

Le Système d'information des Ressources Humaines, Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines

Lamia BENSMAN-HAMMADI

lam_hammadi@yahoo.fr

Faculté des sciences économiques, sciences de gestion

et des sciences commerciales

Université Abou Bekr Belkaid

TLEMCEM – ALGERIE

Résumé :

De nos jours, la gestion des ressources humaines est confrontée à de nombreux défis : se charger des fonctions administratives classiques (gestion de la paie, gestion des temps, gestion des dossiers des salariés...), tout en contribuant à atteindre les objectifs de la direction et assurer ainsi une fonction stratégique de l'entreprise. Etre à la fois un expert administratif et un partenaire stratégique est une problématique contemporaine à laquelle est confrontée la DRH. La mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) adéquat semble être la solution appropriée à cette problématique.

Cependant, devant une offre logicielle très vaste et des annonces commerciales plus prometteuses les unes que les autres, le choix d'un SIRH est complexe et difficile. C'est dans cette optique que s'inscrit notre communication dont le but sera de mettre en exergue l'impact du SIRH sur la GRH et de démontrer que le choix d'une solution informatique devra s'opérer au regard de ce qu'elle propose en termes de valeur ajoutée pour la GRH (accélération du processus de traitement de l'information, allègement de la charge administrative, amélioration de la qualité du dialogue interne...).

Mots-clés : TIC, GRH, e-GRH, Systèmes d'information, SIRH.

INTRODUCTION

La contrainte majeure à laquelle est confrontée la GRH, aujourd'hui est sa capacité à gérer les tâches administratives courantes et répétitives telles que la gestion administrative du personnel, la gestion des temps ou la gestion de la paie. Mais elle doit en parallèle assurer les fonctions de pilotage et les aspects décisionnels des niveaux intermédiaires et supérieurs de la DRH telles que la prévision de la masse salariale, la gestion des postes et des carrières, le reporting RH, le bilan et l'audit social.

Etre à la fois un expert administratif et un partenaire stratégique est une problématique contemporaine à laquelle est confrontée la DRH. L'implantation d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) semble être un atout pour la réalisation simultanée de ces deux objectifs vitaux pour la fonction RH. Ceci nous amène aux questionnements suivants :

- Qu'est-ce que le SIRH ?
- Quels sont sa genèse et son historique ?
- Quelles sont ses fonctionnalités ?
- Quels sont ses avantages et ses limites ?
- Et enfin quelles en sont les perspectives d'investissements ?

LE SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES (SIRH)

Un SIRH est d'abord un Système d'Information (SI), un SI peut être appréhendé à travers deux dimensions majeures :

- Ses composantes : un SI « utilise des ressources humaines (utilisateurs finals et informaticiens), du matériel (machines et supports), et des logiciels (programmes et procédures). », O'Brien, Marion et Saint-Amant (1995).
- Ses fonctions : un SI est : « un ensemble de composantes inter-reliées qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation. », Laudon et Laudon (2006).

L'intérêt se porte actuellement sur les systèmes d'information informatisés, ceux qui « utilisent du matériel, des logiciels, des télécommunications et d'autres techniques de l'information pour transformer les ressources en données en divers produits informatiques. », O'Brien & al (1995). Les outils informatiques, électroniques et les télécommunications remplacent progressivement les moyens classiques tels que les formulaires papier, les dossiers archivés et le téléphone. Cette transformation est à l'origine de l'automatisation et la dématérialisation des opérations au sein de l'entreprise.

C'est à ce type de SI que nous ferons référence dans la suite de notre communication, c'est-à-dire aux systèmes d'information portés par les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Les TIC sont incontournables et indispensables au sein des organisations d'aujourd'hui. Leur utilisation produit un effet direct sur la performance des firmes. Kalika, (2002), revient sur les deux aspects fondamentaux de cette performance :

- La performance économique de l'entreprise, les TIC contribuant à une réduction notable des coûts et une amélioration conséquente de la productivité de l'individu.
- La performance organisationnelle, les TIC assurant une meilleure coordination et collaboration entre les différents services et fonctions de l'entreprise par la communication et le partage de l'information.

