



Comment mener à bien un projet SIRH dans son entreprise ?

LIVRE BLANC | SEPTEMBRE 2019

SOMMAIRE

01 EDITO

| 4

02 QUELS SONT LES ENJEUX D'UN PROJET SIRH POUR UNE ENTREPRISE ?

| 5

Acquisition d'un SIRH

Intégration du SIRH

Migration d'un SIRH

03 QUELLE METHODOLOGIE ADOPTER POUR MENER A BIEN SON PROJET SIRH ?

| 8

Mener à bien son projet SIRH : cas d'un projet national

Mener à bien son projet SIRH : cas d'un projet international

04 COMMENT DEFINIR LES OBJECTIFS DE SON PROJET D'IMPLEMENTATION SIRH ?

| 10

Projet d'implémentation SIRH : analyser les processus existants

Définir les contraintes métier

Définir les contraintes techniques

Projet d'implémentation SIRH : définir les priorités

05 LES DIFFERENTES ETAPES A SUIVRE POUR UN PROJET SIRH A SUCCES

| 13

Définir le périmètre du projet

Trouver les acteurs

Réussir la conduite du changement

06 GESTION DE PROJET SIRH : COMMENT BIEN GERER ET CONTROLER SES BUDGETS ?

| 15

Gestion de projet SIRH : un suivi interne régulier

Travailler en bonne intelligence avec les prestataires

Limiter les customisations complexes

07 MONTER UNE EQUIPE DE TRAVAIL POUR UN PROJET SIRH : LES BONNES PRATIQUES

| 17

Embarquer toutes les équipes dans un projet SIRH

Faire les bons choix sur l'équipe de travail pour un projet SIRH

08 QUEL EST LE RÔLE DU CHEF DE PROJET SIRH ?

Le SIRH : un ensemble d'outils

Le rôle du chef de projet SIRH

| 19

09 CAHIER DES CHARGES SIRH : COMMENT LE RÉDIGER ?

En quoi la mise en place d'un cahier des charges SIRH est-elle essentielle ?

Pourquoi planifier les étapes et définir le budget dans le cahier des charges ?

Composer l'équipe projet SIRH

| 21

10 RESPONSABLE SIRH : COMMENT TROUVER LA SOLUTION ET L'ÉDITEUR QU'IL VOUS FAUT ?

Cadrer et définir votre projet

Rédiger un appel d'offre

Choisir parmi les éditeurs

| 24

11 IMPLEMENTATION SIRH : QUELS OUTILS DE SUIVI ET COMMENT GÉRER LES RISQUES ?

Le backlog des ateliers de configuration

Implémentation SIRH : le planning

Implémentation SIRH : le suivi budgétaire

La matrice des risques

| 26

12 LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE D'UN PROJET D'IMPLEMENTATION SIRH

Qu'est-ce que la conduite du changement ?

Pourquoi la conduite du changement est-elle essentielle ?

Comment faire accepter le changement dans la pratique ?

| 28

13 SIRH : QUELLES SONT LES ÉTAPES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ?

Comprendre le changement

Faire participer un maximum de collaborateurs

Communication et formation

| 30

01

Edito

Les besoins de la DRH en termes d'applications métiers ne cessent d'augmenter. Le respect du Code du travail et des différentes règles à mettre en œuvre dans l'entreprise devient de plus en plus complexe. Si l'on ajoute les impératifs de gestion propres à l'entreprise, les objectifs de recrutement, la fidélisation des collaborateurs, les outils doivent être toujours plus complets et relier différents services, voire entités.

Le SIRH (système d'information des ressources humaines) permet de répondre à l'ensemble de ses enjeux. Le SIRH occupe désormais une place stratégique dans l'entreprise. Il permet, d'une part, de fournir à l'équipe de gestion des Ressources Humaines et à la Direction une vision globale des ressources de l'entreprise et, d'autre part, d'automatiser un grand nombre de processus et de tâches administratives à faible valeur ajoutée.

Le système d'information des Ressources Humaines va avoir un impact sur l'ensemble des collaborateurs. Les outils de gestion des Talents vont intervenir dans tous les domaines de l'entreprise, des Ressources Humaines à la Paie, en passant par la gestion des temps ou la gestion des compétences. Mettre en place un outil SIRH demande donc de prendre en compte de nombreux facteurs, de respecter certaines étapes, d'être à la fois très rigoureux et réactif.

Mener à bien son projet SIRH nécessite une méthodologie claire et comprise de tous, capable de s'adapter à l'envergure du projet et à l'évolution des besoins. Quelles sont les différentes étapes à suivre pour un projet SIRH à succès ?

La constitution d'une équipe de travail pour un projet SIRH est stratégique. Il est important de bien choisir les différents acteurs du projet. Comment monter une équipe projet efficace ? Quel est son rôle ? Une gestion de projet SIRH réussie passe par une maîtrise totale des budgets. Quelles sont les méthodes à appliquer pour gérer plus justement l'aspect financier de la mise en place d'un SIRH ?

Il faut prendre en compte un grand nombre de contraintes métiers et techniques, ainsi que la conduite du changement induite par la mise en place d'un nouveau logiciel. Découvrez quatre principaux outils pour permettre aux chefs de projet d'assurer le suivi des livrables et de gérer les risques associés. Enfin, la mise en place ou l'évolution d'un système d'information implique toujours de profondes modifications pour les utilisateurs. Comment mettre tous les atouts de votre côté pour réussir la conduite du changement ?

