

Les ressources humaines, LEVIER DE CROISSANCE pour les entreprises

La fonction ressources humaines connaît actuellement une véritable révolution portée par le contexte économique, social et législatif, comme par l'importance que lui accordent désormais les dirigeants d'entreprises dans le cadre de leur stratégie de croissance. Une démarche dans laquelle les professionnels de la place se proposent de les accompagner.

De la paie à la gestion du capital humain, les directeurs de ressources humaines sont devenus en quelques années de véritables acteurs des stratégies d'entreprises. Cette mutation, inévitable au regard de la conjoncture économique actuelle, s'inscrit également dans le cadre législatif et social du pays. Une tendance qui va d'ailleurs se confirmer en 2006 en fonction d'un certain nombre d'éléments d'actualité, et notamment de l'inévitable papy boom. En France, ce sont ainsi près de sept entreprises sur dix qui vont commencer à subir les premiers impacts de cet important choc démographique. «Une problématique d'autant plus complexe à gérer que la plupart des seniors concernés occupent des postes de cadre ou de direction», souligne Eric Ghirardi, directeur solutions de gestion du capital humain chez Oracle. Cette vague de départs impliquera donc plusieurs chantiers de fond sur le plan de la gestion du capital humain, tels que la montée en compétences des ressources humaines, les stratégies de fidélisation des seniors ou encore les mises en place de logique de transfert des connaissances. Au-delà du recrutement, les DRH devront donc également se pencher sur des plans de formation permettant d'assurer à terme le renouvellement des compétences.

Parallèlement, les services RH sont toujours confrontés à un contexte législatif en constante évolution. Après avoir appliqué les préceptes des lois Fillon et Aubry, les entreprises doivent désormais prendre en compte la réforme sur la formation professionnelle continue. «Avec cette nouvelle réglementation, la formation se tourne désormais vers l'homme et non plus vers des compétences collectives», explique Ivan Chaney, chef de marché SIRH chez Geac. La création de ce nouveau droit renforce en effet la personnalisation de la formation et se répercute aussi bien sur les processus et les métiers que sur les outils de gestion de la formation professionnelle. «Cette nouvelle réglementation concerne le DIF mais également les entretiens individuels ou encore les plans de forma-



tion, complexifiant d'autant la gestion et l'administration des processus de formation», ajoute Bruno Aboukalil, chef produit Sage Adonix RH.

Face à ces problématiques, les services ressources humaines n'ont d'autres choix que de s'adapter. «La fonction vit actuellement une véritable révolution, souligne ainsi Anne Bessner, responsable ressources humaines d'ADP-GSI. Mais pour gagner en légitimité d'intervention, elle doit démontrer son efficacité et donc rationaliser ses processus. Une démarche qui s'appuie inévitablement sur des solutions, des prestations et des stratégies adaptées.»

Le salarié trouve sa place au cœur des stratégies RH

«L'optimisation des processus RH passe aujourd'hui davantage par l'individu que par l'outil, même si ce dernier en est également devenu une composante essentielle», commente Régis de Cerval, commissaire général du Salon Solutions Ressources Humaines qui

se tient à Paris du 7 au 9 mars. «Les entreprises cherchent désormais à mieux intégrer les collaborateurs à la stratégie d'entreprise afin qu'ils soient plus efficaces.» Une tendance qui s'inscrit d'ailleurs en toile de fond du Salon, qui s'ouvre cette année davantage à des acteurs spécialisés dans le management, le conseil et le e-learning. «Ces acteurs rejoignent les éditeurs de solutions de GRH également très présents sur le Salon et organisent des conférences plaçant l'individu au centre des débats», ajoute Régis de Cerval. Désormais conscientes que les projets RH impliquent l'ensemble des collaborateurs, les entreprises déploient de plus en plus de portails RH ou intranets RH qui permettent aujourd'hui de décentraliser un certain nombre de saisies auprès des cadres, voire des salariés directement, allégeant d'autant une partie de la gestion administrative traditionnellement dévolue aux services du personnel. «La mise en place d'outils de self-service permet de redistribuer les tâches vers l'ensemble des directions opérationnelles et, ainsi, de gagner en efficacité et en performance», souligne Carole Muller, directrice marketing HR Access Solutions. Ces plates-formes collaboratives RH, proposées notamment par ADP-GSI, Cegedim SRH, le groupe Cegid, GFI Chrono Time, HR Access ou encore Geac, sont ainsi une réponse à la gestion maîtrisée des flux de données. Que ce soit pour les demandes de congés, de RTT, de formations ou encore les remboursements de frais, la circulation des données sur support papier est devenue, au fil du temps, source d'erreurs et d'improductivité. Outils d'information et de communication, ces portails centralisent les données d'où qu'elles viennent. «Afin de rationaliser nos processus de gestion des ressources humaines, nous allons mettre en place d'ici à janvier 2007 un intranet RH sur la base des outils proposés par Cegedim SRH, témoigne Jean-Charles Remandet, DRH de l'équipementier automobile JTEKT Europe. Cette plate-forme per-