L'incidence des TIC sur le fonctionnement de l'organisation repose sur leurs multiples vertus telles que dénombrés par Rex (2000) :

- La compression du temps, résultat du traitement rapide des données ;
- La compression de l'espace, résultat de la transmission de l'information en temps réel en divers endroits ;
- L'expansion de l'information stockée, résultat du développement de supports de plus en plus performants en termes de capacité, de sécurité et de mobilité ;
- Une importante flexibilité d'usage, résultat de la multitude de fonctionnalités déployées par les nouveaux logiciels.

Les SI peuvent être appliqués aux différentes fonctions de l'entreprise : la gestion de la production, vente et marketing, gestion des ressources humaines, finance et comptabilité.

C'est aux systèmes d'information liés à la fonction ressources humaines (SIRH), que nous nous intéresserons tout au long de cette communication. Sa définition est celle d'un SI appliquée à la GRH, comme le décrit Tannenbaum (1990), « le SIRH est 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 ».

« Le SIRH a pour objectif de fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système », Haines et Petit (1997).

Il est clair à travers ces deux définitions que le SIRH sert d'interface entre la gestion des ressources humaines (GRH), et les technologies de l'information et de la communication (TIC). C'est pourquoi, l'évolution des SIRH peut être appréhendée à travers l'historique de l'évolution à la fois de la GRH, son informatisation ainsi que l'évolution des TIC.

II. EVOLUTION DE LA FONCTION RH

Les modifications des besoins de la fonction RH permettent de comprendre l'évolution de la place du SIRH dans l'organisation. Cette fonction était à l'origine exercée de manière rudimentaire par quelques personnes chargées de l'administration et de la paie. Sa véritable émergence est due au développement de la réglementation et de la législation sociale, notamment l'apparition du contrat de travail, du droit de grève, du code du travail et des conventions collectives.

Puis la fonction évolue sous l'effet de deux facteurs fortement corrélés. D'une part, l'apparition du courant des relations humaines qui met en exergue le facteur humain et la prise de conscience que les conditions de travail et la qualité du climat social dans l'entreprise déterminent la motivation et la performance. D'autre part, l'émergence de nouvelles aspirations des travailleurs, notamment, le besoin d'expression, d'accomplissement et la recherche de la satisfaction au travail, sont autant de nouveaux besoins qui suscitent de nouvelles préoccupations en matière de personnel. Cette évolution se traduit par le glissement de la fonction personnel vers la gestion des ressources humaines (GRH).

A partir des années 80, plusieurs facteurs de contingence, tels que l'influence de l'environnement, l'internationalisation, le poids des partenaires sociaux, l'intensité concurrentielle..., entraînent la modification de la fonction RH vers une perception systémique. En effet, la GRH ne correspond plus à un ensemble d'activités centrées uniquement sur le personnel,

mais à un sous-système avec une vision d'ensemble sur les autres sous-systèmes de l'organisation et des objectifs cohérents avec le système global. Elle devient de plus en plus stratégique dans sa quête à maîtriser son environnement interne et externe. Ce changement de vision a entraîné progressivement l'informatisation de la fonction.

III. INFORMATISATION DE LA FONCTION RH

Le premier besoin auquel a répondu l'informatisation de la fonction RH est la nécessité de gérer la paie. De fait, les premiers logiciels de gestion de la paie apparaissent ainsi dans les années 70/80.

L'informatisation de la fonction a réellement pris son essor avec l'avènement de la micro-informatique au cours des années 80, puis la mise en réseau des micro-ordinateurs et l'intégration des télécommunications, à partir des années 90. Ainsi, « la puissance de la micro-informatique et l'orientation vers les réseaux locaux ouvrent à la GRH des perspectives de développement. », Peretti (1994).

L'utilisation généralisée et rapide des micro-ordinateurs entraîne l'apparition de nouveaux besoins de la fonction RH et de nouvelles requêtes informatiques. Par conséquent, l'informatisation de la fonction RH s'est accélérée avec l'intégration de multiples logiciels de gestion, c'est ainsi qu'apparaissent au début des années 90 les progiciels de gestion intégrée (PGI) dont l'utilisation s'étend à l'ensemble des fonctions de l'organisation, dont la fonction RH. Les progiciels ont généralisé le traitement informatique des opérations dites de base de la GRH : la gestion de la paie, la gestion administrative du personnel, le recrutement, la formation, la gestion du temps.

