ampleur) ».

Mais c'est finalement une approche basée sur la valeur ajoutée qui va permettre de modéliser les différents modes d'externalisation RH. En effet, il est primordial de définir le niveau d'engagement du partenaire externe. Face à un engagement de moyens, on restera sur des moyens techniques (ressources informatiques et applications), alors que face à un engagement de résultats, on aborde la gestion de processus RH, et même de fonctions RH.





Si on croise ces quatre éléments à la logique d'environnement dédié à une entreprise (un service ou département), ou partagé entre plusieurs, nous arrivons donc à la segmentation de l'offre suivante, qui permet de définir les principaux termes de l'externalisation RH :

### Segmentation de l'offre selon la valeur ajoutée

	Environnement dédié	Environnement partagé	Valeur ajoutée
<b>Fonction</b>	Externalisation d'un service ou département <i>Business Process Outsourcing</i>	Externalisation de fonction <i>Managed Services</i>	↑ Engagement de résultats
<b>Processus</b>	Infogérance applicative <i>Application Outsourcing</i>	Services de traitement <i>Processing Services</i>	
<b>Applications</b>	Hébergement d'application <i>Application Hosting</i>	Fournisseur d'application hébergée (FAH) <i>Application Service Providers (ASP)</i>	↑ Engagement de moyens
<b>Ressources informatiques</b>	Infogérance informatique <i>IT Outsourcing</i>		

Source :  
Les dossiers d'ADP : RH,  
L'externalisation en  
Europe (2005, p. 16)

Remarque : Cette segmentation a pour objectif de faciliter le repérage des offres. Mais dans la pratique, les mélanges sont nombreux. De surcroît, une certaine confusion - parfois entretenue par les prestataires -, affecte le bon usage des termes. C'est le cas de l'infogérance, qui désigne couramment des réalités multiples.

Concernant l'externalisation du SI, on distingue donc différentes offres, de bas en haut, que l'on peut définir ainsi, en se basant sur les définitions des dossiers d'ADP : RH, L'externalisation en Europe (2005, p. 30-33) :

- **Infogérance informatique :**  
Gestion et exploitation par un prestataire de services de ressources informatiques (matériels et réseaux) dédiées ou partagées. Celles-ci peuvent être physiquement localisées chez le prestataire.
- **ASP - Application Service Provider :**  
Fournisseur d'applications standard accessibles en ligne. La prestation est payable à la transaction ou au forfait ; elle inclut la location du logiciel, sa maintenance et sa mise à disposition.



Concernant l'externalisation des activités RH, nous distinguons en environnement dédié :

- **Infogérance applicative :**  
Gestion, exploitation et maintenance d'une application en environnement dédié. Le prestataire s'engage sur l'efficacité des processus concernés. La "tierce maintenance applicative" TMA est incluse dans cette infogérance : maintenance, par un prestataire de services, d'une application informatique spécifique à une entreprise.
- **BPO - Business Process Outsourcing**  
Externalisation d'un service de l'entreprise. Le prestataire reprend généralement le personnel de son client et s'engage sur le fonctionnement du service. Les ressources restent dédiées, mais les processus sont optimisés.

, mais surtout en environnement partagé :

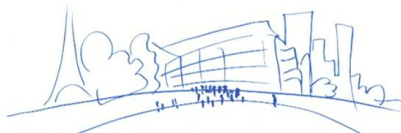
- **Processing Services :**  
Prise en charge mutualisée d'un processus ou ensemble de processus par un prestataire qui l'automatise et s'engage sur son efficacité. Le service est facturé à la transaction ou à l'unité d'oeuvre. Dans le domaine de la paie, le prestataire s'engage sur la ponctualité et la conformité des bulletins aux données fournies.
- **Managed Services :**  
L'externalisation de fonction consiste à confier à un partenaire spécialisé une fonction essentielle à la vie de l'entreprise, mais extérieure à son cœur de métier. En externalisant la gestion administrative du personnel, les entreprises conservent les décisions managériales (recrutement, augmentation, licenciement), mais leur prestataire devient responsable de toutes les procédures et obligations administratives. Le Managed Services peut s'étendre à l'externalisation des tâches administratives découlant des opérations de gestion des ressources humaines (la formation, par exemple).

Lorsque le partenaire assure l'intégralité d'un ou plusieurs processus, on est face à un « Business Service Provider » qui alors met en oeuvre une offre de « Comprehensive Outsourcing » :

Externalisation et opération de processus RH dans le cadre d'un transfert complet d'un ou plusieurs processus (administration, paie, formation, recrutement), avec éventuellement le transfert de personnel.

(Source : NorthgateArinso)





## 2. Un modèle alternatif ou préparatoire : le Centre de services partagés (CSP)

Pour la paie ou pour l'ensemble des activités administratives RH, et plus particulièrement présent dans les grands groupes, le CSP permet de mutualiser les expertises RH, de réduire les coûts, mais également de valoriser le travail des équipes RH et d'offrir un meilleur service aux salariés.

Né aux Etats-Unis dans les années 1980, le concept de Centre de Services a été développé dans un premier temps par des multinationales pour réorganiser leurs départements financiers sur leurs marchés internes. Le modèle s'est ensuite répandu à l'Europe au niveau des grands groupes européens.

Face à la complexité croissante des structures d'entreprise, les CSP (ou « shared service centers ») se mettent en place dans les entreprises qui souhaitent mutualiser, au sein d'une structure centralisée, leurs ressources support, essentiellement dédiées aux fonctions administratives. Le CSP refacture ensuite ses prestations aux services opérationnels, ses « clients internes ».

Impactant généralement des entreprises multi-sites, la mise en place d'un CSP correspond à une alternative à l'externalisation, ou peut être une étape avant le choix d'externalisation. En effet, les objectifs sont proches : productivité, rationalisation des moyens et des compétences, flexibilité face à des fluctuations d'activités. On retrouve la volonté de libérer les services opérationnels des tâches administratives, et donc de se recentrer sur leur cœur de métier.

Nécessitant un travail de reengineering de l'organisation et de redéfinition de processus cadrés, documentés et standardisés de manière transversale dans l'entreprise, nous retrouvons les activités propres aux phases d'analyse, lorsqu'il s'agit d'implanter un nouveau système d'information.

La mise en place d'un Centre de Services Partagés est donc souvent une première étape dans un processus d'externalisation des fonctions RH. Il permet, en tout cas, le passage vers une véritable prestation de services interne, afin d'offrir un meilleur service aux salariés, tout en réduisant les coûts grâce à la mutualisation des expertises.

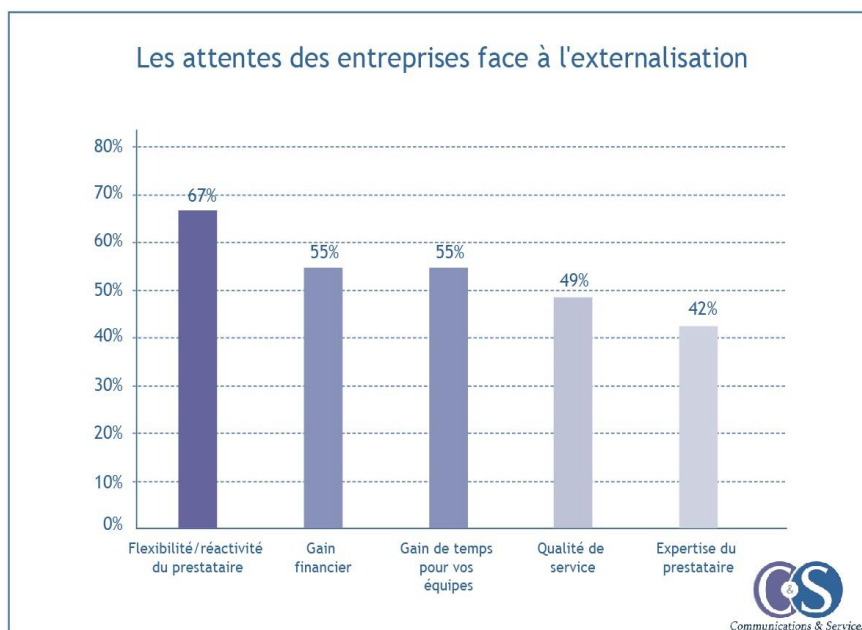
## 3. L'externalisation des RH : finalités

Face au constat d'études montrant que l'externalisation d'activités non essentielles peut avoir une influence sur les performances de l'entreprise, J. Delmotte & L. Sels (2005, p. 31) cite de nouveau Gilley & Rasheed (2000) qui « voient à cela trois explications possibles. Primo, l'externalisation d'activités non fondamentales permet aux organisations de se concentrer sur les tâches qui ont une importance stratégique. Secundo, elle peut induire une amélioration de la qualité des services. Enfin, elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts et de renforcer sa position concurrentielle. ».

Nous retrouvons ainsi les mêmes finalités que nous avons précédemment citées dans le modèle CSP.



Si nous observons les attentes des entreprises face à l'externalisation décrites par la société « Communications & Services », les priorités sont la flexibilité et la réactivité du prestataire :



(Source : Etude Communications & Services (C&S), 2009)

Nous pouvons conclure que l'externalisation ne garantit pas l'optimisation du processus RH. Elle peut y contribuer si les professionnels RH continuent à en assurer la maîtrise.

D'ailleurs, J. Delmotte & L. Sels nous disent (2005, p. 42) : « Même si on externalise de larges pans d'activité, les professionnels RH restent en fin de compte responsables de l'efficacité et de l'efficience des processus RH transactionnels et de la qualité du management des hommes ».



## **PARTIE 2 – ETUDE EMPIRIQUE**

### **Chapitre 1 : Méthodologie**

Notre choix de recueil de données s'est porté sur une enquête quantitative par questionnaire, afin de procéder à une étude statistique en vue de quantifier certains phénomènes.

Après étude des deux types de collecte de données, qualitative et quantitative, nous avons constaté que l'enquête quantitative par questionnaire répondait parfaitement à notre besoin au vu de la finalité recherchée.

En effet, nous avons souhaité, lors de cette étude, apprécier l'état d'avancement des entreprises dans l'utilisation des nouvelles technologies, et particulièrement l'étendue de l'implication de leur SIRH au travers de ces nombreuses fonctionnalités dans la gestion des ressources humaines, et ce au regard des possibilités offertes par le marché des éditeurs de logiciels.

#### **1. Rédaction du questionnaire**

Le questionnaire est principalement composé de questions fermées, c'est à dire avec des modalités de réponse pré codées, afin de procéder à un traitement statistique.

Cependant, quasiment chaque question est accompagnée d'un numéro bis, laissant la possibilité au répondant de faire un commentaire, en vue d'enrichir et de faciliter l'interprétation de la réponse donnée.

Compte-tenu de la population visée, qui est essentiellement composée de responsables SIRH et DRH, nous avons utilisé un vocabulaire technique et précis, familier de ces professionnels RH.

Chaque question est libellée de façon courte sans double sens, ne pouvant introduire ni biais, ni incompréhension ou difficulté d'interprétation.

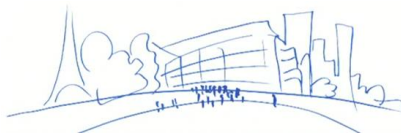
Nous avons utilisé majoritairement des échelles nominales, c'est à dire où chaque modalité correspond à un et un seul objet, les codes n'ayant entre eux ni ordre, ni hiérarchie (par exemple, domaines international et externalisation).

Nous avons aussi utilisé des échelles ordinales qui établissent une relation d'ordre entre les modalités de réponse, et qui permettent de classer les modalités selon un certain degré de préférence ou de satisfaction sans mesurer l'intervalle (ampleur des différences) entre chaque réponse (notamment, pour apprécier le déploiement des fonctionnalités du SIRH, et pour évaluer les objectifs recherchés et les effets constatés à la mise en place du SIRH).

Nous avons utilisé une échelle de rapport uniquement pour recueillir les effectifs de l'entreprise.

Nous n'avons pas utilisé d'échelles d'intervalles (Likert, différentiel sémantique).

Nous avons laissé la possibilité aux répondants de ne pas répondre aux questions, et ce pour des questions de confidentialité, en ne bloquant pas la poursuite du



questionnaire en cas d'absence de réponse. Compte-tenu de cette possibilité, nous n'avons pas proposé les choix « ne sait pas » ou « non concerné », du type « choix non forcé », afin d'optimiser le nombre de réponses exploitables.

Nous constatons que les répondants ont peu utilisé cette possibilité de non réponse, à l'exception des questions relatives à l'international quand ils n'évoluent pas dans cet environnement.

## 2. L'organisation du questionnaire

### a. Le préambule

Dans ce préambule, nous nous présentons en notre qualité d'étudiants de l'université Paris Dauphine, et nous annonçons qu'il s'agit d'un mémoire d'expertise de fin d'étude du MBA MRH.

Nous annonçons la structure du questionnaire, c'est à dire le nombre de question et son organisation en plusieurs parties.

Nous expliquons que les réponses ne seront exploitées que dans le cadre de notre étude, et précisons que les noms des répondants et de leurs entreprises ne seront cités qu'avec leur autorisation.

Enfin, nous les invitons à la présentation des mémoires et annonçons l'envoi de notre mémoire après cette journée de restitution.

### b. Le corps

Le corps du questionnaire se décompose en quatre parties, portant chacune sur un thème différent et qui regroupe au total 22 questions principales :

- La première partie représente la fiche signalétique de l'entreprise, le nom, la localisation, le secteur d'activité ... ;
- La deuxième partie aborde le thème des fonctionnalités du SIRH déployées en France ;
- La troisième partie appréhende les objectifs recherchés et les effets constatés lors de la mise en place du SIRH ;
- La quatrième partie approfondit le niveau de l'externalisation et de l'internationalisation.

Chacune de ces parties est introduite par une phrase de transition. Nous avons rédigé ce questionnaire selon le principe de l'entonnoir, c'est à dire allant des questions générales vers des questions plus spécifiques.

### c. La fiche signalétique

La dernière page du questionnaire est dédiée à la fiche signalétique du répondant, nom, fonction, ... ainsi que le niveau de confidentialité souhaitée par l'entreprise.

Nous n'avons pas fait de conclusion, dans la mesure où nous abordons déjà les principes de l'étude et les remerciements dans le préambule.



### 3. L'administration du questionnaire

#### a. Phase préalable à l'administration du questionnaire

Notre réflexion a été alimentée par différentes sources :

- Le cours de Sébastien Maire sur le SIRH le 9 janvier 2010,
- Les autres cours du MBA (Management stratégique, Fabien Blanchot, L'individu et l'organisation, Jean-François Chanlat, Audit de management RH, Alain Meignant, Mobilité internationale et management interculturel, Philippe Pierre...)
- La participation à deux journées d'étude du Cercle SIRH,
- Nos nombreuses lectures autour de ce thème.

Nous avons préparé le questionnaire courant mars-avril 2010. Nous l'avons soumis dans un premier temps à notre directeur de MBA, Fabien Blanchot, en lui soumettant le contenu, l'outil retenu, Google Docs, et le type d'administration, une diffusion en ligne via un lien joint par mail.

Nous avons amélioré la rédaction du questionnaire courant mai-juin 2010, sur la base de ses conseils, et en poursuivant nos lectures et échangeant avec des professionnels SIRH, afin d'affiner notre problématique.

Enfin nous avons fait tester le questionnaire par quelques responsables SIRH.

#### b. Mode d'administration du questionnaire

Début juillet, nous avons confirmé notre mode de recueil des données par Internet sur l'outil Google Doc.

Ce choix est relatif à plusieurs critères : la gratuité de ce type d'administration, la facilité et la rapidité de diffusion de notre questionnaire, la convivialité de l'outil pour le répondant, l'absence de ressaisie pour l'administration des réponses, la facilité d'export des données recueillies vers des outils d'analyse de type Excel.

Le seul problème rencontré a été celui des « firewalls » parfois puissants des entreprises, pour lesquelles nous avons dû créer et diffuser par mail une image du questionnaire sous Acrobat Professionnel au format PDF.

Nous nous sommes aussi rapprochés d'un des professionnels du secteur, le cabinet DANAE qui développe depuis 1998 une activité de conseil, d'aide au choix de progiciel et d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le domaine du SIRH.

Cet organisme, référencé dans les ouvrages universitaires, est à l'origine de la création du « Cercle SIRH » qui est un club de professionnels responsables SIRH. Il leur permet de comparer les solutions retenues et contribuer à la diffusion de bonnes pratiques au sein de leur profession.

Nous avons étudié les possibilités d'une collaboration profitable aux deux parties. Nous nous sommes alors mis d'accord sur un partenariat officiel qui consistait à solliciter les membres du Cercle SIRH en vue de collecter les données nécessaires à



notre étude et de permettre tant au Cercle SIRH qu'à ces membres de profiter des résultats de nos travaux.

Le Cercle SIRH a mis à « la une » de son blog dès le 20 juillet 2010, ce partenariat en annonçant le lancement de notre enquête et en mettant aussi le questionnaire en ligne :

**Le Cercle SIRH™**  
Le rendez-vous des responsables systèmes d'information RH

1 2 3 4 5 6 7 suivant fin

Mardi 20 Juillet 2010

### Enquête sur les enjeux du SIRH pour le MBA Management des RH de l'université Paris Dauphine

Un mémoire du MBA Management des RH porte sur les enjeux du SIRH.



Gilles Exbrayat, Nathalie Fisteberg, Ronan Fouesnant vous proposent de répondre à un questionnaire organisé en quatre parties :

- Informations générales sur votre société,
- Zoom sur les fonctions de votre SIRH en France,
- Enjeux et impacts du SIRH,
- Questions administratives.

DANAE, en partenariat avec les étudiants s'associe à cette démarche.

Les réponses seront utilisées à des fins de recherche, uniquement dans le cadre de ce mémoire.

La présentation du mémoire et des résultats aura lieu le 29 Octobre après-midi à l'Université Paris Dauphine, une copie du mémoire sera remise aux participants.

 Vous pouvez répondre au questionnaire en ligne, toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle.

Questionnaire en ligne Pour toute question : [MBARH7.enqueteSIRH@free.fr](mailto:MBARH7.enqueteSIRH@free.fr)

#### Formation et référentiels

[Nos formations](#)  
[pro-MBA SIRH](#)  
[Presse et ouvrages](#)  
[Liens](#)  
[Associations](#)

#### Articles

[Benchmark SIRH \(12\)](#)  
[Infoérance ou système interne \(1\)](#)  
[Urbanisation du SIRH \(6\)](#)  
[SIRH International \(3\)](#)  
[Le fonction du SIRH \(4\)](#)  
[Paie \(2\)](#)  
[Gestion Temps et Activité \(2\)](#)  
[Reporting \(1\)](#)  
[Contrôle Gestion Sociale \(3\)](#)  
[e-RH \(4\)](#)  
[Evolution et coût du SIRH \(3\)](#)  
[HCM \(3\)](#)

#### Qui sommes-nous ?

[Lancement du cercle](#)  
[Les animateurs](#)  
[Les membres](#)  
[Comment adhérer ?](#)

#### Journées d'étude 2010

[Présentation des journées d'étude](#)  
[Dématérialisation et coffre fort électronique](#)  
[E-rh et workflow](#)  
[La fonction du SIRH](#)  
[La technologie informatique au service du SIRH](#)  
[Les CSP paie et RH](#)  
[Le pilotage des frais de personnel et des rémunérations et les outils associés](#)  
[La gestion d'un projet SIRH](#)  
[Les coûts du SIRH](#)

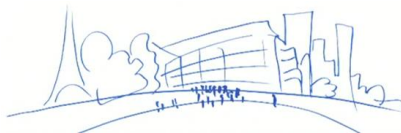
#### Recherche

#### Derniers Commentaires

30/06/2010 15:06:53  
Consolidation du bulletin de paie dématérialisé par le Code du Travail : quel impact ?

Nous avons conclu que la période la plus opportune pour la relance du questionnaire était la dernière semaine d'août, soit le lundi 23, afin d'obtenir des réponses dès la rentrée de septembre.





## Chapitre 2 : Choix et profils des répondants

Le choix des répondants s'est donc porté :

- D'une part, sur un échantillon non probabiliste, c'est à dire par interrogation des répondants accessibles en direct par nos propres moyens, nos réseaux personnels et également les membres des trois dernières promotions du MBA Management des Ressources Humaines,
- D'autre part, sur un échantillon par jugement, c'est à dire par le recueil d'opinion d'un ou plusieurs experts du secteur, via les membres du Cercle SIRH.

Notre échantillon comprend environ 220 entreprises cibles :

- 19 contacts de notre réseau personnel en lien avec des responsables SIRH et des DRH,
- environ 70 membres sollicités en direct par recherche d'adresses mail,
- environ 70 membres pour le réseau des promotions MBA Management des Ressources Humaines de Dauphiné,
- 63 Responsables SIRH grâce à notre partenariat avec le « Cercle SIRH ».

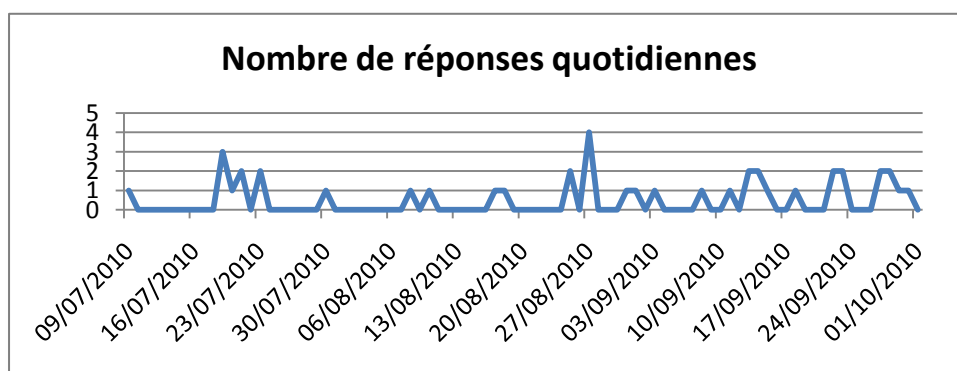
Nous regrettons de ne pas avoir pu élargir ce type de partenariat.

Le taux de retour annoncé, dans les ouvrages spécialisés, pour ce type d'enquête est de 38,72% sur un délai de 5,59 jours en moyenne, contre 46,16% sur un délai de 12,21 jours pour les enquêtes par voie postale.

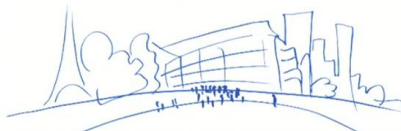
Nous avons observé un taux de réponse de 18,39 %, majoritairement sur les 5 dernières semaines. Le taux de réponse de 18,39 % se décompose comme suit :

- 21,11 % pour notre réseau personnel et les contacts en directs,
- 18,57 % pour le réseau MBA Management des Ressources Humaines de Dauphiné,
- 14,29 % pour le « Cercle SIRH ».

Le retour des réponses s'est effectué entre le 9 juillet et le 30 septembre 2010 comme le présente ce graphique :



Nous voyons l'incidence de la relance faite au retour des congés d'été.



Nous pouvons décrire de façon plus précise le portrait des 41 entreprises qui ont répondu à notre enquête à l'aide de statistiques descriptives.

### Secteur d'activité

En ce qui concerne le secteur d'activité, voici les données des 41 organisations répondantes :

Industries	14	34%
Transports & Logistique	6	15%
Banques & Assurances	5	12%
Commerce et Distribution	5	12%
Services	5	12%
High Tech & Electronique	3	7%
Santé (hors secteur public)	3	7%
<b>Total</b>	<b>41</b>	

### Taille de l'entreprise

En ce qui concerne la taille de l'entreprise, nous pouvons décrire cette caractéristique pour les 41 organisations répondantes de la manière suivante :

Effectifs en France :

Moyenne	18437
Médiane	5700
Min	75
Max	102000

Nombre de répondants dont les effectifs en France sont compris entre :

0 à 249	4
250 à 999	4
1000 à 4999	12
5000 et +	21

Nombre de répondants dont les effectifs Monde sont compris entre :

0 à 249	3
250 à 999	1
1000 à 4999	8
5000 et +	29

Grâce à la meilleure compréhension de notre échantillon, nous pouvons aborder les résultats de notre enquête.



## Chapitre 3 : Résultats

Dans cette section, nous procédons à la présentation et à l'analyse statistique des résultats de l'étude.

### 1. Présentation du modèle général

Afin de structurer l'analyse des résultats de notre enquête, nous allons passer par la constitution d'un modèle, la définition de ses variables, ainsi que les questionnements qui en découlent.

#### a. Le modèle

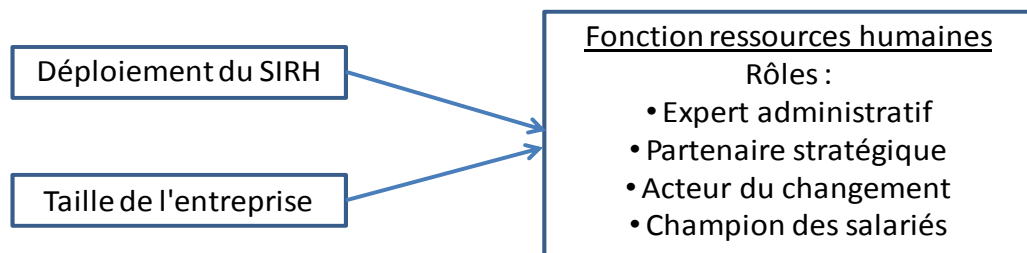
La revue de la littérature fait clairement ressortir un questionnement quant à l'utilisation du SIRH comme levier de transformation des rôles des professionnels RH.

Voici donc la question de départ qui a engendré nos premiers questionnements :

Quelle est l'influence de l'utilisation du SIRH sur la fonction RH ?

Notre modèle, présenté dans la figure ci-dessous, comporte six variables :

- une variable indépendante : le déploiement du SIRH dans la gestion des RH,
- quatre variables dépendantes représentant la fonction ressources humaines d'après le modèle de D. Ulrich : le rôle d'expert administratif, partenaire stratégique, acteur du changement, champion des salariés.
- une variable de contrôle : la taille de l'organisation.



Vu le faible nombre d'entreprises au sein des différents secteurs d'activité, lié à la taille globale de notre échantillon, nous n'avons pas voulu retenir cette caractéristique (secteur d'activité) comme une variable de notre modèle.



## b. Les variables

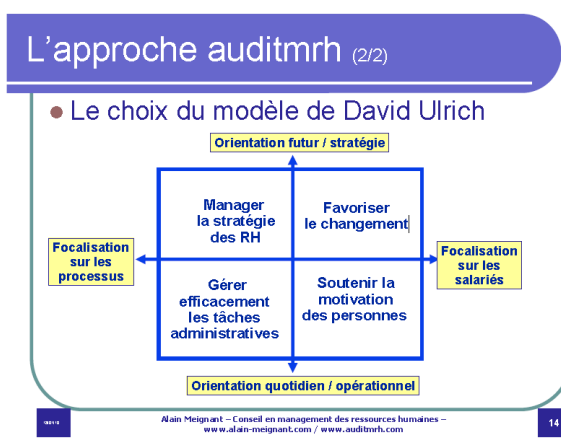
Nous pouvons ainsi définir ces variables.

Variable indépendante : déploiement du SIRH

Dans le cadre de notre étude, nous abordons l'approche du déploiement du SIRH par le nombre de fonctionnalités déployées par la fonction ressources humaines des différentes entreprises répondantes. Cette façon de conceptualiser le SIRH permet de mesurer le degré de déploiement du SIRH et ainsi de présager de son utilisation.

Variables dépendantes :

Nous avons présenté, dans le Chapitre 3 de la revue de la littérature, les quatre rôles du professionnel RH :



Source : A. Meignant

Nous utilisons le modèle de D. Ulrich pour évaluer la satisfaction des attentes des professionnels RH et pour voir si le déploiement du SIRH (de ses différentes fonctionnalités) a un effet sur ces quatre rôles.

Variables de contrôle : taille de l'entreprise

Notre variable « déploiement du SIRH » ainsi que nos quatre variables dépendantes peuvent être affectées par un certain nombre de variables contextuelles. Nous désirons mesurer l'influence de la taille de l'organisation. Nous utilisons cette variable dans l'analyse du choix de l'externalisation.

L'indicateur utilisé pour mesurer ce concept est le nombre d'employés dans l'organisation en France.

Opérationnalisation de la variable de contrôle	
Concepts	Indicateurs
Taille de l'organisation	Nombre d'employés en France



### c. Les questionnements :

Comme mentionné précédemment, la fonction ressources humaines fait face au défi de se transformer en entité majoritairement stratégique et de réduire son rôle historique d'entité administrative, dans la recherche d'une plus grande valeur ajoutée.

G. Lafleur (2006, p. 54) illustre cette transformation : « Une utilisation efficiente du SIRH devrait donner l'opportunité aux professionnels RH de se concentrer sur les résultats en plus d'aiguiser leurs compétences stratégiques au lieu de s'attarder strictement aux activités administratives (Brown, 1999) ».

Un allègement des tâches administratives devraient donc permettre aux professionnels RH de renforcer leurs deux rôles de nature stratégique (deux quadrants supérieurs de D. Ulrich), c'est à dire l'agent de changement et le partenaire stratégique.

Dans cette partie empirique, nous essayons d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les fonctionnalités proposées par les éditeurs qui répondent réellement aux besoins des organisations ?
- Quel est le niveau d'attente des professionnels RH à la conception du système ?
- Quel est le niveau des effets constatés par les professionnels RH après sa mise en place ?
- Dans quelle mesure, cette mise en place a répondu à leurs attentes initiales ?
- Le niveau de déploiement du SIRH a-t-il un impact sur les rôles stratégiques des professionnels RH ?
- Existe-t-il une relation entre l'architecture du SIRH mondial et le niveau de définition de la politique GRH ?
- Quel est la perception par les professionnels RH de quatre enjeux spécifiques de la GRH internationale ?
- La taille de l'entreprise a-t-elle une incidence sur la décision d'externalisation ?



## 2. Déploiement du SIRH

### a. Fondements du questionnaire

Nous avons retenu, dans la revue de la littérature, une architecture des différentes fonctionnalités du SIRH. Elle se compose de 8 modules et 60 fonctionnalités.

Notre objectif, à travers le choix de cette grille de fonctionnalités, a été de délivrer une information la plus opérationnelle possible sur l'étendue des solutions proposées par les acteurs du marché. Face à un périmètre fonctionnel basé sur l'analyse des résultats de l'inventaire d'Entreprise & Carrières (2006), le but a été de croiser ces fonctionnalités avec leur réel déploiement dans les entreprises qui ont répondu à notre questionnaire.

## Questionnaire sur les enjeux du SIRH

---

### Les Fonctionnalités de votre SIRH en France

Nous nous intéressons ici au SIRH de votre société en France. Nous souhaitons connaître son périmètre fonctionnel : les fonctionnalités qui ne sont pas disponibles (« non déployée »), celles qui sont partiellement mises en place et utilisées (« partiellement déployée »), celles qui sont totalement opérationnelles (« déployée »), enfin celles qui sont en cours d'installation ou prévues (« en projet »).

Les fonctionnalités sont regroupées par grandes familles : Paie, Gestion Administrative, Gestion des Temps et Activités, Tableaux de bord RH, Compétences & Connaissances, Recrutement, Rémunération globale, Formation.

#### 8. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Paie

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Gestion multi-sociétés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aide légale en ligne ou téléphonique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mises à jour gratuites et automatiques des évolutions légales et conventionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 8 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Paie

Commentaires

#### 9. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Gestion Administrative

Pour pouvoir exploiter cette variable, nous présentons dans le tableau ci-dessous, la façon dont nous avons mesuré le déploiement du SIRH, avec le découpage en 8 processus.



Opérationnalisation de la variable indépendante "Déploiement du SIRH"		
Concepts	Dimensions	Indicateurs
Déploiement du SIRH	Paie (3 applications)	Non déployée = 1 Partiellement déployée = 2 Déployée = 3 En projet (considéré comme manquant)
	Gestion administrative (4 applications)	
	Temps & Activités (GTA) (7 applications)	
	Tableaux de bord RH (7 applications)	
	Compétences & Connaissances (10 applications)	
	Recrutement (14 applications)	
	Rémunération globale (6 applications)	
	Formation (9 applications)	

Ces dimensions (processus RH) et les fonctionnalités qui les composent (sont issues du hors-série *Entreprise & Carrières* (2006). On retrouvera le détail du questionnement dans l'enquête en annexe 2.

L'échelle de mesure utilisée pour cette variable est une échelle ordinale, telle que définie précédemment. En effet, chaque énoncé est coté selon un ordre hiérarchique ayant une valeur précise, mais ne définissant pas l'intervalle (ampleur des différences) entre chaque réponse.

Concrètement, dans le questionnaire d'enquête, le répondant doit identifier dans quelle mesure la fonction RH utilise les 60 fonctionnalités sur une échelle à 4 niveaux.

Pour réaliser l'analyse des réponses, différentes valeurs de points sont attribuées :

- 1 point pour « Non déployée »
- 2 points pour « Partiellement déployée »
- 3 points pour « Déployée »
- les réponses « en projet » sont traitées comme des données manquantes.

L'indice Déploiement SIRH représente la moyenne des réponses obtenues sur chacun des 8 modules (60 fonctionnalités).

Cette échelle de mesure du déploiement du SIRH permet donc d'identifier les fonctionnalités les plus utilisées en gestion des ressources humaines, mais également celles existantes, mais peu utilisées. Au travers des fonctionnalités déployées, il devient possible de cerner le degré d'utilisation du SIRH au sein de la fonction RH des organisations, et d'analyser si les modules du SIRH sont utilisés à leur plein potentiel, par rapport à l'offre des différents éditeurs de progiciels SIRH.



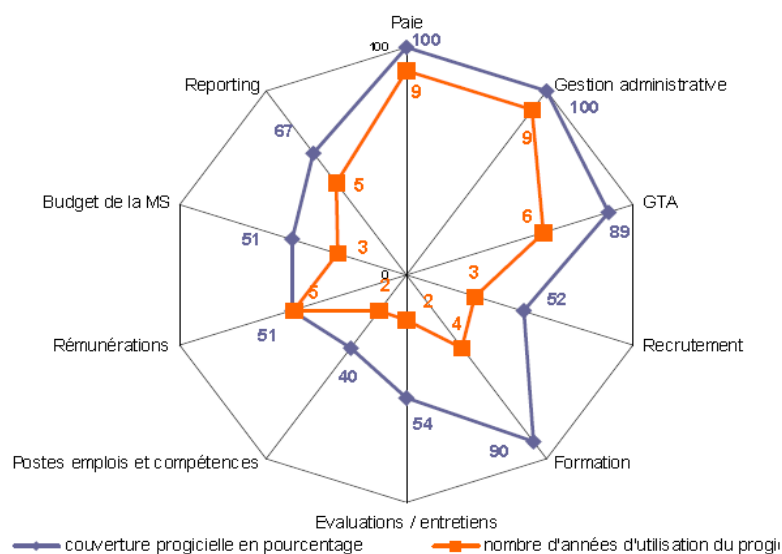
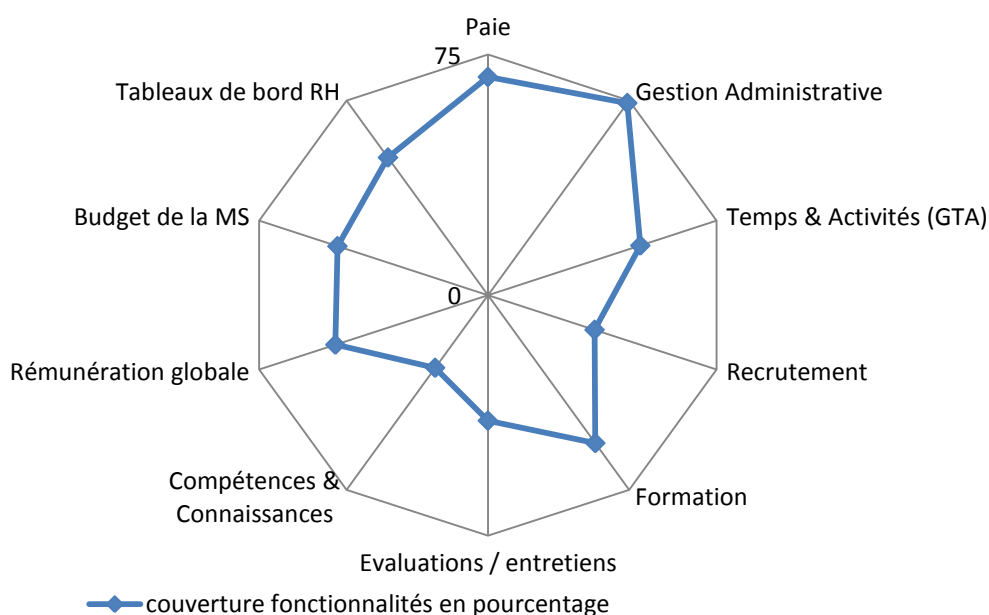
## b. Résultats

### Statistiques descriptives sur le déploiement du SIRH :

Dans cette section, nous allons élaborer le portrait de l'utilisation du SIRH faite par les professionnels de la fonction ressources humaines qui ont répondu à notre enquête.

Sur une échelle en pourcentage, allant de 0 (non déployée), 50 (partiellement déployée) à 100 (déployée), la représentation du déploiement des huit modules du SIRH (au travers des 60 fonctionnalités) des 41 entreprises répondantes peut être comparée à l'enquête DANAÉ 2009 :

## La couverture progicielle



Cabinet DANAÉ : Benchmark SIRH – Edition 2009 – Chiffres clés





La cohérence entre ces deux représentations nous permet de conclure à la bonne représentativité de notre échantillon d'entreprises, même si il est limité au nombre de 41 répondants.

Sur une échelle allant de 1 (non déployée) à 3 (déployée), la moyenne du degré d'utilisation des modules du SIRH pour l'ensemble des 60 fonctionnalités en les regroupant en 8 processus :

	Moyenne	Ecart-type
Gestion Administrative	2,48	0,80
Paie	2,14	0,90
Formation	2,14	0,93
Tableaux de bord RH	2,06	0,89
Temps & Activités (GTA)	2,00	0,92
Rémunération globale	1,99	0,92
Recrutement	1,70	0,88
Compétences & Connaissances	1,57	0,81

Nous pouvons conclure pour notre échantillon que les processus de base des SIRH du milieu des années 1990, comme le représente B. Just (p. 23), sont ceux les plus répandus. Les nouveaux modules apparus dans les années 2000 (rémunération, recrutement emploi-compétences) ferment la marche en termes de déploiement.