mettra notamment aux salariés de nos six sites de saisir des données de manière décentralisée.» Ces outils génèrent également des tableaux de bord utilisés par les directions des ressources humaines pour piloter au mieux l'entreprise. «En matière de gestion des compétences, ces solutions permettent de croiser les souhaits des salariés avec les stratégies et besoins des entreprises», poursuit Bruno Aboukailil. La gestion de ces plates-formes peut par ailleurs être externalisée, au même titre que de nombreuses entreprises confient la gestion de leur paie ou autres fonctions RH à des prestataires externes. «L'externalisation de la paie ou des RH permet notamment aux entreprises de rationaliser leurs coûts et de s'appuyer sur l'expertise législative du prestataire, mais également de concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier et les fonctions RH à plus forte valeur ajoutée», ajoute Anne Bessner d'ADP-GSI.

La conjoncture incite à la gestion des compétences

Confrontées à un contexte législatif et social contraignant, les directions des ressources humaines sont également les garantes du climat social de l'entreprise. Pour autant, une gestion optimisée et rationalisée des ressources humaines peut leur permettre de transformer ces contraintes en source de profit. Conscients de ces attentes, de nombreux éditeurs de solutions de GRH ont renforcé leur module de gestion des carrières et des compétences. La problématique du papy boom, mais également les évolutions techniques, les fusions d'entreprises ou les réorganisations internes incitent d'abord les entreprises à recenser les ressources dont elles disposent. «Recenser les compétences et les besoins internes permet ensuite d'actionner des leviers pour faire évoluer ce savoir-faire par la formation ou le recrutement», explique Laurent Galle, directeur général de Trivium.

JTEKT UNIFORMISE SES PROCESSUS DE PAIE RH AVEC CEGEDIM SRH

Basée en France depuis 1991, la filiale européenne de l'équipementier automobile JTEKT emploie 4 000 personnes réparties sur six sites. «La société JTEKT telle qu'elle existe aujourd'hui est le fruit d'une importante stratégie de croissance externe, explique Jean-Charles Remandet, DRH de JTEKT Europe. Fort de cette multiplicité de sites, JTEKT

souhaitait harmoniser la gestion sociale de ses ressources humaines.» La société, qui jusqu'alors n'externalisait que la production de ses fiches de paie, décide donc de mettre en place une nouvelle solution d'externalisation plus performante et plus riche d'un point de vue fonctionnel pour optimiser l'ensemble de la gestion de ses ressources

humaines. «Notre objectif était alors de moderniser et d'uniformiser nos processus RH.» Après la traditionnelle étape de l'appel d'offres, le choix de la société s'est porté sur Mercure Horizon de Cegedim SRH. «Les prestations et solutions de Cegedim SRH s'inscrivaient parfaitement dans le périmètre budgétaire que nous nous étions fixé. Nous avons par ailleurs été

à notre choix.» Site par site, la société a donc externalisé auprès de Cegedim SRH la gestion de sa paie, depuis la saisie et la mise à jour des données de la fiche de paie jusqu'à la publication des déclarations sociales, en passant par le téléversement bancaire des salaires. L'objectif de la société est de disposer en janvier 2007 d'un centre de services partagés, afin de rationaliser ses processus de paie et d'éliminer un maximum de flux papier. «Nous allons à cet effet mettre en place un intranet RH, par l'intermédiaire duquel salariés et managers pourront saisir des données de manière décentralisée.» Parallèlement, la société commence à automatiser la gestion des carrières, de la formation et de la masse salariale, notamment en mettant en place des tableaux de bord.



Jean-Charles Remandet,
directeur des ressources humaines de JTEKT Europe

« Nous allons mettre en place un intranet RH, par l'intermédiaire duquel salariés et managers pourront saisir des données de manière décentralisée. »

Analysées, ces données permettent aux services RH d'affiner leur stratégie de gestion des compétences en fonction des ressources humaines internes, des volontés des salariés et des besoins de l'entreprise à terme. Les modules de gestion des compétences deviennent de véritables outils de planification et d'anticipation des besoins en matière de ressources humaines. Entre autres exemples, Geac a ainsi renforcé son module de gestion de la formation, qui prend désormais en considération l'ensemble des composantes liées au DIF et accompagne les services RH dans la gestion des compétences des salariés. Cegedim SRH a de son côté mis en place des «compteurs» dans son outil de paie, permettant aux salariés de connaître chaque mois leurs droits en matière de formation individuelle.