Les années 2000 assistent à la révolution internet, son arrivée massive au sein des entreprises a élargi le champ de la GRH. En effet, l'avènement des nouvelles technologies conduit à une reconfiguration du SIRH et à l'apparition progressive de la notion de gestion des ressources humaines électronique (e-GRH). La e-GRH étant « une transformation de la fonction RH suite à l'introduction massive des TIC », M. Matmati, 2002.

Les avancées technologiques qui ont le plus influencé le fonctionnement de la fonction RH et perfectionné le SIRH sont : la technologie « client-serveur », l'intranet, le self-service, le portail d'entreprise, le reporting.

IV. PRINCIPALES TECHNOLOGIES DE SUPPORT AU SIRH

A. La technologie « client-serveur »

Il s'agit d'un mode de communication via un réseau, composé de deux stations. La station client qui envoie une demande d'exécution d'opération par voie de message et la station serveur qui exécute la requête du client.

Le serveur est prestataire de ressources multiples, matérielles (espaces d'archivage pour stocker des informations et des fichiers, dispositifs d'impression ou de communication) ou logiciels (applications, bases de données). Le client est l'utilisateur et l'exploitant de ces ressources.

L'utilisation de la technologie « client-serveur » s'étend à tous les domaines d'activité : consultation de page sur un site web, gestion de bases de données, systèmes transactionnels, systèmes de messagerie, systèmes de partage de données, calcul scientifique.

La technologie « client-serveur » a servi de base à plusieurs fonctionnalités, dont le portail d'entreprise.

B. Le portail d'entreprise, l'intranet RH, le self-service

Ce sont trois technologies intimement imbriquées qui soutiennent la gestion électronique des RH (e-GRH).

Le portail d'entreprise, est un outil de communication, de collaboration et de partage de l'information en temps réel grâce au Web. Il constitue la porte d'entrée vers les données du système d'information de l'entreprise, il se présente sous forme de plateforme intranet donnant accès à des données destinées à l'ensemble du personnel.

L'intranet est « la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet au sein des réseaux locaux privés de l'entreprise. », Courbon, (1993). Deltour, Roussel, Tixier, (2002) le définissent comme « un réseau interne basé sur les technologies de l'internet qui permet la circulation de l'information, la communication et la collaboration. ».

L'intranet RH sert de support aux outils self-service qui comportent des fonctionnalités accessibles à partir d'un poste de travail, d'une borne de consultation, d'un smartphone ou d'une tablette. Les applications en self-service pouvant être utilisées à la fois par le salarié et par le responsable RH.

Le self-service manager permet au responsable RH par le biais d'un espace intranet d'assurer certaines missions :

- visualiser, saisir et valider les composantes de la paie (prime, heures, avantages),
- contrôler les absences et les présences en temps réel et valider les demandes d'absence ou de congé,
- consulter les différents éléments du dossier des salariés,
- réceptionner les demandes administratives,
- gérer un planning de travail avec ses collaborateurs, assurer le suivi des activités.

Le self-service salarié est un espace personnel qui permet aux salariés d'exécuter des actions d'ordre administratif à destination du service RH, tel que :

- La mise à jour du dossier salarié : informations personnelles (état civil, adresse, coordonnées bancaires), famille (informations sur le conjoint, les enfants, les personnes à charge).
- Les demandes administratives : les demandes d'acompte, de congé, d'absence, les demandes de documents liés à la vie du salarié dans l'entreprise (attestations diverses), dossier logement, choix de la dématérialisation du bulletin de paie.
- La consultation de leur solde personnel : solde de congés, crédit/débit, retards, primes, heures supplémentaires, planning de travail.
- L'enregistrement en temps réel de leur présence, missions, pauses sur une badgeuse virtuelle.
- La visualisation d'historiques : les éléments de rémunération, les absences, les heures supplémentaires, les congés...

La fonction self-service du portail RH permet d'aller au-devant de difficultés rencontrées par les services RH dans le cadre de la gestion des demandes de congé, la gestion des plannings, les recrutements, et ce, dans le but de diminuer le temps passé sur les tâches administratives et de personnaliser et de centraliser le plus possible la fonction RH.

C. Le reporting

Cet outil consiste à produire un rapport d'activité sur une période donnée ou une activité en particulier dans le but d'informer, comprendre et décider. Compte tenu du volume d'informations nécessaire à l'élaboration d'un rapport, le reporting se présente sous forme d'une technique informatique

consistant à traiter des données et à les présenter sous forme de statistiques, tableaux ou graphiques.