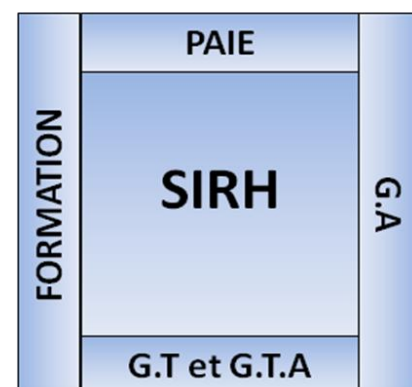
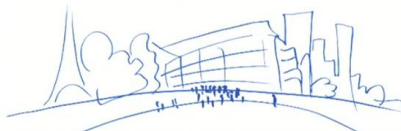


Schéma B. Just (2010, p. 23) :  
Le SIRH de 1990

Si nous rentrons dans le détail par fonctionnalités, les cinq fonctionnalités du SIRH qui ressortent comme celles étant les plus utilisées par les répondants :

	Les 5 fonctionnalités du SIRH les plus répandues	Moyenne	Ecart-type
1	9. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Gestion Administrative [Gestion des dossiers salariés]	2,76	0,54
2	9. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Gestion Administrative [Déclarations annuelles]	2,76	0,61
3	10. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Temps & Activités (GTA) [Gestion décentralisée (dont validation managers) des congés, absences et RTT]	2,62	0,70
4	15. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Formation [Gestion des compteurs DIF]	2,62	0,71
5	15. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Formation [Gestion du plan de formation]	2,56	0,79



Alors que les cinq fonctionnalités du SIRH les moins répandues :

Les 5 fonctionnalités du SIRH les moins répandues		Moyenne	Ecart-type
1	12. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Compétences & Connaissances [Gestion du 360° feedback]	1,29	0,68
2	13. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Recrutement [Lecture automatique des CV papiers]	1,31	0,73
3	12. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Compétences & Connaissances [Annuaire des compétences et des connaissances (Who's who)]	1,31	0,63
4	12. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Compétences & Connaissances [Analyse syntaxique des connaissances]	1,32	0,67
5	13. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Recrutement [Gestion du on-boarding (processus d'intégration)]	1,39	0,64

A l'observation de ces résultats, il est possible de constater que ce sont deux fonctionnalités de base de la gestion administrative qui sont les plus répandues : la gestion des dossiers salariés (qui renforce cette affirmation : « le dossier individuel est le socle de tous les processus SIRH » (B. Just, 2010, p. 42)) et les déclarations annuelles, au détriment de certaines fonctionnalités des modules Compétences et Recrutement qui sont quant à elles très peu utilisées.

La mise à disposition, par les éditeurs, de nouvelles fonctionnalités du SIRH entraînent leur utilisation dans les entreprises.

Quelles sont les fonctionnalités proposées par les éditeurs qui répondent réellement au besoin des organisations ?

Si on prend comme exemple le module Recrutement (Entreprise & Carrières, 2006, p. 41):

## Recrutement

Editeur	ACTIVITAE EMPLOI	ACTIVITAE EMPLOI	Adéquasys	ADP - GSI
Nom de la solution	PH PROFILER	CRS PROFILER	Allegro	ZADIG SAPHIR
Date de la dernière version	juillet-06	juillet-06	septembre-06	
Langage de développement	ASP	ASP	PHP	
Base de données	SQL SERVER	SQL SERVER	MSSQL/ORACLE/MYSQL	
Taille des entreprises cibles	différents packagés selon la cible : TPE, PME, grands groupes	tout type de cabinet de recrutement de 1 consultants à X avec une ou plusieurs agences ; tout type d'agence d'intérim	de 500 à 10 000 salariés	grandes entreprises
Nombre de clients	5	2		7 000 clients en France
Nombre d'utilisateurs	40	9		
Club utilisateurs				
<b>Tarifification</b>				
ASP				
Licence serveur				
<b>Fonctionnalités</b>				
Lecture automatique des CV papiers				
Formulaire de candidature				
Auto saisie des formulaires de candidatures à partir des CV joints				
Analyse syntaxique des CV électroniques				
Tests d'évaluation comportementaux				
Tests d'évaluation métiers				
Gestion du scoring				
Gestion du matching				
Gestion de la relation candidat (réponses automatisées, agenda en ligne,...)				
Gestion de la cooptation (avec gestion des primes)				
Gestion de la mobilité interne				
Gestion du on-boarding				
Gestion des stagiaires				
Gestion des intérimaires				



En réalisant la synthèse des différentes fonctionnalités proposées par les éditeurs dans ce hors-série, on peut construire le tableau suivant (voir annexe 2) :

	Recrutement	Lecture automatique des CV papiers	Formulaire de candidature	Auto saisie des formulaires de candidatures à partir des CV joints	Analyse syntaxique des CV électroniques	Tests d'évaluation comportementaux	Tests d'évaluation métiers	Gestion du scoring	Gestion du matching	Gestion de la relation candidat (réponses automatisées, agenda en	Gestion de la cooptation (avec gestion des primes)	Gestion de la mobilité interne	Gestion du on boarding	Gestion des stagiaires	Gestion des intérimaires	
1	Editeur ACTVITAE EMPLOI : Site web www.nprofil.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Editeur Adequasy : Site web www.adequasy.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Editeur ADP GSI France : Site web www.europp.adp.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	Editeur ADVesys : Site web www.advresys.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Editeur ADOIR : Site web www.adoir.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	Editeur Access4all : Site web http://www.access4all.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	Editeur ATOOLTIME : Site web www.atooltime.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
11	Editeur CANTORIEL : Site web http://www.cantoriel.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
14	Editeur CEGEDIM SRH : Site web cegedim-srh.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
15	Editeur CEGED : Site web www.cegid.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	Editeur Cezanne Software : Site web www.cezannesw.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
18	Editeur Cubika : Site web www.cubika.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
20	Editeur EOLIA Consulting : Site web www.eolia-consulting.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
21	Editeur Esterazy : Site web www.esterazy.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
22	Editeur E-TESTING : Site web http://www.testing.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
25	Editeur FOEDERIS : Site web www.foederis.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
30	Editeur HR Access Solutions : Site web www.hraccess.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
34	Editeur Kioskemploi : Site web www.kioskemploi.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
35	Editeur KOLTECH SA S : Site web www.koltech-group.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
36	Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web www.lefebvre-software.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
37	Editeur Lingway e-manation : Site web www.lingway.com et www.manation.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
38	Editeur LOGIRH : Site web logirh.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
40	Editeur M-etal : Site web www.metal.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
42	Editeur M-Tel : Site web www.m-tel.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
43	Editeur Objob : Site web www.objob.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
47	Editeur OPP : Site web www.opp.eu.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
49	Editeur Oracle : Site web http://www.oracle.com/	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
50	Editeur PERFORMANCE : Site web www.performance.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
52	Editeur Pilot RH Solutions : Site web www.pilotrh.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
53	Editeur Plead : Site web www.plead.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
54	Editeur RFLX PROGICIEL : Site web www.profiles.net	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
55	Editeur Sage : Site web www.sage.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
56	Editeur SAGES Software : Site web www.sages-software.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
58	Editeur Sarsa Group : Site web www.sarsa.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
59	Editeur StepStone HR : Site web www.grasp.fr / www.stepstone.com/solutions	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
61	Editeur Talent4Jobs : Site web www.job-natur.com et www.talent4jobs.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
62	Editeur TALEO : Site web www.taleo.com et www.taleo.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
64	Editeur TECHNOMEDIA : Site web www.techno-media.fr	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
68	Editeur Vuvv Technology : Site web www.vuvv.com	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
39		19	29	24	21	26	24	28	27	31	13	29	12	30	1	
		57%	49%	74%	62%	54%	67%	62%	72%	69%	79%	33%	74%	31%	77%	3%

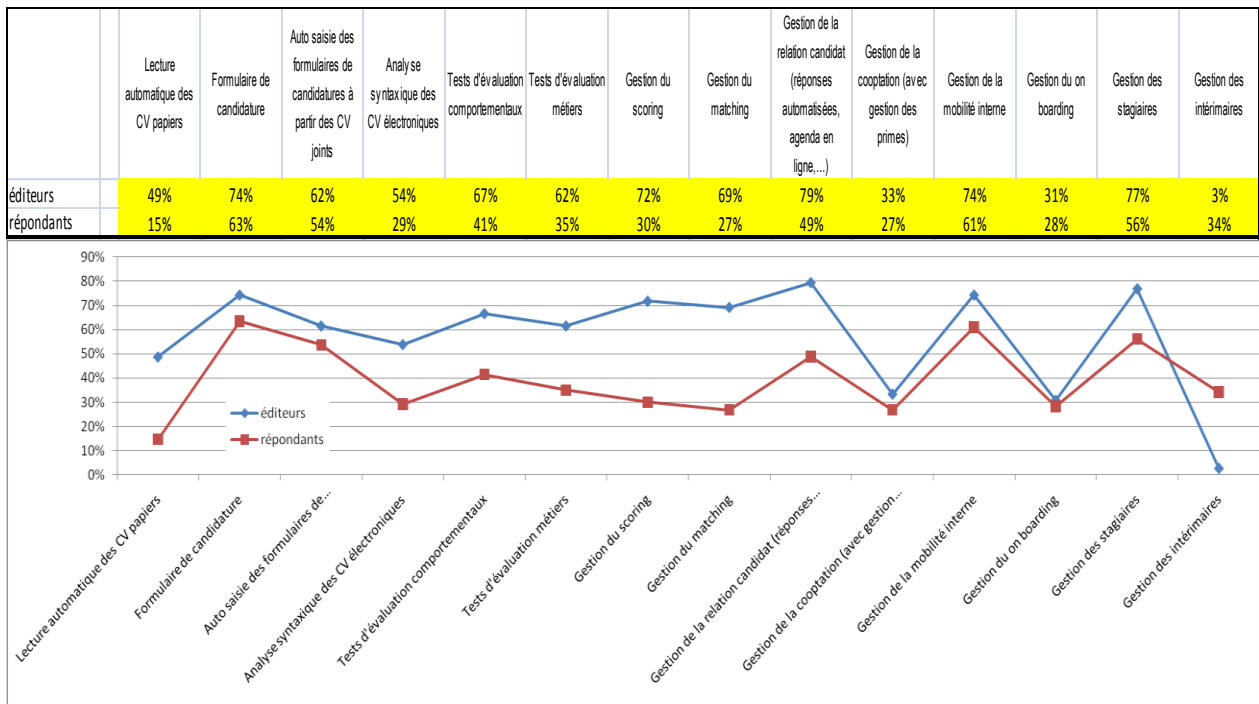
En assumant que les fonctionnalités qui sont vraiment utiles aux organisations sont celles qu'elles ont partiellement ou totalement déployées, on peut mener la réflexion suivante à partir du graphique ci-dessous.

Il fait la synthèse des 41 organisations répondantes, en analysant chaque fonctionnalité « partiellement déployée » et « déployée » et résumant cette utilisation en un pourcentage.

Dans l'exemple du module Recrutement, on observe que 15% des répondants ont déployées (totalement ou partiellement) la lecture automatique des CV papiers.

On peut mettre en parallèle de ce chiffre, le pourcentage de mise à disposition de cette fonctionnalité parmi les éditeurs qui proposent des solutions informatiques dédiés au Recrutement. Basé sur l'enquête Entreprise & Carrières (2006), on constate que 49% des éditeurs proposent cette fonctionnalité.

L'écart important entre la mise à disposition et l'utilisation montre que cette fonctionnalité n'est pas une priorité pour les entreprises, ou qu'elle n'est pas assez mature pour s'imposer comme une solution incontournable pour les entreprises répondantes.



Par contre, on peut au contraire noter certaines fonctionnalités qui présentent une réelle correspondance entre la loi de l'offre et de la demande.

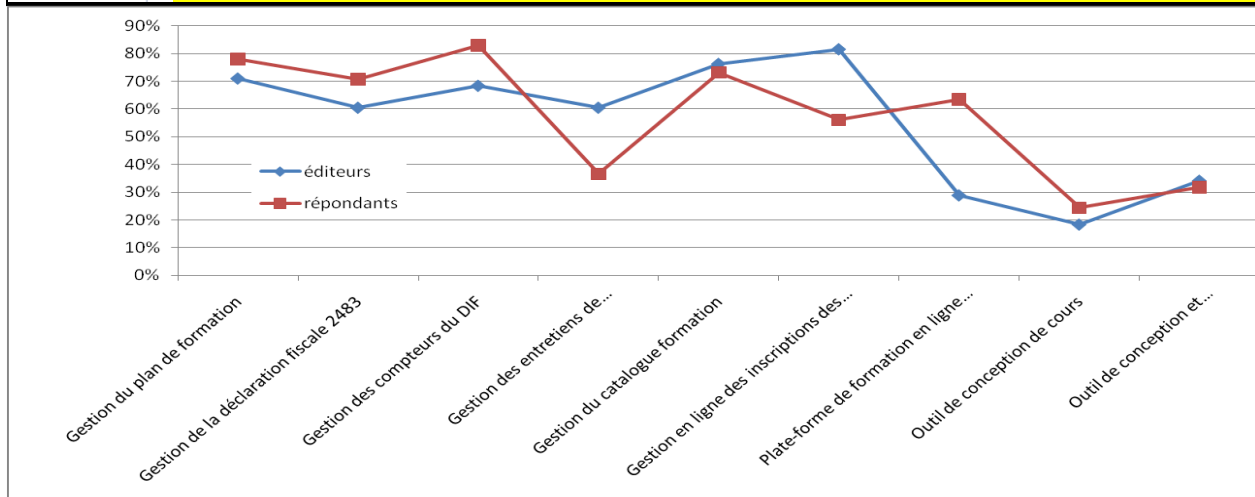
On peut lister :

- Formulaire de candidature,
- Auto-saisie des formulaires de candidatures à partir des CV joints,
- Gestion de la cooptation,
- Gestion de la mobilité interne,
- Gestion du « on-boarding » (intégration).



Si on observe maintenant le module Formation, on observe aussi des correspondances intéressantes :

	Gestion du plan de formation	Gestion de la déclaration fiscale 2483	Gestion des compteurs du DIF	Gestion des entretiens de professionnalisation	Gestion du catalogue formation	Gestion en ligne des inscriptions des stagiaires	Plate-forme de formation en ligne (LMS)	Outil de conception de cours	Outil de conception et d'administration de tests
éditeurs	71%	61%	68%	61%	76%	82%	29%	18%	34%
répondants	78%	71%	83%	37%	73%	56%	63%	24%	32%



Les fonctionnalités :

- Gestion du plan de formation,
- Gestion de la déclaration fiscale 2483,
- Gestion des compteurs du DIF,
- Gestion du catalogue formation,
- Outil de conception de cours,
- Outil de conception et d'administration de tests.

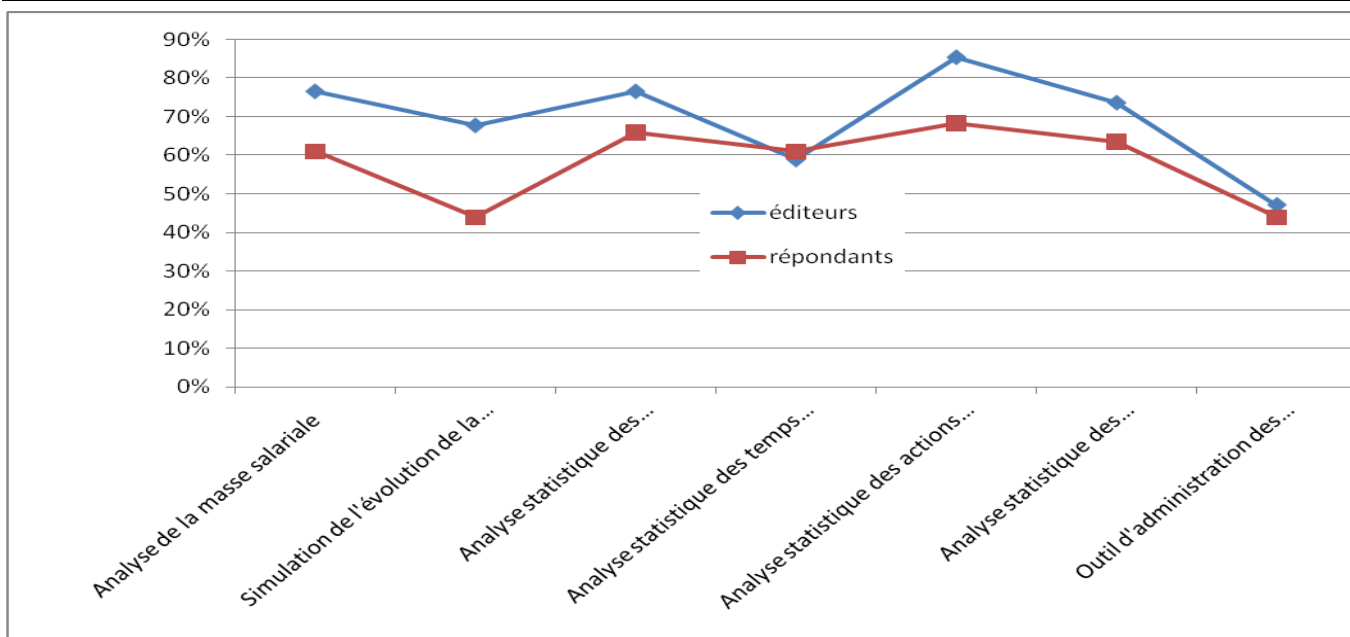
présentent une correspondance démontrant une adéquation entre l'offre des éditeurs et la demande des entreprises. Il est à noter que les plateformes de formations en ligne (LMS : learning management system) sont largement déployées dans les entreprises répondantes (63%) alors que peu d'éditeurs proposent cette fonctionnalité, présentant un déséquilibre dans l'offre de solutions diversifiées.



Concernant le module Tableaux de bord RH, ce sont les 5 fonctionnalités suivantes qui présentent une bonne correspondance entre offre et demande :

- Analyse de la masse salariale
- Analyse statistique des indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission)
- Analyse statistique des temps et des activités
- Analyse statistique des recrutements
- Outil d'administration des enquêtes d'opinion en ligne

	Analyse de la masse salariale	Simulation de l'évolution de la masse salariale en intégrant l'évolution démographique	Analyse statistique des indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission)	Analyse statistique des temps et des activités	Analyse statistique des actions de formation	Analyse statistique des recrutements	Outil d'administration des enquêtes d'opinion en ligne
éditeurs	76%	68%	76%	59%	85%	74%	47%
répondants	61%	44%	66%	61%	68%	63%	44%



L'ensemble des résultats est donné en annexe 3.



Si l'on retient les 5 fonctionnalités les plus déséquilibrées en faveur de l'utilisation réelle face à l'offre des éditeurs, on obtient le tableau suivant :

	<b>Fonctionnalités</b>	<b>Différence Offre Editeurs - Utilisation Entreprises</b>
1	Plate-forme de formation en ligne (LMS)	-34%
2	Gestion des intérimaires (au niveau recrutement)	-32%
3	Gestion des compteurs du DIF	-15%
4	Gestion de la déclaration fiscale 2483	-10%
5	Gestion du plan de formation	-7%

Alors qu'à l'inverse, les fonctionnalités les moins utilisées :

	<b>Fonctionnalités</b>	<b>Différence Offre Editeurs - Utilisation Entreprises</b>
1	Gestion des autoévaluations	58%
2	Gestion des intérimaires (dans la GTA)	55%
3	Annuaire des compétences et des connaissances (Who'who)	45%
4	Gestion du 360° feedback	43%
5	Gestion du Compte Epargne Temps (CET)	43%

Face au questionnaire, « la mise à disposition, par les éditeurs, de nouvelles fonctionnalités du SIRH entraîne leurs utilisations dans les entreprises », nous voyons clairement que nous ne pouvons pas donner une réponse affirmative.

Nous pouvons percevoir un décalage entre l'offre des éditeurs et la demande des entreprises :

- soit un décalage linéaire, qui pourrait s'expliquer par le temps nécessaire à la large diffusion d'un produit, sa validation par les clients, en résumé un délai lié à la maturité d'une fonctionnalité qui après quelques mois peut s'imposer ;
- soit un décalage lié à des fonctionnalités trop confidentielles (produits de niche) qui ne sont pas destinées à un large panel d'entreprise ;
- soit au contraire un décalage lié à la position dominante de quelques éditeurs, freinant ainsi la volonté des autres éditeurs à proposer des alternatives sur des fonctionnalités diverses : simples, compteurs DIF, ou très spécialisées, gestion du recrutement des intérimaires, plateforme LMS (Learning Management System permettant l'e-learning).



### 3. Objectifs recherchés et effets constatés

Avec la deuxième partie du questionnaire, à partir de notre modèle, nous avons voulu examiner dans quelle mesure le SIRH pouvait être considéré comme un apport pour les professionnels RH.

Il nous a semblé intéressant d'apporter des réponses aux trois questions suivantes :

- quel est le niveau d'attente à la conception du système ?
- quel est le niveau des effets constatés après la mise en place ?
- dans quelle mesure, la mise en place du SIRH a répondu aux attentes initiales ?

Pour cela, nous avons demandé aux personnes consultées de nous dire quel a été leur niveau d'attente par rapport au SIRH au moment de sa conception, et quels ont été les effets constatés après sa mise en œuvre.

Pour définir le cadre de notre questionnaire, nous nous sommes appuyés sur la méthodologie présentée par A. Meignant dans son Manuel d'audit du management des ressources humaines.

Pour rappel, A. Meignant nous propose un outil d'évaluation de la fonction RH construit autour de deux éléments principaux : d'une part, le modèle de management de GRH de D. Ulrich, d'autre part, la roue de Deming ou encore boucle de l'amélioration continue (cf. Partie1, chapitre 3, sous-chapitre 6). A. Meignant définit pour chacun des quatre domaines de D. Ulrich, une liste de critères et sous-critères qu'il nous recommande d'examiner pour avoir une vision exhaustive de la fonction RH.

Nous avons donc considéré pour chacun des quatre domaines, les différents critères proposés et avons ajusté ceux qui nous semblaient pertinents par rapport au SIRH.

Ceci nous a permis de définir seize thématiques, quatre par domaine :

- **Domaine 1 : Prestations de service de la fonction Ressources humaines**
  - La réduction des Effectifs RH
  - La réduction des Coûts de la fonction RH et de ses prestations
  - L'amélioration de la Gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données)
  - L'amélioration de la Qualité des prestations RH (perçue, indicateurs internes)
- **Domaine 2 : La contribution stratégique du management des ressources humaines**
  - La prise en compte des RH comme facteur stratégique
  - La maîtrise des processus RH (recrutement, mobilité, compétences, formation, ...)
  - L'amélioration de la Gestion des dirigeants, emplois-clés, et hauts potentiels
  - L'amélioration de l'Organisation et des processus





- Domaine 3 : Le management des ressources humaines et la conduite du changement
  - L'amélioration du Leadership
  - L'amélioration du Partage des valeurs
  - La création et soutien d'un réseau interne favorable au changement
  - La création et animation d'un réseau externe
- Domaine 4: Motivation et implication du personnel
  - L'amélioration de la Participation du personnel
  - L'encouragement des efforts et reconnaissance
  - L'amélioration du Suivi de la motivation et de l'implication
  - L'amélioration des Conditions de travail et de la Sécurité

L'échelle retenue pour les objectifs recherchés est :

- « Non recherché », valorisé 0,
- « Faible », valorisé 1,
- « Moyen », valorisé 2,
- « Fort », valorisé 3.

L'échelle retenue pour les effets constatés est :

- « Impact négatif », valorisé -1,
- « Impact nul », valorisé 0,
- « Impact positif faible », valorisé 1,
- « Impact positif fort », valorisé 3.

Pour chacun des domaines, nous avons aussi donné la possibilité de fournir plus de détails sous la forme de commentaires.

Pour les deux premières questions, les résultats sont restitués sous la forme de graphiques avec les pourcentages des répondants par rapport aux deux échelles de réponses du questionnaire.

Pour la troisième question, chaque réponse a fait l'objet d'un retraitement simple, comparant le niveau d'effets constatés par rapport au niveau de l'attente.

Cela nous a permis de vérifier que les résultats n'étaient pas influencés par les valeurs choisies. Nous avons aussi pu pondérer par un facteur supérieur à 1 les écarts négatifs (objectif non atteint) par rapport aux écarts positifs (résultat non attendu), et vérifier que cela n'avait pas d'effet notable sur la tendance des résultats obtenus.

Le calcul de l'écart entre ces deux niveaux nous donne une échelle allant d'un écart négatif de -4 (attente forte, mais effet négatif) à un écart positif de +3 (attente non recherchée, mais impact positif fort), en passant par le niveau 0 qui correspond à des résultats obtenus en accord avec les attentes.

Remarque : l'absence d'un niveau « moyen » pour les effets constatés en miroir de celui des attentes peut avoir légèrement biaisé nos résultats. Cependant, les commentaires faits par les répondants ne nous apportent pas d'éléments en ce sens.

Les résultats sont présentés par domaine, attentes, effets constatés et niveau de satisfaction, sous la forme de graphiques avec les pourcentages de chaque thématique.



### c. Prestation de services de la fonction RH

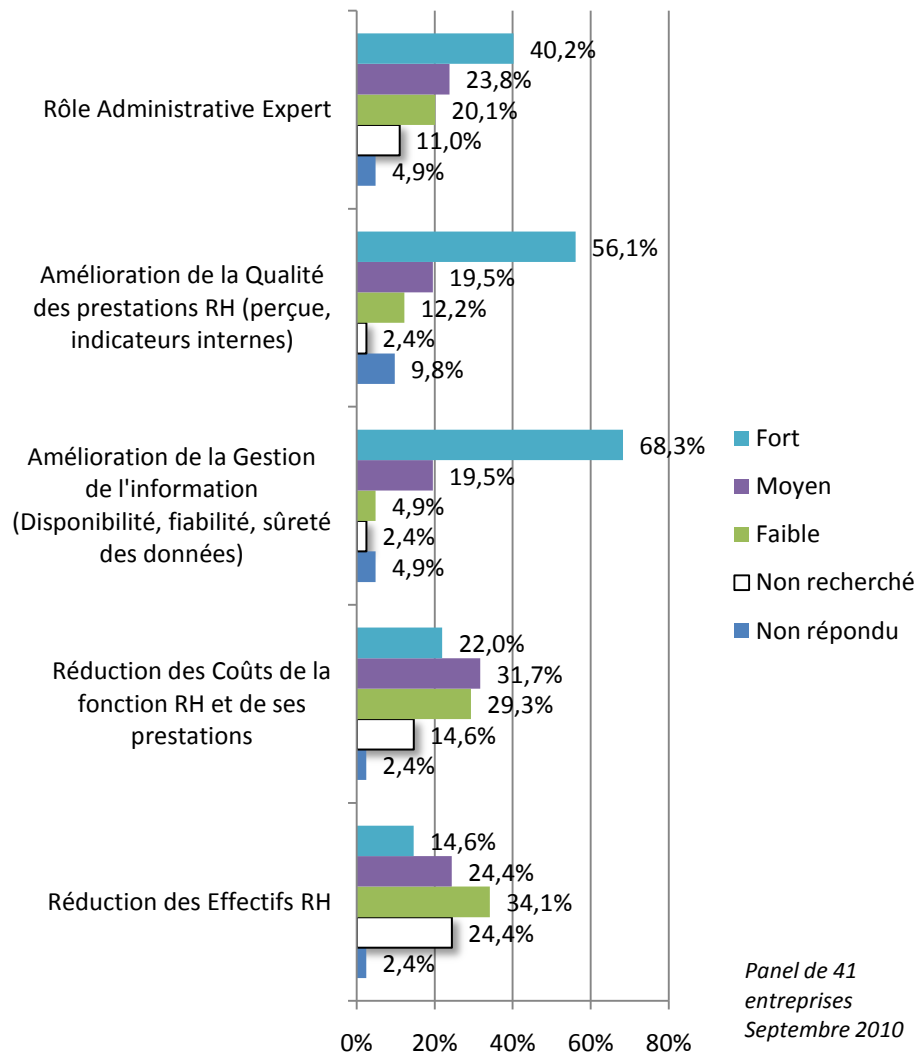
Le premier domaine concerne le rôle du professionnel de GRH en tant qu'« administrative expert ».

Ce que nous pouvons voir, c'est que les attentes face à la mise en place du SIRH sont :

- globalement fortes pour le rôle d'« administrative expert »,
- très fortes en ce qui concerne l'amélioration de la qualité et l'amélioration de l'information,
- moyennes en ce qui concerne la réduction des coûts,
- faibles en ce qui concerne la réduction des effectifs.

Il est à noter que sur les 41 répondants, quelques uns ne nous ont pas donné d'informations.

#### Prestations de service de la fonction RH Objectifs recherchés



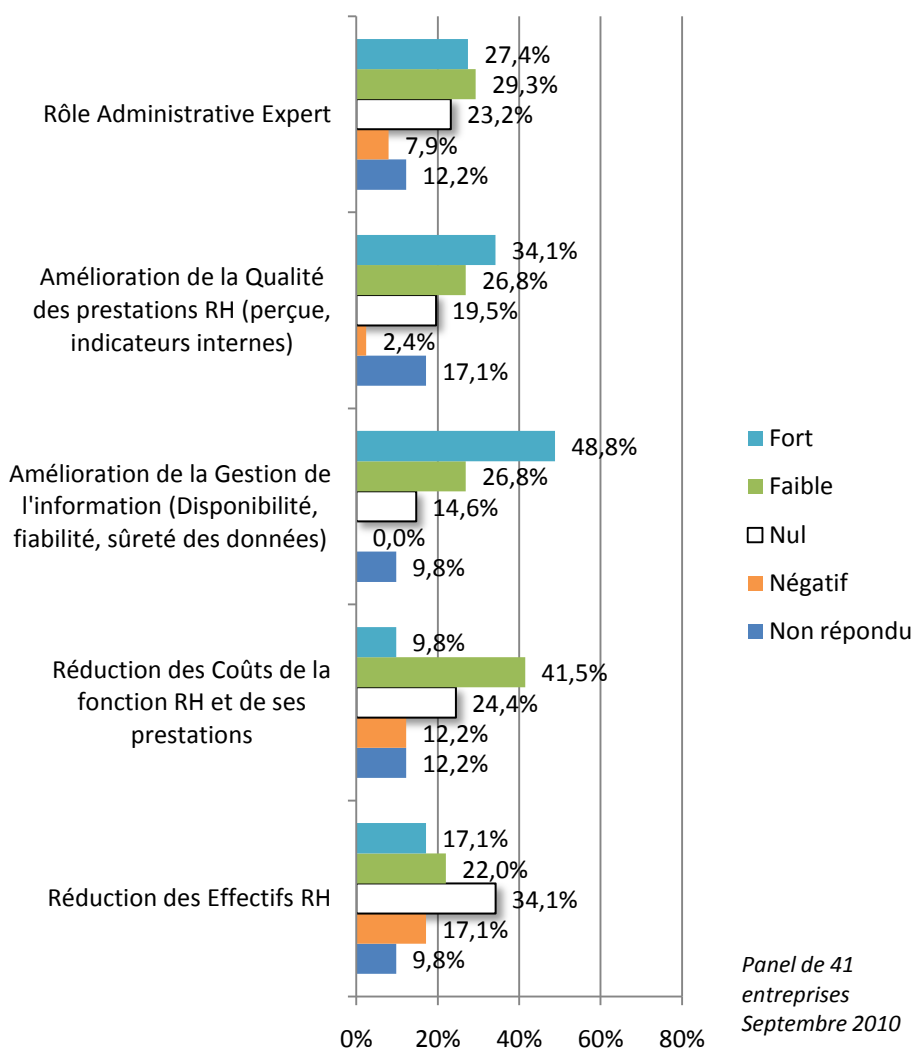


En regard des attentes, les effets constatés sont :

- globalement faibles pour le rôle d'« administrative expert »,
- fortes en ce qui concerne l'amélioration de la qualité et l'amélioration de l'information,
- faibles en ce qui concerne la réduction des coûts,
- nuls en ce qui concerne la réduction des effectifs.

Nous pouvons aussi noter que la mise en place a eu des effets négatifs pour l'amélioration de la qualité (2,4%), la réduction des coûts (12,2%), la réduction des effectifs (17,1%).

### Prestations de service de la fonction RH Effets constatés

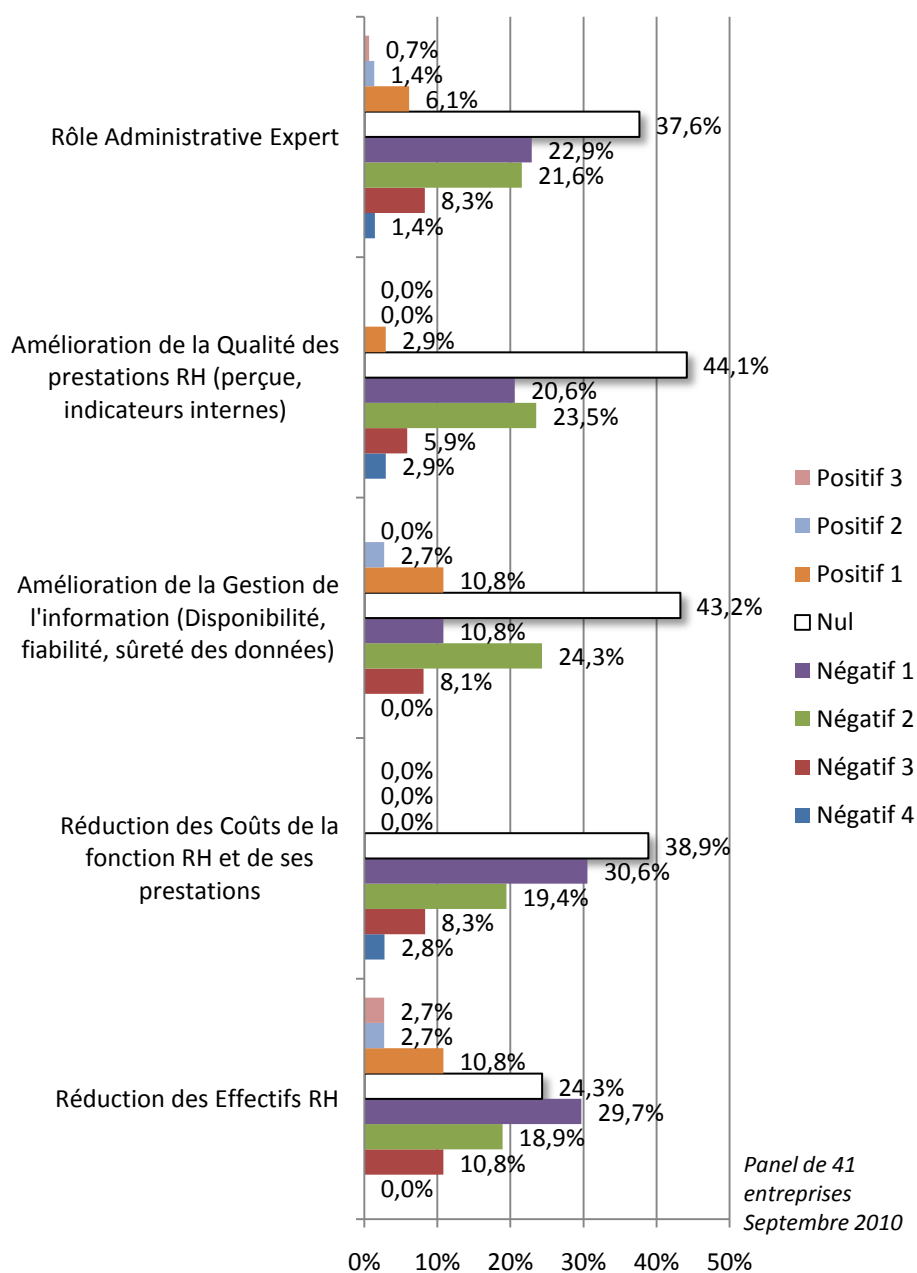




La comparaison entre effets constatés et objectifs recherchés montre :

	Résultats au dessus des attentes	Résultats au niveau des attentes	Résultats en dessous des attentes
<b>Rôle Administrative Expert</b>	8,2%	37,6%	<b>54,2%</b>
Qualité des prestations RH	2,9%	44,1%	<b>52,9%</b>
Gestion de l'information	13,5%	<b>43,2%</b>	43,2%
Coûts de la fonction RH	0%	38,9%	<b>61,1%</b>
Réduction des effectifs RH	16,2%	24,3%	<b>59,5%</b>

### Prestations de service de la fonction RH Effets constatés / Objectifs recherchés





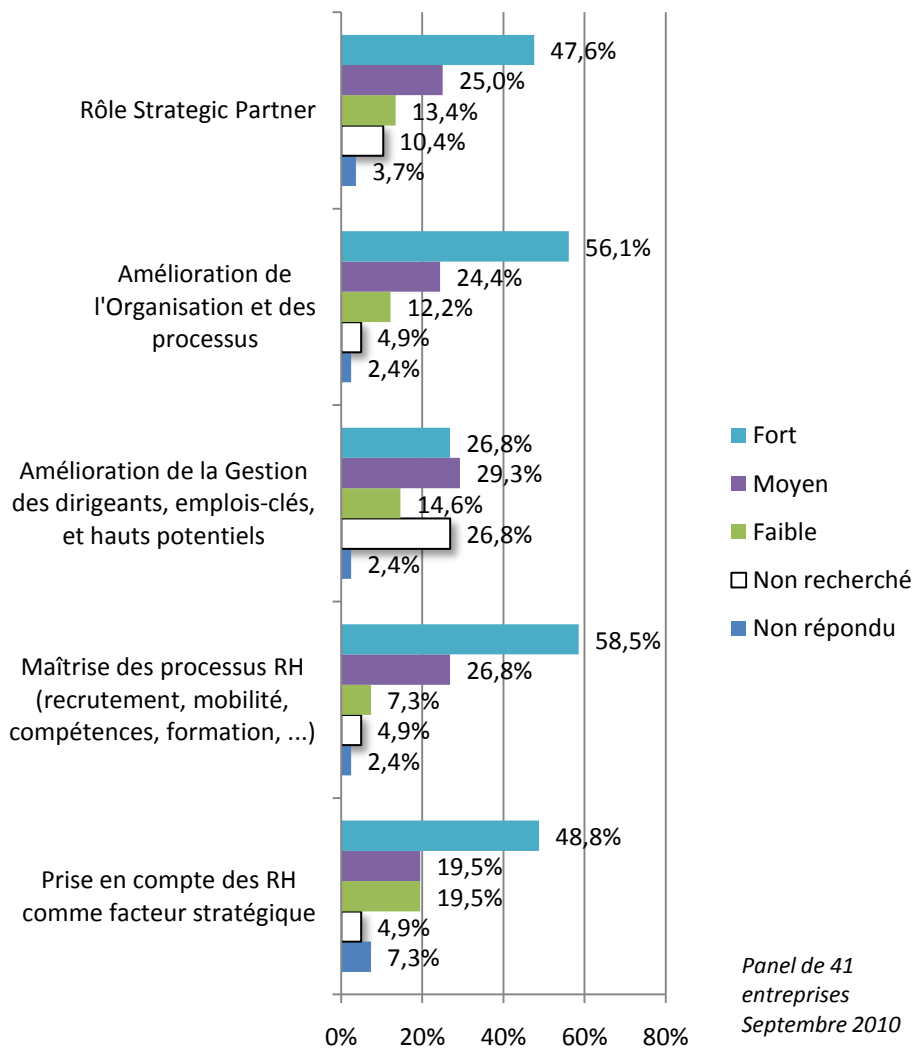
#### d. Contribution stratégique du management RH

Le deuxième domaine concerne le rôle du professionnel de GRH en tant que « strategic partner ».