A travers ce livre blanc, nous vous dévoilerons quelques conseils issus de nos 30 ans d'expérience dans le déploiement de SIRH pour mener à bien votre projet SIRH. Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

02

Quels sont les enjeux d'un projet SIRH pour une entreprise ?

Les enjeux d'un projet SIRH sont particulièrement importants pour une entreprise. Le système d'information des Ressources Humaines va en effet avoir un impact sur l'ensemble des collaborateurs. Les outils de gestion des Talents vont intervenir dans tous les domaines de l'entreprise, des Ressources Humaines à la Paie, en passant par la gestion des temps ou la gestion des compétences. Mettre en place un outil SIRH demande donc de prendre en compte de nombreux facteurs.

Acquisition d'un SIRH

Doter l'entreprise d'une solution SIRH implique la réalisation d'un audit pointu en amont et la rédaction d'un cahier des charges le plus complet possible.

L'ensemble des processus RH doit être analysé de façon à identifier clairement les besoins de l'entreprise, présents et futurs. Il faut anticiper les problèmes auxquels devra répondre l'outil SIRH dans les années à venir. La souplesse et l'évolutivité sont des critères importants de la solution retenue.

L'équipe projet doit être consciente des enjeux d'un projet SIRH. La gestion de la Paie, la gestion des Ressources Humaines et plus généralement l'ensemble de la gestion administrative dépendront de l'outil mis en place.

L'équipe en charge de la gestion de projet devra donc être à la fois très rigoureuse pour respecter les besoins, les délais et les coûts, et suffisamment

souple pour s'adapter aux exigences des utilisateurs.

L'enjeu d'un projet SIRH est donc de choisir la meilleure solution à un instant « t », répondant le mieux possible au cahier des charges et pouvant évoluer rapidement lorsque l'équipe RH identifiera de nouveaux besoins, lorsqu'il y aura des évolutions réglementaires ou de nouveaux utilisateurs à intégrer.

Dans le cadre d'une entreprise de taille plus importante ou d'un groupe, l'équipe projet devra également intégrer les contraintes inhérentes à chaque pays (législation, règles de gestion, langue, devise...).

Le volume de données traitées étant important, il faudra décider ce qui pourra être déployé en local et ce qui nécessitera une gestion plus centralisée.

Intégration du SIRH

L'outil SIRH doit s'intégrer dans l'ensemble du système d'information de l'entreprise. L'équipe projet va devoir harmoniser les statuts, les

pratiques et les règles (notamment en Europe avec le RGPD) ainsi que les formats d'échanges de données.

Dans un groupe ou lors de la fusion d'entreprises, il peut être nécessaire de faire cohabiter plusieurs outils de gestion. Il va alors falloir réussir à les faire communiquer entre eux, ce qui peut être complexe dans le cas de formats de données propriétaires par exemple.

Lorsque cela n'est pas possible ou trop difficile à mettre en place, mieux vaut alors opter pour un changement complet du SIRH avec la mise en place d'un nouvel outil commun.

Migration d'un SIRH

Dans le cas où le choix se porte sur une solution non fournie en mode "SaaS", un aspect à ne pas négliger est la capacité d'un outil SIRH à migrer, généralement vers une version plus récente du logiciel. Il s'agit d'un enjeu crucial du point de vue de la maintenance opérationnelle de l'outil.

Il est important d'effectuer les mises à jour et les montées de version le plus régulièrement possible. Cela garantit

la conformité du SIRH avec les différentes réglementations et contribue à optimiser les coûts de maintenance.

Il est toujours plus simple de passer d'une version mineure à une autre ou d'une version mineure à la version majeure immédiatement supérieure, plutôt que de devoir mettre à jour plusieurs versions en une seule fois en se confrontant à de nombreux risques de régression.

Lorsque le SIRH en place est obsolète, il faut envisager, soit de le migrer vers une version récente, soit de le remplacer. L'objectif est, à terme,

d'obtenir un ensemble d'outils homogène pour l'ensemble de l'entreprise et d'éviter d'augmenter la complexité du système en empilant divers logiciels et versions.

Les interventions pour moderniser le SIRH doivent être régulières et planifiées, de façon à organiser au mieux la gestion des données, réduire les coûts de maintenance et faciliter la gestion du changement.



03

Quelle méthodologie adopter pour mener à bien son projet SIRH ?

La mise en place d'un projet SIRH nécessite d'être à la fois très rigoureux et réactif, étant donné que ces outils n'impliquent pas uniquement les Ressources Humaines, mais aussi l'ensemble du personnel de l'entreprise. Si les besoins doivent être clairement définis au début projet, ils peuvent tout de même évoluer durant la phase de réalisation, étant donné la complexité des processus à mettre en place. Mener à bien son projet SIRH nécessite une méthodologie claire et comprise de tous, capable de s'adapter à l'envergure du projet et à l'évolution des besoins.

Mener à bien son projet SIRH : cas d'un projet national

Établir une liste exhaustive des processus à mettre en place et à intégrer au système d'information peut se révéler très complexe. Il est donc important de bien cadrer le projet et d'adopter une gestion des risques assez pointue.

Étant donné la complexité d'un projet SIRH, l'utilisation d'une méthodologie classique, de type « cascade », n'est pas adaptée. La spécification complète de la solution SIRH avant sa réalisation par l'équipe projet n'est que peu réaliste. Mieux vaut opter pour une approche agile.