Plus spécifiquement, le reporting social consiste à établir un rapport constitué de données sociales concernant les salariés et la fonction RH. Les documents principaux du reporting social sont le bilan social et le système budgétaire de GRH, le budget de la Direction des Ressources Humaines, décomposé en sous budgets selon l'organisation des responsabilités au sein de la fonction (budget de la formation, budget du recrutement, etc.), ou du budget plus global des frais de personnel au niveau de la gestion prévisionnelle des produits et charges de l'entreprise. De même, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), parce qu'elle s'inscrit dans la planification des ressources humaines, peut être considérée comme un outil de contrôle de gestion sociale (<http://eduscol.education.fr/cid46649/actes-des-seminaires-et-universites-d-ete.html>)

Le reporting sert de base au pilotage social, il permet aux responsables RH d'avoir un éclairage factuel et synthétique sur les données opérationnelles et stratégiques de la GRH. Ce pilotage s'exerce par le biais de tableaux de bord et de documents synthétiques et d'indicateurs sociaux obtenus par le biais du reporting social.

Les SIRH comportent des outils de reporting destinés à assurer la réalisation, la publication et la diffusion de rapports d'activité RH. Ces outils permettent l'interrogation des bases de données, et la publication de rapports sur l'intranet de l'entreprise périodiquement de manière automatique ou ponctuellement à la demande.

V. CONTRIBUTIONS MAJEURES DU SIRH AU SEIN LA FONCTION RH

La mise en place des SIRH a engendré des modifications profondes de la fonction RH, leur impact peut être résumé à travers trois dimensions principales : la décentralisation, la personnalisation et la communication.

A. La personnalisation

La personnalisation de la fonction RH a résulté du fait que les salariés et les managers de l'entreprise puissent, grâce aux multiples outils du SIRH (intranet, portail d'entreprise, self-service...), gérer à distance une grande partie de leurs activités.

Les logiciels et programmes divers des SIRH ont transformé les utilisateurs (salariés et managers) en clients dont il faut satisfaire au mieux les requêtes (consulter les plannings et les

tableaux de bord, faire du reporting, gérer les absences et les temps de travail, mettre à jour les données individuelles...).

De nos jours, les applications des SIRH ont gagné en ergonomie, en interactivité et en facilité d'utilisation (dématérialisation des documents administratifs, mise à disposition instantanée des informations...). Cela a permis l'adaptation des pratiques de la GRH aux spécificités et aux singularités des utilisateurs, entraînant ainsi une forte personnalisation de la fonction RH. « La passivité de l'utilisateur cède la place au dynamisme de l'interaction. Le salarié devient acteur », Biétry, (2002, P33).

La personnalisation de la fonction RH représente un atout majeur pour l'entreprise. Elle permet en effet, de simplifier les processus, de diminuer les risques d'erreurs (saisie à la source) et entraîne un gain de temps considérable. Les responsables RH peuvent se décharger des tâches administratives et se concentrer sur des activités à plus haute valeur ajoutée tel que le pilotage, le reporting et la prise de décision.

B. La décentralisation

La décentralisation de la fonction RH se manifeste par le transfert et la délégation des pouvoirs au sein de la fonction et a pour conséquence directe le changement des structures organisationnelles. En effet, est apparue la catégorie des cadres intermédiaires dont le rôle est la liaison entre le personnel et le DRH. Ils recueillent les informations venant de la base, assurent la gestion opérationnelle du personnel permettant ainsi au DRH de se consacrer aux activités stratégiques en relation avec les objectifs globaux de l'entreprise (plans de formation, plan de recrutement).

D'une manière plus générale, les SIRH de par leur configuration, sont à l'origine de cette profonde mutation. A chaque niveau de gestion correspond un SIRH comme le montre la figure suivante :