Ce que nous pouvons voir, c'est que les attentes face à la mise en place sont :

- Globalement fortes pour le rôle de « strategic partner »,
- très fortes en ce qui concerne l'amélioration de l'organisation et des processus et la maîtrise des processus RH,
- fortes en ce qui concerne la prise en compte des RH comme facteur stratégique,
- moyennes à faibles en ce qui concerne l'amélioration de la gestion des dirigeants.

#### Contribution stratégique du management RH Objectifs recherchés

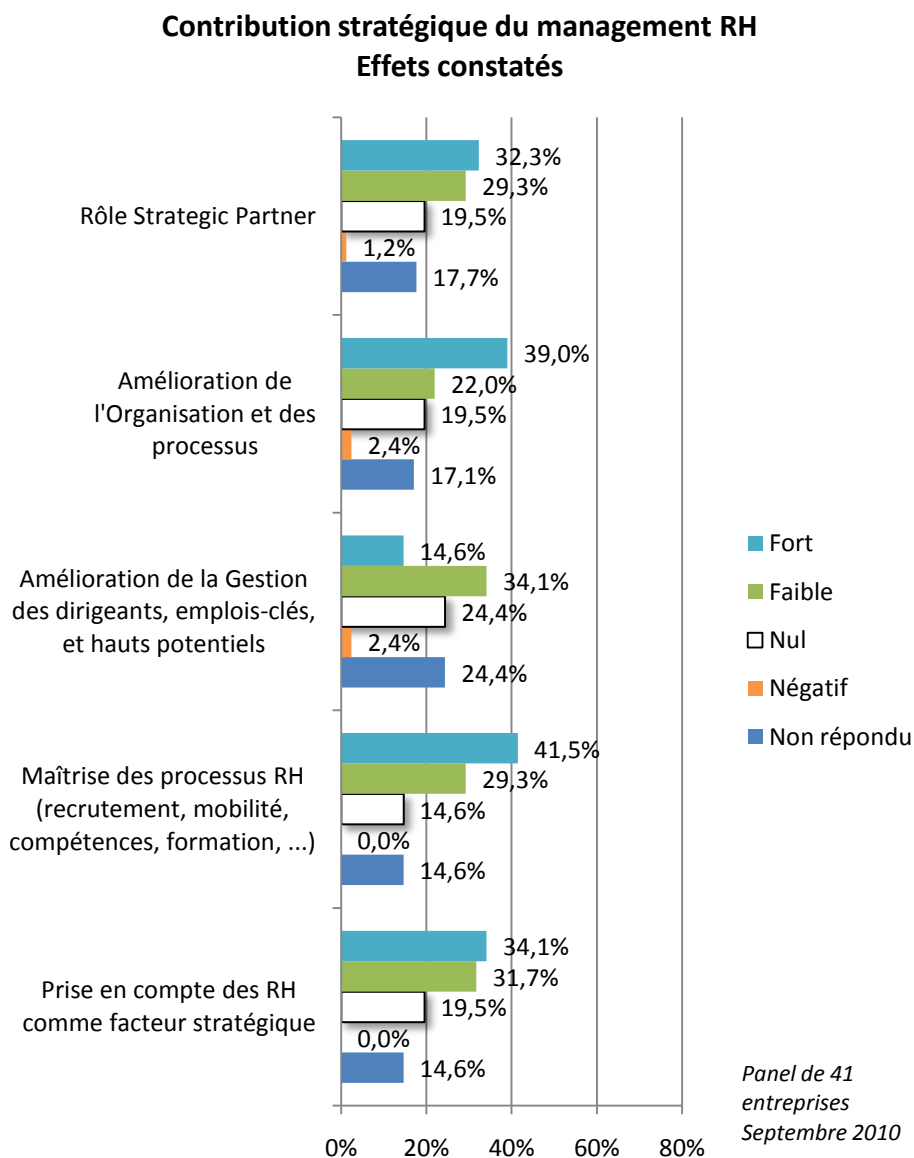




En regard des attentes, les effets constatés sont :

- globalement entre faibles et forts pour le rôle d' « strategic partner »,
- entre faibles et forts pour l'amélioration de l'organisation et des processus, la maîtrise des processus RH, et la prise en compte des RH comme facteur stratégique,
- faibles à nuls en ce qui concerne l'amélioration de la gestion des dirigeants,

Nous pouvons aussi noter que la mise en place a eu des effets négatifs pour l'amélioration de l'organisation et des processus (2,4%) et pour l'amélioration de la gestion des dirigeants (2,4%).

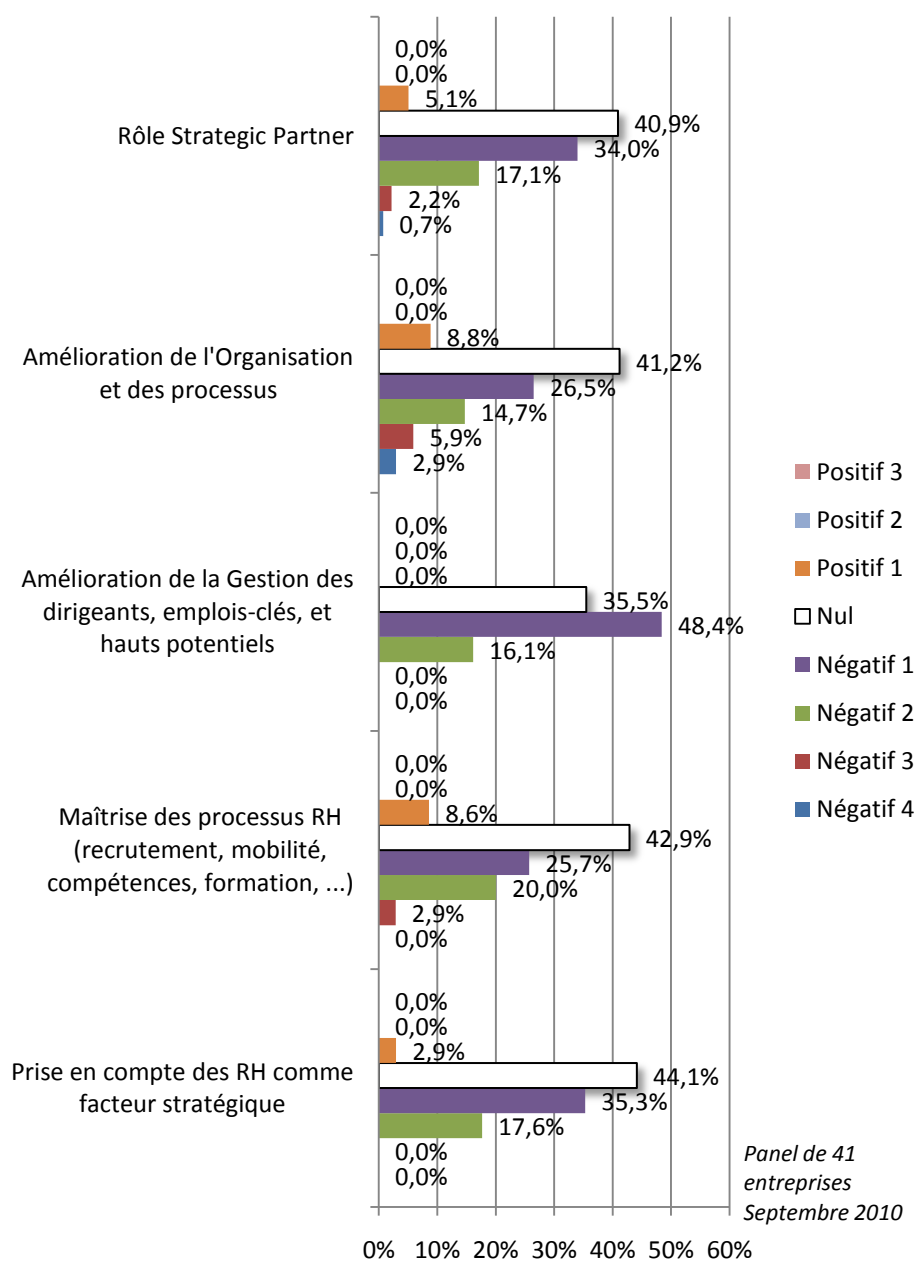


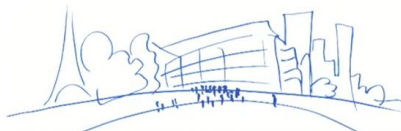


La comparaison entre effets constatés et objectifs recherchés montre :

	Résultats au dessus des attentes	Résultats au niveau des attentes	Résultats en dessous des attentes
<b>Rôle Strategic Partner</b>	5,1%	40,9%	<b>54,0%</b>
Organisation et processus	8,8%	<b>41,2%</b>	<b>50,0%</b>
Gestion des dirigeants	0,0%	35,5%	<b>64,5%</b>
Maîtrise des processus RH	8,6%	<b>42,9%</b>	<b>48,6%</b>
RH facteur stratégique	2,9%	44,1%	<b>52,9%</b>

### Contribution stratégique du management RH Effets constatés / Objectifs recherchés





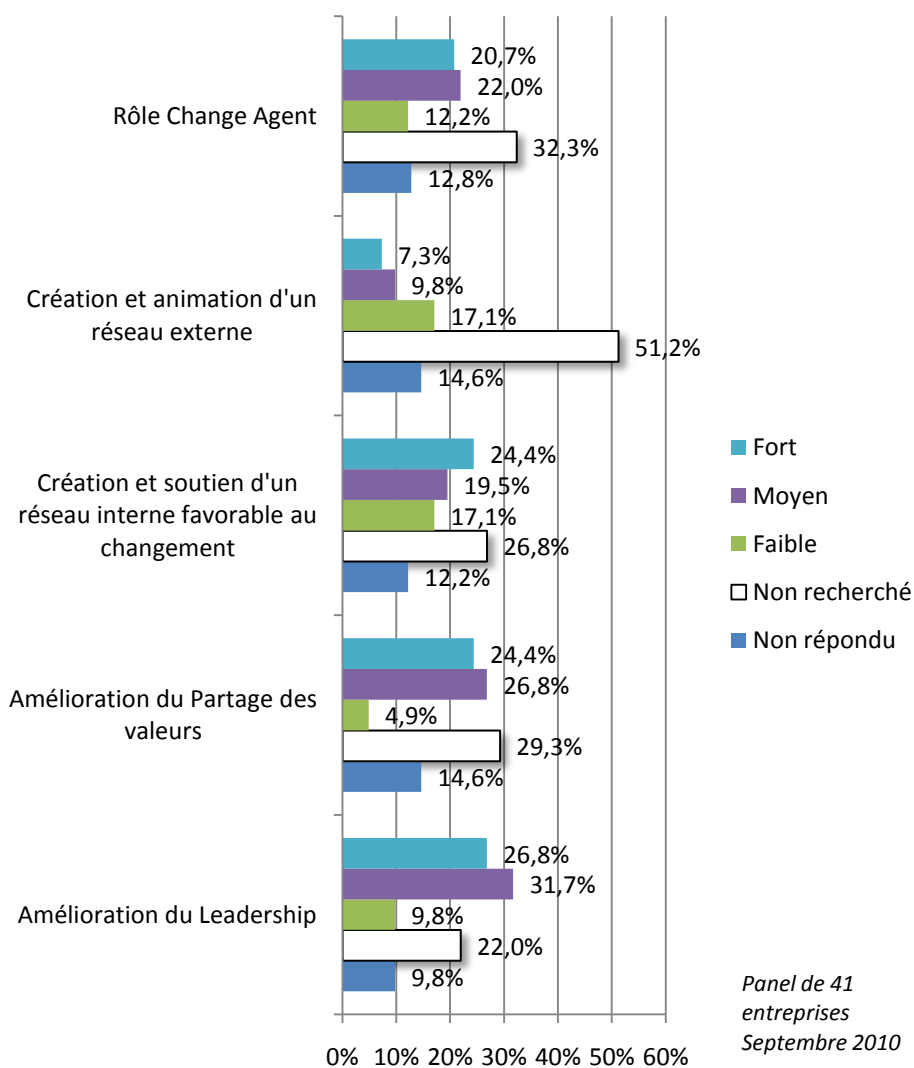
### e. Management RH et conduite du changement

Le troisième domaine concerne le rôle du professionnel de GRH en tant que « change agent ».

Ce que nous pouvons voir, c'est que les attentes face à la mise en place sont :

- Globalement entre faibles et moyennes pour le rôle de « change agent »,
- moyennes en ce qui concerne l'amélioration du partage des valeurs et l'amélioration du leadership,
- entre faibles et moyennes en ce qui concerne la création et le soutien d'un réseau interne favorable au changement,
- non recherchées en ce qui concerne la création et l'animation d'un réseau externe.

**Management RH et conduite du changement**  
**Objectifs recherchés**





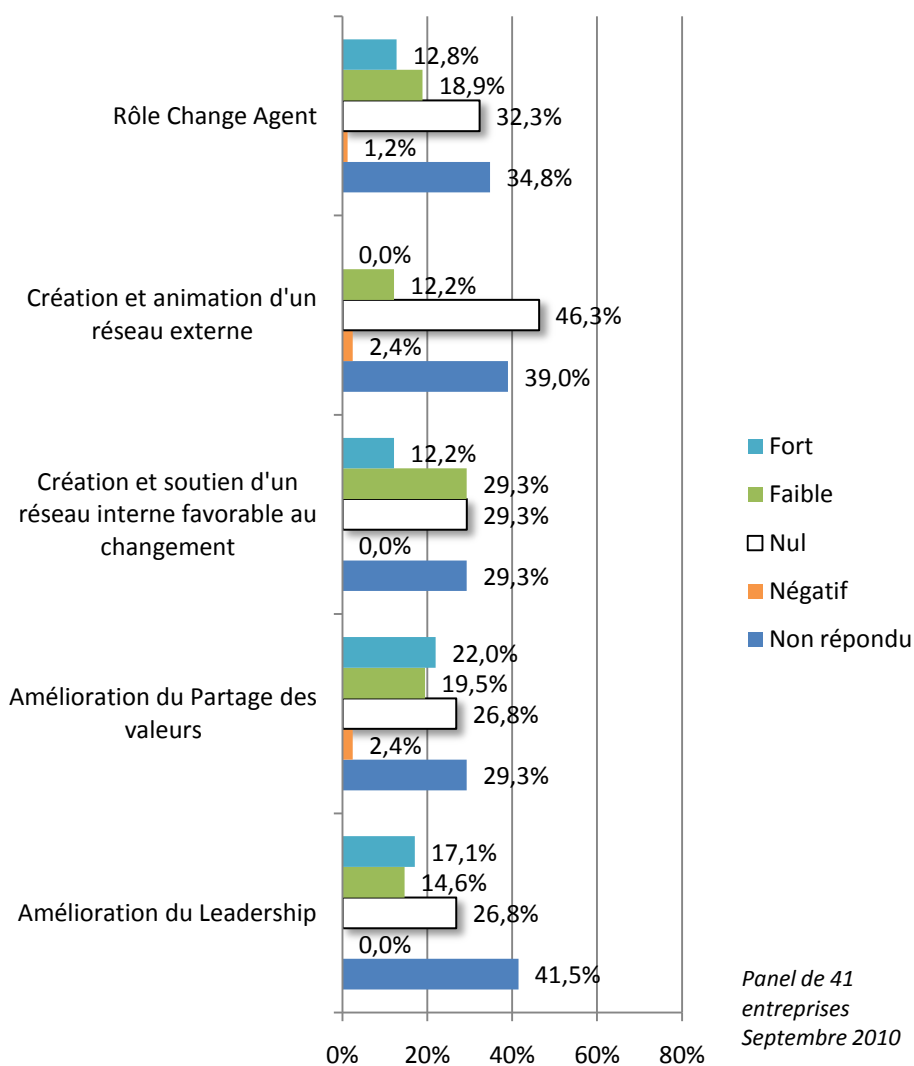


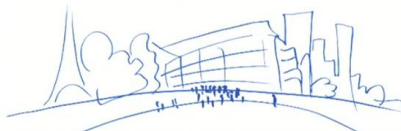
En regard des attentes, les effets constatés sont :

- globalement entre nuls et faibles pour le rôle de « change agent »,
- faibles en ce qui concerne l'amélioration du partage des valeurs,
- entre nuls et faibles en ce qui concerne la création et le soutien d'un réseau interne favorable au changement, et l'amélioration du leadership,
- nuls en ce qui concerne la création et l'animation d'un réseau externe.

Nous pouvons noter que la mise en place a eu des effets négatifs pour la création et l'animation d'un réseau interne (2,4%) et l'amélioration du partage des valeurs (2,4%).

### Management RH et conduite du changement Effets constatés

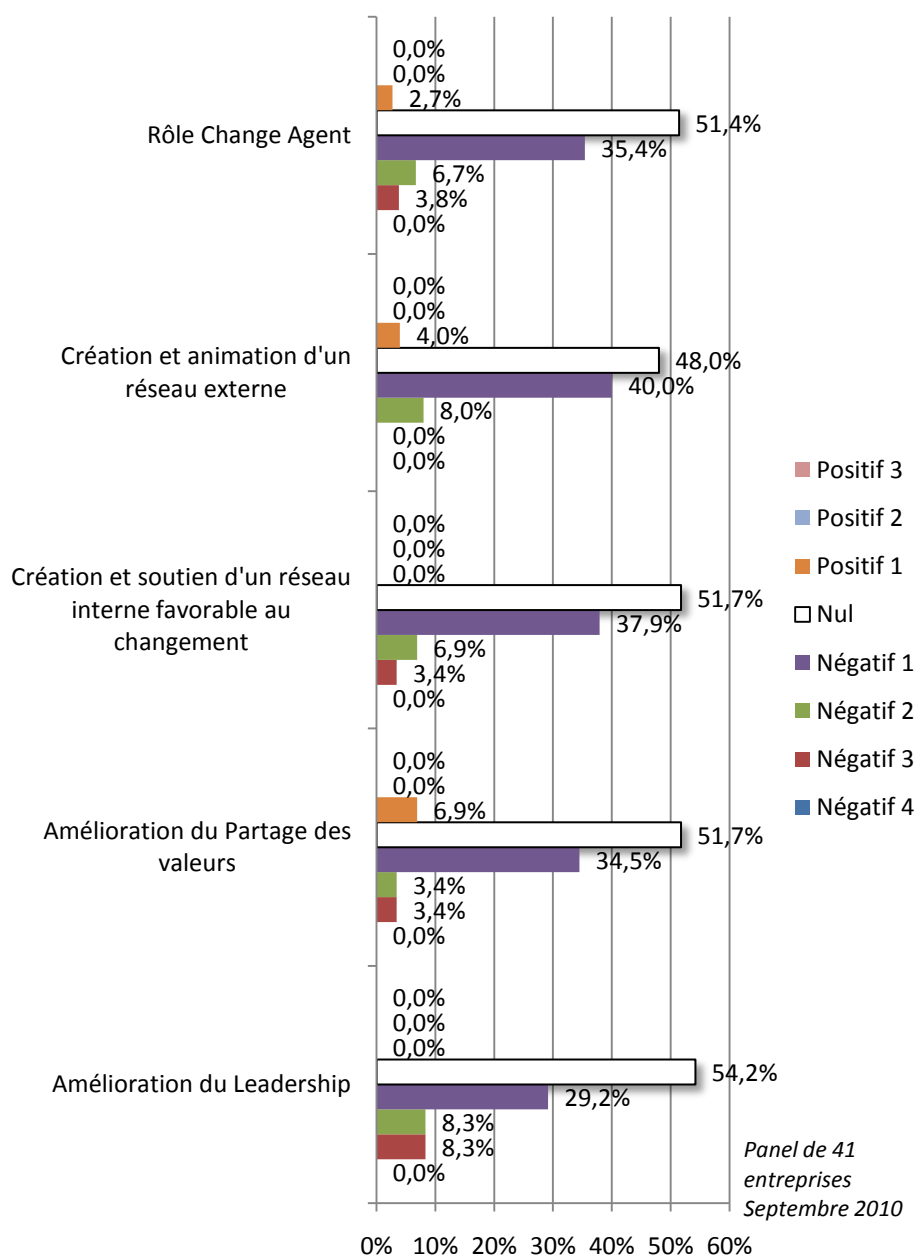


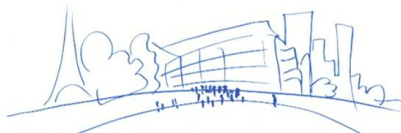


La comparaison entre effets constatés et objectifs recherchés montre :

	Résultats au dessus des attentes	Résultats au niveau des attentes	Résultats en dessous des attentes
<b>Rôle Change Agent</b>	2,7%	<b>51,4%</b>	45,9%
Réseau externe	4,0%	<b>48,0%</b>	<b>48,0%</b>
Réseau interne	0,0%	<b>51,7%</b>	48,3%
Partage des valeurs	6,9%	<b>51,7%</b>	41,4%
leadership	0,0%	<b>54,2%</b>	45,8%

**Management RH et conduite du changement**  
**Effets constatés / Objectifs recherchés**





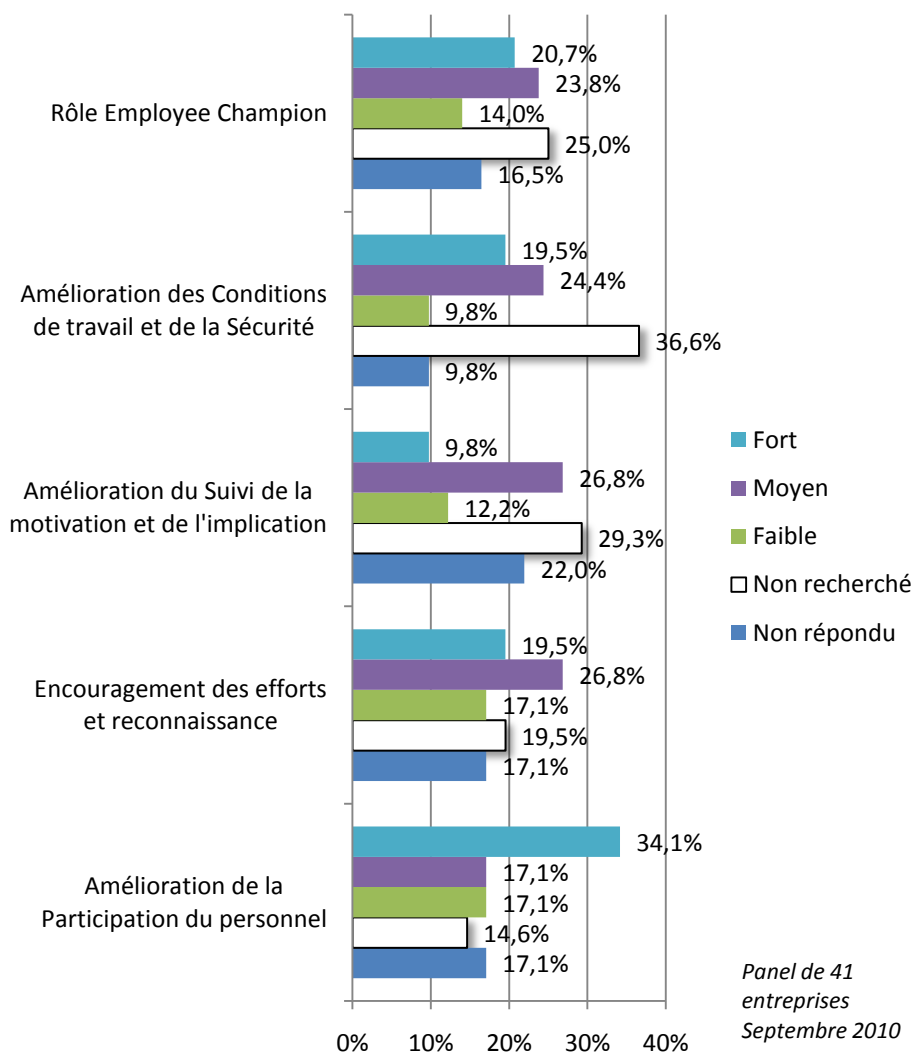
## f. Motivation et implication du personnel

Le quatrième et dernier domaine concerne le rôle du professionnel de GRH en tant qu' « employee champion ».

Ce que nous pouvons voir, c'est que les attentes face à la mise en place sont :

- Globalement entre fortes et moyennes pour le rôle d' « employee champion »,
- fortes en ce qui concerne l'amélioration de la participation du personnel
- entre fortes et moyennes en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité,
- entre moyennes et faibles en ce qui concerne l'amélioration du suivi de la motivation et de l'implication, et l'encouragement des efforts et la reconnaissance.

**Motivation et implication du personnel**  
**Objectifs recherchés**



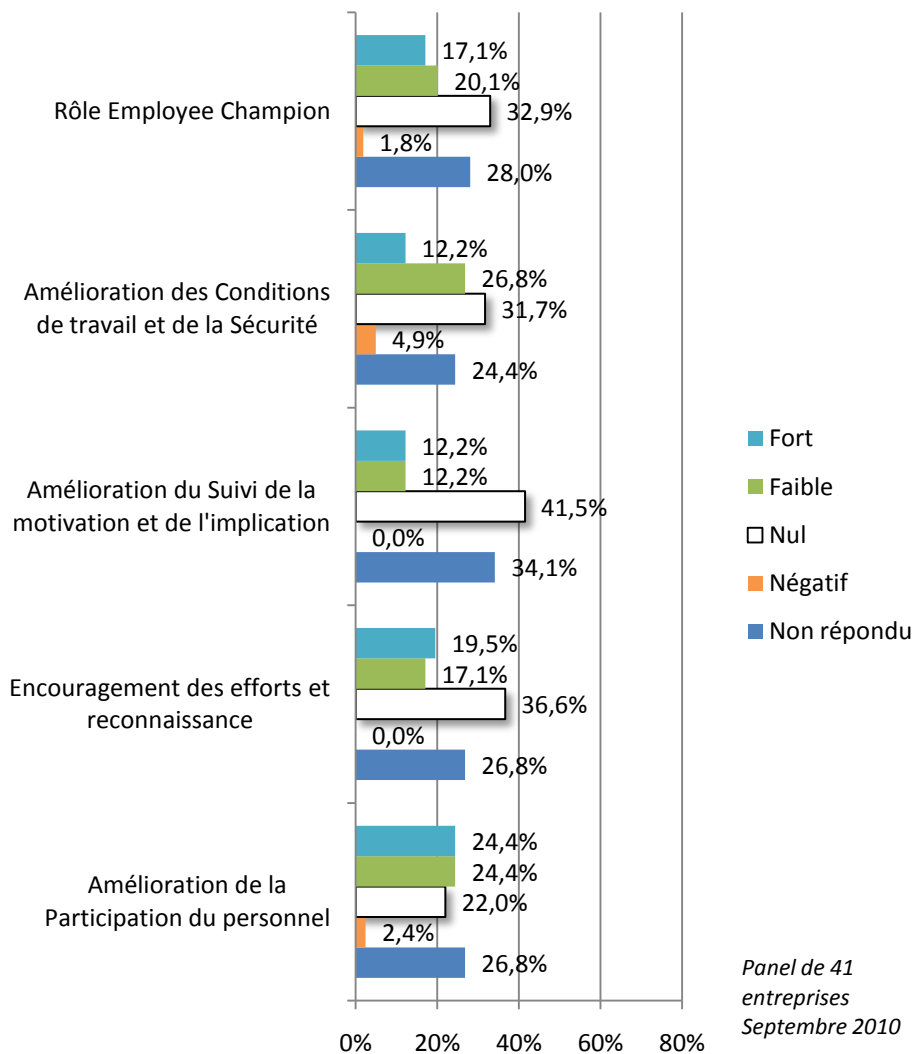


En regard des attentes, les effets constatés sont :

- globalement entre nuls et faibles pour le rôle d'« employee champion »,
- faibles en ce qui concerne l'amélioration de la participation du personnel,
- entre nuls et faibles pour l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité, et pour l'encouragement des efforts et la reconnaissance,
- nuls en ce qui concerne l'amélioration du suivi de la motivation et de l'implication.

Nous pouvons aussi noter que la mise en place a eu des effets négatifs pour l'amélioration des conditions de travail et la sécurité (4,9%) et l'amélioration de la participation du personnel (2,4%).

### Motivation et implication du personnel Effets constatés

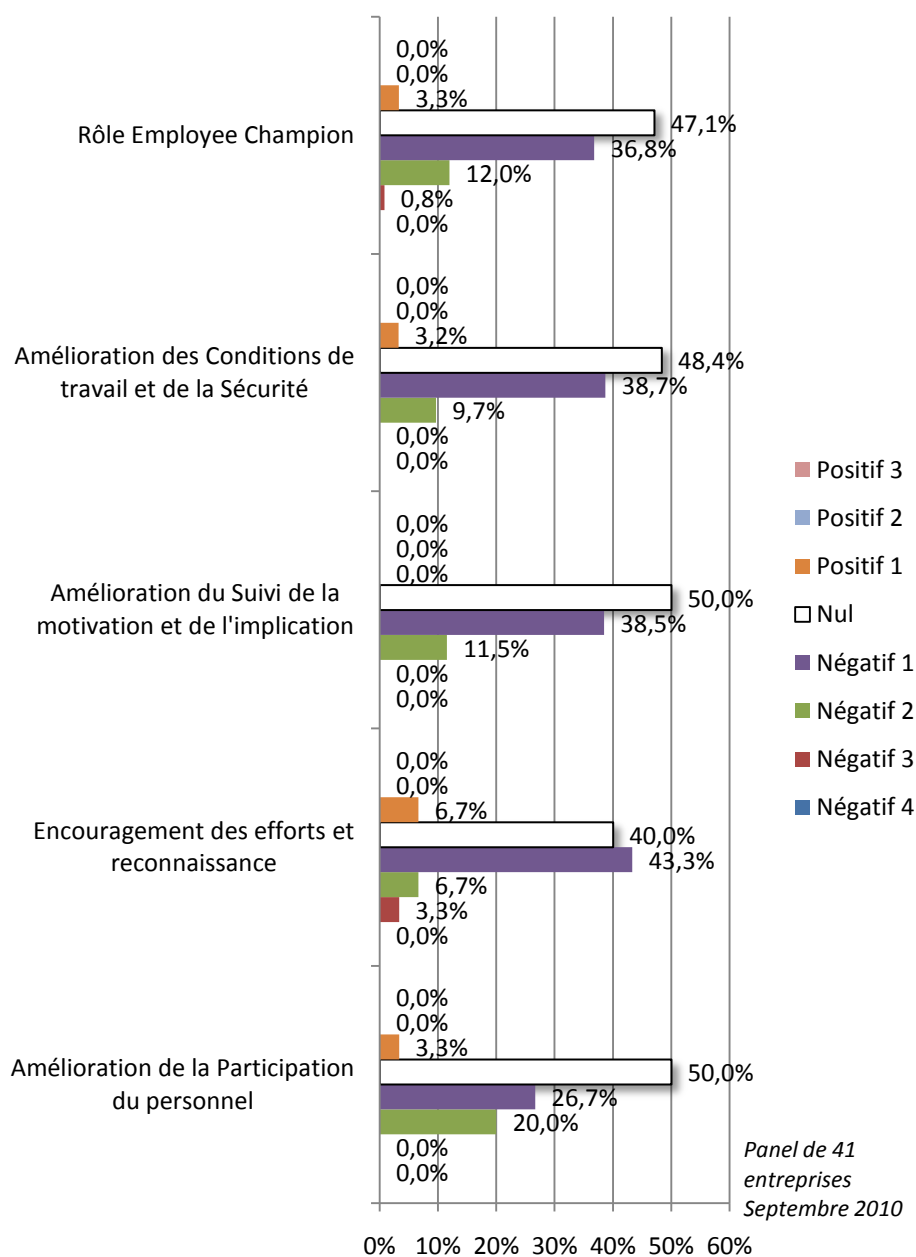


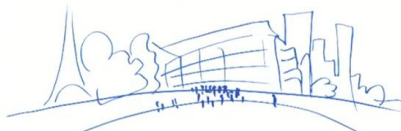


La comparaison entre effets constatés et objectifs recherchés montre :

	Résultats au dessus des attentes	Résultats au niveau des attentes	Résultats en dessous des attentes
<b>Rôle Employee Champion</b>	3,3%	<b>47,1%</b>	<b>49,6%</b>
Conditions de travail, sécur	3,2%	<b>48,4%</b>	<b>48,4%</b>
Suivi motivation et implica	0,0%	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>
Encouragement efforts, rec	6,7%	<b>40,0%</b>	<b>53,3%</b>
Participation du personnel	3,3%	<b>50,0%</b>	<b>46,7%</b>

### Motivation et implication du personnel Effets constatés / Objectifs recherchés





## g. Conclusion

En conclusion, si nous reprenons l'ensemble des informations recueillies, nous pouvons voir que :

- globalement, les effets constatés ne sont pas à la hauteur des objectifs recherchés,
- les objectifs recherchés ont été atteints entre 24,3% pour la réduction des effectifs RH (valeur minimum) et 54,2% pour le leadership (valeur maximum),
- les objectifs ont été dépassés entre 0% et 16,2% (dans le cas de la réduction des effectifs RH),
- les objectifs n'ont pas été atteints dans 41,4% pour le partage des valeurs (valeur minimum) jusqu'à 64,5% pour la gestion des dirigeants (valeur maximum),
- pour certains critères, les effets constatés peuvent même être négatifs, notamment pour la réduction des effectifs RH avec 17,1% et la réduction du coût de la fonction RH avec 12,2%.

	Résultats au dessus des attentes	Résultats au niveau des attentes	Résultats en dessous des attentes	Impacts négatifs
<b>Administrative expert</b>	<b>8,2%</b>	<b>37,6%</b>	<b>54,2%</b>	<b>7,9%</b>
Qualité des prestations RH	2,9%	44,1%	52,9%	2,4%
Gestion de l'information	13,5%	43,2%	43,2%	0,0%
Coûts de la fonction RH	0,0%	38,9%	61,1%	12,2%
Réduction des effectifs RH	<b>16,2%</b>	<b>24,3%</b>	59,5%	<b>17,1%</b>
<b>Strategic partner</b>	<b>5,1%</b>	<b>40,9%</b>	<b>54,0%</b>	<b>1,2%</b>
Organisation et processus	8,8%	41,2%	50,0%	2,4%
Gestion des dirigeants	0,0%	35,5%	<b>64,5%</b>	2,4%
Maîtrise des processus RH	8,6%	42,9%	48,6%	0,0%
RH facteur stratégique	2,9%	44,1%	52,9%	0,0%
<b>Change agent</b>	<b>2,7%</b>	<b>51,4%</b>	<b>45,9%</b>	<b>1,2%</b>
Réseau externe	4,0%	48,0%	48,0%	2,4%
Réseau interne	0,0%	51,7%	48,3%	0,0%
Partage des valeurs	6,9%	51,7%	<b>41,4%</b>	2,4%
Leadership	0,0%	<b>54,2%</b>	45,8%	0,0%
<b>Employee champion</b>	<b>3,3%</b>	<b>47,1%</b>	<b>49,6%</b>	<b>1,8%</b>
Conditions de travail, sécur	3,2%	48,4%	48,4%	4,9%
Suivi motivation et implica	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Encouragement efforts, rec	6,7%	40,0%	53,3%	0,0%
Participation du personnel	3,3%	50,0%	46,7%	2,4%



#### 4. Déploiement des fonctionnalités et rôles du professionnel RH

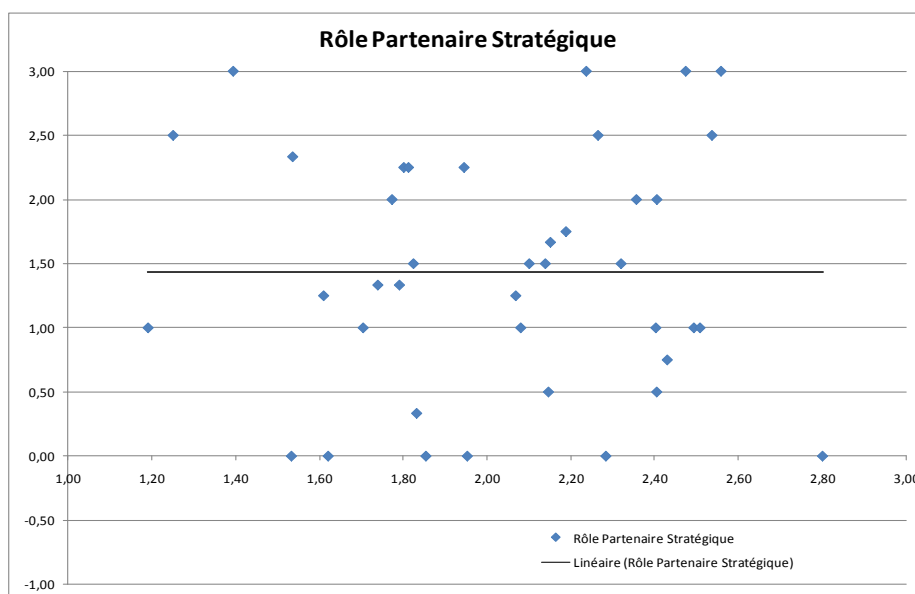
Il nous a semblé intéressant de croiser les informations sur le niveau de déploiement des fonctionnalités du SIRH et les effets constatés après leur mise place.

Questionnement : quel est l'incidence du déploiement du SIRH sur le rôle de partenaire stratégique de la fonction ressources humaines ?