Les tâches courtes apportant une plus-value importante seront privilégiées. Chaque module sera basé sur un prototype préconfiguré selon les indications de l'éditeur. Les principaux modules pourront ainsi être déployés

rapidement, testés par les utilisateurs et validés.

La construction de la solution se fera étape par étape, avec des phases de cadrage régulières, afin que le chef de projet puisse s'assurer que l'équipe ne dévie pas de ses objectifs.

Mener à bien son projet SIRH : cas d'un projet international

Garantir la réussite d'un projet SIRH de plus grande envergure nécessite un chef de projet solide pouvant s'appuyer sur des outils de gestion de projet fiables et partagés par les différentes équipes, afin de faciliter la prise de décision.

Si, là encore, une approche agile est préconisée, le fonctionnement des équipes et les étapes du projet seront légèrement différents.

Au vu de la complexité de la solution SIRH, l'équipe fonctionnera en mode projet.

Tous les intervenants n'appartiennent pas nécessairement à l'équipe. Ils peuvent faire partie de différents services. Cette organisation permet

d'obtenir l'intervention des experts les plus qualifiés dans chaque domaine ou service, à chaque étape du projet.

Un prototype est réalisé grâce à un travail collaboratif mené par l'ensemble des participants. Il servira à valider le périmètre global de la réalisation du projet.

À partir de ce prototype et des besoins exprimés, les priorités seront attribuées aux fonctionnalités les plus impactantes en termes de business, susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée.

Chaque module priorisé pourra être découpé en tâches courtes, amenant une plus-value importante, et le périmètre fonctionnel pourra être ajusté grâce à des phases de cadrage régulières. Les modules seront ainsi suivis, de leur lancement à leur mise en production.

Un processus d'amélioration continue sera mis en place afin d'optimiser la réalisation du projet et la conduite du changement dans le but d'accompagner au mieux le client et les utilisateurs, après la mise en production et durant la phase d'exploitation.

04

Comment définir les objectifs de son projet d'implémentation SIRH ?

Réussir la mise en place d'un SIRH est toujours une opération délicate, tant l'impact de cet outil est important indépendamment de la taille de l'entreprise. Il est impératif de bien connaître les besoins des services RH afin de rédiger le cahier des charges le plus précis possible, sur lequel pourra s'appuyer l'équipe projet. Une analyse fine des besoins des ressources humaines va permettre de définir clairement les objectifs de son projet d'implémentation SIRH.

Projet d'implémentation SIRH : analyser les processus existants

Avant même d'envisager de mettre en place un SIRH, il faut établir une liste exhaustive des processus liés aux Systèmes d'Information des Ressources

Humaines. Pour cela, il faut rencontrer tous les acteurs ayant un lien avec le système SIRH, puis effectuer une restitution écrite précise.

À partir de ce rapport, il sera possible de définir les besoins pour le système SIRH. Des réunions d'équipe et des entretiens individuels permettront à chacun de s'exprimer librement sur les besoins réels en termes de solution SIRH. Là encore, ces rencontres feront l'objet d'une synthèse écrite.

Cette étape est l'occasion d'identifier les points forts et les points faibles du système d'information existant. Les premiers pourront être mis en avant afin d'être intégrés aux prochains outils, tandis qu'il faudra essayer d'éliminer les seconds.

Définir les contraintes métier

Grâce à l'état des lieux obtenu lors de l'étape précédente, il sera possible d'identifier différentes contraintes liées aux Ressources Humaines, avec l'aide du chef de projet SIRH.

Les objectifs stratégiques seront déterminés par les besoins exprimés. Les fonctionnalités essentielles au fonctionnement de l'entreprise doivent être mises en avant. Ce travail est l'occasion d'identifier les fonctionnalités du système existant qui doivent être maintenues, celles qui doivent être améliorées et celles qui peuvent être supprimées, soit parce qu'elles sont déficientes, soit parce que leur utilité est remise en cause.

Parallèlement, il est important de prendre en compte les contraintes légales. La législation évolue (notamment avec l'entrée en vigueur du RGPD pour l'Europe) et les nouvelles règles de gestion doivent être intégrées à la future version du système SIRH.

Définir les contraintes techniques

Viennent ensuite les contraintes techniques. Il faut tenir compte de l'infrastructure informatique de l'entreprise et des éventuelles contraintes techniques portées par le système existant.

Centraliser les données en interne demandera un réseau performant et d'importantes capacités de calcul, ainsi qu'une sécurité renforcée. Stocker les données dans le cloud nécessite une connexion stable, mais une infrastructure plus légère.

Si l'entreprise est présente dans plusieurs pays, il faudra gérer une distribution des données, ce que peut aisément faire une solution SIRH cloud, mais également prendre en compte les différentes infrastructures locales afin de s'assurer que tous les services RH auront bien accès au nouveau système sans difficulté.

Projet d'implémentation SIRH : définir les priorités

Mettre en place un SIRH ne signifie pas déployer toutes les fonctionnalités demandées en même temps. Des priorités doivent être fixées. Les briques fonctionnelles pourront être ajoutées progressivement, à chaque étape du projet. Ces priorités seront définies avec

l'aide des utilisateurs, qui devront être impliqués et accompagnés tout au long du projet.

La mise en place du système SIRH amenant généralement une modification des habitudes de travail, il faut également prévoir une véritable politique de conduite du changement afin de faciliter la prise en main des nouveaux outils par les utilisateurs.