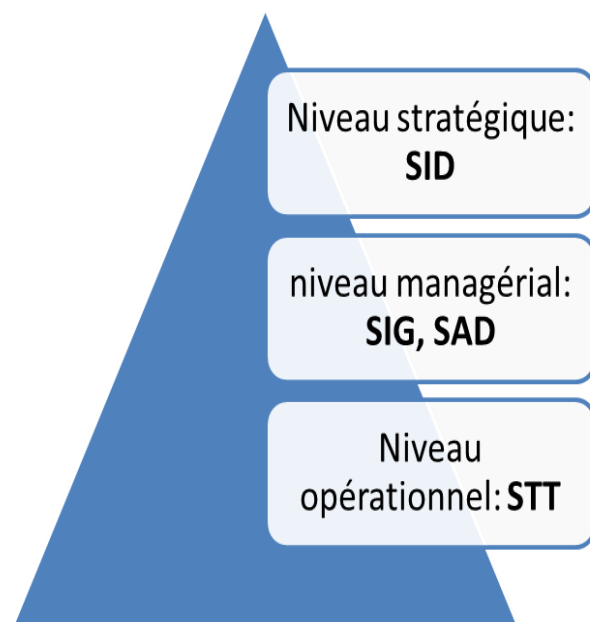


Figure 1: Classification des SIRH par niveaux de gestion

- STT : Système de traitement des transactions
- SIG : Système d'information de gestion
- SAD : Système d'aide à la décision
- SID : Système d'information pour dirigeants
- Les Systèmes de Traitement des Transactions (STT) desservent les niveaux opérationnels, ils sont destinés à l'administration du personnel qui exécute des procédures concernant les individus. Les STT sont des systèmes informatisés qui exécutent et enregistrent les transactions quotidiennes et courantes et contribuent à la prise de décisions très structurées, à court terme et à portée limitée. Par exemple, la gestion des absences, des temps de travail, gestion des éléments de la paie, les tickets restaurants, les frais de missions, la médecine du travail. Les STT assurent l'enregistrement et le traitement des opérations administratives et permettent d'établir des statistiques descriptives utiles aux niveaux supérieurs.
- Le niveau managérial (les cadres intermédiaires ou managers) a recours à deux catégories de SI, les Systèmes d'Information de Gestion (SIG) et les systèmes d'aide à la décision (SAD).

Les SIG sont des systèmes qui assurent la gestion du personnel, autrement dit, les opérations collectives. Les statistiques individuelles issues du STT constituent la base de suivi de la gestion collective. Ils utilisent des modèles simples servant à la planification à moyen terme (budgets annuels, description des postes, organigrammes dynamiques, inventaire des compétences, évolution démographique).

Les SAD assurent également la gestion du personnel, mais dans son aspect décisionnel. Ils utilisent des modèles de traitement interactifs ou analytiques tels que les calculs d'optimisation mathématique, la simulation... Les SAD interviennent dans la prise de décisions semi-structurées : arbitrages budgétaires, analyse des contrats, analyse des besoins de formation et de recrutement, simulation des politiques salariales.

- Le niveau stratégique (les cadres supérieurs) utilise le Système d'Information pour les Dirigeants (SID) dans la planification stratégique et le pilotage de l'organisation. Ils contribuent à la prise de décisions majeures, non structurées, de portée globale et dont les conséquences sont à long terme telles que la gestion des postes et des carrières sur cinq ans ou les plans de recrutement à moyen et long termes, les innovations managériales (style de commandement, participation, nouvelles formes d'organisation...).

L'impact des SIRH sur la fonction RH corrobore le modèle de l'investissement humain initié par Miles et Snow (1995). « Une telle philosophie permettrait aux organisations de se libérer de leur structure pyramidale monolithique propre aux entreprises agissant dans le cadre d'un environnement stable et prévisible, pour adopter une nouvelle forme d'organisation flexible... Dans le cadre de cette philosophie, l'entreprise est sensée munir l'ensemble de son personnel de l'information nécessaire, au moment opportun afin d'assurer une réponse rapide et efficace aux différentes tentations de son environnement. », Rajhi (2010).

Le SIRH en impliquant le salarié dans la gestion administrative et en assistant le manager dans ses fonctions de responsable dynamise, in fine, la communication en interne.

C. La communication

La fonction RH est animée par un réseau de communication interne qui assure l'entretien de relations entre les niveaux hiérarchiques. Les outils du SIRH servent de support à la diffusion de l'information RH entre les différents acteurs.

Les logiciels RH sont devenus les vecteurs d'une communication rapide et sans obstacles. Ils contribuent à la

circulation d'informations de différente nature : plannings divers, consignes de travail, demandes de congés, fiches de paie, règlement interne, organigramme, informations personnelles... et au feedback entre les différents niveaux de gestion.