Nous pouvons définir pour chaque entreprise la variable « Strategic Partner » comme la moyenne des réponses aux quatre dimensions suivantes calculées à l'aide des indicateurs :

Opérationnalisation de la variable "Partenaire Stratégique"		
Concepts	Dimensions	Indicateurs
Effet de la mise en place du SIRH :	17 b. Prise en compte des RH comme facteur stratégique	Impact négatif = -1 Impact nul = 0 Impact positif faible = 1 Impact positif fort = 3
	17 d. Maîtrise des processus RH (recrutement, mobilité, compétences, formation, ...)	
Rôle Strategic Partner	17 f. Amélioration de la Gestion des dirigeants, emplois-clés, et hauts potentiels	
	17 h. Amélioration de l'Organisation et des processus	

Si on graphe en abscisse la variable déploiement du SIRH telle que définie précédemment, et en ordonnée la variable « Strategic Partner », nous observons la distribution suivante :





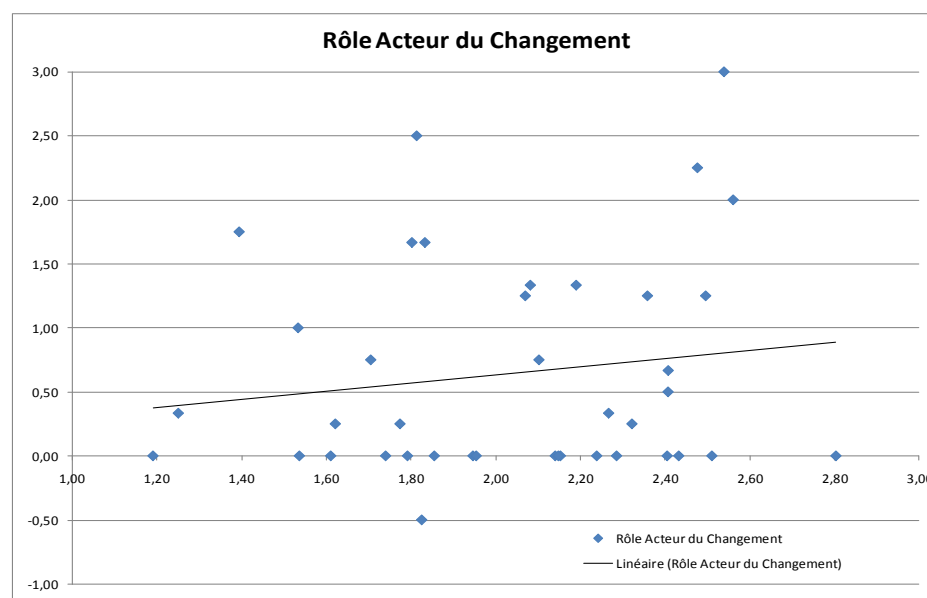
Le fait que la droite de régression linéaire proposée soit horizontale, montre que le niveau de déploiement des fonctionnalités du SIRH n'a pas d'effet notable sur le rôle « Strategic Partner » des professionnels RH. Cette droite a une ordonnée proche de 1,5, ce qui signifie que la mise en place du SIRH a globalement un impact positif faible à moyen sur ce rôle.

Questionnement : quel est l'incidence du déploiement du SIRH sur le rôle Change agent de la fonction ressources humaines ?

Nous pouvons définir pour chaque entreprise la variable « Change agent » comme la moyenne des réponses aux quatre dimensions suivantes calculées à l'aide des indicateurs :

Opérationnalisation de la variable "Acteur du changement"		
Concepts	Dimensions	Indicateurs
Effet de la mise en place du SIRH :  Rôle Change agent	18 b. Amélioration du Leadership	Impact négatif = -1 Impact nul = 0 Impact positif faible = 1 Impact positif fort = 3
	18 d. Amélioration du Partage des valeurs	
	18 f. Création et soutien d'un réseau interne favorable au changement	
	18 h. Création et animation d'un réseau externe	

Si on graphe en abscisse la variable déploiement du SIRH telle que définie précédemment, et en ordonnée la variable « Change agent », nous observons la distribution suivante :







Le fait que la droite de régression linéaire proposée présente une pente légèrement positive, montre que le niveau de déploiement des fonctionnalités du SIRH a une légère incidence sur le rôle « Change agent » des professionnels RH. Cette droite a une ordonnée entre 0,5 et 1, ce qui signifie que la mise en place du SIRH a globalement un impact nul à positif faible sur ce rôle.

Nous pouvons traduire cela par le fait que les professionnels RH doivent être moteur dans l'introduction de ces nouvelles fonctionnalités, et doivent conduire ces projets avec l'accompagnement au changement nécessaire pour garantir la bonne utilisation de ces outils.



## 5. Le SIRH et la GRH internationale

La troisième partie du questionnaire est consacrée à des aspects spécifiques à l'international.

Nos demandes avaient deux objectifs :

- comparer l'architecture du SIRH mondial avec le niveau de définition de la politique GRH, pour voir s'il existait une relation entre ces deux structures,
- examiner quatre enjeux spécifiques à la GRH internationale.

Pour le premier point, nous avons demandé pour chaque grande fonction RH, à quel niveau était déterminée la politique. En parallèle, nous avons demandé, toujours pour ces grandes fonctions RH, comment était architecturé le SIRH, c'est-à-dire à quel niveau le SIRH était partagé au sein du groupe.

Nous avons proposé pour ces deux questions, cinq options :

- niveau groupe,
- niveau branche d'activité,
- niveau région géographique,
- niveau pays,
- niveau entité juridique individuelle.

Nous avons choisi ce niveau de granularité pour avoir un modèle simple, facilement compréhensible et manipulable par les répondants, mais il est vrai que, comme nous l'a d'ailleurs indiqué l'un d'entre eux, notre modèle est restrictif, une même fonction RH pouvant faire appel dans la réalité à des outils différents organisés à des niveaux différents.

Les informations recueillies nous ont permis d'obtenir :

- la répartition du niveau de définition de la politique RH pour chaque processus RH,
- le niveau de partage du SIRH pour chaque processus RH,
- une comparaison entre ces deux éléments.

Pour faciliter la lecture des informations recueillies, elles sont présentées à chaque fois sur deux graphiques, l'un privilégiant les grands processus RH, l'autre les niveaux décisionnels ou de traitement.

Les informations sont données en pourcentage : nombre d'entreprises d'un niveau sur nombre total des entreprises examinées.

Pour ne pas fausser l'analyse, les entreprises mono-site et strictement nationales ont été extraites du panel d'entreprises qui ont répondu à l'enquête. Dans le même esprit, seules les entreprises ayant répondu sur les deux aspects, définition de la politique et architecture SIRH, ont été prises en compte. C'est la raison pour laquelle le panel considéré est réduit à 30 entreprises.

Ce faible nombre d'entreprises ne nous permet pas de faire des analyses très fines.



La deuxième partie concerne des enjeux spécifiques de la GRH à l'international :

- Optimiser le système d'information et de pilotage (vision des ressources en compétences, des actions RH et de leurs résultats dans l'ensemble des filiales),
- Optimiser la politique de mobilité internationale,
- Intégrer le mode de développement (fusions, acquisitions, alliances, joint-ventures...) et adapter leurs actions,
- Gérer des catégories de salariés hétérogènes.

Notre but était simplement de voir si ces enjeux largement décrits dans les ouvrages et publications de GRH ont effectivement la même importance dans la réalité des entreprises.

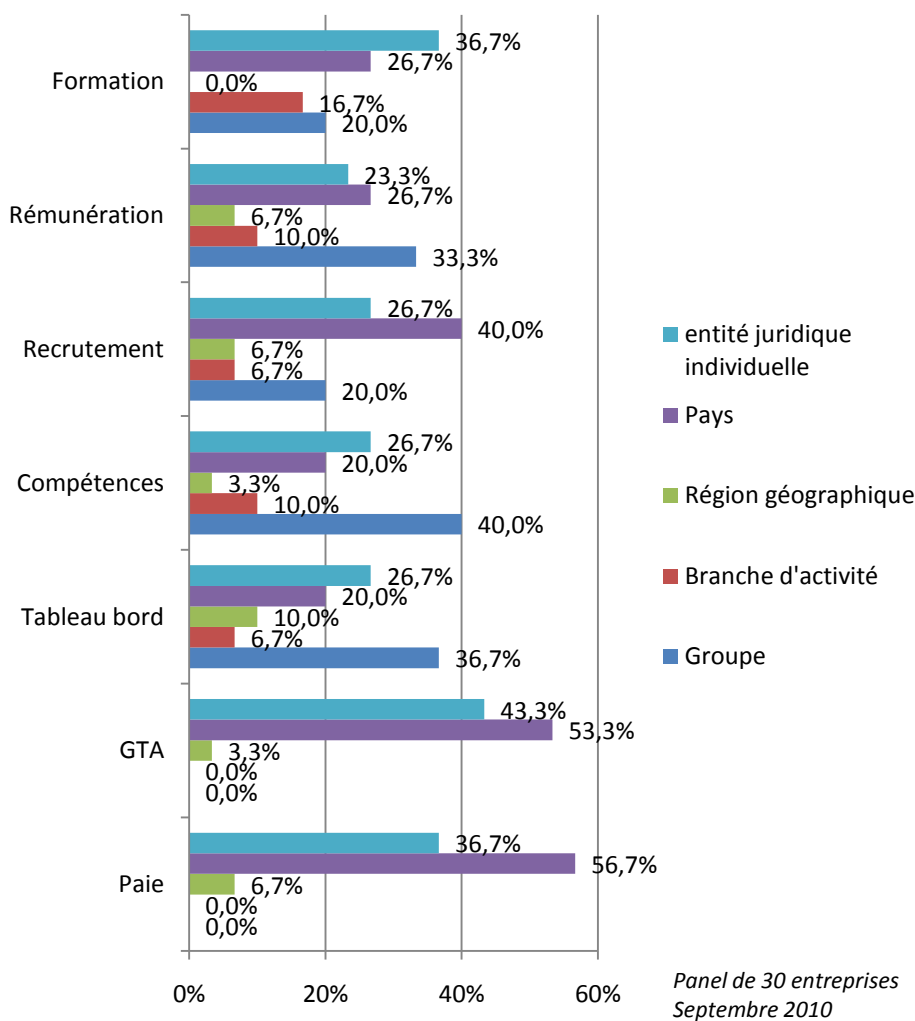


## a. Définition de la politique RH

Si nous examinons la définition de la politique RH sur un premier graphique privilégiant les grands processus RH, nous pouvons isoler quelques éléments caractéristiques :

- La formation est traitée prioritairement au niveau entité juridique individuelle 36,7%, puis pays 26,7%,
- La rémunération, au niveau groupe, puis pays et entité,
- Le recrutement, au niveau pays, puis entité et groupe,
- Les compétences, au niveau groupe, puis entité et pays,
- Le tableau de bord, au niveau groupe a seulement 36,7%, contre entité 26,7% et pays 20%,
- La GTA est très majoritairement traitée au niveau pays, puis entité juridique individuelle,
- La paie suit ce même schéma.

### Définition de la politique RH

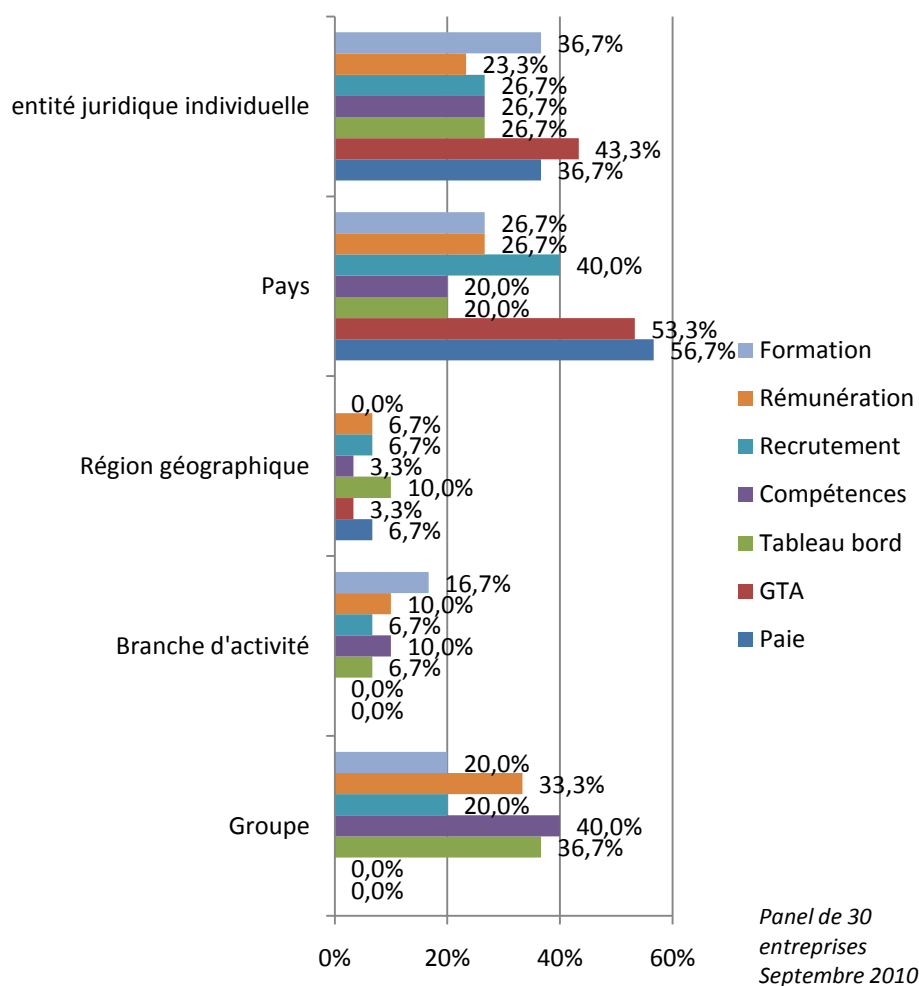




Si nous examinons maintenant ces mêmes données sur ce deuxième graphique privilégiant les niveaux décisionnels, outre les éléments déjà vus, nous pouvons voir que :

- pour notre panel de répondants, ces entreprises donnent peu d'autonomie aux régions géographiques quelque soit le processus RH,
- La branche d'activité est aussi un niveau peu utilisé, excepté pour la formation avec 16,7%,
- Le pays est le niveau le plus utilisé avec 243% cumulés sur les sept grands processus RH, puis le niveau entité juridique individuelle avec 220%, enfin le groupe avec 150%,
- Si nous excluons les deux processus RH que sont la paie et la GTA, le niveau groupe passe en premier avec 150% cumulés, puis l'entité juridique individuelle avec 144%, enfin le pays avec 133,3%.
- Si la paie et la GTA font l'objet d'une politique définie majoritairement au niveau local (entité et pays), d'autres processus pourtant « transversaux » suivent cette même logique.

### Définition de la politique RH



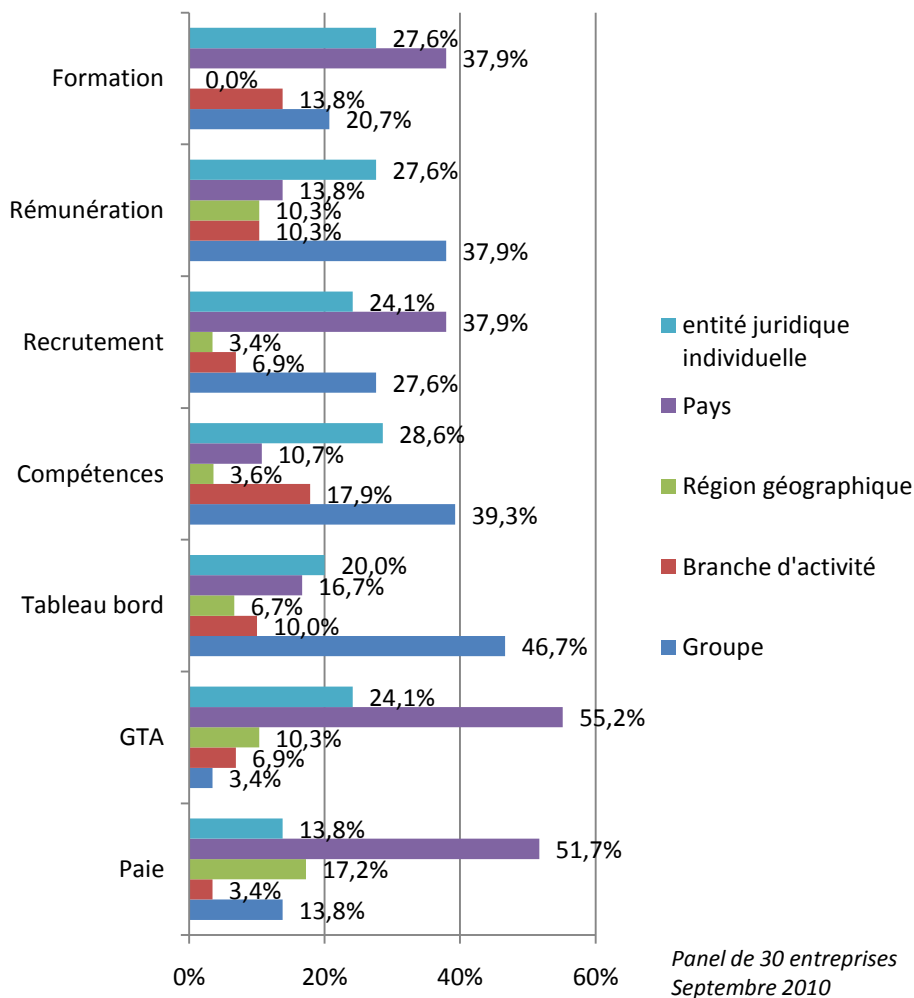


## b. Architecture du SIRH

Si nous effectuons une analyse similaire de l'architecture du SIRH, nous pouvons voir que :

- La formation est traitée majoritairement au niveau pays, puis entité, et groupe,
- La rémunération, au niveau groupe, puis entité,
- Le recrutement, au niveau pays, puis groupe, et entité,
- Les compétences, au niveau groupe, puis entité,
- Le tableau de bord, au niveau groupe, puis entité, et pays,
- La GTA, au niveau pays, puis entité,
- La paie, au niveau pays, puis région géographique.

**Architecture du SIRH**

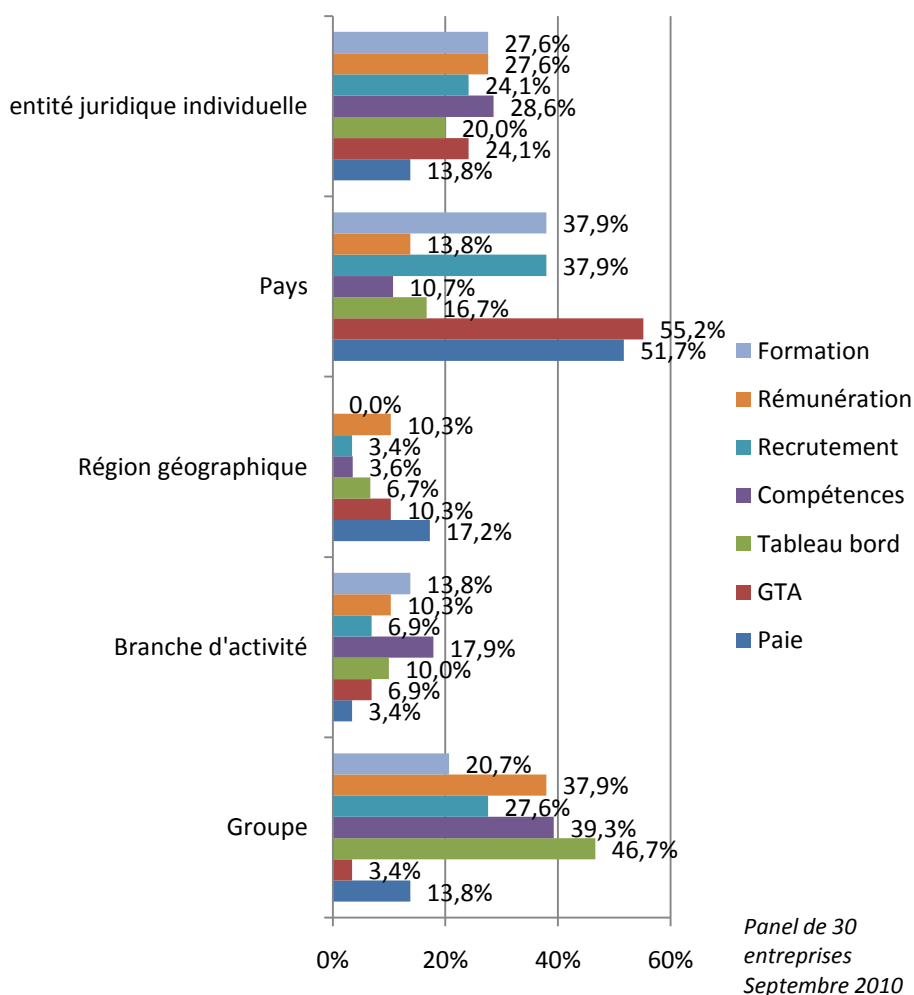




Le deuxième tableau privilégiant la vision niveau de traitement, nous permet de voir que :

- le niveau pays est le plus important avec 220% cumulés, suivi par le groupe avec 189%, et entité avec 166%,
- si nous excluons paie et GTA, le premier niveau est le groupe avec 172%, puis entité 128%, et pays 117%,
- la branche d'activité représente 69,2%, avec deux processus principaux, compétences 17,9% et formation avec 13,8%, mais aussi rémunération et tableau de bord, toutes les deux pour 10%,
- la région géographique représente 51,6%, avec un processus, la paie avec 17,2%, et rémunération et GTA, toutes les deux pour 10,3%.
- Si la paie et la GTA font l'objet d'un traitement majoritairement au niveau local (entité et pays), d'autres processus pourtant « transversaux » suivent cette même logique.

### Architecture du SIRH



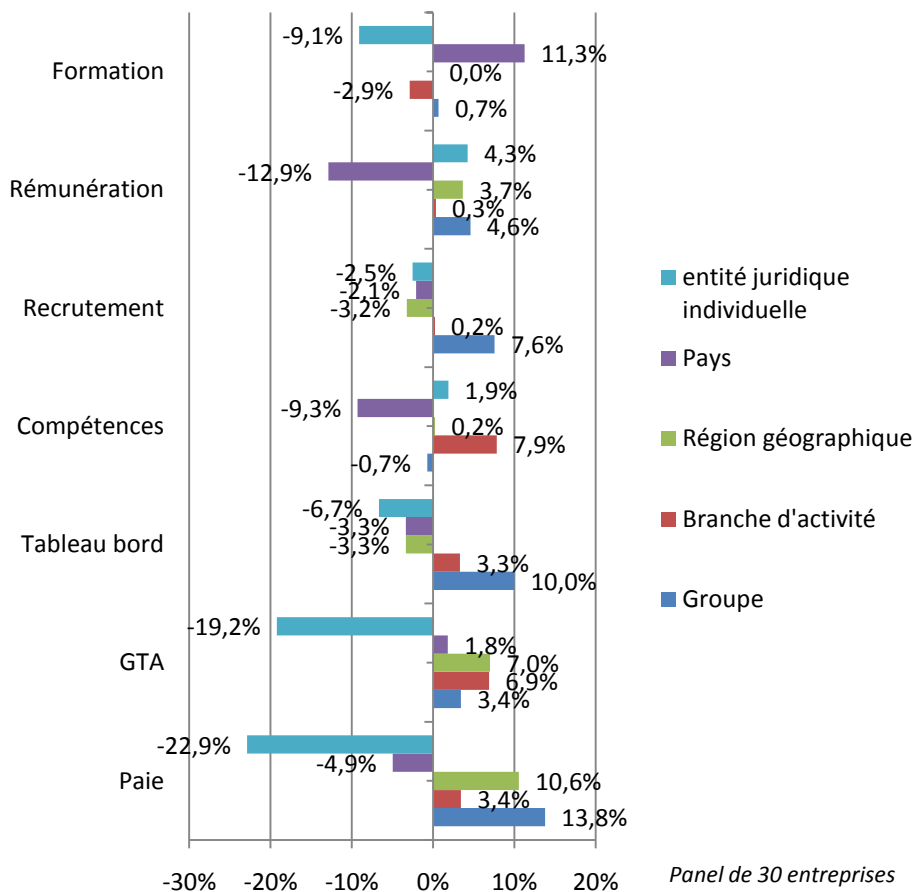


### c. Corrélation entre l'architecture SIRH et la définition de la politique RH

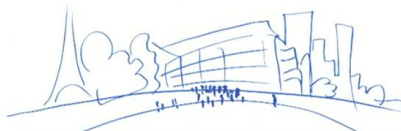
Si nous comparons maintenant l'architecture du SIRH par rapport à la définition de la politique RH (pourcentage architecture SIRH – pourcentage définition politique) :

- Pour la formation, nous pouvons observer un glissement global pour 10% environ du niveau entité vers le niveau pays,
- Pour la rémunération, un glissement de 13% environ du niveau pays vers les niveaux entités, région et groupe,
- Pour le recrutement, un glissement des niveaux entités, pays et région vers le niveau groupe pour un total de 7,6%,
- Pour les compétences, un glissement de pays pour 9,3% principalement vers le niveau branche d'activité,
- pour le tableau de bord, nous pouvons observer un glissement des niveaux entités, pays et région géographique vers branche d'activité et surtout groupe,
- pour la GTA, nous pouvons observer un décalage important du niveau entité 19,2%, vers les niveaux pays, région géographique, branche d'activité et groupe,
- pour la paie, nous pouvons observer un décalage des niveaux entité 22,9% et pays 4,9%, vers les niveaux région géographique, branche d'activité et groupe.

#### Architecture du SIRH / Définition de la politique RH



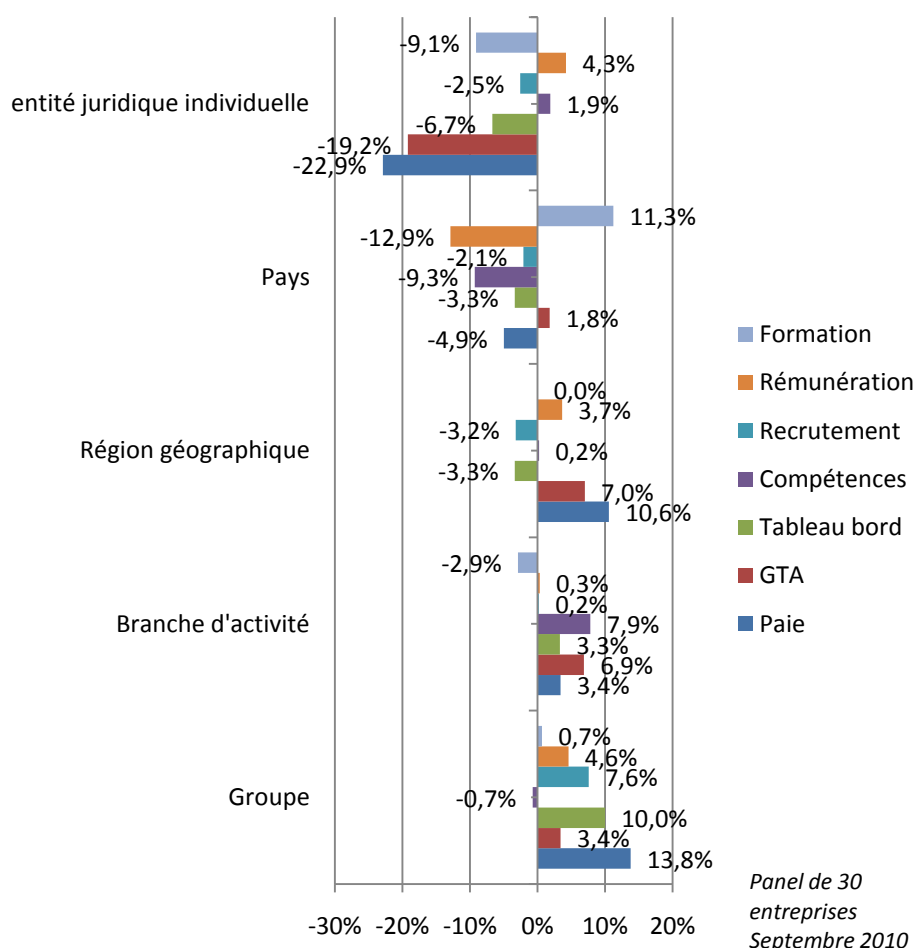




Ce deuxième graphique, nous permet de voir que :

- l'entité juridique globalement traite informatiquement moins qu'elle ne définit la politique RH,
- même chose pour le niveau pays, excepté pour la formation,
- les niveaux région, branche d'activité et groupe bénéficient de ce phénomène.

### Architecture du SIRH / Définition de la politique RH



Il est difficile de formuler des conclusions précises, si ce n'est :

- Pour notre panel, la définition de la politique RH et l'architecture du SIRH restent majoritairement au niveau national, pays et entité, pour paie (93%/65%), GTA (97%/79%), recrutement (67%/62%) et formation (63,4%/65%),
- Par contre, la définition de la politique RH et l'architecture du SIRH sont majoritairement au niveau groupe, branche d'activité et région, pour rémunération (50%/58%), compétences (53%/61%) et tableau de bord (53%/63%) ;
- Nous pouvons observer un glissement de l'architecture du SIRH par rapport à la définition de la politique RH vers les niveaux plus globaux. Nous pouvons penser que le niveau de standardisation du SIRH devance la globalisation des politiques RH.

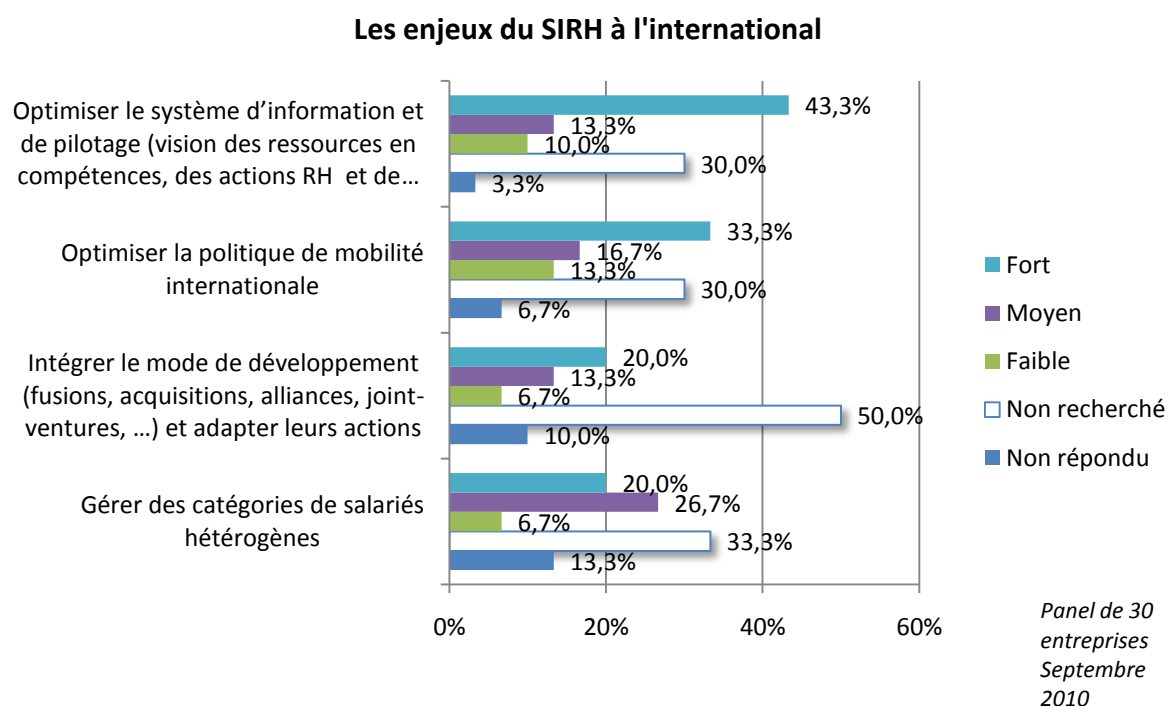


#### d. Les enjeux spécifiques du SIRH à l'international

Nous pouvons voir, à l'aide du graphique ci-dessous, que :

- l'optimisation du système d'information et de pilotage RH est un enjeu fort avec 43,3% et moyen avec 13,3%, mais nous pouvons aussi noter que pour 30% des répondants c'est un enjeu nul et 10% faible,
- l'optimisation de la politique de mobilité internationale est aussi un enjeu fort avec 33,3% et moyen avec 16,7%, mais là encore nous pouvons noter que pour 30% des répondants c'est un enjeu nul et 13,3% faible,
- l'intégration du mode de développement est un enjeu nul pour 50% des répondants et faible pour 6,7%, avec seulement 20% pour qui c'est un enjeu fort et 13,3% moyen,
- la gestion de salariés hétérogènes est un enjeu fort pour 20% des répondants et moyen pour 26,7%, mais tout de même nul pour 33,3% et faible pour 6,7%.

Il est nécessaire de noter que parmi les 30 répondants retenus, tous n'ont pas fourni d'informations pour tous les processus RH, ce qui explique les pourcentages de non réponses.



En synthèse, nous voyons que ces enjeux importants dans la littérature, sont la préoccupation forte et moyenne d'au moins la moitié des répondants, excepté l'intégration du mode de développement avec seulement un tiers. Au moins un tiers d'entre eux ne les considère pas du tout comme des enjeux, voire la moitié dans le cas de l'intégration du mode de développement.



## 6. Incidence de la taille de l'entreprise sur l'externalisation

Dans notre questionnaire, les 41 entreprises ont répondu sur le modèle d'externalisation de chacun des processus de leur SIRH.

**SIRH : Les enjeux pour la DRH (fin)**  
Nous souhaitons également connaître le niveau d'externalisation de votre SIRH et les enjeux spécifiques à l'international.

**20. Externalisation des activités**

	Aucune externalisation	Infogérance	ASP (Application Service Provider)	Externalisation complète de la fonction (informatique et back-office)	Autre situation
Paie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion administrative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GTA (Temps & Activités)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluations / entretiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poste emplois et compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rémunérations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budget de la Masse salariale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Au travers de leurs réponses, pouvons-nous définir une relation entre le type d'externalisation et la taille de l'entreprise ?

Nous allons donc tester l'indépendance entre ces deux variables.

Nous posons les deux hypothèses :

- Ho: Le choix de l'externalisation et la taille d'entreprise sont indépendants.
- H1 : Le choix de l'externalisation dépend de la taille de l'entreprise.

Dans le questionnaire, nous avons considéré 5 types d'externalisation :

Externalisation des activités
Aucune externalisation
Infogérance
ASP (Appli. Serv. Provider)
Extern. complète de la fonction (informatique et back-office)
Autre situation

Mais pour satisfaire les conditions nécessaires de validité statistique du test du Khi2, qui n'a de signification statistique que sur de larges échantillons (minimum 40) avec



la condition que tous les effectifs doivent être supérieurs ou égaux à 5, nous ne distinguerons que trois catégories d'externalisation :

Externalisation des activités du SIRH
Aucune externalisation
Infogérance
ASP (Appli. Serv. Provider) ou Extern. complète ou Autre

Nous avons défini 3 familles de taille d'entreprise, en nous concentrant sur les effectifs en France :

de 0 à 999	de 1000 à 4999	5000 et +
------------	----------------	-----------

Chaque entreprise pouvant donner dix réponses, une par module, nous pouvons avoir un total de 410 réponses (41\*10). Nous en avons obtenu 381 (soit 7 % de non réponse).

L'analyse des 381 réponses permet de construire la matrice suivante T :

de 0 à 999	de 1000 à 4999	de 5000 et +	Externalisation des activités du SIRH	en valeurs	en %
52	99	132	Aucune externalisation	<b>283</b>	74%
10	7	12	Infogérance	<b>29</b>	8%
7	13	49	ASP (Appli. Serv. Provider) ou Extern. complète ou Autre	<b>69</b>	18%
<b>69</b>	<b>119</b>	<b>193</b>		<b>381</b>	100%

On va utiliser le Test du Khi2 pour tester si l'hypothèse Ho est statistiquement acceptable ou non.

La méthode consiste à mesurer l'écart entre une distribution donnée (matrice T issue de l'enquête) et celle que l'on aurait, en théorie, si certaines hypothèses étaient vérifiées. Dans notre cas, l'hypothèse est que les deux variables (nature d'externalisation de la paie et taille de l'entreprise) sont indépendantes, et on voudrait savoir si cette hypothèse est probablement vraie ou probablement fausse.

Cela nous amène à construire une matrice attendue en situation d'indépendance, appelée To correspondant à la matrice idéale (totale indépendance entre type d'externalisation et taille) :

de 250 à 999	de 1000 à 4999	de 5000 et +	Externalisation des activités du SIRH	
51,25	88,39	143,36	Aucune externalisation	0,74
5,25	9,06	14,69	Infogérance	0,08
12,50	21,55	34,95	ASP (Appli. Serv. Provider) ou Extern. complète ou Autre	0,18
<b>69</b>	<b>119</b>	<b>193</b>		

Exemple de calcul : Première case :  $51,25 = 69 \times 0,74$  ( $T_0 = T \times \text{pondération}$ ), etc.....



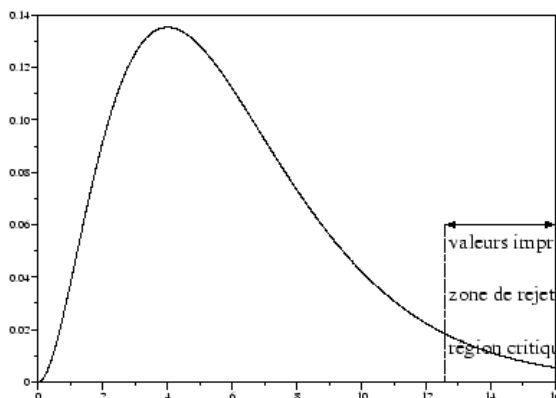
En comparant T et To, on exprime l'écart à l'indépendance. On peut alors calculer le Khi2 :

f	fo	f-fo	(f-fo) <sup>2</sup>	(f-fo) <sup>2</sup> / fo
52	51,25	0,75	0,56	0,01
99	88,39	10,61	112,55	1,27
132	143,36	-11,36	128,98	0,90
10	5,25	4,75	22,54	4,29
7	9,06	-2,06	4,23	0,47
12	14,69	-2,69	7,24	0,49
7	12,50	-5,50	30,21	2,42
13	21,55	-8,55	73,12	3,39
49	34,95	14,05	197,33	5,65
vérif (= 0) :		0		

Valeur de  
Khi2 : 18,89

Si nous choisissons une probabilité de  $\alpha = 0.01$ , ce qui traduit un risque de 1% de chance de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle, on trouve compte tenu du degré de liberté ( $4 = 2 \times 2 / \text{Nombre de ddl} = (\text{nb colonnes} - 1) (\text{nb lignes} - 1)$ ), une valeur de 13,277.

Cette valeur, issue des tables que l'on trouve dans les manuels de statistiques, signifie que la région à droite de 13,277, contient 1% de la zone sous la courbe. Cela signifie que la zone d'acceptation de l'hypothèse Ho va de 0 jusqu'à 13,277.