05

Les différentes étapes à suivre pour un projet SIRH à succès

La mise en place d'un SIRH (Système d'information des Ressources humaines) est toujours un moment délicat dans la vie d'une entreprise. En effet, ce type de solution impacte largement l'ensemble des services et du personnel. Aussi, il convient de respecter certaines étapes à suivre pour un projet SIRH totalement réussi.

Définir le périmètre du projet

Encore plus que pour un projet informatique classique, il est primordial de définir correctement les contours de la nouvelle solution SIRH. En effet, ce domaine est soumis à de nombreuses contraintes légales, en constante évolution. Ce cadre légal

lourd doit pouvoir être absorbé par le SIRH.

Dans un second temps, le chef de projet SIRH et son équipe devront rédiger un cahier des charges. Ce document a pour ambition de faire un état des lieux de l'existant, mais également d'identifier les besoins de chaque service concerné par le projet.

Viendra enfin le choix de la solution SIRH définitive après plusieurs rencontres avec les éditeurs du marché et l'analyse de leurs solutions.

Trouver les acteurs

La constitution de l'équipe projet est une étape cruciale parmi les étapes à suivre pour un projet SIRH et

conditionnera en grande partie votre réussite. Celle-ci doit à la fois intégrer des techniciens et des responsables fonctionnels.

Elle doit notamment fédérer le responsable des Ressources Humaines (ou à défaut des membres de son équipe), les représentants du personnel, des collaborateurs significatifs des autres services et, bien évidemment, le chef de projet SIRH.

Une des raisons des échecs de projets similaires tient en l'absence ou en la faible implication de la direction de l'entreprise. En effet, celle-ci se doit d'être proactive afin d'entraîner l'ensemble de la société dans son sillage. Sa présence est indispensable à chaque phase de l'avancement du projet.



Réussir la conduite du changement

Tout au long du projet, vous allez devoir faire preuve de tact pour accompagner les utilisateurs.

En effet, la mise en production de l'outil ne signifie pas pour autant la fin du projet ! Si vous n'effectuez pas cette nécessaire étape de conduite du changement, vous prenez le risque de voir l'outil que vous avez eu tant de difficulté à mettre en place être mal utilisé ou délaissé.

Entre autres, prenez soin de former longuement quelques utilisateurs clés au sein de chaque service impacté. Ils vous serviront ainsi de relais et feront même office de références auprès de leurs collègues moins bien formés.

Vous réduirez ainsi les appels dits « de premier niveau » vers le service informatique, qui pourra se consacrer à d'autres tâches bien plus profitables pour l'entreprise (évolutions, administration de l'outil...).

06

Gestion de projet SIRH : comment bien gérer et contrôler ses budgets ?

Une gestion de projet SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) réussie passe par une maîtrise totale des budgets. On ne compte plus les situations au cours desquelles les coûts prévisionnels sont largement dépassés. Alors, comment éviter les dérives ? Quelles sont les méthodes à appliquer pour gérer plus justement l'aspect financier de la mise en place d'un SIRH ?

Gestion de projet SIRH : un suivi interne régulier

Une partie de votre équipe doit se consacrer pleinement au suivi en temps réel des budgets alloués. Elle doit également mener des échanges constants avec les différentes parties impliquées dans le projet et les

membres de la direction. Il est primordial que ces derniers s'impliquent et soient de réels éléments moteurs.

Un levier de performance à votre disposition est le recours à la méthode Agile pour la gouvernance. Celle-ci consiste à ajuster constamment les directives en fonction de l'environnement. Elle permet ainsi à l'entreprise de rester dynamique et s'adapter aux fréquents bouleversements auxquels elle doit faire face.

Ce mode de gouvernance doit nécessairement s'accompagner de l'utilisation de nouveaux outils, se caractérisant par de meilleures performances et une orientation vers

les nouvelles technologies, à l'image du Big Data, des réseaux sociaux ou encore de l'intelligence artificielle.

Travailler en bonne intelligence avec les prestataires

Vous disposez également d'une possibilité d'ajustement budgétaire grâce aux prestataires qui vous épauleront durant les différentes phases de votre projet.

Qu'il s'agisse de l'éditeur de la solution de gestion des ressources humaines ou bien du cabinet en charge de son intégration, un partenariat de confiance vous permettra de travailler en collaboration avec d'autres équipes, en bénéficiant des meilleures compétences du marché.

Ce contrat de prestations peut concerner différents domaines, comme le conseil, l'intégration ou la formation et vous octroyer nécessairement des avantages pour améliorer la gestion de vos budgets. En fonction du nombre de licences nécessaires, vous pouvez entamer des négociations avec l'éditeur lors du choix de l'outil SIRH.

Limiter les customisations complexes

Les retours d'expérience montrent que les dérives budgétaires sont principalement liées aux demandes spécifiques des utilisateurs.

En effet, il est bien souvent nécessaire d'adapter la solution choisie aux spécificités de chaque entreprise. Tel service a besoin d'un outil pour l'aide à la décision, un autre de tableaux de bord sur mesure ou d'un logiciel de gestion spécifique au talent management.

Cependant, il faut bien être conscient que ces fonctionnalités nécessitent des configurations spécifiques et adaptation de la solution sélectionnée. Elles peuvent donc avoir un impact négatif sur les budgets. Aussi, l'équipe dédiée au projet devra bien étudier chaque demande afin d'en mesurer la réelle efficacité. L'arbitrage sera ensuite rendu par la direction, qui tiendra compte du coût.