L'informatisation des processus RH a contribué à accélérer les échanges entre les différents acteurs, à réduire les délais de traitement des requêtes et à diminuer les risques d'erreur de transcription. Les atouts majeurs du SIRH sont le gain de temps, la fluidité des échanges et la souplesse des processus.

Les SIRH se révèlent être un atout considérable pour l'entreprise. Toutefois leur mise en place nécessite une étude sur les fonctionnalités dont cette dernière veut se munir et dans quelle mesure l'une ou l'autre de ses multiples fonctionnalités lui sera utile. Par ailleurs, le déploiement d'un SIRH au sein de l'entreprise nécessite une évaluation précise du coût d'un tel investissement au regard des avantages escomptés. C'est dans ce sens que plusieurs voix s'élèvent pour remettre en cause la capacité des SIRH à répondre aux objectifs de la fonction RH.

VI. LES LIMITES DES SIRH

Après l'engouement des entreprises pour les outils des SIRH dans les années 2000, plusieurs études tentent avec le recul que l'on peut avoir aujourd'hui, d'en déceler les limites.

Le premier écueil auquel peut se heurter l'entreprise lors du déploiement d'un SIRH, est de s'apercevoir après coup que les outils et les applications dont elle s'est dotée ne répondent pas à ses attentes et à ses besoins. La mise en place d'un SIRH, censé faire progresser les pratiques de gestion peut avoir des conséquences désastreuses si elle ne correspond pas aux besoins réels de l'entreprise. Il est primordial de préciser que l'informatisation de la fonction RH ne se limite pas à une simple automatisation des pratiques. Il s'agit d'un processus long et réfléchi dont chaque étape est nécessaire. Négliger l'une ou l'autre de ces étapes, peut faire échouer le projet. L'implantation d'un SIRH doit être basée sur une étude de l'existant (identification et recensement du matériel, des logiciels et des compétences informatiques des futurs utilisateurs), suivie d'une analyse des besoins (amélioration de l'existant, nouvelle politique de gestion du personnel, nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise). De la confrontation de l'existant aux besoins réels résulte un cahier des charges du projet d'informatisation de la fonction RH. La rédaction d'un cahier des charges est la clef de voûte de la mise en place d'un SIRH car il traite avec précision de tous les aspects du projet : « les fonctions à informatiser, les

conditions de réalisation, les rapports entre les informaticiens et la direction, les attentes et le contexte du projet, les objectifs généraux à atteindre, la définition des critères de performance, les acteurs concernés, l'organisation du projet en étapes (échancier), l'enveloppe budgétaire prévisionnelle, les contraintes spécifiques, clauses juridiques, les pénalités de retard, les principaux critères de choix, la formation du personnel, le matériel et les logiciels de base, le système d'exploitation, les prix et les délais» (www.dessmrh.org, informatiser la grh). Il est donc nécessaire d'effectuer une étude préalable de faisabilité du projet afin d'évaluer si le programme informatique envisagé est réalisable techniquement, économiquement et socialement.

La deuxième difficulté majeure à laquelle est confrontée l'entreprise dans un projet de mise en place d'un SIRH, est la question fondamentale des coûts. Réduire les effectifs de l'administration RH, diminuer les coûts administratifs et augmenter en parallèle la productivité de la fonction RH, est un leitmotiv chez les distributeurs de solutions informatiques. Or, si certains coûts peuvent être aisément chiffrés (achat du matériel et des logiciels), d'autres le sont de manière très approximative (coûts de mise en place et de fonctionnement, les coûts de conseil ou de formation, conséquences des dysfonctionnements). L'étude menée par Patrick Gilbert et Danièle Gonzalez (Annales des Mines, Mars, 2000), met en exergue deux raisons principales au problème des coûts de l'informatisation des RH. La première réside dans la difficulté à réaliser un chiffrage complet et précis compte tenu de la difficulté à identifier et à valoriser l'ensemble des coûts du projet. La deuxième raison invoquée est l'incertitude liée à la rentabilité réelle de l'investissement et à la difficulté de la chiffrer également.