GRAPH. 1: Densité de  $\chi^2(6)$

Exemple de Courbe du Khi2 pour un degré de liberté = 6

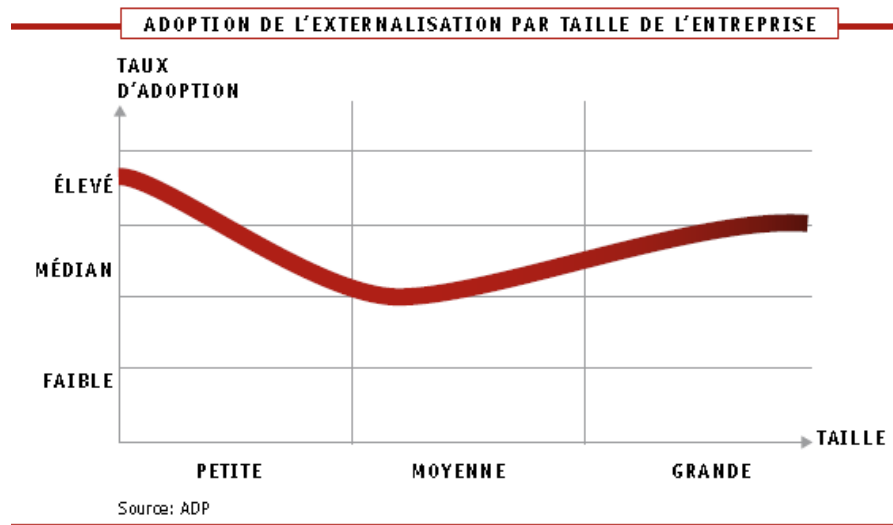
Dans notre cas, la valeur calculée du Khi2 (18,89, qui est supérieure à 13,277) signifie que nous pouvons rejeter l'hypothèse Ho (avec un risque de 1%), et donc accepter l'hypothèse H1.

En conclusion, à partir de notre échantillon, nous pouvons affirmer que le choix de l'externalisation dépend de la taille de l'entreprise (H1).

Notre terminologie « le choix de l'externalisation » est équivalente à « l'adoption de l'externalisation » utilisée dans l'étude ADP Europe : Livre blanc – Externalisation de la paie en Europe (Oct. 2008).



Nos résultats sont confirmés par cette étude, si nous nous référons au graphique ci-dessous :



En effet, ADP commente ce graphique en donnant les explications suivantes :

« Les petites structures, TPE et PME de moins de 50 salariés, emploient rarement des spécialistes de la paie. Elles externalisent auprès des experts comptables et disposent ainsi d'un ensemble de services, incluant la paie. »

« Les entreprises de taille moyenne ont un effectif plus compatible avec l'embauche de professionnels des RH, et donc d'experts paie. De ce fait, elles intègrent et conservent plus souvent ces fonctions en interne, et ne s'intéressent à l'externalisation qu'en cas de problème. »

« Dans les grandes entreprises, le recours à l'externalisation révèle une stratégie de recentrage sur le cœur de métier et de contrôle des coûts. Les RH ont pour mission de contribuer aux résultats en gérant le "capital humain" de la société. La paie y est donc traitée comme une fonction administrative, en dehors du cœur de métier, ce qui conduit souvent à la confier à un prestataire spécialisé. »

Malgré la taille limitée de l'échantillon, nous avons tout de même pu extraire des résultats confirmés par des études sur des panels plus importants au niveau européen.



## Conclusion

Au cours de ce mémoire, nous avons souhaité regarder quel pouvait être l'apport du SIRH dans l'optimisation de la fonction RH au service de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous avons exploré l'histoire du SIRH et ses aspects techniques, décrit les fonctionnalités proposées par les éditeurs, examiné en quoi et comment le SIRH peut être un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise, recherché comment le SIRH pouvait répondre aux enjeux d'une entreprise internationale, enfin étudié les différents modèles d'externalisation et leurs finalités.

Dans un deuxième temps, notre enquête quantitative nous a permis d'apporter des réponses à différents questionnements en lien avec chacune des thématiques précédemment abordées : quels sont les fonctionnalités du SIRH les plus répandues ? L'offre des éditeurs correspond-elle à un besoin réel des entreprises ? La mise en place du SIRH répond-t-elle aux attentes du professionnel RH dans ses différents rôles ? Le déploiement des fonctionnalités du SIRH permet-il réellement de renforcer ses activités stratégiques ? Existe-t-il un lien entre le niveau de définition de la politique RH et l'architecture du SIRH ? Comment sont perçus les enjeux spécifiques de l'international ? La taille de l'entreprise a-t-elle une incidence sur le choix de l'externalisation ?

Pour mener cette enquête, nous avons procédé en différentes étapes : élaborer un questionnaire en lien avec nos interrogations, choisir le support approprié à sa diffusion, définir le panel d'entreprises à solliciter, diffuser le questionnaire en bénéficiant de partenariats, enfin analyser les réponses obtenues.

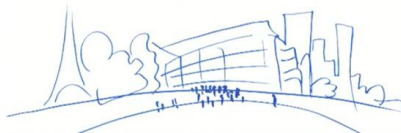
Nous avons choisi d'interroger des responsables SIRH et des DRH. Nous avons contacté environ 220 entreprises pour un résultat de 41 réponses, soit un taux de réponse de 18,4%.

Malgré la taille limitée de notre échantillon, nous avons vérifié que les résultats obtenus sont pertinents puisqu'ils ont été à deux reprises confirmés par des études réalisées par deux organisations reconnus, DANAÉ et ADP.

En rapprochant nos résultats de diverses sources déjà existantes dans le domaine du SIRH, notamment un benchmark du cabinet DANAÉ (Cercle SIRH), nous avons constaté que le taux de réponse offrait un résultat satisfaisant pour tirer des conclusions pertinentes de notre enquête, avec cependant quelques nuances pour les résultats à l'international du fait de la restriction de l'échantillon car seul 75 % des répondants correspondaient à ce critère.

Dans le chapitre 1, nous nous sommes tout d'abord intéressé à l'épistémologie du SIRH. Nous avons rencontré plusieurs courants de pensée développés par des auteurs qui ont écrit sur le Système d'Information RH (SIRH).

Tout d'abord, pour un certain nombre d'auteurs, le SIRH est avant tout un réseau permettant d'organiser, regrouper, classer, traiter et diffuser de l'information, et ce indépendamment des moyens mis en œuvre.



Par la suite, nous remarquons que le concept évolue, et que les auteurs associent le SI en général, et SIRH en particulier à une vision plus technologique. Ils parlent alors d'ensemble organisé de ressources matérielles et logicielles permettant de traiter, stocker et diffuser de l'information.

Enfin, d'autres auteurs incluent le SIRH dans une représentation plus large, en l'associant à des processus globaux tels que l'e-GRH et l'e-DRH.

Toujours dans ce même chapitre, nous avons retracé l'histoire du SIRH en fonction de trois facteurs prédominants, à savoir l'évolution de la gestion des Ressources humaines au fil du temps, d'autre part de l'informatisation de la fonction et enfin de l'évolution des technologies.

Bernard Just nous dit dans son ouvrage « **Pas de DRH sans SIRH** » : « ce n'est pas grâce à la technologie 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 ».

En effet, nous avons pu constater l'étendue des choix qui s'offraient à l'entreprise en matière de solutions informatiques.

Ces choix vont de solutions totalement intégrées (grâce aux progiciels de gestion intégrée ou ERP), jusqu'à l'informatique distribuée (qui offre un large choix de solutions pour faire communiquer les applications entre elles), en passant par la gestion par processus (qui répond aux besoins spécifiques des entreprises).

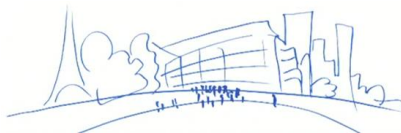
Nous avons aussi constaté, que ces solutions informatiques pouvaient être améliorées par des caractéristiques telles que le « workflow », permettant de modéliser des tâches à accomplir par les acteurs dans la réalisation d'un processus métier, ainsi que le portail d'entreprise qui, grâce à une plate-forme unique, permet aux différents acteurs d'accéder aux données du SIRH.

Nous avons également décrit les différentes interfaces qui permettent de connecter l'ensemble des outils quelque soit leur origine et leurs finalités.

Nous nous sommes interrogés sur le rôle du SIRH. Indéniablement, son rôle premier est de mettre à disposition des données fiables en temps réel. Cependant, les attendus du SIRH dépassent ce simple cadre, notamment avec la recherche d'une amélioration continue de la productivité de la fonction RH, et une rationalisation des processus Groupe dans un contexte de plus en plus international.

Le SIRH a également un impact sur le rôle joué par les acteurs de la fonction RH. Il permet tout à la fois, d'améliorer le quotidien des gestionnaires en limitant les lourdeurs et redondances des tâches administratives, d'impliquer les managers dans la gestion de leurs équipes, et de responsabiliser l'ensemble des salariés notamment en leur permettant d'avoir une démarche proactive dans la gestion de leur carrière.





Dans le chapitre 2, nous avons recensé l'ensemble des différents processus RH et leurs couvertures par le SIRH au travers de son évolution dans le temps.

Nous avons retenu huit processus dominants et les 60 fonctionnalités les composants afin de constituer un modèle. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la liste des fonctionnalités proposées par 69 éditeurs de solutions SIRH en France, recensées par Entreprise et Carrières en décembre 2006. Nous avons décrit chacun des modules du SIRH et leur capacité actuelle à satisfaire les besoins des professionnels RH.

Nous avons eu envie de vérifier si ces 69 fonctionnalités proposées par les éditeurs répondaient réellement à un besoin des entreprises à travers notre enquête.

Par rapport aux 41 entreprises qui nous ont répondu, nous avons pu recenser les fonctionnalités les plus répandues et celles au contraire les moins déployées, afin d'appréhender la réelle couverture progicielle du SIRH. De façon logique, les processus de base des années 1990 sont les plus répandus, alors que les fonctionnalités des modules plus récents telles que le recrutement et la GPEC sont les moins déployés.

Nous avons mis en parallèle le déploiement des fonctionnalités avec l'offre des éditeurs afin d'observer l'adéquation entre l'offre et la demande. Nous avons noté un premier décalage dans l'adoption de nouvelles fonctionnalités par les clients que nous pouvons attribuer à un manque de maturité de celles-ci. Un deuxième décalage provient du fait que certaines fonctionnalités sont des fonctionnalités de niche (utiles pour très peu d'entreprises). Un dernier décalage découle du fait que certaines fonctionnalités sont parfaitement maîtrisées par quelques éditeurs qui profitent de leur position dominante pour dissuader toute concurrence.

Dans le chapitre 3, nous avons voulu examiner en quoi et comment le SIRH peut être un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise.

Le SIRH n'est pas uniquement un système informatique mais comprend aussi « les personnes, les politiques, les pratiques et les informations nécessaires à l'exercice de la fonction RH ».

Pour permettre aux professionnels RH de participer à la création de valeur pour l'entreprise et d'être un véritable « business partner », il ne suffit pas d'installer les toutes dernières technologies et fonctionnalités offertes par le marché. Il est avant tout nécessaire de définir la politique et les pratiques RH et de voir comment ces solutions informatiques peuvent répondre au mieux à ces attentes.

Les enjeux de la GRH sont nombreux. Outre les enjeux visibles tels que l'optimisation des processus, l'accès aux données, la responsabilisation des acteurs, le recentrage des professionnels RH vers de vraies fonctions à valeur ajoutée, le SIRH doit permettre d'être plus efficace et incontournable en tant que « business partner », ainsi que redonner à la fonction GRH la véritable place qui lui revient dans l'entreprise.

Au travers du modèle de D. Ulrich, nous pouvons voir que le SIRH peut apporter son soutien aux professionnels RH dans les quatre rôles principaux qui leur sont confiés : « strategic partner », « change agent », « administrative expert » et « employee champion ».



Pour le vérifier, nous avons privilégié une enquête de satisfaction, examinant les objectifs recherchés par des professionnels RH avant la mise en place du SIRH et les effets constatés après cette mise en place, en comparant les deux évaluations.

Ce que nous pouvons voir avec notre panel de réponses, c'est que le SIRH apporte une réponse différente en fonction du rôle du professionnel RH.

Pour les deux rôles « strategic partner » et « change agent », le SIRH a répondu aux attentes pour la moitié des répondants, voire mieux marginalement, mais n'a pas été à la hauteur des attentes pour le reste, voire avec des effets négatifs dans certains cas.

Pour les deux autres rôles « administrative expert » et « employee champion », le SIRH n'a pas été à la hauteur des attentes pour plus de la moitié des répondants, voire avec des effets négatifs dans certains cas.

Nous avons voulu vérifier l'incidence du déploiement du SIRH sur les rôles stratégiques du professionnels RH, « strategic partner » et « change agent ». Notre observation nous a démontré que l'incidence est nulle pour le rôle du « strategic partner », et a une incidence légère pour son rôle « change agent ».

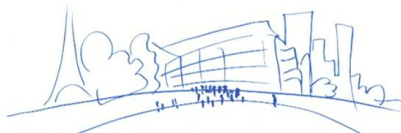
Dans le chapitre 4, nous avons voulu comprendre comment le SIRH pouvait répondre aux enjeux d'une entreprise internationale.

Nous avons émis l'hypothèse d'un modèle idéal de SIRH, mais avons vu voir par des exemples concrets que cela n'était pas l'unique choix possible. Toujours au travers de ces exemples, nous avons examiné les différentes missions que le SIRH permettait de remplir dans ce type d'environnement. Nous avons alors essayé de comprendre quels étaient les ingrédients qui permettaient de construire ce SIRH international : la nature transversale ou non des fonctionnalités, le modèle de management de l'entreprise, les impacts du contexte dans lequel elle se trouve, c'est-à-dire la confrontation de la culture d'entreprise et des autres cultures, la dissémination des responsabilités, l'évolution permanente de l'entreprise, l'hétérogénéité des moyens dont disposent les unités qui la constituent. Enfin nous nous sommes intéressés aux différentes formes que peut prendre le SIRH de ces entreprises.

Notre enquête nous a permis de vérifier qu'il n'y a pas qu'un seul modèle de SIRH. Pour notre panel, la définition de la politique RH et l'architecture du SIRH restent majoritairement positionnées au niveau national, pays et entité, pour paie, GTA, recrutement et formation. Par contre, la définition de la politique RH et l'architecture du SIRH sont positionnées au niveau groupe, branche d'activité et région, pour rémunération, compétences et tableau de bord.

Nous pouvons observer un glissement de l'architecture du SIRH par rapport à la définition de la politique RH vers les niveaux plus globaux. Nous pouvons penser que le niveau de standardisation du SIRH devance la globalisation des politiques RH.

Enfin, nous avons observé que les enjeux propres à l'international mentionnés dans la littérature, sont la préoccupation forte et moyenne d'au moins la moitié des répondants, excepté l'intégration du mode de développement avec seulement un tiers. Au moins un tiers d'entre eux ne les considère pas du tout comme des enjeux, voire la moitié dans le cas de l'intégration du mode de développement.



Dans le chapitre 5, nous avons décrit l'externalisation et ses différents modèles en définissant une cartographie basée sur une segmentation de l'offre selon la valeur ajoutée du partenaire.

Après avoir défini les modèles d'externalisation propres à des environnements dédiés ou partagés, nous avons décrit un modèle alternatif ou préparatoire, le Centre de Services Partagés (CSP).

Face aux finalités de l'externalisation, se concentrer sur les tâches ayant une importance stratégique, améliorer la qualité des services, réduire ses coûts et ainsi renforcer sa position concurrentielle, les professionnels RH doivent en conserver la maîtrise pour garantir l'efficacité et l'efficience des processus RH et la qualité du management des hommes.

Face à l'hypothèse de l'influence de la taille de l'entreprise dans la décision d'externalisation, nous avons pu valider statistiquement ce lien et ainsi retrouver les conclusions d'une enquête faite au niveau européen.

Pour terminer ce mémoire, il est indéniable que le SIRH est un atout pour la GRH au service de l'entreprise. L'offre logicielle est très riche et encore peu déployée au niveau de certaines fonctionnalités. Cependant, nous avons pu noter certaines limites dans sa capacité à satisfaire toutes les attentes des professionnels RH, même si elle leur permet de renforcer leur rôle stratégique.

L'offre des éditeurs va continuer à se développer au travers de nouveaux outils :

« 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.»

(B. Just, 2010, p. 22)

L'entreprise se trouve dans un environnement en perpétuelle évolution, nécessitant des mutations constantes des organisations de travail :

« Pour un DRH, le premier réflexe devrait être de réfléchir aux modifications requises du design de l'organisation et aux enjeux individuels et collectifs des changements technologiques afin d'accroître les chances d'un effet positif des TIC [du SIRH] »

(F. Blanchot et F. Wacheux, 2002, p. 35).

« Le courage, c'est d'aller à l'idéal et de comprendre le réel... »  
(Jean Jaurès, 1903, Discours à la jeunesse, Albi)



## **Bibliographie**

- O. Aktouf (2007), ***Le symbolisme et la « culture d'entreprise »***, L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, sous la direction de JF Chanlat, huitième tirage, Editions Eska
- H. Angot (2005), ***Système d'information de l'entreprise***, 5<sup>ème</sup> édition De Boeck Management.
- C. Barmeyer (2008), ***La GRH et les organisations face aux dynamiques culturelles***, Gestion des ressources humaines internationales, coordonné par M-F. Waxin et C. Barmeyer, Editions Liaisons
- J. Barthélémy (2001), ***Stratégies d'externalisation***, Editions Dunod.
- Barthe S. (2001), ***L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines: Emergence de l'e-RH***, Les Notes du LIRHE, n° 343, juin 2001
- C. Bartlett et S. Ghosha (1998), ***Managing across borders***, Harvard Business School press
- C-H Besseyre des Horts (2005), ***Quels pratiques et outils pour répondre aux nouveaux enjeux Ressources Humaines du secteur banque/finance ?***, <http://www.atelier.fr/crconference/quels,pratiques,outils,repondre,nouveaux,enjeux,ressources,humaines,secteur,banquefinance-30769-CRConference.html>
- F. Blanchot et F. Wacheux (2002), ***TIC, Finalités de la GRH et création de valeur***, e-GRH : révolution ou évolution ?, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons
- F. Bournois, J. Rojot, et J-L. Scaringella (2003), ***RH les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40***, Editions d'organisation.
- F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella (2007), ***RH, les meilleures pratiques du CAC40/SBF120***, Eyrolles, Edition d'organisation
- D. Brown (1999), ***Technology, a tool for strategic HR***, Canadian HR Reporter, Dec. 13
- M. F. Cook (1999), ***Outsourcing Human Resource Functions. Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost***, New York, American Academy Association
- J. Delmotte et L. Sels (2005), ***L'outsourcing des RH: opportunité ou menace?***, Université de Leuven, Belgique
- J-P. Dupuis (2007), ***Anthropologie, culture et organisation***, L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, sous la direction de JF Chanlat, huitième tirage, Editions Eska
- G-N. Fischer (2007), ***Espace, identité et organisation***, L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, sous la direction de JF Chanlat, huitième tirage, Editions Eska
- K. M. Gilley et A. A. Rasheed (2000), ***Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance***, Journal of Management, 26(4), p. 763-790.
- V.Y. Haines et A. Petit (1997), « ***Conditions for successful human resource information system*** », Human Resources Management, été, vol.36, n°2
- P. Gilbert (2006), ***L'informatisation de la GRH, Encyclopédie des Ressources Humaines***, Ed. Vuibert, in (dir). J. Allouche (coord), Paris France
- P. Gilbert (1999), ***Les ressources humaines***, Editions d'Organisation, in (dir). D. Weiss (coord)



- K. M. Gilley et A. A. Rasheed (2000), ***Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance***, Journal of Management, 26(4)
- C. R. Greer, S. A. Youngblood et D. A. Gray (1999), ***Human resource management outsourcing: the make or buy decision***, Academy of Management Executive, 13(3)
- A. Guillemin, J. Grenier Godard (2004), ***Rôle de la politique rh du prestataire dans le succès d'une externalisation : une étude exploratoire***, Congrès AGRH 2004
- R. Helderlé, « ***Les pionniers de l'e-RH*** », Entreprises et Carrière. Helderlé R. (2001), « Les pionniers de l'e-RH, Entreprises et Carrière », in Barthe S., (2001)
- J-P. Helfer, M. Kalika, J. Orson (2008), ***Management, Stratégie et Organisation***, 7ème édition, Vuibert Gestion
- A. Hendrickson (2003), ***Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources***, Journal of Labor Research, Volume 24, Number 3
- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry (2008), ***Stratégique***, Pearson education
- B. Just (2010), ***Pas de DRH sans SIRH***, Editions Liaisons
- M. Kalika (2002), ***e-GRH: révolution ou évolution?***, Editions Liaisons
- T. Kern et L.P. Willcocks (2000), ***Cooperative relationship strategy in global information technology out-sourcing***, Cooperative strategy : economic , business and organizational issues, coordonné par D. Faulkner et M. De Rond, Oxford University Press.
- K. Kovach et C. Cathcart (1999), ***Human Resource Information Systems (HRIS) : Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage***, Public Personnel Management, Vol. 28
- G. Lafleur (2006), ***L'influence de l'utilisation des technologies de l'information sur la fonction ressources humaines***, Université de Montréal, mémoire.
- D. P. Lepak, K. M. Bartol et N. L. Erhardt (2005), ***A contingency framework for the delivery of HR practices***, Human Resource Management Review, 15(2)
- S. Maire (2010), ***Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)***, Séminaire MBA Management des RH, Paris Dauphine.
- M. Marchington et A. Wilkinson (2005), ***Human resource management at work: people management and development***, Chartered Institute of Personnel and Development, p131
- A. Marrec (2005), ***Le TIC TAC TOE de la GRH***, Téléscope, revue d'analyse compare en administration publique, vol12 n°2 mai 2005
- A. Meignant (2009), ***Manuel d'audit du management des ressources humaines***, Editions Liaisons
- A. N Vo (2008), ***Le transfert des politiques et pratiques de GRH dans les entreprises multinationales***, Gestion des ressources humaines internationales, coordonné par M-F. Waxin et C. Barmeyer, Editions Liaisons
- S. Maire (2010), « ***Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)*** », Séminaire MBA MRH
- E. Milliot (2005), ***Stratégie d'internationalisation: une articulation des travaux de Porter et Perlmutter***, Management Prospective Editions, Revue management et avenir, 2005/1-N°3



- E. Monod et F. Rowe (1999), « **Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs** », Systèmes d'Information et Management, vol°4, n°1
- A. Mullenders (2009), **e-DRH**, Editions De Boeck Université
- S. Nahon, L. Taskin (2009), **e-GRH Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer**, Edipro - Editions des CCI de Wallonie
- N. Napier, J. Tibau, M. Janssen et R. Pilenzo (1995), **Juggling on a High Wire: The Role of the International Human Resources Manager**, Handbook of human resource management, édité par G. Ferris, S. Rosen, D. Barnum, Blacwell Business
- J.-L. Peaucelle (1998), **La productivité administrative et l'informatique : discours et réalité**, Cahier de recherche 1998.12, GREGOR, IAE de Paris.
- J-M. Peretti (2002), **Conclusion**, e-GRH : révolution ou évolution ?, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons
- M. Porter(1986), **Competition in global industries**, Harvard Business School Press
- R. Purna Chandra (2009), **Role of HRIS in improving Modern HR operations**, Advances in management vol.2, ANU Campus, India, 12 décembre 2009
- J. B. Quinn et F. G. Hilmer (1994), **Strategic outsourcing**, Sloan Management Review, 35(4).
- R. Reix (2000), **Systèmes d'information et management des organisations**, Editions Vuibert.
- F. Silva (2001), **Devenir e-DRH**, Editions Liaisons
- F. Silva (2008), **Etre e-DRH**, Editions Liaisons
- V. Stein (2008), **Le contexte de l'internationalisation de la GRH**, Gestion des ressources humaines internationales, coordonné par M-F. Waxin et C. Barmeyer, Editions Liaisons
- S.I. Tannenbaum (1990), «**Human Resource Information Systems: User Group Implications**», Journal of Systems Management, n°41
- J. Tixier (2004), **Les relations filiales-maison mère au sein d'une firme multinationale : le système d'information des ressources humaines (SIRH) comme outil d'intégration**, Université Paris Dauphine, Thèse
- J. Tixier et F. Deltour (2004), **Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : Le SIRH entre ambition et pragmatisme**, soumis à la Conférence AGRH 2004, Montréal
- D. Ulrich (1997), **Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results**, Harvard Business School Press
- D. Ulrich et W. Brockbank (2005), **The HR Value proposition**, Harvard Business School Press
- D. Ulrich (2008), **Compte-rendu de la session chat du 26 septembre 2008 avec Dave Ulrich**, <http://www.capsurlesrh.be/extras/web-specials/les-rh-selon-ulrich>
- M-F. Waxin et C. Barmeyer (2008), **Introduction, Gestion des ressources humaines internationales**, Editions Liaisons
- J. Wilcox (1997), « **The evolution of Human Resources Technology** », Management Accounting Human Resources, June, p.3-5.



ADP Europe (2008), **Livre Blanc - Externalisation de la paie en Europe**, Publications ADP, Octobre 2008

Communications & Services (2009), **Réussir son projet d'externalisation de la gestion de la formation, LIVRE BLANC Juillet 2009**

Entreprise & Carrières (2006), **Solutions informatiques R.H. - SIRH 2007**, Hors-série du 19 Décembre 2006.

Etude Markess International (2009), **Optimisation de la Gestion Administrative des RH - Référentiel de pratiques** - édition 2009

Les dossiers d'ADP (2005), **Ressources Humaines, L'externalisation en Europe : une tendance profonde, une évolution accélérée.**

Logo entêtes de page : <http://www.fondation.dauphine.fr/>

Logo de couverture et entêtes de page : [www.pdservices.com/images/IntegratedPuzzle.jpg](http://www.pdservices.com/images/IntegratedPuzzle.jpg)



## Annexes

### 1. Questionnaire

#### Informations générales sur l'entreprise et niveau de définition de la politique RH

## Questionnaire sur les enjeux du SIRH

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE  
MBA Management des Ressources Humaines - Promo 7

Questionnaire dans le cadre du Mémoire de Nathalie Fisteberg - Gilles Exbrayat - Ronan Fouesnant

Notre mémoire a pour sujet : le SIRH et ses enjeux.

Le questionnaire comprend 22 questions organisées en quatre parties : la première partie concerne des informations générales sur votre société, la seconde correspond à un zoom sur les fonctions de votre SIRH en France, la troisième s'intéresse aux enjeux et impacts du SIRH, avec un zoom sur deux thèmes particuliers qui sont l'externalisation et la dimension groupe/internationale, enfin, la quatrième comprend des questions administratives.

Les réponses seront utilisées à des fins de recherche, uniquement dans le cadre de ce mémoire. Toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et exclusivement par les trois membres de l'équipe.

Si certaines informations vous semblent trop sensibles, vous pouvez remplir le questionnaire en ne renseignant pas les questions concernées.

Sauf accord de votre part, le nom de votre société ainsi que votre nom n'apparaîtront pas dans l'étude. Nous garantissons l'anonymat de tous les répondants. Nous nous engageons à ne pas fournir à des tiers le détail de vos réponses.

Nous vous invitons à participer à la présentation de notre mémoire le Vendredi 29 Octobre 2010 après-midi à l'Université Paris Dauphine.

Nous vous enverrons une copie de notre mémoire en novembre 2010.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec nous en écrivant à l'adresse suivante : [MBARH7.enqueteSIRH@free.fr](mailto:MBARH7.enqueteSIRH@free.fr)

Avec tous nos remerciements pour votre contribution à nos travaux.

#### 1. Nom du groupe / entreprise

#### 2. Nom et localisation de la maison-mère

#### 3. Votre Secteur d'activité

Services





#### 4. Effectifs en France

#### 5. Effectifs Monde

#### 6. Le Responsable SIRH est-il rattaché :

à la Direction RH

à la Direction SI (IT)

Autre :

#### 7. Définition de la Politique RH

à quel niveau ?

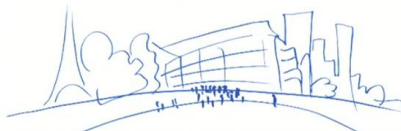
	Niveau Groupe	Niveau Branche d'activité	Niveau Région géographique	Niveau Pays	Niveau entité juridique individuelle
Paie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion Temps & Activités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tableaux de bord RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences & Connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rémunération globale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7 bis. Définition de la Politique RH

Commentaires sur le niveau d'autonomie des fonctions RH par rapport à la RH Groupe

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)



## Informations générales sur l'entreprise et niveau de définition de la politique RH

### Questionnaire sur les enjeux du SIRH

#### Les Fonctionnalités de votre SIRH en France

Nous nous intéressons ici au SIRH de votre société en France. Nous souhaitons connaître son périmètre fonctionnel : les fonctionnalités qui ne sont pas disponibles (« non déployée »), celles qui sont partiellement mises en place et utilisées (« partiellement déployée »), celles qui sont totalement opérationnelles (« déployée »), enfin celles qui sont en cours d'installation ou prévues (« en projet »).

Les fonctionnalités sont regroupées par grandes familles : Paie, Gestion Administrative, Gestion des Temps et Activités, Tableaux de bord RH, Compétences & Connaissances, Recrutement, Rémunération globale, Formation.

#### 8. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Paie

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Gestion multi-sociétés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aide légale en ligne ou téléphonique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mises à jour gratuites et automatiques des évolutions légales et conventionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 8 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Paie

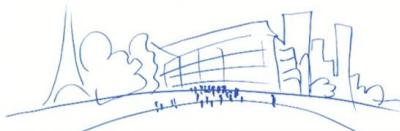
Commentaires

#### 9. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Gestion Administrative

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Gestion des dossiers salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mise en place de solutions en self-service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Déclarations annuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivi des visites médicales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 9 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Gestion Administrative

Commentaires



#### 10. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Temps & Activités (GTA)

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Badgage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saisie déclarative des temps en ligne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion décentralisée (dont validation managers) des congés, absences et RTT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du Compte Epargne Temps (CET)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la modulation du temps de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification semi-automatique des temps de travail et des activités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des intérimaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Temps & Activités (GTA)

Commentaires

#### 11. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Tableaux de bord RH

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Analyse de la masse salariale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simulation de l'évolution de la masse salariale en intégrant l'évolution démographique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse statistique des indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse statistique des temps et des activités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse statistique des actions de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse statistique des recrutements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outil d'administration des enquêtes d'opinion en ligne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**11 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Tableaux de bord RH**

Commentaires

**12. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Compétences & Connaissances**

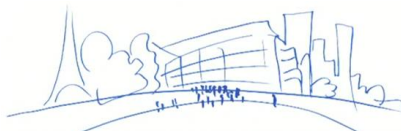
	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Gestion des entretiens individuels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des auto-évaluations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du 360° feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tests d'évaluation comportementaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tests d'évaluation métiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des plans de successions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion d'un référentiel des métiers et des compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartographie des connaissances et des compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse syntaxique des connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annuaire des compétences et des connaissances (Who's who)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Compétences & Connaissances**

Commentaires

**13. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Recrutement**

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Lecture automatique des CV papiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulaire de candidature	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auto-saisie des formulaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Analyse syntaxique des CV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tests d'évaluation comportementaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tests d'évaluation métiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du scoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du matching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la relation candidat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la cooptation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la mobilité interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du on-boarding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des stagiaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des intérimaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Recrutement**

Commentaires

**14. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Rémunération globale**

	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Gestion décentralisée de la rémunération variable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion décentralisée des augmentations individuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des avantages en nature	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des avantages sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de l'intéressement et de la participation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du bilan social individualisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Rémunération globale**

Commentaires



	Non déployée	Partiellement déployée	Déployée	En projet
Gestion du plan de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la déclaration fiscale 2483	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des compteurs DIF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des entretiens de professionnalisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du catalogue formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion en ligne des inscriptions des stagiaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plateforme de formation en ligne (LMS : learning management system)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outil de conception de cours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outil de conception et d'administration de tests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 bis. Fonctionnalités de votre SIRH en France : Formation

Commentaires

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)



## Informations générales sur l'entreprise et niveau de définition de la politique RH

# Questionnaire sur les enjeux du SIRH

### SIRH : Les enjeux pour la DRH

Nous nous intéressons ici au SIRH de votre société, en termes d'objectifs recherchés lors de sa conception et d'effets constatés après sa mise en oeuvre.

### 16. Domaine 1 : PRESTATIONS DE SERVICE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

#### 16 a. Réduction des Effectifs RH

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 16 b. Réduction des Effectifs RH

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 16 c. Réduction des Coûts de la fonction RH et de ses prestations

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 16 d. Réduction des Coûts de la fonction RH et de ses prestations

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 16 e. Amélioration de la Gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données)

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 16 f. Amélioration de la Gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données)



	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16 g. Amélioration de la Qualité des prestations RH (perçue, indicateurs internes)**

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16 h. Amélioration de la Qualité des prestations RH (perçue, indicateurs internes)**

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16 bis. Objectifs & impacts de votre SIRH : Domaine 1**

**17. Domaine 2 : LA CONTRIBUTION STRATÉGIQUE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

**17 a. Prise en compte des RH comme facteur stratégique**

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 b. Prise en compte des RH comme facteur stratégique**

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 c. Maîtrise des processus RH (recrutement, mobilité, compétences, formation, ...)**

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 d. Maîtrise des processus RH (recrutement, mobilité, compétences, formation, ...)**





	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 e. Amélioration de la Gestion des dirigeants, emplois-clés, et hauts potentiels**

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 f. Amélioration de la Gestion des dirigeants, emplois-clés, et hauts potentiels**

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 g. Amélioration de l'Organisation et des processus**

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 h. Amélioration de l'Organisation et des processus**

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17 bis. Objectifs & impacts de votre SIRH : Domaine 2**

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)



## Informations générales sur l'entreprise et niveau de définition de la politique RH

# Questionnaire sur les enjeux du SIRH

### SIRH : Les enjeux pour la DRH (suite)

Nous nous intéressons ici au SIRH de votre société, en termes d'objectifs recherchés lors de sa conception et d'effets constatés après sa mise en oeuvre.

## 18. Domaine 3 : LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT

### 18 a. Amélioration du Leadership

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18 b. Amélioration du Leadership

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18 c. Amélioration du Partage des valeurs

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18 d. Amélioration du Partage des valeurs

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18 e. Création et soutien d'un réseau interne favorable au changement

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18 f. Création et soutien d'un réseau interne favorable au changement



	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
18 g. Création et animation d'un réseau externe				
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
18 h. Création et animation d'un réseau externe				
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 bis. Objectifs & impacts de votre SIRH : Domaine 3
<div style="border: 1px solid gray; height: 60px; width: 100%;"></div>

19. Domaine 4: MOTIVATION ET IMPLICATION DU PERSONNEL
---

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
19 a. Amélioration de la Participation du personnel				
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
19 b. Amélioration de la Participation du personnel				
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
19 c. Encouragement des efforts et reconnaissance				
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 d. Encouragement des efforts et reconnaissance
---



	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19 e. Amélioration du Suivi de la motivation et de l'implication**

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19 f. Amélioration du Suivi de la motivation et de l'implication**

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19 g. Amélioration des Conditions de travail et de la Sécurité**

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Objectif recherché :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19 h. Amélioration des Conditions de travail et de la Sécurité**

	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
Effets constatés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19 bis. Objectifs & impacts de votre SIRH : Domaine 4**

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)



Informations générales sur l'entreprise et niveau de définition de la politique RH

## Questionnaire sur les enjeux du SIRH

### SIRH : Les enjeux pour la DRH (fin)

Nous souhaitons également connaître le niveau d'externalisation de votre SIRH et les enjeux spécifiques à l'international.

#### 20. Externalisation des activités

	Aucune externalisation	Infogérance	ASP (Application Service Provider)	Externalisation complète de la fonction (informatique et back-office)	Autre situation
Paie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion administrative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GTA (Temps & Activités)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluations / entretiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poste emplois et compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rémunérations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budget de la Masse salariale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 20 bis. Externalisation des activités

Commentaires

#### 21. Architecture mondiale de votre SIRH

Standardisation des outils SIRH : à quel niveau ?

	Niveau Groupe	Niveau Branche d'activité	Niveau Région géographique	Niveau Pays	Niveau entité juridique individuelle
Paie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Niveau Groupe	Niveau Branche d'activité	Niveau Région géographique	Niveau Pays	Niveau entité juridique individuelle
Gestion Temps & Activités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tableaux de bord RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences & Connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rémunération globale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21 bis. Architecture mondiale de votre SIRH**

Commentaires

**22. Les enjeux du SIRH à l'International (objectifs recherchés)**

Internationalisation des entreprises & déploiement du SIRH

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
Gérer des catégories de salariés hétérogènes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intégrer le mode de développement (fusions, acquisitions, alliances, joint-ventures, ...) et adapter leurs actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimiser la politique de mobilité internationale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimiser le système d'information et de pilotage (vision des ressources en compétences, des actions RH et de leurs résultats dans l'ensemble des filiales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22 bis. Les enjeux du SIRH à l'International**

Commentaires



## Données personnelles du répondant et autorisations

# Questionnaire sur les enjeux du SIRH

### Données personnelles - Confidentialité

Cette dernière partie vous permet de vous identifier et de nous préciser vos instructions en termes de confidentialité. Avec tous nos remerciements pour votre participation à ce questionnaire.

Nom

Prénom

Votre fonction

Vos coordonnées téléphoniques

Votre adresse e-mail

Vous autorisez-nous à citer le nom de votre société dans le mémoire ?

Oui

Vous autorisez-nous à citer votre nom dans le mémoire ?

Oui

Pouvons-nous vous recontacter ?