07

Monter une équipe de travail pour un projet SIRH : les bonnes pratiques

Le SIRH occupe désormais une place stratégique dans l'entreprise. Il permet, d'une part, de fournir à l'équipe de gestion des Ressources Humaines une vision globale de l'entreprise et, d'autre part, d'automatiser un grand nombre de processus et de tâches administratives à faible valeur ajoutée. Pour être efficace, le SIRH doit évoluer en permanence, en adaptant les outils existants et en intégrant de nouvelles briques fonctionnelles. Il s'agit d'un système à la fois critique et très sensible. Par conséquent, la constitution d'une équipe de travail pour un projet SIRH est stratégique. Il est important de bien choisir les différents acteurs du projet et de se poser les bonnes questions.

Embarquer toutes les équipes dans un projet SIRH

Le SIRH occupe une place particulière dans l'entreprise parce qu'il touche à tous les domaines. Les applications du SIRH portent aussi bien sur la gestion des Ressources Humaines, la comptabilité, les congés, les arrêts maladie, la formation professionnelle ou encore la gestion du temps et des activités.

De nombreux tableaux de bord construits à partir de données internes et d'informations provenant de systèmes d'information tiers servent à la prise de décisions et, par conséquent, à la gestion de la stratégie RH de l'entreprise.

Le choix des meilleurs outils et la mise en œuvre des projets SIRH impactent

un grand nombre de salariés : les utilisateurs de premier niveau, comme les équipes dédiées à la fonction RH, mais également une grande partie des autres employés.

Il ne faut pas hésiter à faire participer des personnes extérieures au projet à des ateliers thématiques qui leur permettront de mieux expliquer leurs enjeux et les fonctionnalités indispensables à développer car elles feront partie des utilisateurs finaux. Chacun pourra participer en fonction des avancées du projet, apporter un éclairage sur sa façon de travailler et aider à fiabiliser les tests.

Faire les bons choix sur l'équipe de travail pour un projet SIRH

La première chose à faire est de choisir soigneusement le chef de projet. Il devra détenir l'autorité et avoir la capacité de prendre des décisions, d'arbitrer et de porter le projet pour favoriser son avancement. Le choix du chef de projet doit se porter avant tout sur une personne efficace et organisée. Afin de pouvoir faire le lien entre les différents intervenants, celui-ci devra faire preuve de bonnes capacités de communication et être diplomate pour

résoudre les conflits qui ne manqueront pas de survenir tôt ou tard. S'il doit bien évidemment assurer la gestion de projet, il doit également être très impliqué dans la constitution de l'équipe dédiée. Si la partie technique est très importante pour la réalisation des projets SIRH et nécessite des développeurs compétents, il est indispensable d'intégrer aux membres de l'équipe des référents métiers afin qu'ils puissent apporter leurs connaissances des processus et des pratiques au sein de l'entreprise.

Ils travailleront en lien direct avec les développeurs afin de s'assurer que les solutions techniques seront bien au service des besoins fonctionnels.

Le changement d'un logiciel ou la modification d'un processus RH nécessite de mettre en place une conduite du changement rigoureuse pour éviter le risque d'échec. Grâce à leur connaissance approfondie des fonctionnalités développées, les personnes impliquées dans la conception du SIRH pourront devenir des ambassadeurs du projet auprès de leurs collègues et faciliter la conduite du changement.

08

Quel est le rôle du chef de projet SIRH ?

Les besoins de la DRH en termes d'applications métiers ne cessent d'augmenter. Le respect du Code du travail et des différentes règles à mettre en œuvre dans l'entreprise devient de plus en plus complexe. Si l'on ajoute les impératifs de gestion propres à l'entreprise, les outils doivent être toujours plus complets et relier différents services, comme les ressources humaines et le département paie et l'administration du personnel. Le développement de nouveaux outils et leur intégration dans le système d'information nécessitent une parfaite coordination. Le chef de projet SIRH, véritable chef d'orchestre, a pour rôle d'assurer la communication entre les différents intervenants et de coordonner les tâches afin d'atteindre les objectifs fixés

Le SIRH : un ensemble d'outils

Le système d'information des ressources humaines regroupe l'ensemble des outils nécessaires à la gestion des ressources humaines, depuis le recrutement jusqu'à la gestion des carrières, en passant par les formations.

Il est composé d'une multitude de briques logicielles ayant pour but d'automatiser l'exécution et le suivi d'un certain nombre de processus.

Elles concernent naturellement la gestion administrative du personnel (congrés, consultation des soldes, notes de frais...), mais également la gestion

du temps et des activités des salariés, les outils collaboratifs, la gestion des compétences et des parcours de carrière, ou encore la formation (gestion des inscriptions, des convocations et des certifications, mais aussi plateforme d'e-learning).

Le rôle du chef de projet SIRH

La Direction des Ressources Humaines exprime des besoins concernant les outils qu'elle souhaite mettre en place. La Direction des Systèmes d'Information (DSI) est chargée du développement et de l'intégration de ces outils au sein des systèmes d'information.

Le chef de projet SIRH réalise un travail de maîtrise d'ouvrage (MOA) et assure la liaison entre les besoins exprimés par la DRH et la réalisation par la DSI. Il fait le lien entre les équipes techniques et fonctionnelles (métiers).

À ce titre, il prend en charge la gestion de projet, un éventuel découpage en sous-projets, la sélection des ressources ou encore le suivi et le respect du budget et du planning.