La troisième limite liée à l'informatisation de la fonction RH, résulte du fait que le SIRH est le plus souvent appréhendé dans son aspect technique lié au matériel informatique et aux logiciels qui le constituent. Son aspect fonctionnel et sa capacité réelle à créer de la valeur sont souvent relégués au second plan. Il ne s'agit pas d'installer un SIRH à tout prix. Il est primordial de s'assurer que ce SIRH a la capacité de répondre aux finalités stratégiques de la GRH. La réflexion menée en ce sens par F. Blanchot et F. Wacheux (2002), concrétise l'intérêt des SIRH par leur contribution à la création de valeur. Cela ne peut se faire que par la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, à savoir, attirer les compétences requises, les développer, les mobiliser et les conserver. Le SIRH doit servir de support à un marketing RH via ses différents outils, afin d'attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents de l'entreprise. La création de valeur doit être notable

et visible car elle ne résulte pas de manière automatique de l'introduction des NTIC au sein de la fonction RH. Il faut également, évaluer de manière lucide les effets escomptés car les avantages annoncés par les éditeurs de solutions ne sont pas toujours réalisés sur le terrain. Par exemple, l'embauche, s'il facilite le dépôt de candidatures et permet de diminuer la masse de papier et les coûts de recrutement, il nécessite néanmoins un effort supplémentaire de traitement et de sélection compte tenu de la diversité des profils et du nombre important de demandes en ligne.

La quatrième difficulté rencontrée de manière inéluctable concerne l'aspect humain de cette démarche. La mise en place du SIRH peut engendrer des résistances au changement de la part des salariés, souvent, par crainte de l'appauvrissement de leurs compétences individuelles. Par conséquent, l'efficacité et l'efficience du SIRH imposent des conditions d'accompagnement au changement qui intègrent à la fois les aspects techniques du processus sans négliger les aspects individuels, collectifs, stratégiques et organisationnels. La solution concernant les aspects techniques est bien sûr un programme de formation adéquat capable d'initier les utilisateurs aux nouveaux outils. Les aspects organisationnels et stratégiques trouvent leur solution dans la mobilisation des salariés et leur fédération autour du projet d'informatisation de la fonction RH et de ses nouveaux outils, lui-même tributaire du potentiel de communication sur la question.

VII. PERSPECTIVES D'INVESTISSEMENTS DANS LES SIRH

Plusieurs études montrent l'engouement des entreprises pour l'informatisation RH. Deux études retiennent l'attention, l'enquête annuelle Towers Watson et la 7^e édition du baromètre RH.

La Towers Watson est un cabinet de conseil qui s'investit dans la recherche, les enquêtes et les analyses de marchés. Elle est à l'origine d'une multitude d'études, d'articles et de publications dans des thèmes relatifs au capital humain, aux conditions de travail et aux ressources humaines en général.

Le baromètre RH créé en 2008 sur la base d'un partenariat entre Bodet Software (entreprise de solutions logicielles) et l'ESSCA (école de management d'Angers), effectuée périodiquement des enquêtes auprès de DRH et de responsables RH.

Ces deux études s'accordent sur la tendance à l'informatisation de la fonction RH.

Les résultats de l'enquête du cabinet Towers Watson menée en 2014 auprès de 1084 entreprises dans 45 pays peuvent être résumés comme suit :

- 1 entreprise sur 3 dans le monde prévoit l'augmentation de ses investissements dans les technologies RH : 23% prévoient une hausse de 20% sur le budget des technologies RH, 10% prévoient de dépasser les 20%.
- 40% des responsables RH interrogés privilégient le SAAS (Software As A Service), pour les activités opérationnelles telles que le recrutement des collaborateurs, la formation, la gestion des mobilités ou la gestion de la paie. Le principal atout de cet outil est sa flexibilité et sa simplicité de gestion et de mise en place.
- 60% des entreprises interrogées disposent d'un portail RH, ce qui représente une augmentation de 53% par rapport à 2013.
- 60% prévoient la mise en place d'outils self-service dans le but de décentraliser les tâches vers les collaborateurs.
- 35% envisagent le déploiement de technologies mobiles afin de permettre l'accès au SIRH à tous les employés même ceux en situation de mobilité.