Oui

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)



## 2. Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)



## Recrutement :

Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)

Résultats auprès de 39 éditeurs positionnés sur ce thème

	Recrutement	Lecture automatique des CV papiers	Formulaire de candidature	Auto saisie des formulaires de candidatures à partir des CV joints	Analyse syntaxique des CV électroniques	Tests d'évaluation compétences	Tests d'évaluation métiers	Gestion du scoring	Gestion du matching	Gestion de la relation candidat (réponses automatées, agenda en	Gestion de la cooptation (avec gestion des primes)	Gestion de la mobilité interne	Gestion du on boarding	Gestion des stagiaires	Gestion des infirmières
1	Editeur ACTIVIAE EMPLOI : Site web <a href="http://www.rhprofil.com">www.rhprofil.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Editeur Adequasy : Site web <a href="http://www.adequasy.fr">www.adequasy.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Editeur ADP-GSI France : Site web <a href="http://www.eurpcazb.com">www.eurpcazb.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	Editeur ADVeasyS : Site web <a href="http://www.adveasy.com">www.adveasy.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Editeur AKTOR Interactive : Site web <a href="http://www.aktor.fr">www.aktor.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	Editeur AssessFirst : Site web <a href="http://www.assessfirst.com">http://www.assessfirst.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	Editeur ATOOL TIME : Site web <a href="http://www.aooltime.fr">www.aooltime.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
11	Editeur CANTORIEL : Site web <a href="http://www.cantoriel.fr">http://www.cantoriel.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
14	Editeur CEGEDIM SRH : Site web <a href="http://www.cegidim-srh.com">www.cegidim-srh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
15	Editeur CEGID : Site web <a href="http://www.cegid.fr">www.cegid.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	Editeur Cézanne Software : Site web <a href="http://www.cezanneaw.com">www.cezanneaw.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
18	Editeur Cubiks : Site web <a href="http://www.cubiks.fr">www.cubiks.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
20	Editeur EOLIA Consulting : Site web <a href="http://www.eolia-consulting.com">www.eolia-consulting.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
21	Editeur Extensy : Site web <a href="http://www.extensy.fr">www.extensy.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
22	Editeur E-TESTING : Site web <a href="http://www.e-testing.fr">http://www.e-testing.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
25	Editeur FODERIS : Site web <a href="http://www.foderis.fr">www.foderis.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
30	Editeur HR Access Solutions : Site web <a href="http://www.hraccess.com">www.hraccess.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
34	Editeur Kics tempo : Site web <a href="http://www.kics-tempo.com">www.kics-tempo.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
35	Editeur KOLTECH SAS : Site web <a href="http://www.koltech-group.com">www.koltech-group.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
36	Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web <a href="http://www.lefebvre-software.com">www.lefebvre-software.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
37	Editeur Linovay-e-manation : Site web <a href="http://www.linovay.com">www.linovay.com</a> et <a href="http://www.manaton.com">www.manaton.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
38	Editeur LOGIRH : Site web <a href="http://logirh.com">logirh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
40	Editeur Meta4 : Site web <a href="http://www.meta4.fr">www.meta4.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
42	Editeur MTTed : Site web <a href="http://www.mtted.fr">www.mtted.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
43	Editeur Ojob : Site web <a href="http://www.ojob.com">www.ojob.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
47	Editeur OPP : Site web <a href="http://www.oppai.com">www.oppai.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
49	Editeur Oracle : Site web <a href="http://www.oracle.com/">www.oracle.com/</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
50	Editeur REFORMANSE : Site web <a href="http://www.reformanse.com">www.reformanse.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
52	Editeur PictRH Solutions : Site web <a href="http://www.pictrh.com">www.pictrh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
53	Editeur Pkid : Site web <a href="http://www.pkid.fr">www.pkid.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
54	Editeur R.FLEX PRODIGE : Site web <a href="http://www.proflis.net">www.proflis.net</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
55	Editeur Sage : Site web <a href="http://www.sage.fr">www.sage.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
56	Editeur SAGES Software : Site web <a href="http://www.sages-soft.com">www.sages-soft.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
58	Editeur Sonra Group : Site web <a href="http://www.sonragroup.com">www.sonragroup.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
59	Editeur StepStone i-Care : Site web <a href="http://www.stepstone.com/solutions">www.stepstone.com/solutions</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
61	Editeur Talent4Jobs : Site web <a href="http://www.talent4jobs.com">www.talent4jobs.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
62	Editeur TALEO : Site web <a href="http://www.taleo.com">www.taleo.com</a> et <a href="http://www.taleo.fr">www.taleo.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
64	Editeur TECHNO MEDIA : Site web <a href="http://www.techmedia.fr">www.techmedia.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
68	Editeur Vunr Technology : Site web <a href="http://www.vunr.com">www.vunr.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
39		19	29	24	21	26	24	28	27	31	13	29	12	30	1
		49%	74%	62%	54%	67%	62%	72%	69%	79%	33%	74%	31%	77%	3%
		57%													



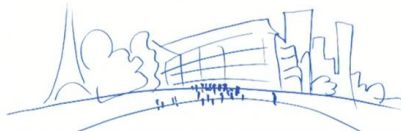


## Formation :

Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)

Résultats auprès de 38 éditeurs positionnés sur ce thème

Formation	Gestion du plan de formation	Gestion de la déclaration fiscale 2483	Gestion des compteurs du DIF	Gestion des entretiens de professionnalisation	Gestion du catalogue formation	Gestion en ligne des inscriptions des stagiaires	Plate-forme de formation en ligne (LMS)	Outil de conception de cours	Outil de conception et d'administration de tests
Editeur Adequasy : Site web <a href="http://www.adequasy.fr">www.adequasy.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur ADP-GSI France : Site web <a href="http://www.europe.adp.com">www.europe.adp.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur AppliRH : Site web <a href="http://www.applirh.com">www.applirh.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur ARINSO International : Site web <a href="http://www.arinso.com">www.arinso.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Bodet : Site web <a href="http://www.bodet.fr">www.bodet.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur CANTORIEL : Site web <a href="http://www.cano-niel.fr">http://www.cano-niel.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur CAPTOR : Site web <a href="http://www.captor.fr">www.captor.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur CATHARISYS CONSULTING GROUP : Site web <a href="http://www.catharisy-consul-ting.be">www.catharisy-consul-ting.be</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur CEGEDIM SRH : Site web <a href="http://www.cegedim-srh.com">www.cegedim-srh.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur CEGID : Site web <a href="http://www.cegid.fr">www.cegid.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Cézanne Software : Site web <a href="http://www.cezannesw.com">www.cezannesw.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Editeur E-Learning / Crossknowledge : Site web <a href="http://www.crossknowledge.com">www.crossknowledge.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur EOLIA Consulting : Site web <a href="http://www.eolia-consul-ting.com">www.eolia-consul-ting.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Extensity : Site web <a href="http://www.extensity.fr">www.extensity.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur EXECUTRACK Solutions (France) : Site web <a href="http://www.executrack.com">www.executrack.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur FOEDERIS : Site web <a href="http://www.foederis.fr">www.foederis.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Ganesha : Site web <a href="http://www.ganema.fr">http://www.ganema.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur HR Access Solutions : Site web <a href="http://www.hraccess.com">www.hraccess.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur SUM TOTAL / IP progress - Bernard Juhiet Group : Site web <a href="http://www.iprogress.com">www.iprogress.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web <a href="http://www.lefbvre-software.com">www.lefbvre-software.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur LOGIRH : Site web <a href="http://www.logirh.com">www.logirh.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Meta4 : Site web <a href="http://www.meta4.fr">www.meta4.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Oojob : Site web <a href="http://www.ojob.com">www.ojob.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur OpenPortal Software : Site web <a href="http://www.openportal.fr">http://www.openportal.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur OPP : Site web <a href="http://www.oppeu.com">www.oppeu.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Oracle : Site web <a href="http://www.oracle.com/">www.oracle.com/</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur PERSPECTIVE23 : Site web <a href="http://www.perspective23.com">http://www.perspective23.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur PilotRH Solutions : Site web <a href="http://www.pilotrh-solutions.com">www.pilotrh-solutions.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur FLEX PRODIGEL : Site web <a href="http://www.proflis.net">www.proflis.net</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Sage : Site web <a href="http://www.sage.fr">www.sage.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur SAGES Software : Site web <a href="http://www.sages-software.com">www.sages-software.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur SIGMA (Groupe) : Site web <a href="http://www.sigma.fr">http://www.sigma.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Sopra Group : Site web <a href="http://www.sopragroup.com">www.sopragroup.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur SYFADIS : Site web <a href="http://www.syfadis.com">www.syfadis.com</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur TECHNOEDIA : Site web <a href="http://www.techno-media.fr">www.techno-media.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Thomson NETg : Site web <a href="http://www.netg.fr">www.netg.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Virtualia : Site web <a href="http://www.virtualia.fr">www.virtualia.fr</a>	X	X	X	X	X	X			
Editeur Wyaforms : Site web <a href="http://www.wyaforms.com">www.wyaforms.com</a>	X	X	X	X	X	X			
<b>38</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
55%	71%	61%	68%	61%	76%	82%	29%	18%	34%



## Tableaux de bord :

Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)

Résultats auprès de 34 éditeurs positionnés sur ce thème

	Tableaux de bord	Analyse de la masse salariale	Simulation de l'évolution de la masse salariale en intégrant l'évolution	Analyse statistique des indicateurs sociaux (absentéisme,	Analyse statistique des temps et des activités	Analyse statistique des actions de formation	Analyse statistique des recrutements	Outil d'administration des enquêtes d'opinion en ligne
2	Editeur Adequasy : Site web <a href="http://www.adequasy.fr">www.adequasy.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
3	Editeur ADP - GSI France : Site web <a href="http://www.europe.adp.com">www.europe.adp.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
4	Editeur ADveasyS : Site web <a href="http://www.adveasy.com">www.adveasy.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
5	Editeur AppliRH : Site web <a href="http://www.applirh.com">www.applirh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
7	Editeur ARNSO International : Site web <a href="http://www.ainso.com">www.ainso.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
10	Editeur Bodet : Site web <a href="http://www.bodet.fr">www.bodet.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
11	Editeur CANTORIEL : Site web <a href="http://www.cantoriel.fr">http://www.cantoriel.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
12	Editeur CAPTOR : Site web <a href="http://www.captor.fr">www.captor.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
14	Editeur CEGEDIM SRH : Site web <a href="http://www.cegidim-srh.com">www.cegidim-srh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
15	Editeur CEGID : Site web <a href="http://www.cegid.fr">www.cegid.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
16	Editeur Cézarne Software : Site web <a href="http://www.cezarnew.com">www.cezarnew.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
17	Editeur E-Learning / Crossknowledge : Site web <a href="http://www.crossknowledge.com">www.crossknowledge.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
20	Editeur EOLIA Consulting : Site web <a href="http://www.eolia-consulting.com">www.eolia-consulting.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
21	Editeur Extensy : Site web <a href="http://www.extensy.fr">www.extensy.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
23	Editeur EXECUTRACK Solutions (France) : Site web <a href="http://www.executrack.com">www.executrack.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
24	Editeur EXCENTIVE : Site web <a href="http://www.excentive.com">www.excentive.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
25	Editeur FOEDERIS : Site web <a href="http://www.foederis.fr">www.foederis.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
30	Editeur HR Access Solutions : Site web <a href="http://www.hraccess.com">www.hraccess.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
36	Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web <a href="http://www.lefebvre-software.com">www.lefebvre-software.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
38	Editeur LOGIRH : Site web <a href="http://logi-rh.com">logi-rh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
40	Editeur Met4 : Site web <a href="http://www.met4.fr">www.met4.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
46	Editeur OpenPortal Software : Site web <a href="http://www.openportal.fr">http://www.openportal.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
49	Editeur Oracle : Site web <a href="http://www.oracle.com/">www.oracle.com/</a>	X	X	X	X	X	X	X
51	Editeur PERSPECTIVE I23 : Site web <a href="http://www.perspectivei23.com">www.perspectivei23.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
52	Editeur Pilot RH Solutions : Site web <a href="http://www.pilotrhsolutions.com">www.pilotrhsolutions.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
54	Editeur REFLEXPROGICIEL : Site web <a href="http://www.profilis.net">www.profilis.net</a>	X	X	X	X	X	X	X
55	Editeur Sage : Site web <a href="http://www.sage.fr">www.sage.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
56	Editeur SAGES Software : Site web <a href="http://www.sages-software.com">www.sages-software.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
57	Editeur SIGMA (Groupe) : Site web <a href="http://www.sigma.fr">http://www.sigma.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
58	Editeur Sopra Group : Site web <a href="http://www.sopragroup.com">www.sopragroup.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
62	Editeur TALEO : Site web <a href="http://www.taleo.com">www.taleo.com</a> et <a href="http://www.taleo.fr">www.taleo.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
64	Editeur TECHNOEDIA : Site web <a href="http://www.techno-media.fr">www.techno-media.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
67	Editeur Virtualia : Site web <a href="http://www.virtualia.fr">www.virtualia.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
69	Editeur WYsufo rms : Site web <a href="http://www.wysufo rms.com">www.wysufo rms.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>16</b>
		<b>76%</b>	<b>68%</b>	<b>76%</b>	<b>59%</b>	<b>85%</b>	<b>74%</b>	<b>47%</b>



## Compétences & Connaissances :

Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)

Résultats auprès de 46 éditeurs positionnés sur ce thème

	Compétences & Connaissances	Gestion des entretiens individuels	Gestion des autoévaluations	Gestion du 360° feedback	Tests d'évaluation comportementaux	Tests d'évaluation métiers	Gestion des plans de successions	Gestion d'un référentiel des métiers et des compétences	Cartographie des connaissances et des compétences	Analyse synchrone des connaissances	Annuaire des compétences et des connaissances (Who Who)
2	Editeur Adequacy : Site web <a href="http://www.adequacy.fr">www.adequacy.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Editeur ADP-GSI France : Site web <a href="http://www.europe.adp.com">www.europe.adp.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Editeur AppliRH : Site web <a href="http://www.applihr.com">www.applihr.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Editeur ARINSO International : Site web <a href="http://www.arinso.com">www.arinso.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Editeur AssessFirst : Site web <a href="http://www.assessfirst.com">www.assessfirst.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Editeur CANTORIEL : Site web <a href="http://www.cantoriel.fr">www.cantoriel.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Editeur CAPTOR : Site web <a href="http://www.captor.fr">www.captor.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	Editeur CECEM SRH : Site web <a href="http://www.cecem-srh.com">www.cecem-srh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15	Editeur CEGID : Site web <a href="http://www.cegid.fr">www.cegid.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	Editeur Cézanne Software : Site web <a href="http://www.cezannesw.com">www.cezannesw.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17	Editeur E-Learning / Crossknowledge : Site web <a href="http://www.crossknowledge.com">www.crossknowledge.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18	Editeur Cubiks : Site web <a href="http://www.cubiks.fr">www.cubiks.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20	Editeur EOLIA Consulting : Site web <a href="http://www.eolia-consulting.com">www.eolia-consulting.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
21	Editeur Extensy : Site web <a href="http://www.extensy.fr">www.extensy.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22	Editeur E-TESTING : Site web <a href="http://www.e-testing.fr">www.e-testing.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
23	Editeur ExecuTRACK Solutions (France) : Site web <a href="http://www.executrack.com">www.executrack.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
24	Editeur EXECENTIVE : Site web <a href="http://www.execentive.com">www.execentive.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25	Editeur FOEDERS : Site web <a href="http://www.foeders.fr">www.foeders.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
30	Editeur HR Access Solutions : Site web <a href="http://www.hraccess.com">www.hraccess.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
32	Editeur SUM TOTAL / Progress - Bernard Juhet Group : Site web <a href="http://www.progress.com">www.progress.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
33	Editeur JAE : Site web <a href="http://www.fondation-jae.org">www.fondation-jae.org</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
36	Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web <a href="http://www.lefebvre-software.com">www.lefebvre-software.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
38	Editeur LOGIRH : Site web <a href="http://www.logi-rh.com">www.logi-rh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
40	Editeur Met4 : Site web <a href="http://www.met4.fr">www.met4.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
41	Editeur MG Consultants sprl : Site web <a href="http://www.solsys.fr">www.solsys.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
43	Editeur OpJob : Site web <a href="http://www.opjob.com">www.opjob.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
44	Editeur OCTIME SA : Site web <a href="http://www.octime.com">www.octime.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
45	Editeur Ontolopos corp. : Site web <a href="http://www.ontolopos-corp.com">www.ontolopos-corp.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
46	Editeur OpenPortal Software : Site web <a href="http://www.openportal.fr">www.openportal.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
47	Editeur OP P : Site web <a href="http://www.oppeu.com">www.oppeu.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
49	Editeur Oracle : Site web <a href="http://www.oracle.com/">www.oracle.com/</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
50	Editeur PERFORMANCE : Site web <a href="http://www.performance.com">www.performance.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
51	Editeur PERSPECTIVE23 : Site web <a href="http://www.perspective23.com">www.perspective23.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
52	Editeur Pilot RH Solutions : Site web <a href="http://www.pilotrh.com">www.pilotrh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
54	Editeur RFLX PRODIGE : Site web <a href="http://www.profiles.net">www.profiles.net</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
55	Editeur Sage : Site web <a href="http://www.sage.fr">www.sage.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
56	Editeur SA GES Software : Site web <a href="http://www.sages-software.com">www.sages-software.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
58	Editeur Sopra Group : Site web <a href="http://www.sopragroup.com">www.sopragroup.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60	Editeur SYFADIS : Site web <a href="http://www.syfadis.com">www.syfadis.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
61	Editeur Talent4Jobs : Site web <a href="http://www.jobmeeters.com">www.jobmeeters.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
62	Editeur TALEO : Site web <a href="http://www.taleo.com">www.taleo.com</a> et <a href="http://www.taleo.fr">www.taleo.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
64	Editeur TECHNOEDIA : Site web <a href="http://www.technoedia.fr">www.technoedia.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
66	Editeur Trivium : Site web <a href="http://www.trivium.fr">www.trivium.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
67	Editeur Virtualia : Site web <a href="http://www.virtualia.fr">www.virtualia.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
68	Editeur Vuv Technology : Site web <a href="http://www.vuv.com">www.vuv.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
69	Editeur Wsufirms : Site web <a href="http://www.wsufirms.com">www.wsufirms.com</a>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
		<b>78%</b>	<b>85%</b>	<b>59%</b>	<b>61%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>87%</b>	<b>74%</b>	<b>39%</b>	<b>65%</b>



## Temps & Activités :

Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)

Résultats auprès de 25 éditeurs positionnés sur ce thème

	Temps & activités	Badgage	Saisie déclarative des temps en ligne	Gestion décentralisée (dont validation managers) des congés,	Gestion du Compte Epargne Temps (CET)	Gestion de la modulation du temps de travail	Planification semi-automatique des temps de travail et des activités	Gestion des infirmières
2	Editeur Adequays : Site web <a href="http://www.adequays.fr">www.adequays.fr</a>	X		X		X		X
3	Editeur ADP-GSI France : Site web <a href="http://www.europe.adp.com">www.europe.adp.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
7	Editeur ARINSO International : Site web <a href="http://www.arinso.com">www.arinso.com</a>	X	X	X	X	X	X	
9	Editeur ATOOLTIME : Site web <a href="http://www.atooltime.fr">www.atooltime.fr</a>	X	X	X	X	X		
10	Editeur Bodel : Site web <a href="http://www.bodel.fr">www.bodel.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
11	Editeur CANTORIEL : Site web <a href="http://www.cantoriel.fr">http://www.cantoriel.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
12	Editeur CAPTOR : Site web <a href="http://www.captor.fr">www.captor.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
14	Editeur CEGEDIM SRH : Site web <a href="http://www.cegedim-srh.com">www.cegedim-srh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
15	Editeur CEGID : Site web <a href="http://www.cegid.fr">www.cegid.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
21	Editeur Extensity : Site web <a href="http://www.extensity.fr">www.extensity.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
27	Editeur GFI Chrono Time : Site web <a href="http://www.gfi.fr">www.gfi.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
28	Editeur HOLY-DIS : Site web <a href="http://www.holydis.com">www.holydis.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
29	Editeur HOROQUARTZ : Site web <a href="http://www.horoquartz.fr">www.horoquartz.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
30	Editeur HR Access Solutions : Site web <a href="http://www.hraccess.com">www.hraccess.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
31	Editeur INCOtec : Site web <a href="http://www.incotec.fr">www.incotec.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
36	Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web <a href="http://www.lefebvre-software.com">www.lefebvre-software.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
38	Editeur LOGIRH : Site web <a href="http://logi-rh.com">logi-rh.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
39	Editeur Lucca : Site web <a href="http://www.lucca.fr">www.lucca.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
40	Editeur Meta4 : Site web <a href="http://www.meta4.fr">www.meta4.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
44	Editeur OCTIME SA : Site web <a href="http://www.octime.com">www.octime.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
49	Editeur Oracle : Site web <a href="http://www.oracle.com/">www.oracle.com/</a>	X	X	X	X	X	X	X
55	Editeur Sage : Site web <a href="http://www.sage.fr">www.sage.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
57	Editeur SIGMA (Groupe) : Site web <a href="http://www.sigma.fr">http://www.sigma.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
58	Editeur Sopria Group : Site web <a href="http://www.sopriagroup.com">www.sopriagroup.com</a>	X	X	X	X	X	X	X
67	Editeur Virtualia : Site web <a href="http://www.virtualia.fr">www.virtualia.fr</a>	X	X	X	X	X	X	X
	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
		<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>96%</b>	<b>92%</b>	<b>96%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>

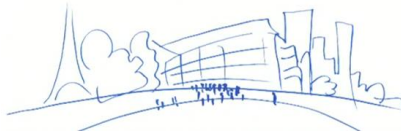


**Paie :**

Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)

Résultats auprès de 17 éditeurs positionnés sur ce thème

		Paie	Pays couverts (au minimum France)	Gestion multi sociétés	Aide légale en ligne ou téléphonique	Mises à jour gratuites et automatiques des évolutions légales et
3	Editeur ADP-GSIF France : Site web <a href="http://www.europe.adp.com">www.europe.adp.com</a>	X	X	X	X	X
7	Editeur ARINSO International : Site web <a href="http://www.arinso.com">www.arinso.com</a>	X	X	X	X	X
11	Editeur CANTORIEL : Site web <a href="http://www.cantoriel.fr">http://www.cantoriel.fr</a>	X	X	X	X	X
14	Editeur CEGEDIM SRH : Site web <a href="http://www.cegedim-srh.com">www.cegedim-srh.com</a>	X	X	X	X	X
15	Editeur CEGID : Site web <a href="http://www.cegid.fr">www.cegid.fr</a>	X	X	X	X	X
19	Editeur EBP : Site web <a href="http://www.ebp.com">www.ebp.com</a>	X	X			
21	Editeur Extensity : Site web <a href="http://www.extensity.fr">www.extensity.fr</a>	X	X	X	X	X
30	Editeur HR Access Solutions : Site web <a href="http://www.hraccess.com">www.hraccess.com</a>	X	X	X	X	X
36	Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web <a href="http://www.lefebvre-software.com">www.lefebvre-software.com</a>	X	X	X	X	X
38	Editeur LOGIRH : Site web <a href="http://logi-rh.com">logi-rh.com</a>	X	X	X	X	X
40	Editeur Meta4 : Site web <a href="http://www.meta4.fr">www.meta4.fr</a>	X	X	X	X	
48	Editeur OPSIDIUM : Site web <a href="http://www.opsidium.com">www.opsidium.com</a>	X	X	X	X	X
49	Editeur Oracle : Site web <a href="http://www.oracle.com/">www.oracle.com/</a>	X	X	X	X	X
55	Editeur Sage : Site web <a href="http://www.sage.fr">www.sage.fr</a>	X	X	X	X	X
56	Editeur SAGES Software : Site web <a href="http://www.sages-software.com">www.sages-software.com</a>	X	X	X	X	X
57	Editeur SIGMA (Groupe) : Site web <a href="http://www.sigma.fr">http://www.sigma.fr</a>	X	X	X		X
58	Editeur Sopra Group : Site web <a href="http://www.sopragroup.com">www.sopragroup.com</a>	X	X	X	X	X
		<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
			100%	94%	88%	88%



## Rémunération globale :

Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006)

Résultats auprès de 23 éditeurs positionnés sur ce thème

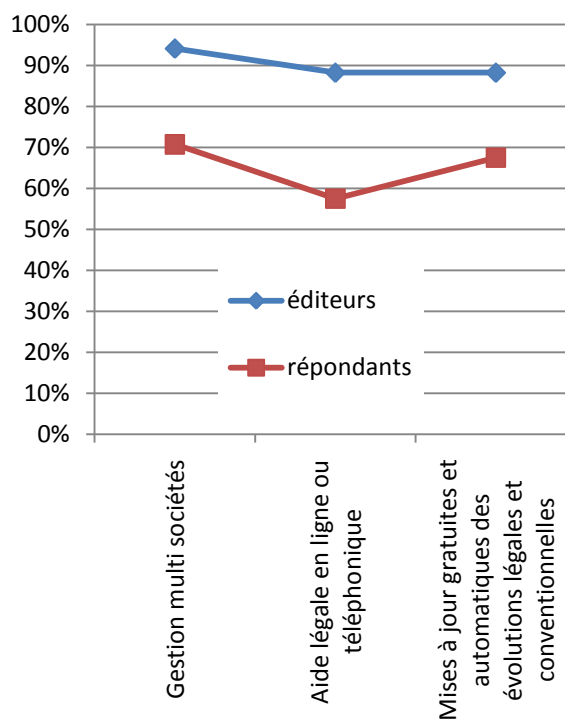
	Rémunération globale	Gestion décentralisée de la rémunération variable	Gestion décentralisée des augmentations individuelles	Gestion des avantages en nature	Gestion des avantages sociaux	Gestion de l'intéressement et de la participation	Gestion du bilan social individualisé
2	Editeur Adequasys : Site web <a href="http://www.adequasys.fr">www.adequasys.fr</a>	X	X	X	X	X	X
3	Editeur ADP-GSIFrance : Site web <a href="http://www.europe.adp.com">www.europe.adp.com</a>	X	X	X	X	X	X
7	Editeur ARINSO International : Site web <a href="http://www.arinso.com">www.arinso.com</a>	X	X	X	X	X	X
11	Editeur CANTORIEL : Site web <a href="http://www.cantoriel.fr">http://www.cantoriel.fr</a>	X	X	X	X	X	X
14	Editeur CEGEDIM SRH : Site web <a href="http://www.cegidim-srh.com">http://www.cegidim-srh.com</a>	X	X	X	X	X	X
15	Editeur CEGID : Site web <a href="http://www.cegid.fr">www.cegid.fr</a>	X	X	X	X	X	X
16	Editeur Cézanne Software : Site web <a href="http://www.cezannesw.com">www.cezannesw.com</a>	X	X	X	X	X	X
21	Editeur Extensity : Site web <a href="http://www.extensity.fr">www.extensity.fr</a>	X	X	X	X	X	X
23	Editeur EXECUTRACK Solutions (France) : Site web <a href="http://www.executrack.com">www.executrack.com</a>	X	X	X	X	X	X
24	Editeur EXCENTIVE : Site web <a href="http://www.excentive.com">www.excentive.com</a>	X	X	X	X	X	X
30	Editeur HR Access Solutions : Site web <a href="http://www.hraccess.com">www.hraccess.com</a>	X	X	X	X	X	X
36	Editeur LEFEBVRE SOFTWARE : Site web <a href="http://www.lefebvre-software.com">www.lefebvre-software.com</a>	X	X	X	X	X	X
38	Editeur LOGIRH : Site web <a href="http://logi-rh.com">logi-rh.com</a>	X	X	X	X	X	X
40	Editeur Meta4 : Site web <a href="http://www.meta4.fr">www.meta4.fr</a>	X	X	X	X	X	X
43	Editeur Oojob : Site web <a href="http://www.ojob.com">www.ojob.com</a>	X	X	X	X	X	X
49	Editeur Oracle : Site web <a href="http://www.oracle.com/">www.oracle.com/</a>	X	X	X	X	X	X
54	Editeur RFLX PRODIGEL : Site web <a href="http://www.profiles.net">www.profiles.net</a>	X	X	X	X	X	X
55	Editeur Sage : Site web <a href="http://www.sage.fr">www.sage.fr</a>	X	X	X	X	X	X
56	Editeur SAGES Software : Site web <a href="http://www.sages-software.com">www.sages-software.com</a>	X	X	X	X	X	X
57	Editeur SIGMA (Groupe) : Site web <a href="http://www.sigma.fr">http://www.sigma.fr</a>	X	X	X	X	X	X
58	Editeur Sopra Group : Site web <a href="http://www.sopragroup.com">www.sopragroup.com</a>	X	X	X	X	X	X
63	Editeur TDA INTERNATIONAL : Site web <a href="http://www.tdalo.giciels.com">www.tdalo.giciels.com</a>	X	X	X	X	X	X
64	Editeur TECHNO MEDIA : Site web <a href="http://www.techno-media.fr">www.techno-media.fr</a>	X	X	X	X	X	X
	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>19</b>
		<b>91%</b>	<b>78%</b>	<b>87%</b>	<b>83%</b>	<b>87%</b>	<b>83%</b>



### 3. Déploiement du SIRH

#### Paie

	Gestion multi sociétés	Aide légale en ligne ou téléphonique	Mises à jour gratuites et automatiques des évolutions légales et conventionnelles
éditeurs	94%	88%	88%
répondants	71%	58%	68%

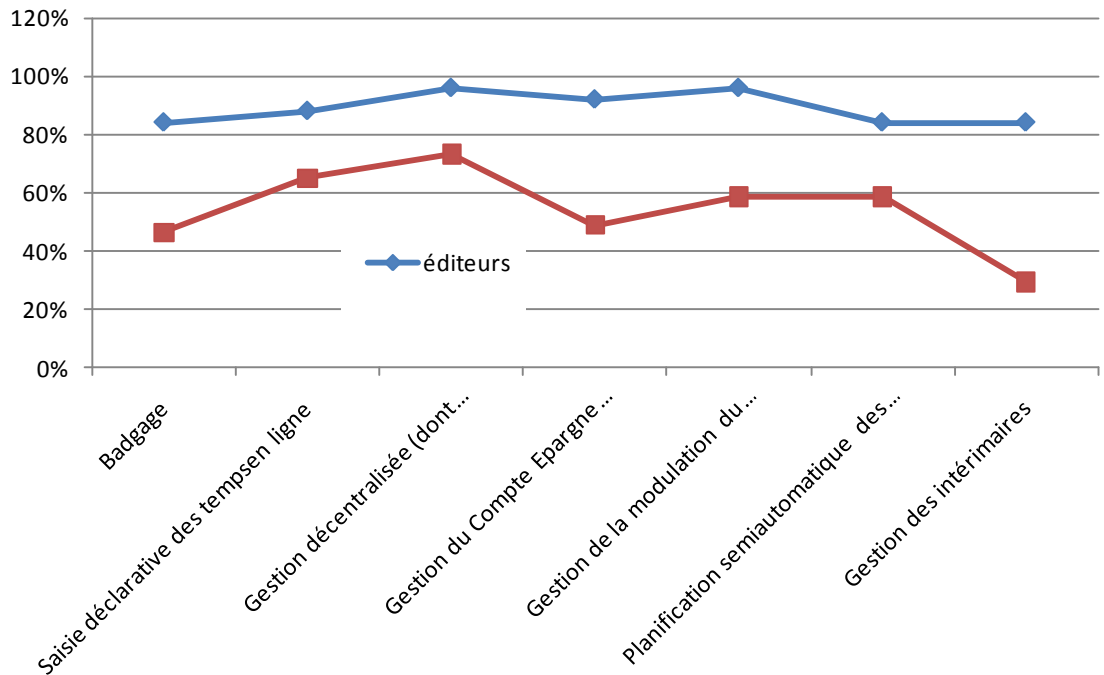






## Gestion des temps et activités (GTA)

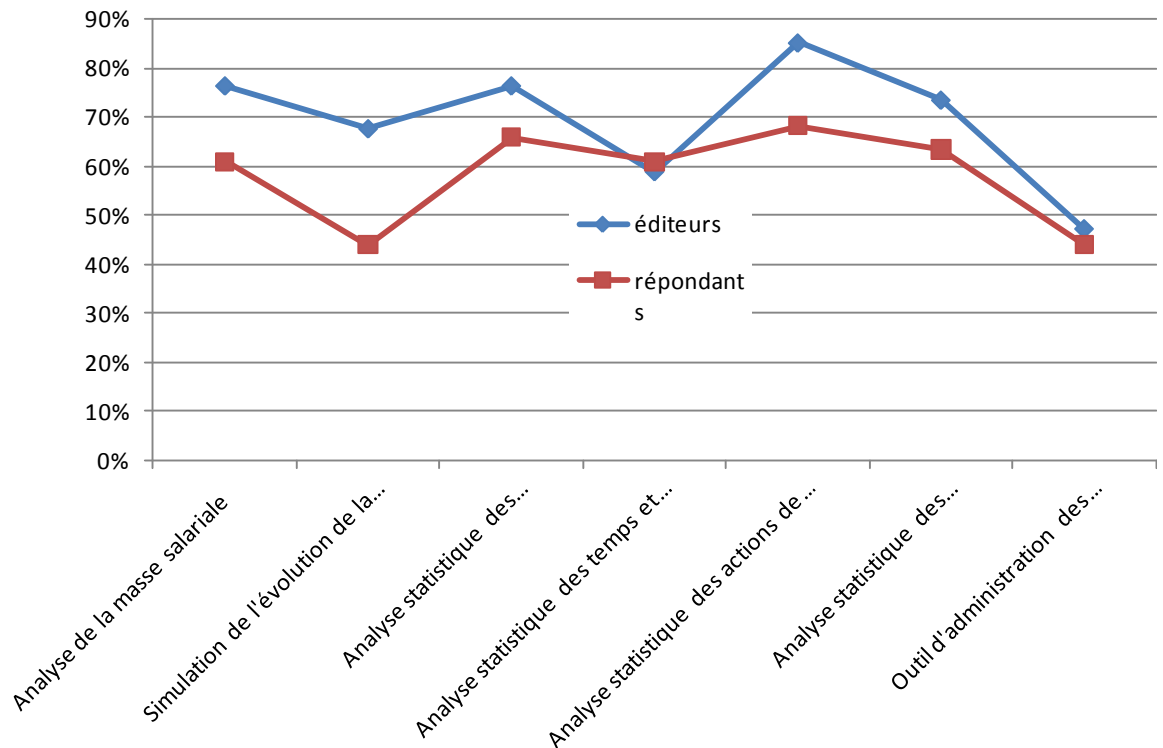
	Badgage	Saisie déclarative des temps en ligne	Gestion décentralisée (dont validation managers) des congés, absences et RTT	Gestion du Compte Epargne Temps (CET)	Gestion de la modulation du temps de travail	Planification semiautomatique des temps de travail et des activités	Gestion des intérimaires
éditeurs	84%	88%	96%	92%	96%	84%	84%
répondants	46%	65%	73%	49%	59%	59%	29%





## Tableaux de bord RH

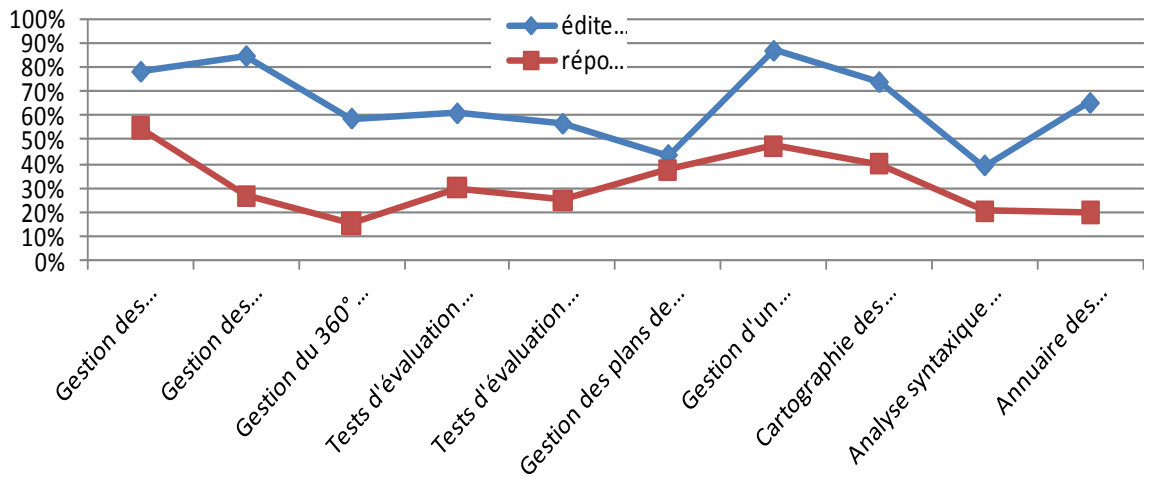
	Analyse de la masse salariale	Simulation de l'évolution de la masse salariale en intégrant l'évolution démographique	Analyse statistique des indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission)	Analyse statistique des temps et des activités	Analyse statistique des actions de formation	Analyse statistique des recrutements	Outil d'administration des enquêtes d'opinion en ligne
éditeurs	76%	68%	76%	59%	85%	74%	47%
répondants	61%	44%	66%	61%	68%	63%	44%





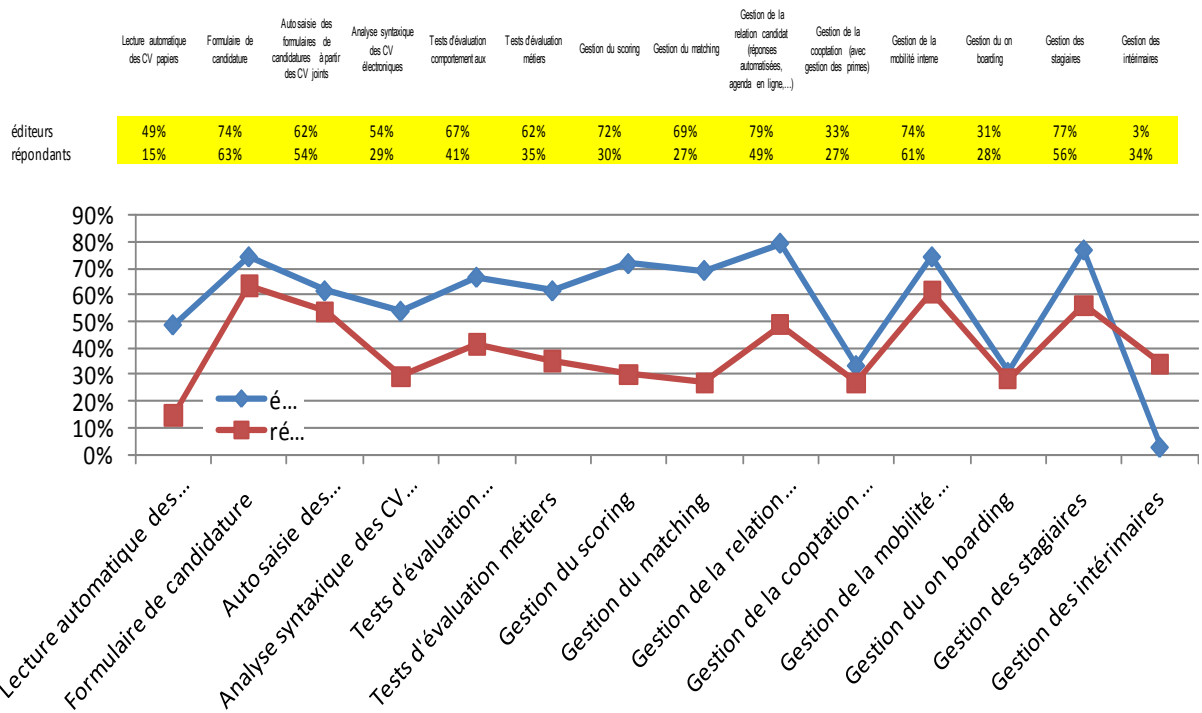
## Compétences & connaissances

	Gestion des entretiens individuels	Gestion des autoévaluations	Gestion du 360° feedback	Tests d'évaluation comportementaux	Tests d'évaluation métiers	Gestion des plans de successions	Gestion d'un référentiel des métiers et des compétences	Cartographie des connaissances et des compétences	Analyse syntaxique des connaissances	Annuaire des compétences et des connaissances (Who/who)
éditeurs	78%	85%	59%	61%	57%	43%	87%	74%	39%	65%
répondants	55%	27%	15%	30%	25%	38%	48%	40%	21%	20%