Le chef de projet SIRH contrôle l'avancée de la mission, le travail de chacun et la progression de l'ensemble des livrables. Il participe aux principales réunions et ateliers. Il anime les comités de pilotage regroupant des membres de la DRH et de la DSI. Il a la possibilité de faire intervenir un ou plusieurs consultants SIRH, afin d'apporter une assistance tant au niveau de l'expression des besoins que de leur traduction par les équipes de développement.

Enfin, le chef de projet SIRH est amené à arbitrer les différentes décisions qui pourront être prises durant le projet. Il doit s'assurer de la qualité des travaux réalisés et des livrables, tout en supervisant la mise en œuvre des outils développés à la fin du projet.

**Vous souhaitez en savoir plus ?
Contactez nos experts >**

09

Cahier des charges SIRH : comment le rédiger ?

Le cahier des charges SIRH est une étape indispensable parmi les étapes encadrant un projet d'implémentation d'un système d'information des Ressources Humaines. Plusieurs éléments doivent y figurer : le recueil du besoin, l'analyse de l'existant, les améliorations souhaitées, les contraintes budgétaires et techniques ou encore les objectifs business. Ce document ne doit rien laisser au hasard afin de permettre à votre projet d'être couronné de succès.

En quoi la mise en place d'un cahier des charges SIRH est-elle essentielle ?

Un cahier des charges est, par définition, un élément qui va vous permettre de définir vos besoins. Il

vous aidera aussi à voir plus clair tout au long de votre projet.

Il est également important de définir au préalable les ressources financières allouées au déploiement du système d'information des ressources humaines.

De toute évidence, pour pouvoir définir ces besoins réels, il est nécessaire de mener une analyse de l'existant. Ce qui implique de constituer ce cahier des charges à partir d'une documentation interne : fiches de poste, tableaux de bord, description des processus...

Avant la mise en place d'un SIRH, le cahier des charges permet de formaliser les besoins de l'entreprise aux niveaux financier, technique et fonctionnel. De même, il met en évidence les enjeux des processus des

Ressources Humaines et leurs périmètres fonctionnels : gestion de la paie, gestion des temps ou gestion administrative.

Pourquoi planifier les étapes et définir le budget dans le cahier des charges ?

Le respect du planning est primordial pour la mise en place du projet SIRH. Il est important de prévoir les différentes étapes de conception du cahier des charges : des consultations à la stabilisation du système, en passant par les phases de réalisation et de livraison.

En sachant que les étapes de recettage et le transfert des données RH sont des points sensibles qu'il faudra surveiller avec vigilance.

Le deuxième point important est la définition du budget dans le cahier des charges. L'installation d'un SIRH demande un certain coût, qui varie selon les modules à déployer, les ressources externes nécessaires et le planning prévisionnel.

Il faut préciser qu'un SIRH s'affirme comme un véritable investissement. Sa mise en place a donc pour objectif d'améliorer les processus métiers et de traiter davantage de données au sein d'une interface unique.

Composer l'équipe projet SIRH

La réussite de la mise en place d'un SIRH dépend de la composition de l'équipe dédiée. Celle-ci doit être pilotée par un chef de projet (PMO - Project Management Office) capable de diriger les ressources en interne, piloter le budget et le planning et communiquer efficacement avec les prestataires du projet.

Pour composer cette équipe, il faut prendre en compte les différents services au sein de l'entreprise qui seront impactés par le SIRH. Plus précisément, la direction des Ressources Humaines devra être active tout au long du projet.

Elle devra aussi s'associer à un membre de la direction de l'entreprise afin de valider les décisions. Bien sûr, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) sera idéalement intégrée à cette

installation. Elle travaillera en étroite collaboration avec les prestataires pour mettre en place les outils

informatiques et gérer tous les aspects techniques.



10

Responsable SIRH : comment trouver la solution et l'éditeur qu'il vous faut ?

Pour un responsable SIRH, le choix d'une solution informatique reste un moment délicat à appréhender en raison de ses enjeux. De plus, les éditeurs de logiciels spécialisés dans ce domaine sont nombreux. Alors, comment mettre tous les atouts de votre côté pour optimiser vos chances de réussite ?

Cadrer et définir votre projet

Avant de vous consacrer à l'étude du marché des solutions RH, il est essentiel de cadrer le projet. Commencez par analyser l'existant, notamment l'ensemble des processus RH.

Dans un second temps, mettez en relation ce projet avec la stratégie globale de l'entreprise, de façon à intégrer la Direction Générale. Prenez ensuite en considération les nouveautés, qu'elles soient réglementaires (RGPD) ou technologiques (transformation digitale, intelligence artificielle ou encore réseaux sociaux) et identifiez les acteurs clés.

Pour ces étapes primordiales, vous avez la possibilité de vous faire accompagner par un cabinet spécialisé, ayant une connaissance approfondie du marché des solutions RH. Celui-ci pourra organiser un premier benchmark afin d'écarter certains éditeurs.

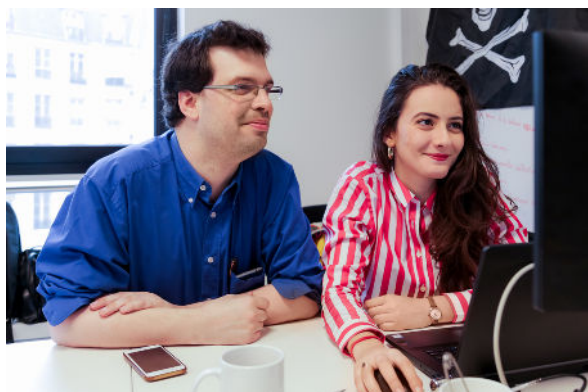
Rédiger un appel d'offre

À ce stade du choix du logiciel RH, il devrait vous rester une dizaine d'éditeurs potentiels. Votre objectif est de réduire cette liste de moitié. Pour cela, prenez contact avec les acteurs concernés et envoyez-leur une liste de questions en lien avec le cadrage défini plus tôt.