En complément de ces modules, les outils de recrutement s'affinent. Les éditeurs de GHR renforcent donc leur module en la matière ou, à l'image de Lefebvre Software, s'associent à des spécialistes du créneau tels que Taléo ou Koltech. «Le recrutement externe passe de plus en plus par Internet», souligne Stéphane Amiot, directeur du développement France et Europe du Sud chez Taléo. Si le développement de l'Internet facilite la recherche d'emploi pour les demandeurs, il multiplie en revanche considérablement les volumes de candidatures reçues par les entreprises. Les services du personnel se doivent ainsi d'absorber des flux croissants de candidatures et d'identifier les candidats en fonction de leur adéquation avec les postes à pourvoir ou les profils recherchés par l'entreprise. «Nous proposons de présélectionner des candidats en fonction de critères définis, ou encore de créer une bibliothèque de CV», ajoute Stéphane Amiot.

La gestion des temps et des activités : de la contrainte à l'optimisation

Si les 35 heures ont largement contribué à rendre plus complexe la gestion du temps, l'amélioration de la productivité et l'adaptation des compétences et du temps de travail/homme à l'outil de production nécessitent aujourd'hui de s'appuyer sur de puissants outils de gestion des temps et des activités (GTA), dotés de modules de planification. «Ces outils permettent notamment d'optimiser la répar-



Régis de Cerval,
commissaire général du Salon Solutions Ressources Humaines

“ Les entreprises cherchent désormais à mieux intégrer les collaborateurs à leur stratégie afin qu'ils soient plus efficaces. ”

tion des charges de travail en fonction de critères préétablis», explique Stéphane Chambareau, responsable marketing et communication chez Holy Dis. Ces logiciels, proposés notamment par des sociétés spécialisées telles que Bodet, Captor, Delia Systems, Holy Dis, Horoquartz, Idylis, Nisus, ou encore Ines, mais également par des éditeurs de logiciels de GRH, offrent aux managers une meilleure maîtrise de leurs processus de production. «Outre la gestion des congés, des RTT ou encore des arrêts maladie, la solution de gestion des temps et des activités de Holy Dis que nous avons adoptée nous a permis d'optimiser la planification des temps de travail et d'en assurer un meilleur suivi», témoigne Nicolas Bringer, dirigeant de magasins Super U et Hyper U. «Désormais nous élaborons des plannings de caisse en fonction de certains critères tels que les fluctuations de nos volumes d'activité ou encore nos règles d'organisation du temps de travail.» De nombreuses solutions de GTA, à l'instar de celle de Sage Adonix, s'enrichissent ainsi de puissants outils d'analyse et de planification, participant à l'optimisation du pilotage de l'entreprise utilisatrice. Autre intérêt de ces outils, en suivant les performances des collaborateurs au travers d'indicateurs, ils permettent certes d'établir des plannings élaborés, mais également de faire le lien avec les outils de gestion de compétences. La gestion des ressources humaines s'inscrit ainsi dans une démarche cohérente, dont toutes les composantes sont étroitement liées, depuis la paie jusqu'au recrutement, en passant par la gestion des temps et des activités et la gestion des talents et compétences. ■

Anne Del Pozo

SUPER U ET HYPER U SE METTENT À L'HEURE DE HOLY DIS

Le Super U de Lodève (Hérault) et l'Hyper U de Mende (Lozère) emploient respectivement entre 80 et 100 salariés, et entre 140 et 160 salariés en fonction des saisons. «Au regard du nombre de salariés et de la complexité de la gestion des emplois du temps en grande distribution, nous recherchions une solution pour élaborer des plannings de caisses en fonction de contraintes telles que nos règles d'organisation ou la législation en matière de droit

de travail», explique Nicolas Bringer, dirigeant des deux magasins. La solution Planexa de Holy Dis, finalement adoptée, permet désormais à ces supermarchés d'organiser les plannings de manière très fine et au quart d'heure près. «Nous récupérons les historiques de passages en caisse, ce qui nous permet de mettre en place des plannings en adéquation avec le volume d'activité traité à un moment précis donné, optimisant d'autant la

productivité des salariés qui travaillent en caisse.» Une solution qui permet ainsi de réduire simultanément les temps d'attente en caisse et les heures travaillées. Parallèlement, et afin notamment de faire face au passage aux 35 heures et de contrôler les temps de travail et de pauses de ses salariés, les deux magasins ont également déployé la solution de gestion des temps et des activités de l'éditeur. «Tepsiia nous a permis dans un premier temps de

bénéficier d'un système de pointage. Aujourd'hui, l'évolution de cette solution nous permet également de faire du contrôle des horaires effectués par rapport aux horaires prévus, de faire un suivi de compteurs d'heures à devoir ou à récupérer, un suivi des absences, des congés... et de savoir en temps réel quels sont les salariés présents, ce qui est particulièrement utilisé pour les postes d'accueil clients et fournisseurs.»