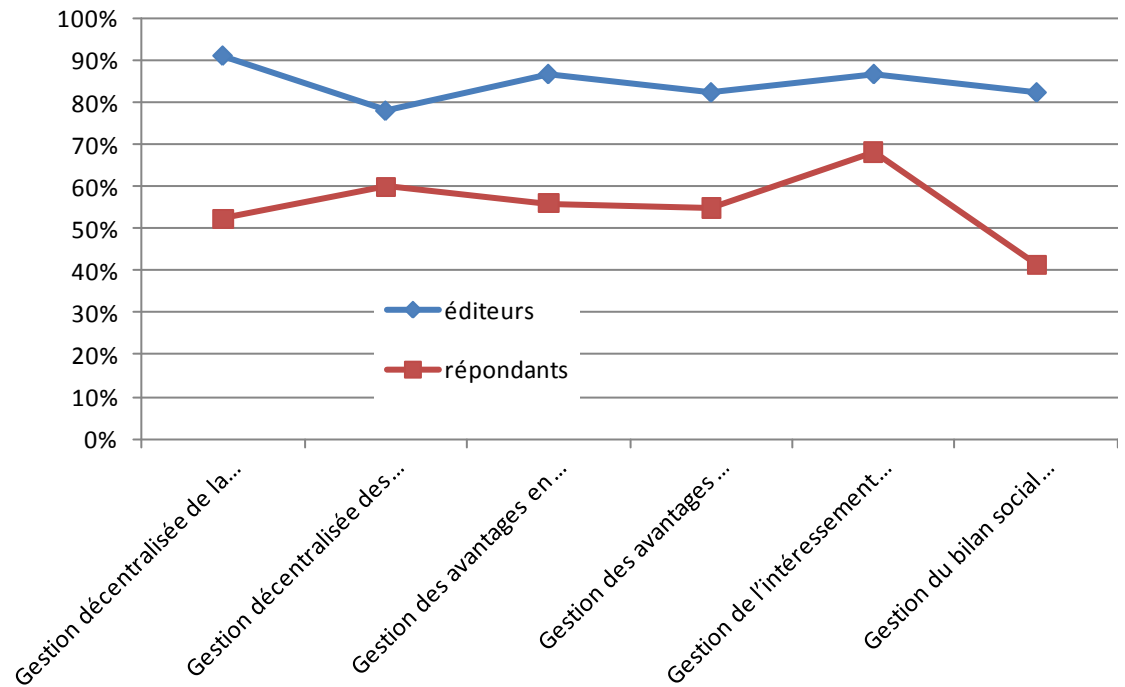
## Recrutement





## Rémunération globale

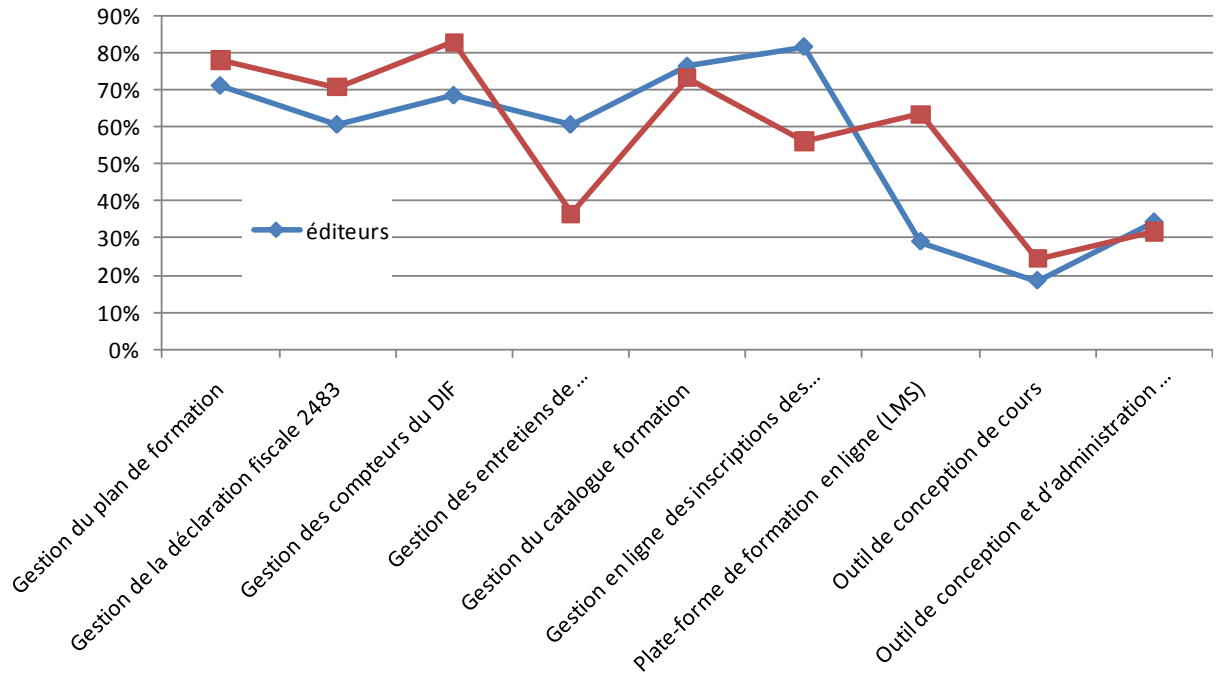
	Gestion décentralisée de la rémunération variable	Gestion décentralisée des augmentations individuelles	Gestion des avantages en nature	Gestion des avantages sociaux	Gestion de l'intéressement et de la participation	Gestion du bilan social individualisé
éditeurs	91%	78%	87%	83%	87%	83%
répondants	53%	60%	56%	55%	68%	41%





## Formation

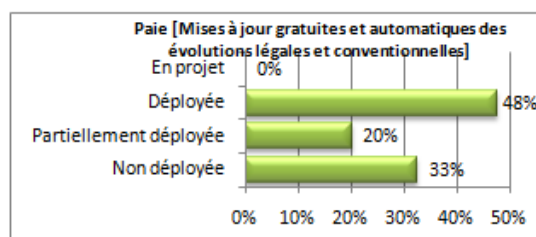
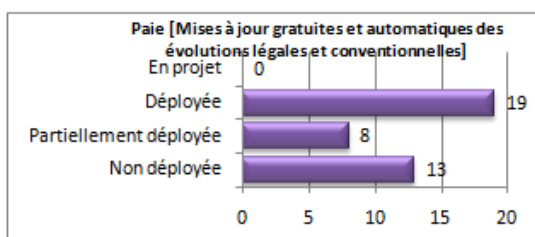
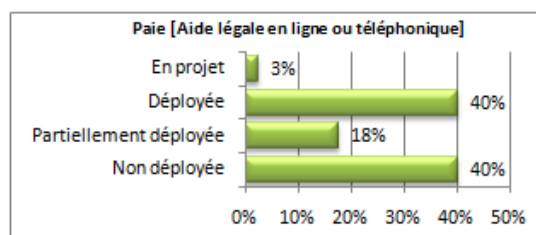
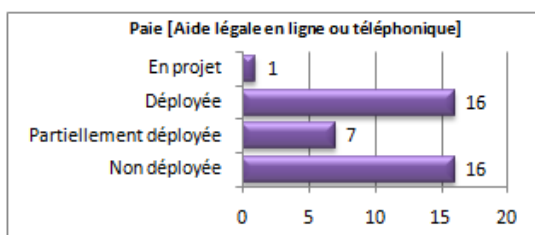
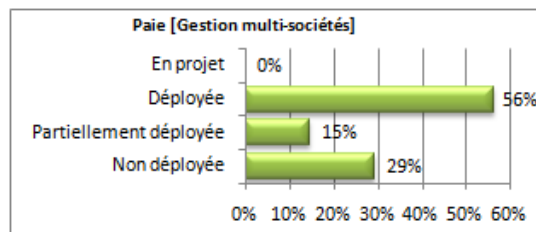
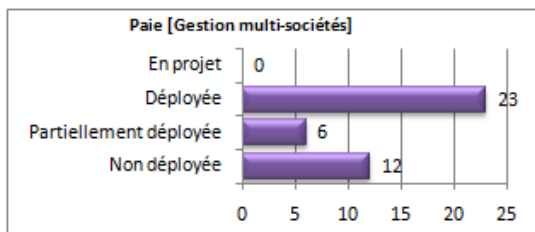
	Gestion du plan de formation	Gestion de la déclaration fiscale 2483	Gestion des compteurs du DIF	Gestion des entretiens de professionnalisation	Gestion du catalogue formation	Gestion en ligne de inscriptions des stagiaires	Plate-forme de formation en ligne (LMS)	Outil de conception de cours	Outil de conception et d'administration de tests
éditeurs	71%	61%	68%	61%	76%	82%	29%	18%	34%
répondants	78%	71%	83%	37%	73%	56%	63%	24%	32%





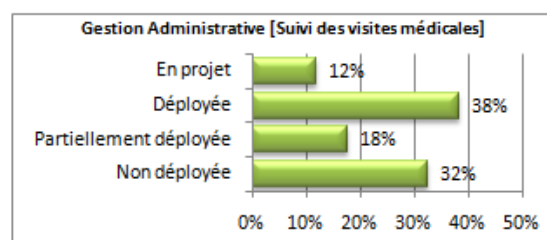
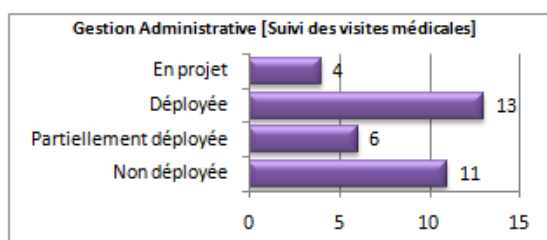
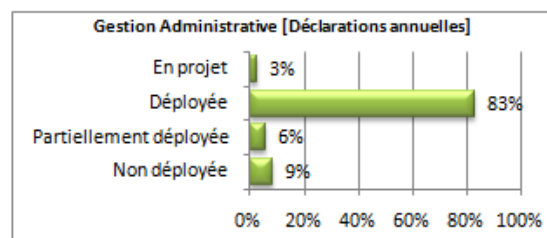
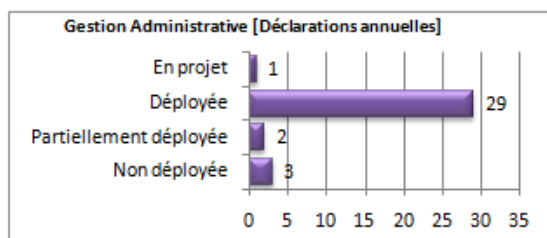
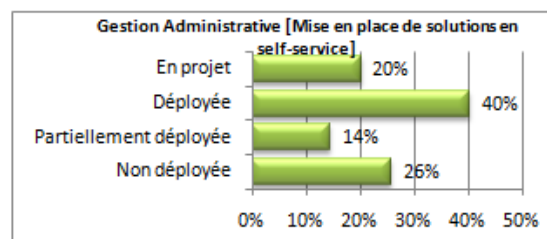
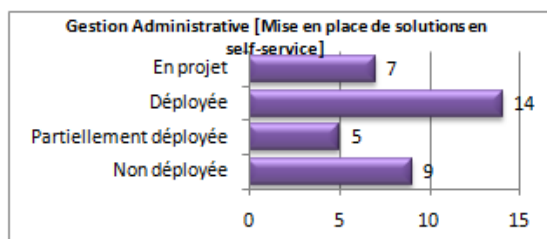
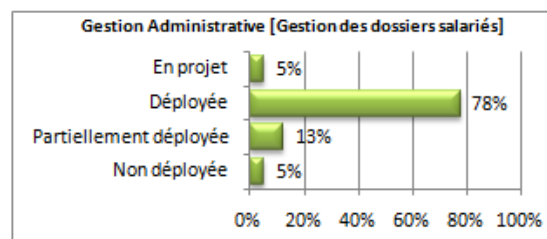
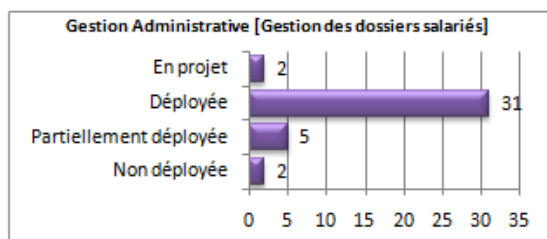
## 4. Déploiement du SIRH

### Paie

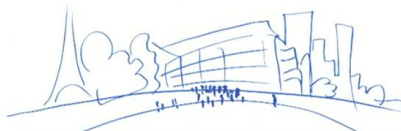




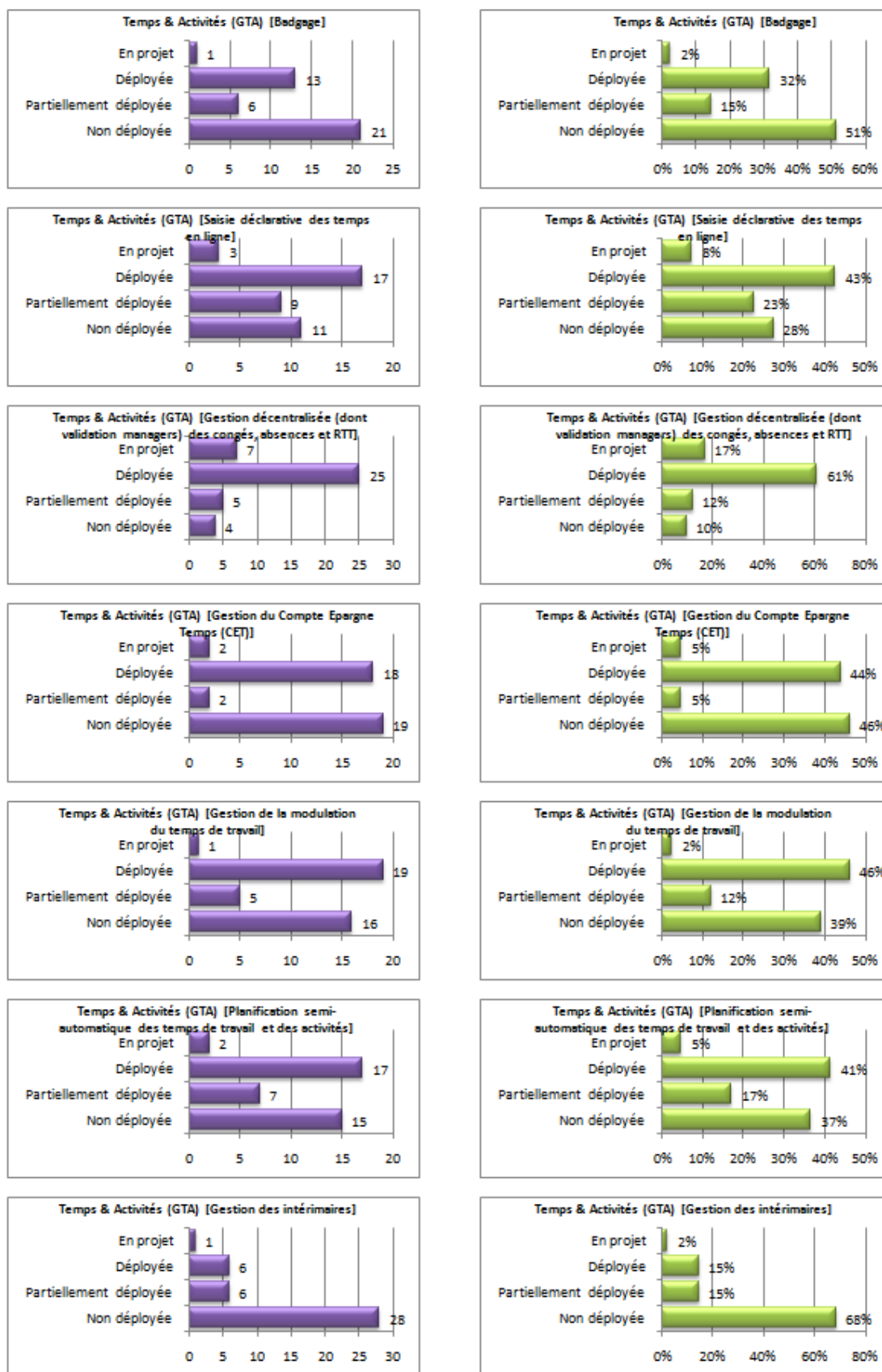
## Gestion administrative





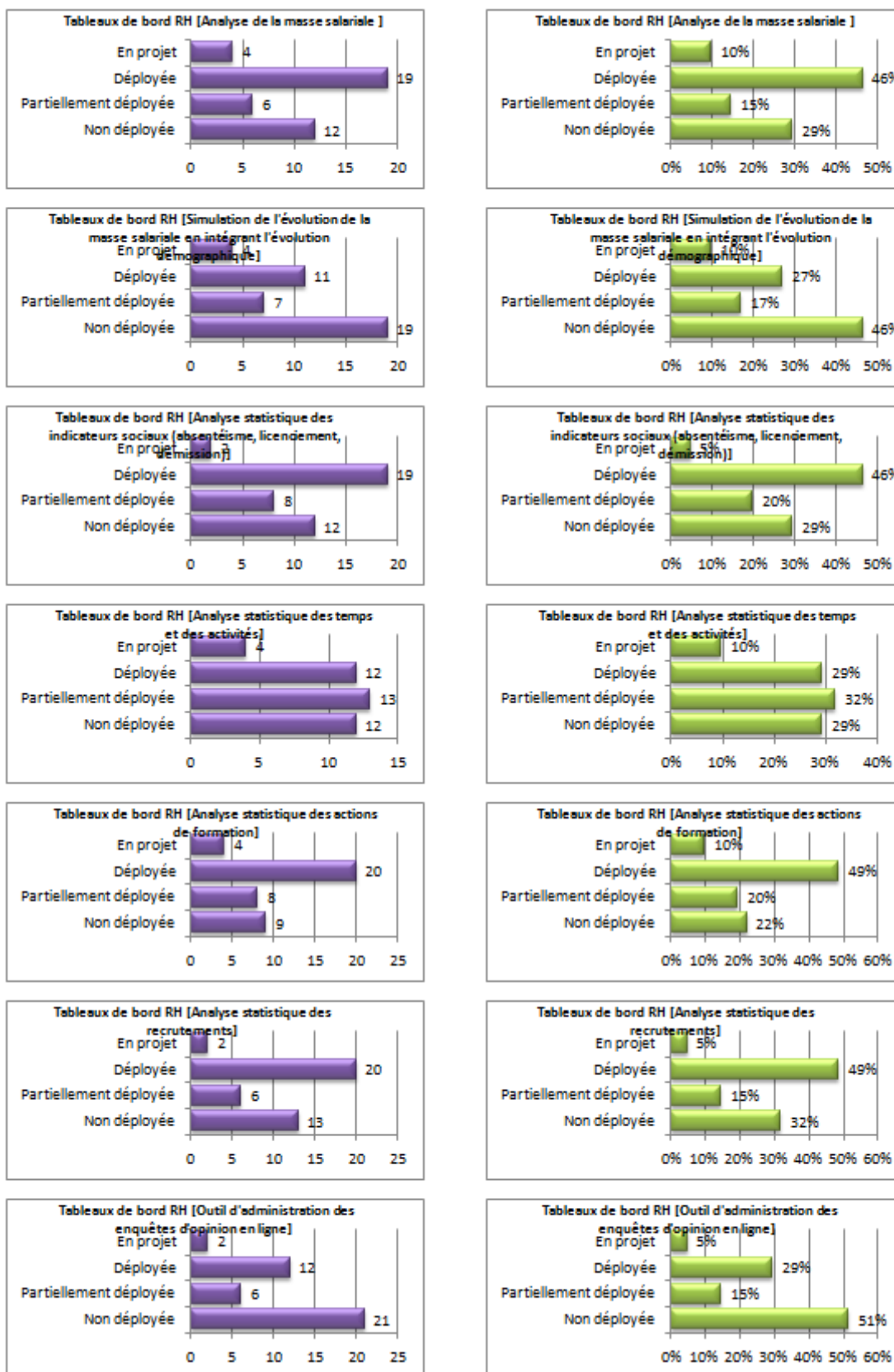


## Gestion du temps et des activités



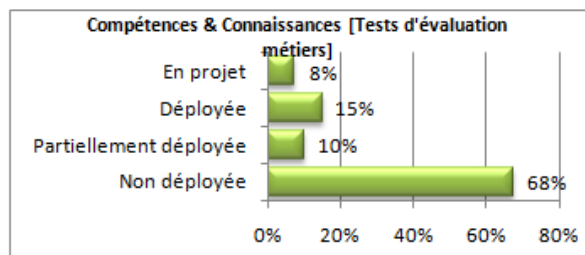
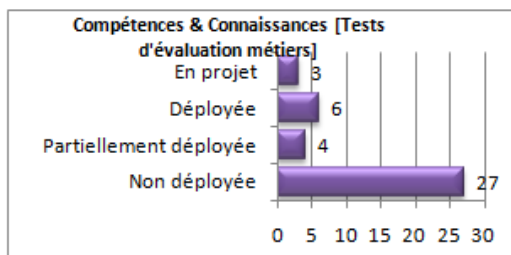
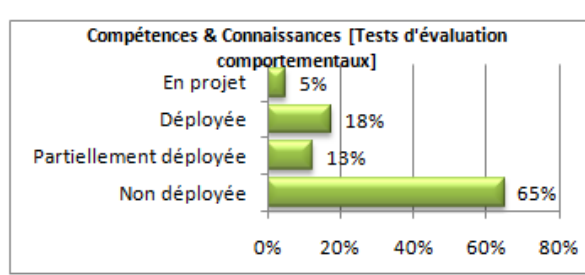
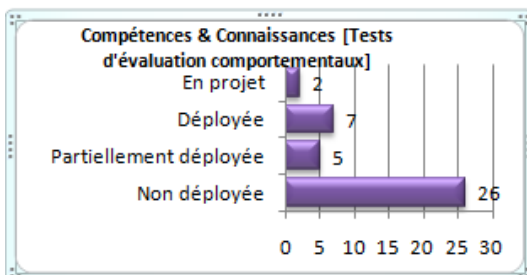
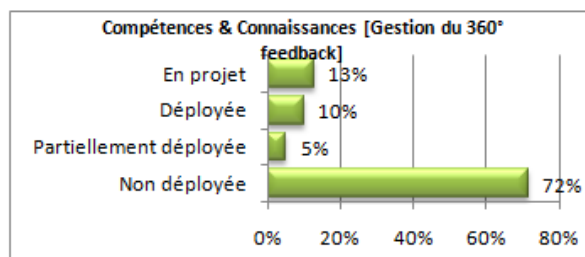
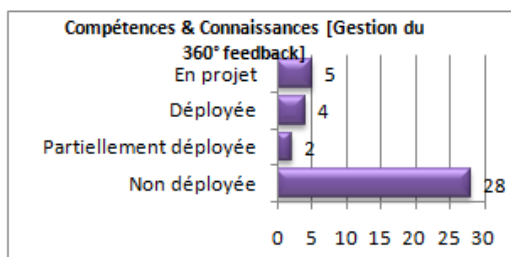
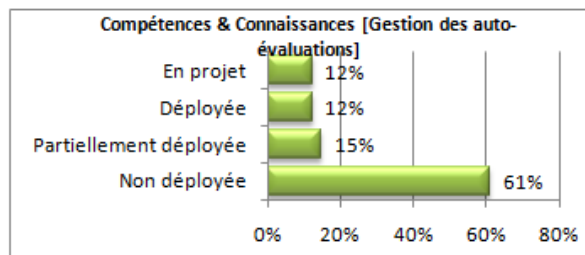
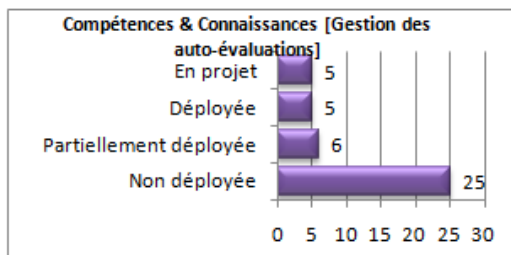
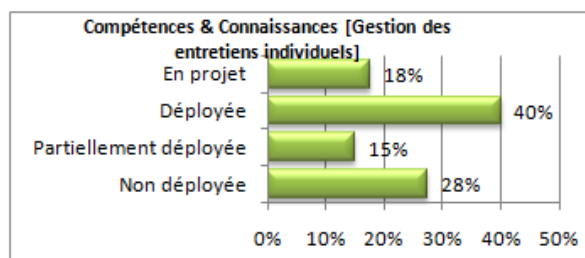
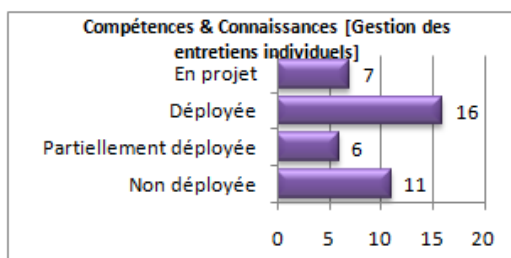


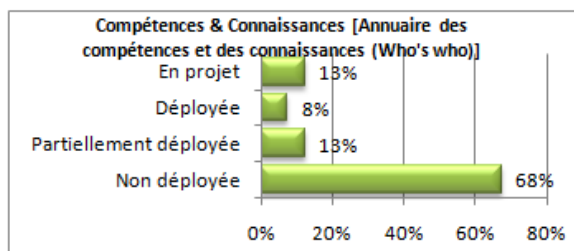
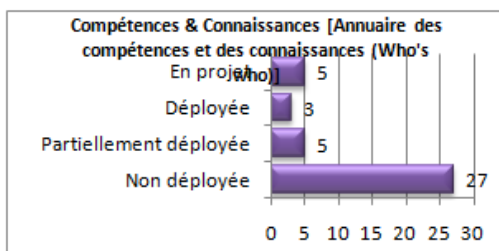
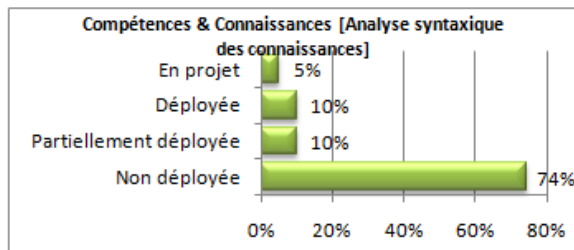
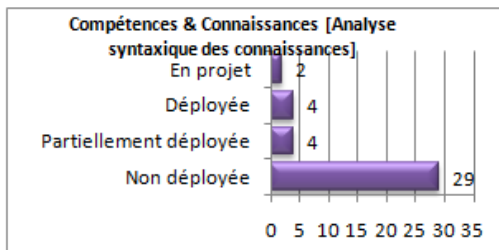
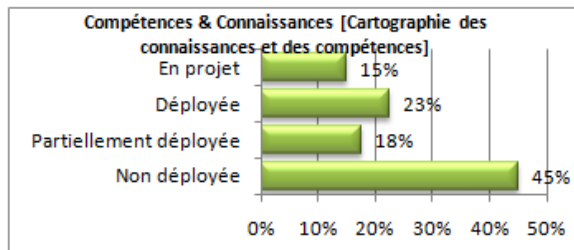
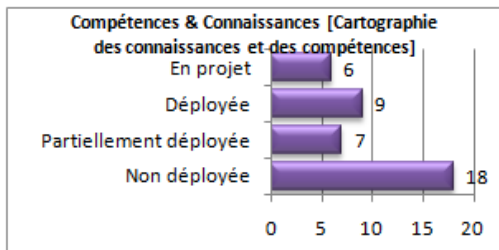
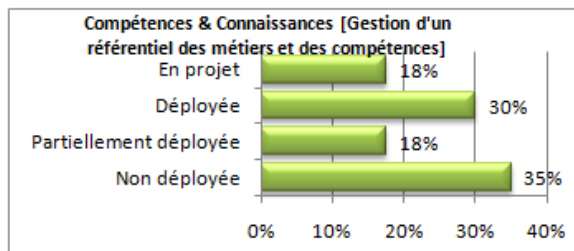
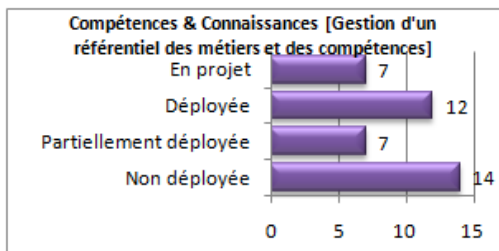
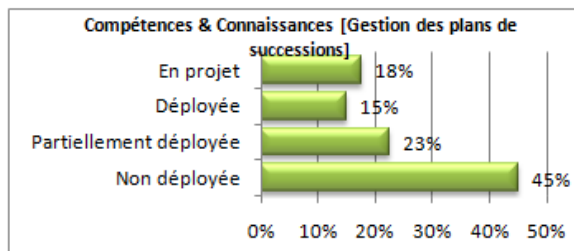
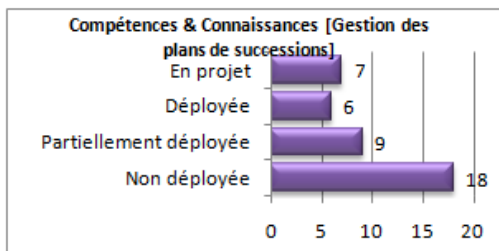
## Tableau de bord RH





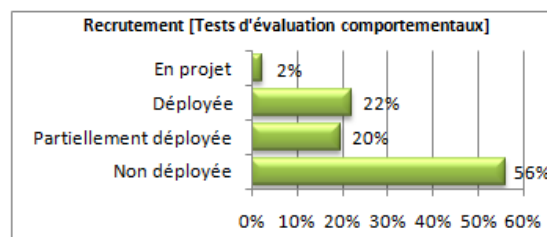
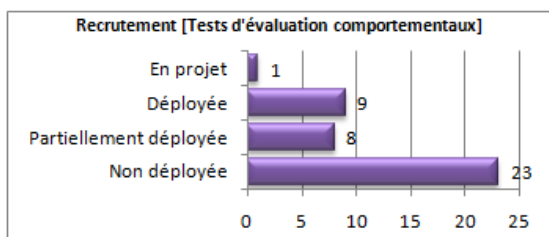
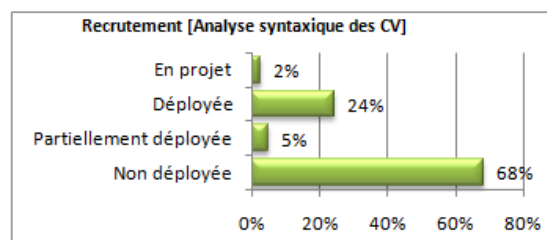
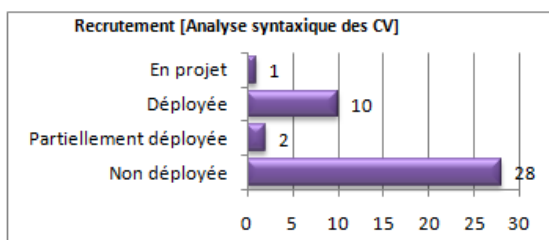
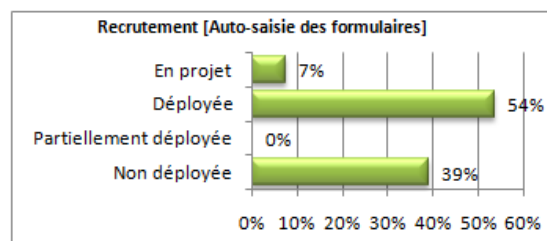
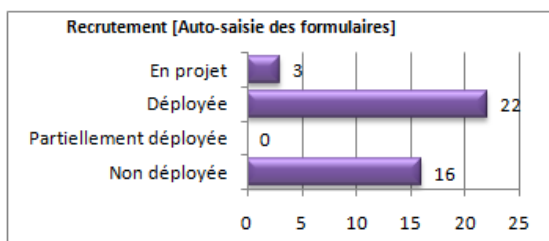
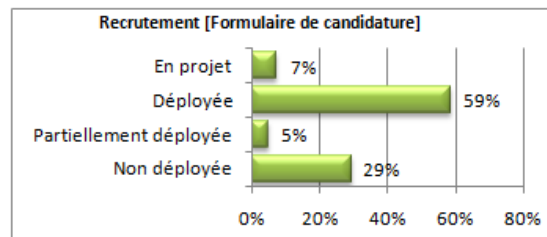
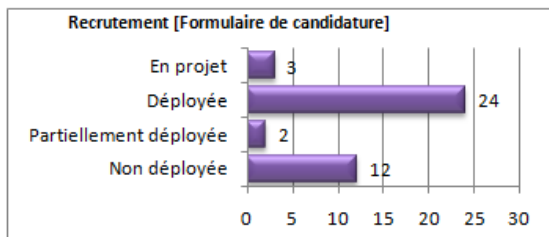
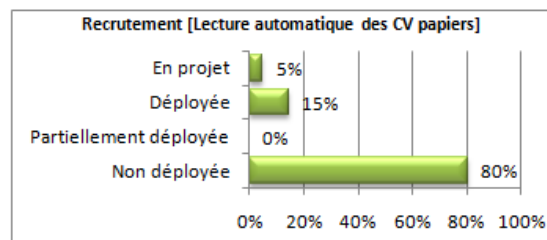
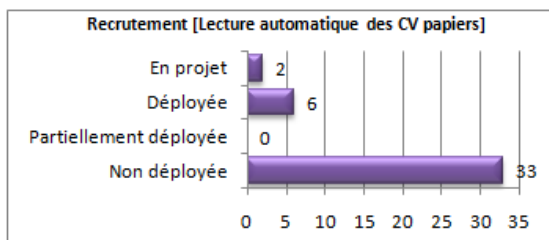
## Compétences et connaissances

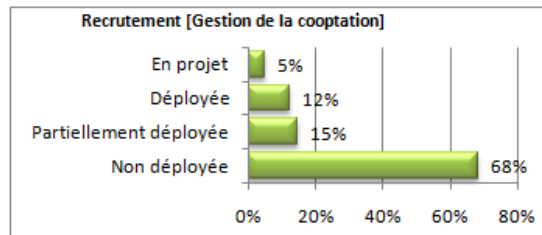
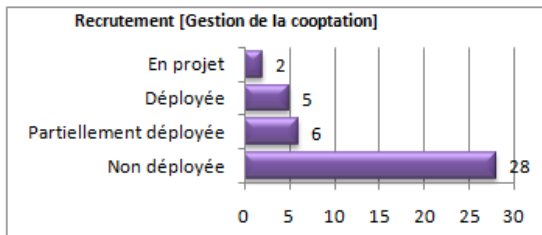
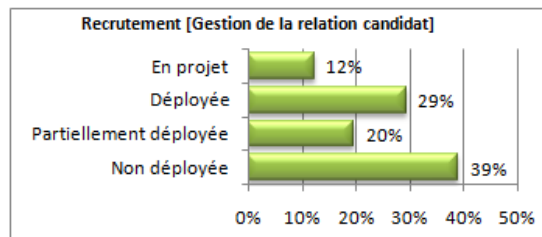
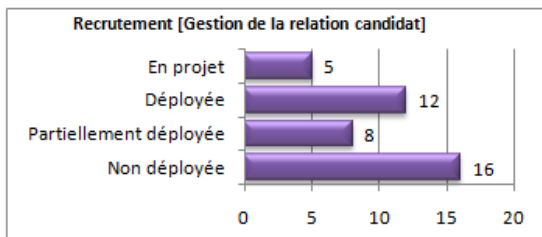
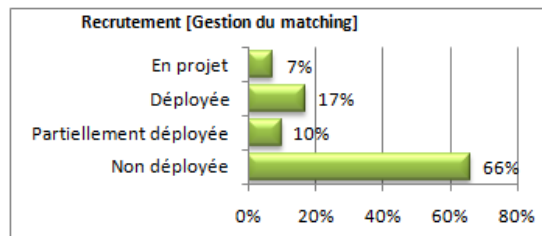
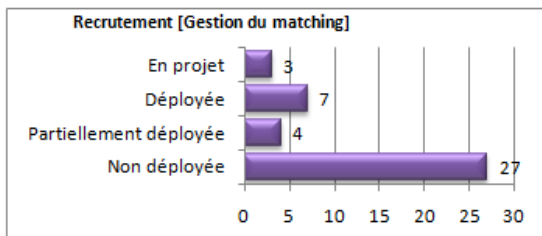
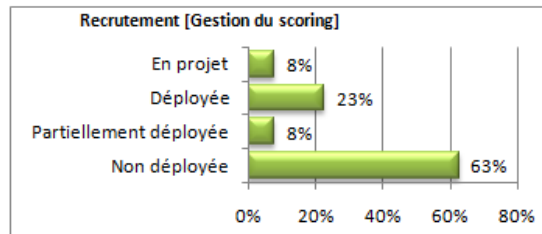
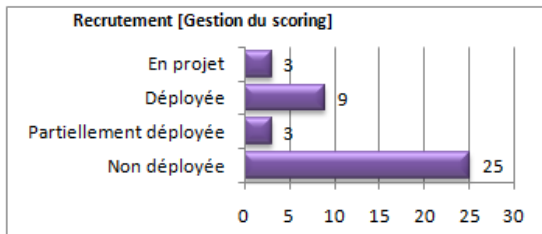
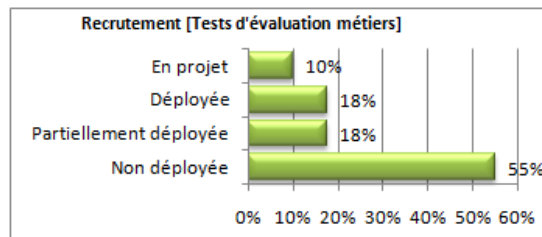
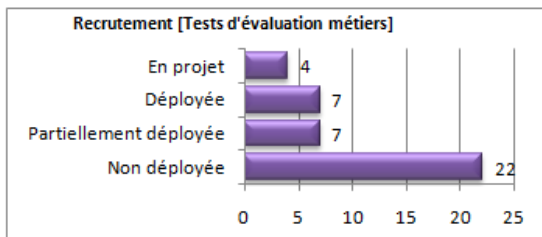