Les sujets abordés peuvent être nombreux, comme la gestion des ressources humaines, la gestion des talents, les temps de travail, l'interaction avec un cabinet de recrutement ou encore la préservation de la marque employeur.

N'hésitez pas à rencontrer les éditeurs, naviguer sur leurs sites web, demander des références clients afin d'affiner votre choix.

Constituez ensuite votre dossier d'appel d'offre et envoyez-le aux éditeurs restants de votre sélection. Celui-ci devra préciser votre contexte, vos objectifs, vos besoins, les fonctionnalités attendues et idéalement les critères de sélection du futur SIRH.



Choisir parmi les éditeurs

Les éditeurs viendront ensuite soutenir leur solution de logiciel SIRH devant le Comité de Direction.

En effet, c'est souvent à ce dernier que revient la décision finale. Il effectuera son choix sur la prise en compte du contexte, des informations techniques et fonctionnelles, du budget, de l'équipe projet, de la méthodologie retenue. A vous d'attribuer les critères de choix et l'importance que vous souhaitez y accorder.

Un cabinet de conseil peut également vous accompagner dans l'élaboration d'une grille de sélection selon vos critères et organiser des démonstrations des futurs SIRH avec votre équipe projet pour découvrir l'ergonomie du SIRH et son utilisation.

Si un responsable des ressources humaines s'attarde davantage sur les fonctionnalités disponibles pour les fonctions RH, la direction est amenée, de son côté, à prendre en considération l'impact budgétaire.

Une phase de négociation débutera alors avec l'éditeur. Une fois aboutie, elle donnera lieu à l'établissement d'un contrat dans lequel devront être stipulés les engagements de chaque partie. L'intervention du service juridique pourra donc également être nécessaire.

11

Implémentation SIRH : quels outils de suivi et comment gérer les risques ?

Qui dit implémentation SIRH, dit mise en place d'un système d'information complexe qui nécessite d'être particulièrement rigoureux et de prendre certaines précautions. Un projet SIRH doit être envisagé sur le long terme. Il faut prendre en compte un grand nombre de contraintes métiers et techniques, ainsi que la conduite du changement induite par la mise en place d'un nouveau logiciel. Quatre principaux outils vont permettre aux chefs de projet d'assurer le suivi des livrables et de gérer les risques associés.

Le backlog des ateliers de configuration

Lors de la phase de conception, des ateliers seront organisés avec l'équipe des Ressources Humaines et des utilisateurs issus d'autres services.

Simultanément, au moment de la mise en production du nouvel outil, des ateliers de configuration seront prévus de façon à présenter les fonctionnalités, les méthodes de configuration et les bonnes pratiques.

À chaque phase, un backlog va être constitué, référençant chaque fonctionnalité, option, demande ou description évoquée pendant les ateliers. Ces informations vont constituer en quelque sorte une base de connaissance, qui permettra

d'identifier les fonctionnalités les plus critiques ou les plus risquées afin de leur porter une attention particulière.

Implémentation SIRH : le planning

Le planning, constitué en amont du projet SIRH à l'aide notamment du cahier des charges, permet d'identifier rapidement tout risque de dérapage dans la réalisation du nouvel outil.

Si une méthodologie agile de gestion de projet est utilisée, des outils comme le burndown chart permettront de suivre l'évolution de la quantité de travail restante par rapport au temps estimé. De cette façon, il sera possible d'ajuster les ressources affectées au projet et les priorités en termes de fonctionnalités à réaliser.

Implémentation SIRH : le suivi budgétaire

Le respect du budget alloué à la réalisation est sous la responsabilité du chef de projet. À partir du planning, de l'estimation de la complexité des fonctionnalités et de leurs temps de réalisation, le chef de projet intégrera les coûts matériels (licences éditeurs) et les coûts des ressources humaines

des consultants externes (selon le temps accordé au projet en TJM - Taux journalier Moyen ou en forfait).

Le planning mis en place, couplé à un suivi rigoureux de l'avancement et de la quantité de travail restante, permettra de s'assurer que le budget prévisionnel est respecté. Dans le cas contraire, les outils permettront d'estimer les risques de dépassement et de suggérer des méthodes pour les réduire.

La matrice des risques

La matrice des risques est un outil permettant de formaliser les risques présents sur un projet et d'en déduire des actions préventives. Elle est constituée de plusieurs colonnes présentant la nature de chaque risque identifié, une description, un niveau de gravité (généralement sur une échelle allant de 1 à 4), le nom du responsable et les actions préventives ou correctives.

Cette matrice offre une lecture simple et rapide des risques et permet d'identifier immédiatement les mesures à prendre, ainsi que les personnes responsables de leur exécution.

12

La conduite du changement dans le cadre d'un projet d'implémentation SIRH

L'évolution d'un système d'information implique toujours de profondes modifications pour les utilisateurs. Ceci est encore plus vrai pour les projets touchant aux systèmes d'information des ressources humaines (SIRH). En effet, le SIRH concerne une large majorité des services de l'entreprise (de la gestion de la paie, au recrutement, en passant par la formation, etc.) et toute modification risque d'entraîner de fortes résistances au changement. Alors, comment mettre tous les atouts de votre côté pour réussir la conduite du changement ?