Ces tendances se retrouvent et s'expliquent également dans la septième édition du baromètre RH Bodet Software / CXP, qui met en avant le dynamisme de l'informatisation des RH et la volonté prégnante des entreprises de s'équiper. Grâce à ce type d'outils, 64% des professionnels RH espèrent gagner en productivité, 66% pensent pouvoir se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée et 47% indiquent vouloir décentraliser une partie de leur gestion RH, (<http://www.formaltis.fr/wp-content/uploads/2014/12/infographie-formaltis-technologies-sirh.jpg>)

CONCLUSION

L'engouement pour les outils et produits proposés par les distributeurs de solutions informatiques conforte l'idée selon laquelle les SIRH occupent désormais une place centrale dans l'ordre des préoccupations des DRH. Et pour répondre à la problématique autour de laquelle s'articule cette communication, à savoir que l'implantation d'un SIRH permet à DRH d'assurer simultanément son rôle administratif et stratégique à la fois, il nous paraît nécessaire de résumer

l'impact de l'informatisation de la fonction RH sur l'ensemble de son personnel.

Les SIRH sont des vecteurs de décentralisation et de personnalisation de la fonction RH, ils confèrent à ses différents acteurs de nouveaux rôles. Le DRH a désormais une panoplie d'outils tels que l'intranet, les outils de reporting, les systèmes experts, qui lui permettent de se détacher de certaines fonctions administratives afin de se consacrer aux aspects stratégiques de sa fonction, en termes de performance et de compétitivité. La délégation des pouvoirs du DRH vers les managers (cadres intermédiaires) attribue à ces derniers plus d'autonomie dans la gestion opérationnelle du personnel. Les divers programmes et logiciels à leur disposition (self-service manager, portail d'entreprise, e-recrutement...) contribuent à améliorer la gestion collective du personnel dont ils ont la charge. Quant au salarié, il devient un acteur à part entière dans sa relation avec sa hiérarchie. Les technologies de self-service salarié, l'intranet, la e-formation, l'e-recrutement, l'e-learning, sont autant d'outils qui facilitent la communication entre les niveaux de gestion en améliorant la qualité du dialogue interne.

Néanmoins, comme souligné dans le corps de la communication, l'adoption d'un SIRH doit faire l'objet d'une étude basée sur l'identification des besoins et la faisabilité technique, financière et sociale du projet. Et cela afin d'éviter les écueils qui peuvent surgir lors de l'implantation du système.

Bibliographie

- [1] H. Angot, *Système d'information de l'entreprise*, 5ème édition De Boeck Management, Belgique, 2005.
- [2] Barthe S, *L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines: Emergence de l'e-RH*, Les Notes du LIRHE, n° 343, France, juin 2001.
- [3] Biétry, F, *e-GRH : entre promesses et interrogations*, Ed. Management et Organisation, France, 2002.
- [4] F. Blanchot et F. Wacheux, *TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH : révolution ou évolution ?*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, France, 2002.
- [5] O'Brien, Marion et Saint-Amant, *Systèmes d'information de gestion*, Edition De Boeck, Belgique, 1995.
- [6] J.C. Courbon, *Systèmes d'information : structuration, modélisation et communication*, Inter Editions, Paris, 1993.
- [7] P. Gilbert, *L'informatisation de la GRH*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Ed. Vuibert, Paris, 2006.

- [8] J-P. Helfer, M. Kalika, J. Orson , *Management, Stratégie et Organisation*, 7ème édition, Vuibert Gestion, Paris, 2008.
- [9] B. Just, *Pas de DRH sans SIRH*, Editions Liaison, France, 2010.
- [10] M. Kalika, *e-GRH: révolution ou évolution?*, Editions Liaisons, France, 2002.
- [11] K. Laudon & J. Laudon, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 9th ed. Prentice Hall, USA, 2006.
- [12] S. Maire, *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)*, Séminaire MBA Management des RH, Paris Dauphine, 2010.
- [13] M. Matmati, *L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle*", in *e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, France, 2002.
- [13] E.R. Miles et C.C. Snow, *The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy*, *Organizational Dynamics*, Netherlands, Vol.23 N°4, 1995.
- [14] J-M. Peretti, *Conclusion, e-GRH : révolution ou évolution ?*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, France, 2002.
- [15] S. Rajhi Oueslati, *Systèmes d'information ressources humaines et identification des compétences distinctives*, Thèse de doctorat, Angers, 2010.
- [16] R. Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, Paris, 2000.
- [17] F. Silva, *Devenir e-DRH*, Editions Liaisons, France, 2001.
- [18] F. Silva, *Etre e-DRH*, Editions Liaisons, France, 2008.
- [19] S.I. Tannenbaum, *Human Resource Information Systems: User Group Implications*. *Journal of SystemsManagement*, USA, 1990.