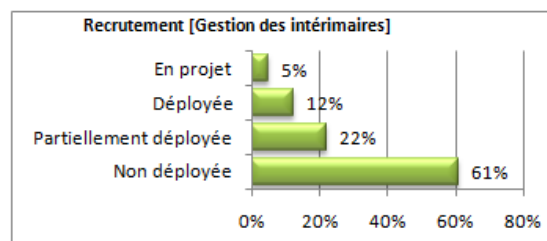
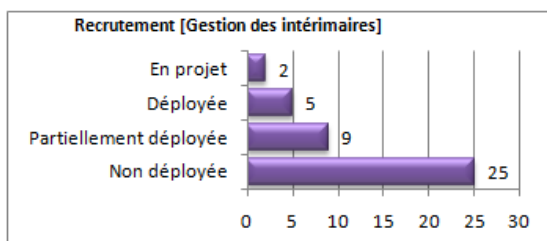
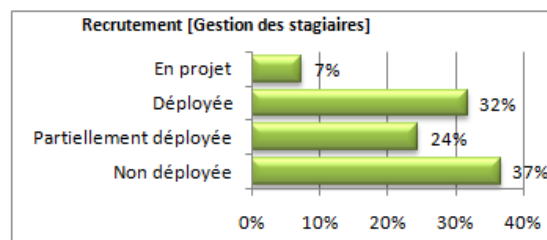
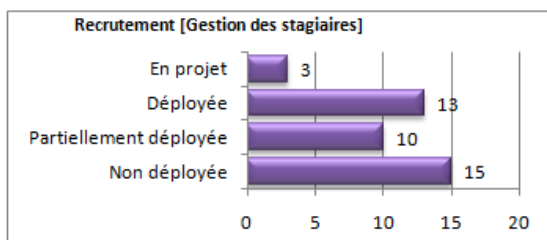
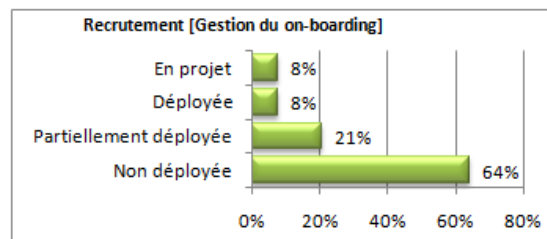
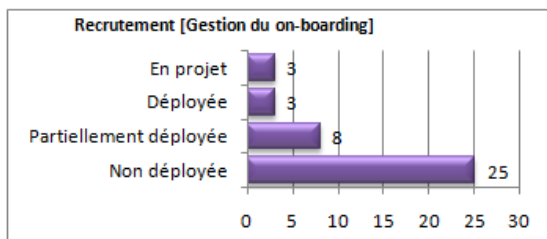
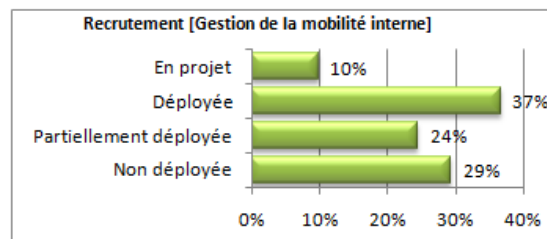
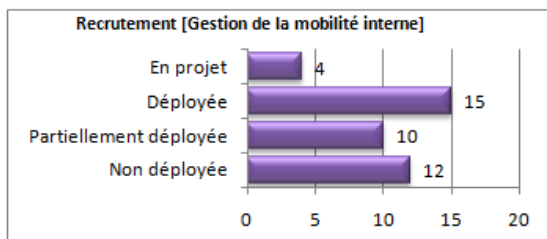




## Recrutement

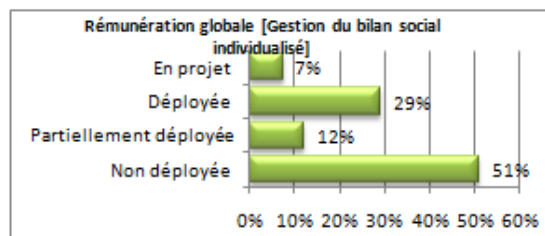
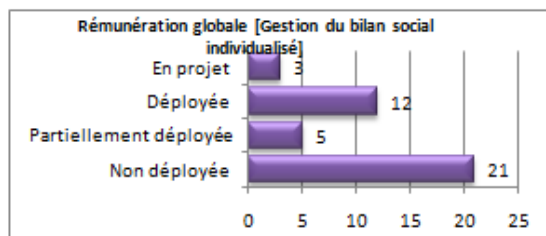
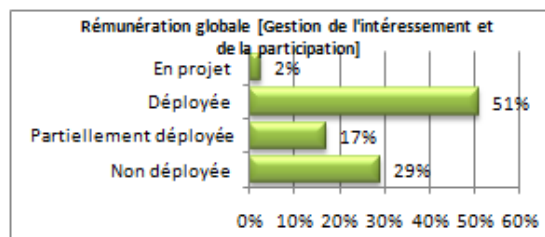
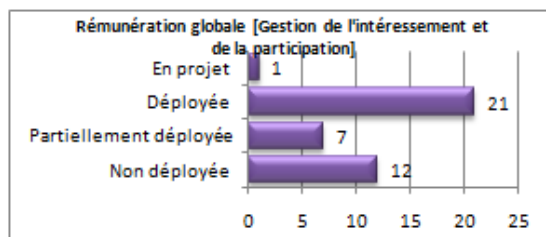
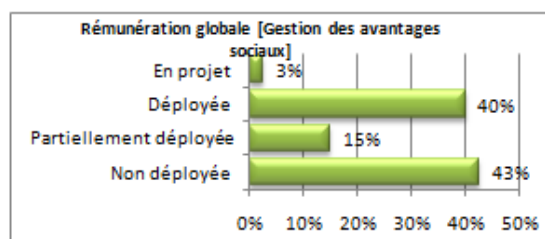
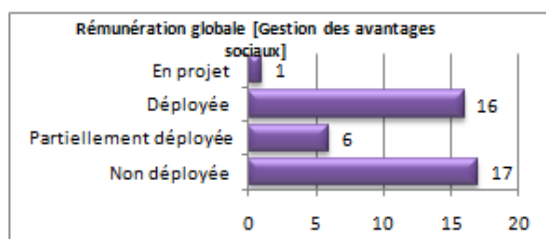
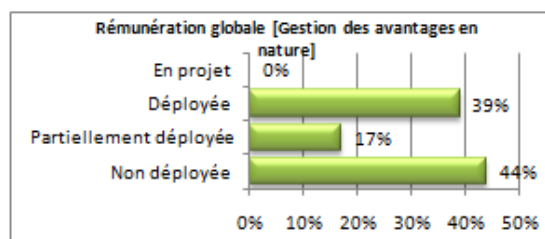
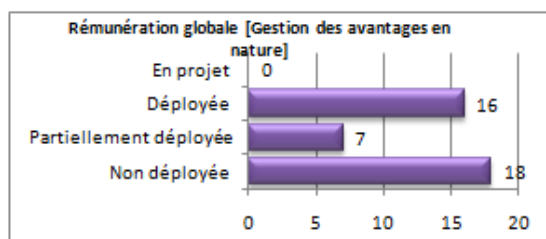
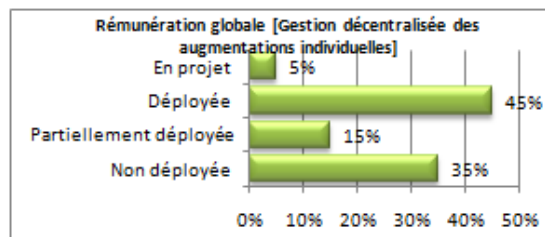
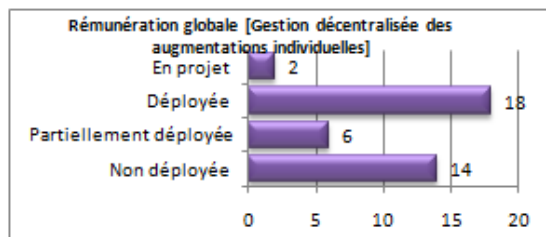
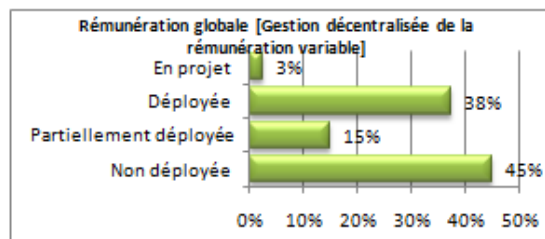
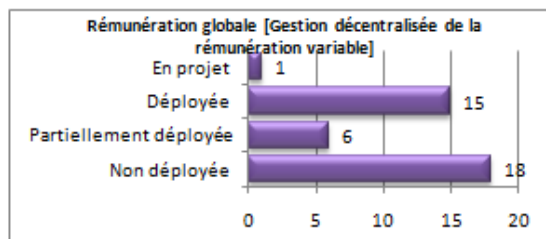








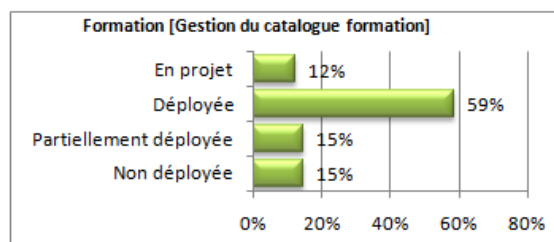
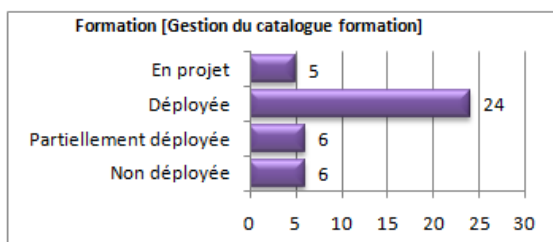
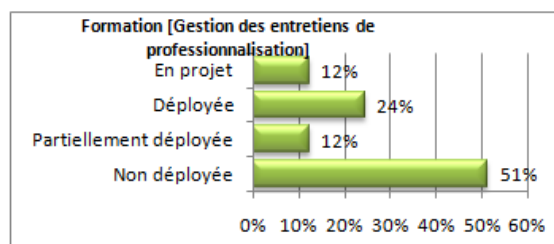
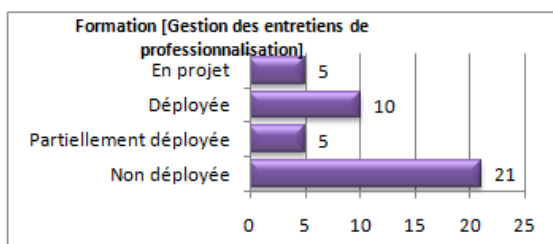
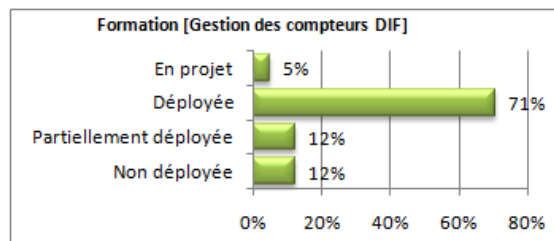
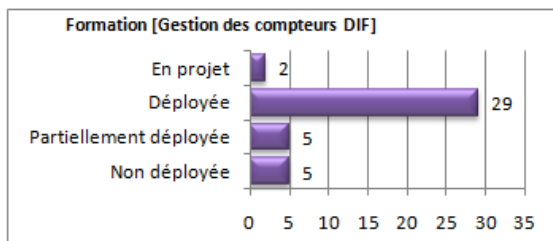
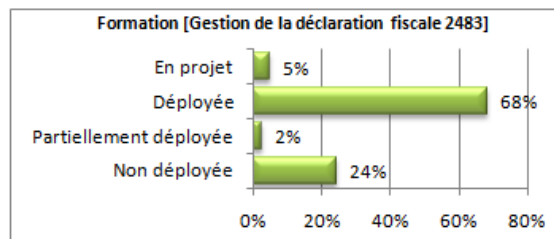
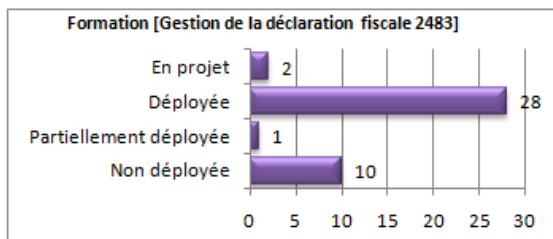
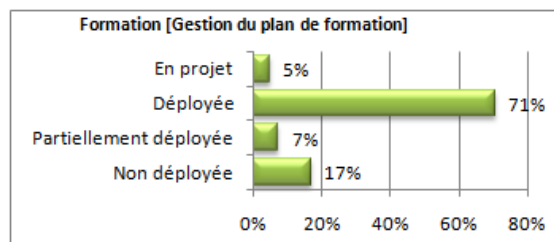
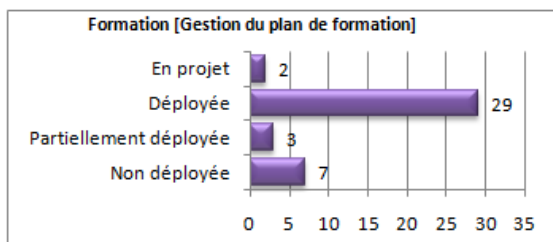
## Rémunération globale

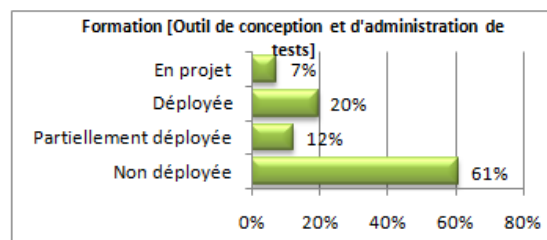
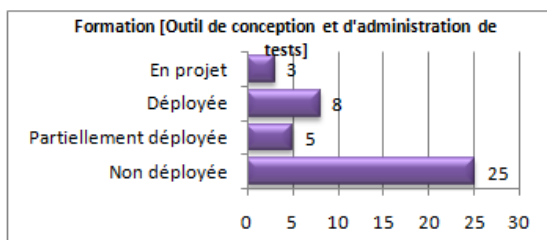
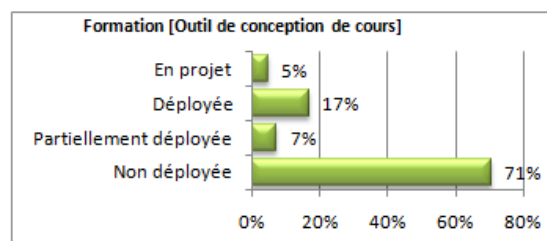
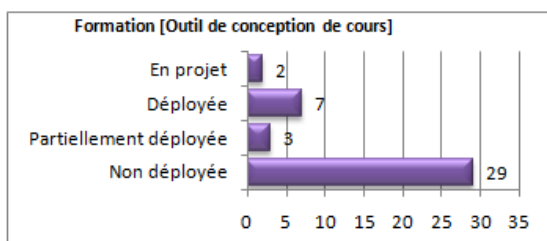
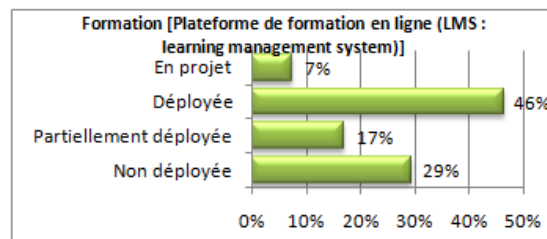
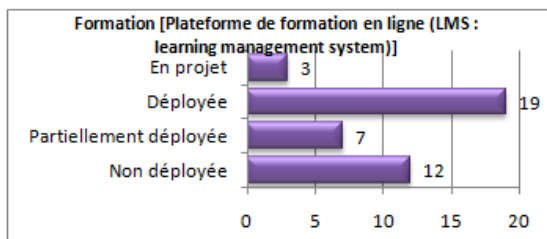
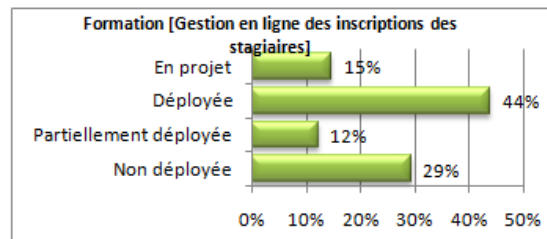
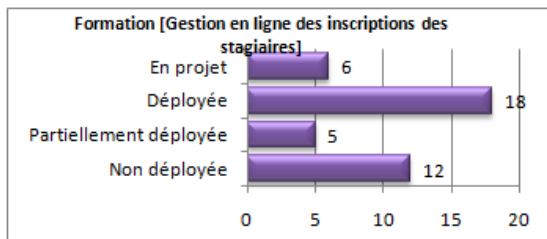






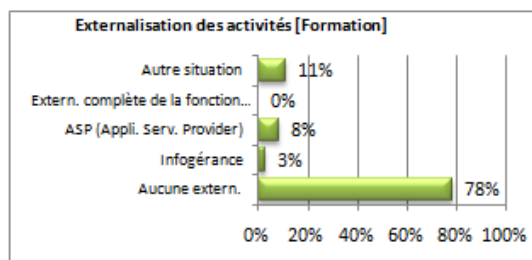
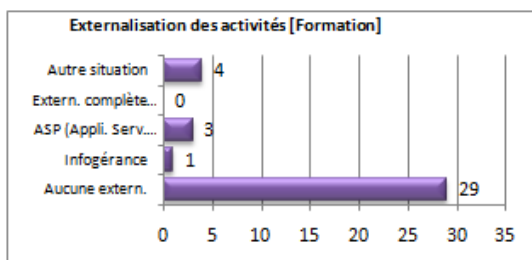
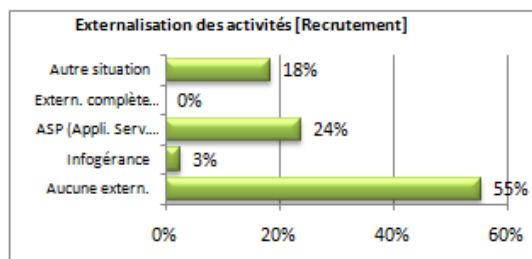
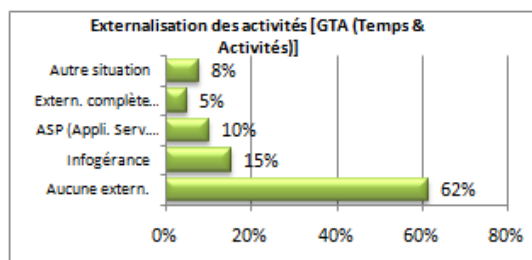
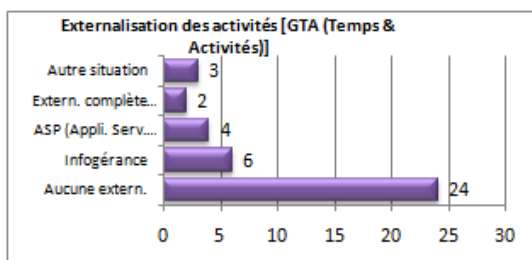
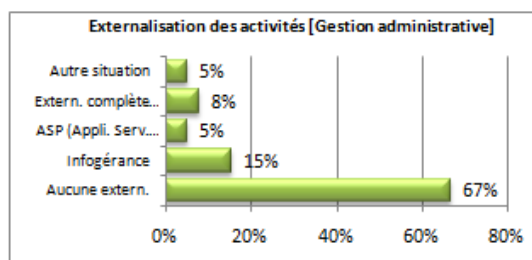
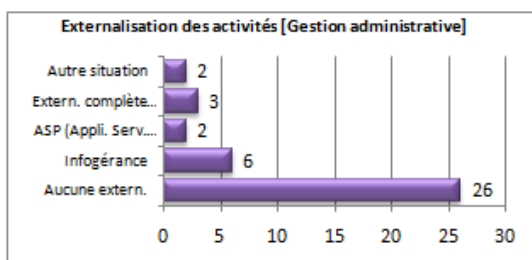
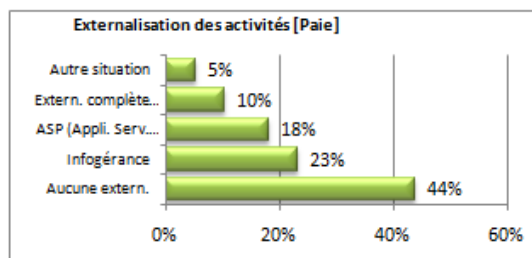
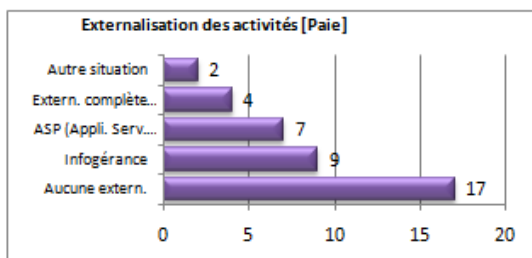
## Formation

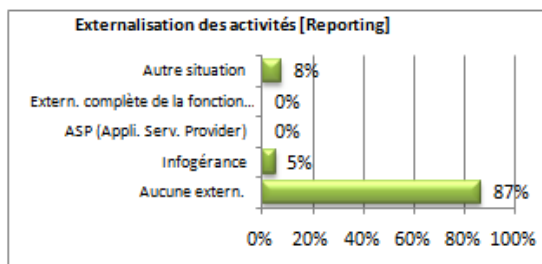
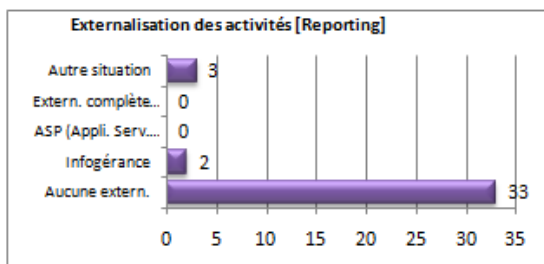
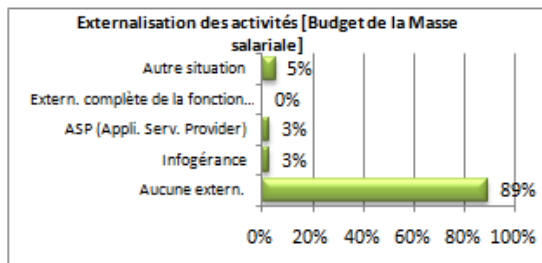
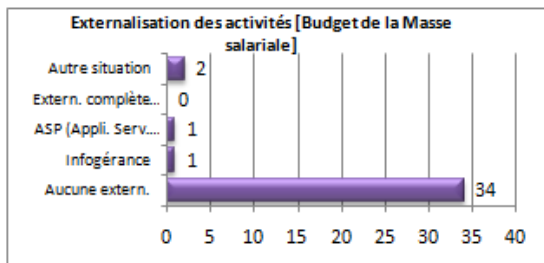
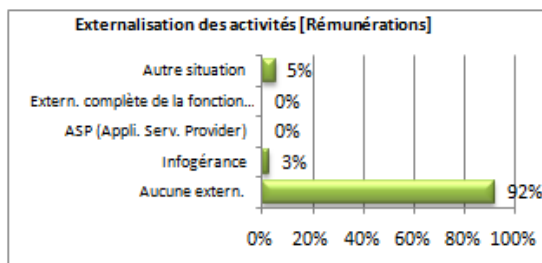
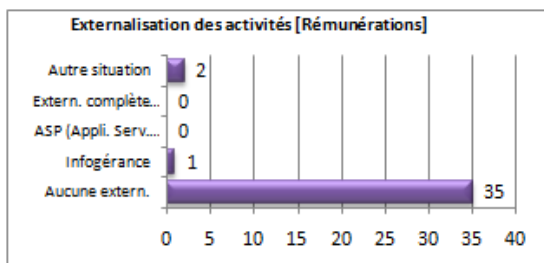
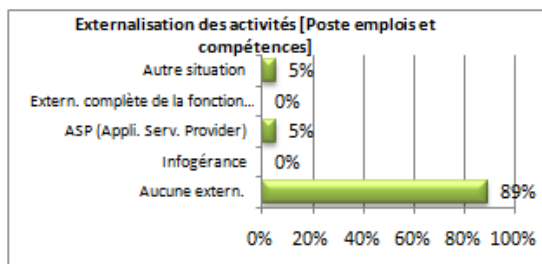
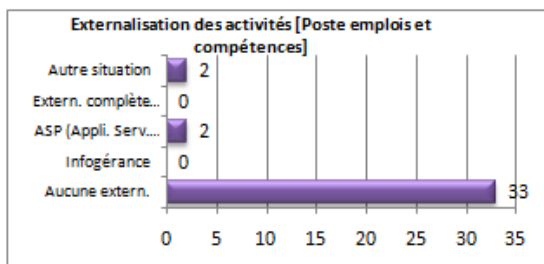
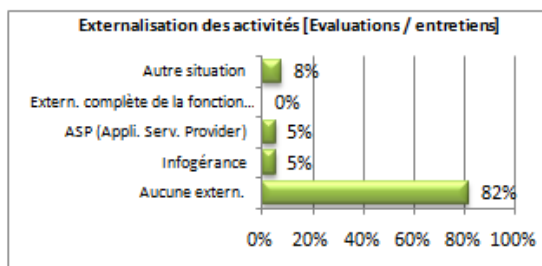
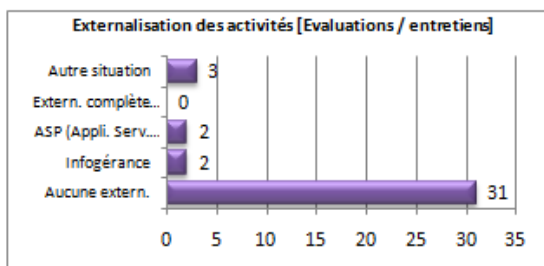


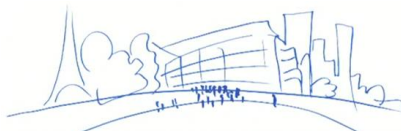




## L'externalisation du SIRH







## Listes des entreprises

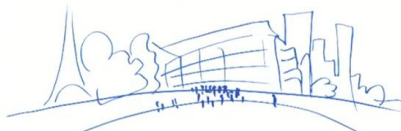
### 1. Les entreprises qui ont répondu au questionnaire et que nous pouvons citer

21 des 41 entreprises qui ont répondu à notre questionnaire, nous ont autorisés à les citer :

ADAPEI DU PAYS MONBELIARD	PSA
ALTIS SEMICONDUCTOR	RTM
GDF SUEZ	SAINT-GOBAIN
GENERAL MOTORS STRASBOURG	SEPHORA
GRANDVISION FRANCE	SHELL FRANCE
INEUM CONSULTING	SOCIETE GENERALE
LES PETITS FRERES DES PAUVRES	SOCIETE LYONNAISE DES EAUX
LOGICA	SUEZ ENVIRONNEMENT HQ
MCDONALD'S FRANCE	TISSEO
NOKIA FRANCE	VPS FRANCE
PERNOD RICARD EUROPE	

### 2. Les autres entreprises sollicitées directement (*liste non exhaustive*)

A2 CONSULTING	EDF
A3M	ERDF
ACCOR GROUPE	EIFFAGE GROUPE SIEGE SOCIAL
ADP FRANCE	ELYO GROUPE
AIR FRANCE - KLM	ERNST & YOUNG
AIR LIQUIDE SIEGE SOCIAL	ESSILOR INTERNATIONAL
AIRBUS	EURO DISNEY
ALCATEL - LUCENT SIEGE SOCIAL	FAGORBRANDT GROUPE
ALCATEL-LUCENT	FNAC
ALD AUTOMOTIVE	FRANCE TELECOM GROUPE
ALSTOM	FRANCE TELEVISIONS SIEGE SOCIAL
ALTRAN	GAZ DE FRANCE - SUEZ
ARCELOR MITTAL	GENERALI
AREVA SIEGE SOCIAL	GEODIS GROUPE
ARKEMA	GOODYEAR FRANCE
ASSOCIATION EMMAUS DIACONESSES	GROUPE APRIONIS
AXA FRANCE SIEGE SOCIAL	GROUPE JTEKT
BNP PARIBAS	HAVAS
CANAL+	HITACHI DATA SYSTEM
CAPGEMINI GROUPE	HSBC
DANONE GROUPE	HUTCHINSON
DEUTSCHE POST / DHL	IBM FRANCE
EADS ASTRIUM SIEGE SOCIAL	IKEA FRANCE

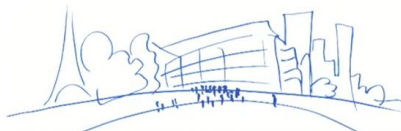


KEOLIS  
KPMG SIEGE SOCIAL  
LABORATOIRE GLAXOSMITHKLINE  
LAFARGE CORPORATE  
LAGARDERE GROUPE  
LENOVO FRANCE  
LIEBHER  
LILLY FRANCE  
LOGICA  
LVMH  
MC DONALD'S FRANCE  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
MONOPRIX  
MOTOROLA  
NESPRESSO  
NESTLE FRANCE  
NEXTER  
NOKIA FRANCE  
NOVARTIS GROUPE  
ORANGE  
ORANGINA SCHWEPPE  
PATHE INTERNATIONAL  
PETROLES SHELL SIEGE SOCIAL  
PFIZER FRANCE  
PHILIPS FRANCE  
PLASTIC OMNIUM FILIALE BURELLE SA  
PPR PINAULT PRINTEMPS LA REDOUTE GROUPE  
PROCTER ET GAMBLE  
PSA PEUGEOT CITROËN  
RATP  
RENAULT SIÈGE SOCIAL  
REXEL SIÈGE SOCIAL  
RHODIA HOLDING  
ROBERT BOSCH FRANCE  
SAINT-GOBAIN  
SAINT-LOUIS SUCRES  
SAMSUNG ELECTRONIC FRANCE  
SANOFI - AVENTIS GROUPE SIÈGE SOCIAL  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SEPHORA  
SERVAIR  
SIEMENS FRANCE  
SKF FRANCE  
SNCF GROUPE DIRECTION ET SERVICES CENTRAUX  
SNECMA SIÈGE SOCIAL  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
SODEXO FRANCE  
SONY ERICSON  
SONY FRANCE  
SONY PICTURE HOME ENTERTAINMENT  
SOPRA GROUP  
SPIE  
STERIA FRANCE  
STMICROELECTRONICS NV  
TECHNIP FRANCE  
TF1  
THALES GROUPE SIEGE SOCIAL  
TOTAL GROUPE  
TOYOTA  
UNILEVER FRANCE SIEGE SOCIAL  
VALEO SIEGE SOCIAL  
VALLOUREC & MANNESMAN TUBES - V&M TUBES  
FRANCE  
VEOLIA ENVIRONNEMENT SIEGE SOCIAL  
VINCI CONSTRUCTION FRANCE  
VIVENDI



### 3. Liste des entreprises contactées via Danae (*Le cercle SIRH*)

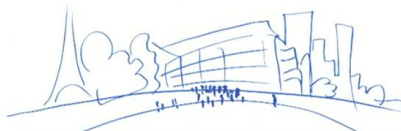
ABBOTT France	GRUPE SERNAM
ACERGY France	GRUPE SOPARIND BONGRAIN
A.D.P	HAVAS
A.F.D.	INRA
A.G.F GROUPE ALLIANZ	INRIA
AIR FRANCE	IRSN
AIR LIQUIDE	JC DECAUX
ALLIANCE HEALTHCARE	KAEFER WANNER
ARKEMA	MANPOWER FRANCE
BANQUE DE FRANCE	MARSH S.A.
BANQUE POPULAIRE	MERCEDES-BENZ DAIMLER
BOLLORE	MERCK SERONO
BONDUELLE	NEUFLIZE OBC
BOUYGUES CONSTRUCTION	NEXANS FRANCE
CAISSE DES DEPOTS	OGF
COFACE	OI MANUFACTURING FRANCE
DELOITTE	OTIS
EADS ASTRIUM	POCLAIN HYDRAULICS
E.F.S.	SAINT LOUIS SUCRE S.A.
ENDEL SUEZ	SALOMON
ERNST & YOUNG	SEITA Filiale d'IMPERIAL TABACCO
EULER HERMES SFAC	SIKA FRANCE
FAURECIA	SOCOTEC
FRANCE TELECOM ORANGE	SOGERES
GDF SUEZ COFELY	SPIE
GRANDVISION	ST MICROELECTRONICS
GROUPE BEL	STEF TFE
GROUPE CAISSE D'EPARGNE	TECHNIP FRANCE
GROUPE GMF ASSURANCES	TISSEO
GROUPE LAPEYRE	VEOLIA EAU
GROUPE NEXTER	YOPLAIT FRANCE
GROUPE PARTOUCHE	



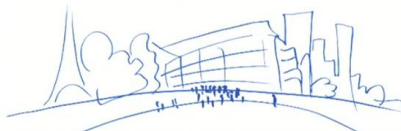
## Table des matières paginée

<b>Remerciements.....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1 : Définitions, cadrage terminologique et historique du SIRH .....</b>	<b>7</b>
1. Définition du SIRH : .....	7
a. La genèse du SIRH : Du système d'information .....	7
b. ... à l'informatique .....	8
c. L'Histoire du SIRH : .....	9
d. L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines au fil du temps.....	10
e. L'informatisation de la fonction Ressources Humaines : les quatre âges .....	11
f. Le SIRH au fil des technologies : .....	12
2. Choisir son SIRH.....	14
a. La gestion intégrée .....	15
b. La gestion par processus .....	16
c. L'informatique distribuée.....	17
3. Des caractéristiques qui font la différence .....	21
a. La gestion électronique des processus métiers ou workflow.....	21
b. Portail d'entreprise : outil de communication .....	21
4. L'urbanisation du SIRH .....	21
a. L'interface.....	22
b. L'IAE : Une étape intermédiaire parfois nécessaire .....	22
c. L'annuaire.....	23
d. L'infocentre .....	23
5. Le rôle du SIRH .....	24
a. La recherche de productivité .....	25
b. Répondre aux enjeux de l'internationalisation.....	25
6. Le rôle des acteurs du SIRH .....	25
a. Rééquilibrage du rôle des acteurs RH .....	25
b. Améliorer le quotidien des gestionnaires du SIRH .....	26
c. Impliquer les managers dans la gestion de leur équipe .....	26
d. Responsabiliser l'ensemble des salariés .....	27
e. Le rôle du responsable SIRH.....	27
f. Partager des informations au sein de communautés .....	28





<b>Chapitre 2 : Les fonctionnalités du SIRH .....</b>	<b>29</b>
1. Description d'un modèle d'organisation du SIRH et de ses fonctionnalités.....	29
a. Point de vue des auteurs.....	29
b. Point de vue des consultants .....	33
c. Point de vue des éditeurs de solutions SIRH.....	33
d. Synthèse de ces représentations .....	35
2. Analyse détaillée des fonctionnalités .....	37
a. La Paie .....	37
b. La Gestion administrative du personnel (GA ou GAP) .....	40
c. La Gestion des temps et des activités (GTA).....	44
d. Tableaux de bord RH .....	46
e. Compétences & connaissances.....	47
f. Recrutement :.....	48
g. Rémunération globale.....	49
h. Formation.....	49
3. Conclusion .....	50
<b>Chapitre 3 : Le SIRH : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise ? 51</b>	
1. Le SIRH pour les professionnels RH ? .....	51
2. SIRH, finalités de la GRH et création de valeur ? .....	51
3. Quels sont les enjeux de la GRH par rapport au SIRH ?.....	54
4. Le professionnel RH, business partner ?.....	56
5. Comment pouvons-nous utiliser le modèle de D. Ulrich ? .....	59
6. Comment mesurer l'apport du SIRH pour la GRH ?.....	60
<b>Chapitre 4 : GRH et SIRH des entreprises internationales.....</b>	<b>64</b>
1. Des enjeux spécifiques.....	64
2. Un SIRH international, pour quoi faire ?.....	64
3. Un modèle unique et idéal de SIRH international ?.....	67
4. Un SIRH structuré à l'image du modèle de management ?.....	68
5. Management et transfert de la politique et des pratiques GRH .....	72
6. Quel SIRH alors ? .....	77
<b>Chapitre 5 : SIRH et Externalisation .....</b>	<b>79</b>
1. Définitions et modèles d'externalisation .....	79
2. Un modèle alternatif ou préparatoire : le Centre de services partagés (CSP).....	83
3. L'externalisation des RH : finalités .....	83
<b>PARTIE 2 – ETUDE EMPIRIQUE.....</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 1 : Méthodologie .....</b>	<b>85</b>
1. Rédaction du questionnaire .....	85
2. L'organisation du questionnaire .....	86
a. Le préambule.....	86
b. Le corps .....	86
c. La fiche signalétique.....	86



3. L'administration du questionnaire.....	87
a. Phase préalable à l'administration du questionnaire .....	87
b. Mode d'administration du questionnaire .....	87
<b>Chapitre 2 : Choix et profils des répondants .....</b>	<b>89</b>
<b>Chapitre 3 : Résultats .....</b>	<b>91</b>
1. Présentation du modèle général.....	91
a. Le modèle .....	91
b. Les variables .....	92
c. Les questionnements : .....	93
2. Déploiement du SIRH .....	94
a. Fondements du questionnaire .....	94
b. Résultats.....	96
3. Objectifs recherchés et effets constatés.....	104
c. Prestation de services de la fonction RH.....	106
d. Contribution stratégique du management RH.....	109
e. Management RH et conduite du changement.....	112
f. Motivation et implication du personnel .....	115
g. Conclusion .....	118
4. Déploiement des fonctionnalités et rôles du professionnel RH .....	119
5. Le SIRH et la GRH internationale.....	122
a. Définition de la politique RH .....	124
b. Architecture du SIRH .....	126
c. Corrélations entre l'architecture SIRH et la définition de la politique RH .....	128
d. Les enjeux spécifiques du SIRH à l'international.....	130
6. Incidence de la taille de l'entreprise sur l'externalisation .....	131
<b>Conclusion .....</b>	<b>135</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>140</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>144</b>
1. Questionnaire.....	144
2. Fonctionnalités proposées par les 69 éditeurs dans l'enquête Entreprise & Carrières (2006) .....	160
3. Déploiement du SIRH .....	168
4. Déploiement du SIRH .....	175
<b>Listes des entreprises.....</b>	<b>189</b>
1. Les entreprises qui ont répondu au questionnaire et que nous pouvons citer.....	189
2. Les autres entreprises sollicitées directement ( <i>liste non exhaustive</i> ) .....	189
3. Liste des entreprises contactées via Danae ( <i>Le cercle SIRH</i> ) .....	191
<b>Table des matières paginée.....</b>	<b>192</b>