Qu'est-ce que la conduite du changement ?

Ce terme désigne tous les moyens permettant d'accompagner une modification profonde des process habituellement utilisés au sein d'une entreprise.

Son principal objectif consiste avant tout à limiter les rejets éventuels de la part des utilisateurs finaux lorsque qu'une équipe projet décide de modifier ou de changer de SIRH.

L'une des clés de succès de cette phase essentielle à la réussite du projet réside dans la capacité des acteurs à

cultiver une vision idéale de la future organisation et de ses avantages.

Pourquoi la conduite du changement est-elle essentielle ?

La plupart des retours d'expérience le démontrent : un outil mal accepté par les utilisateurs aura des impacts négatifs sur la productivité globale de l'entreprise sur le long terme. Les dirigeants et responsables de projet sont évidemment conscients de cette réalité.

Aussi, ils considèrent la conduite du changement comme étant une étape à part entière (et non des moindres) du projet global. Pour eux, il s'agit bien d'un des facteurs clés de la réussite du projet.



Comment faire accepter le changement dans la pratique ?

Tout d'abord, il est primordial de communiquer en totale transparence. N'oubliez jamais que la nature a horreur du vide : l'absence de communication peut engendrer la propagation de fausses informations, que vous aurez toutes les peines du monde à contredire par la suite.

De plus, vous risquez d'augmenter davantage le stress des équipes induit par le changement. La communication sur le projet doit être claire, simple et adaptée à tout public. Évitez les acronymes trop techniques qui pourraient générer de l'incompréhension.

Ensuite, vous devez être à l'écoute des besoins des utilisateurs. Consacrez du temps, lors de l'élaboration du cahier des charges, à la prise en compte de leurs inquiétudes et répondez à leurs interrogations. Il vous faudra réussir à éveiller l'intérêt des utilisateurs pour le projet. Ces derniers doivent donc être totalement concernés et impliqués en amont.

13

SIRH : quelles sont les étapes de la conduite du changement ?

Mettre en place ou changer de SIRH (système d'information des ressources humaines) représente un enjeu majeur pour une entreprise, car une telle évolution impacte la plupart des services (recrutement, formation ou encore gestion de la paie) et, par extension, des collaborateurs. Il est donc primordial de réussir toutes les étapes de la conduite du changement.

Comprendre le changement

Pour réussir à accompagner efficacement cette modification profonde des process internes, le chef de projet a pour première obligation de parfaitement identifier chaque changement. En effet, comment faire accepter à autrui quelque chose que l'on ne maîtrise pas pleinement ?

Pour y parvenir, il faudra tout d'abord établir un état des lieux de l'existant (ou un audit mené par un prestataire spécialisé) afin de mettre en lumière les imperfections et les manques. Il sera ainsi possible de définir les contours du projet et de rédiger un cahier des charges, ainsi qu'une analyse des impacts.

Chaque action de changement sera consignée avec un acteur référent, tout comme son rôle et ses missions.



Faire participer un maximum de collaborateurs

La mise en place d'un SIRH ne doit pas concerner seulement l'équipe projet. En effet, si la Direction soutient et donne des moyens, il est également important d'impliquer les utilisateurs finaux.

N'oublions pas qu'il s'agit tout de même des principaux intéressés et qu'ils seront les véritables juges de la réussite du projet SIRH de leur entreprise.

Aussi, il convient d'en faire de réels acteurs du projet.

Pour cela, vous devez les rencontrer fréquemment, écouter leurs avis et prendre en considération leurs inquiétudes pour les rassurer. Grâce à cet engagement, ils ressentiront un sentiment d'implication qui sera favorable à la réussite de la conduite du changement.

Communication et formation

Vous devez vous en tenir à une communication transparente, tout au

long du projet. Dans le cas contraire, vous vous exposez à la circulation de fausses informations qui peuvent nuire à l'acceptation du changement.

Bien communiquer à chaque collaborateur permet également de réduire le niveau de stress de chacun qu'un projet d'une telle envergure peut apporter.

Confronté à un nouvel outil, aussi performant soit-il, un utilisateur préférera bien souvent le logiciel dont il se sert habituellement. Il s'agit d'une réaction normale à laquelle vous vous heurterez nécessairement.

Votre défi consistera donc à intégrer activement vos collaborateurs dans le plan de formation associé au SIRH. Préférez les formations personnalisées, plus motivantes, et adaptées à chaque type d'utilisateur.

Une fois le démarrage du nouveau SIRH effectué, continuez de rassurer vos collaborateurs en mettant à leur disposition une documentation riche et accessible, ainsi qu'un service d'assistance.



PEOPLE & SOLUTIONS THAT MATTER*



S&H (Des Systèmes et des Hommes) est une Entreprise de Services du Numérique (ESN) spécialisée dans le conseil en modernisation des fonctions RH et Finance.

Nos consultants interviennent auprès de grands comptes pour proposer les solutions les plus adaptées autour des systèmes d'information : stratégie d'évolution, aide au choix, intégration, Business Intelligent, Data Management, support et conduite du changement.

**Vous souhaitez en savoir plus,
contactez nos experts :**

+33 (0)1 44 54 26 36

contact@s-h.fr

s-h.fr

Des Systèmes et des Hommes
25 rue de Maubeuge 75009 Paris
France SAS au capital de 1.020.000 €
RCS PARIS 353 663 065
© S&H 2018