



SQORUS
People and Solutions that matter

E-book

Quels outils pour piloter votre stratégie RH ?



SOMMAIRE

Quels sont les 10 grands enjeux des DRH aujourd'hui ?



La transformation digitale de l'entreprise, inéluctable et bénéfique
La conformité aux réglementations du travail, obligatoire et complexe
La gestion des salaires avec le début du prélèvement à la source
La réussite de la démarche RSE, étroitement liée à la fonction RH
Les réseaux sociaux, un outil de recrutement et de communication
La qualité des conditions de travail à optimiser
La sécurité et la confidentialité des données personnelles
Le respect de la diversité et de l'égalité professionnelle
Le recrutement, la formation et le suivi des collaborateurs
La fidélisation des collaborateurs



Organisation, gestion des talents, recrutement : 3 chantiers prioritaires des RH ?

Repenser l'organisation du travail et de la fonction RH
Redéfinir la politique de gestion des talents
Renouveler les stratégies d'acquisition de talent



Direction des ressources humaines : quelles stratégies RH à l'avenir ?

La transformation digitale : essentielle et incontournable
La valorisation de l'expérience collaborateur



Les bonnes pratiques pour piloter votre stratégie RH de manière optimale

Comment piloter votre stratégie RH de façon optimale ?
Les avantages d'un pilotage RH optimisé





Les différents outils de pilotage RH pour mener à bien sa stratégie RH

Gestion de projets classique ou méthode agile
Les indicateurs clés de performance dans le cadre du pilotage de la fonction RH
La gestion des processus RH par le biais d'un SIRH



Quels indicateurs définir pour mesurer la performance d'une stratégie RH ?

Pilotage de la fonction RH
Talent acquisition
Workforce planning
Gestion des talents
La rétribution
Gestion de la performance
Learning and development
Business intelligence et contrôle de gestion sociale



Stratégie RH : Comment réaliser un reporting RH efficace ?

Les objectifs du reporting
Que doit contenir un reporting RH efficace ?
Les apports des logiciels de Business Intelligence (BI)



Logiciel SIRH : Les différents domaines d'intervention pour la fonction RH

La gestion administrative du personnel
Appuyez-vous sur le Responsable Informatique
Ralliez le Responsable des Finances à votre cause
Présentez à votre direction un projet complet





Comment convaincre sa direction d'investir dans un outil SIRH ?

Commencez par y croire vous-même !
Optimiser les ressources humaines
Améliorer les échanges et offrir des outils de reporting performants



Faut-il se faire accompagner dans le pilotage d'une stratégie RH ?

Comment mettre en place une stratégie RH ?
Les solutions d'accompagnement pour réussir le pilotage d'une stratégie RH



Qui doit piloter les projets RH dans l'entreprise ?

La légitimité des ressources humaines dans le pilotage des projets RH
Les différents projets RH gérés avec les autres services de l'entreprise



Monter un groupe de travail pour un projet RH : Qui doit être impliqué ?

Le secret d'un groupe de travail qui fonctionne
Les intervenants pour un projet de développement RH





EDITO

Les DRH ont pour mission de transformer l'entreprise en une organisation qui évolue en permanence. Alors que **la transition digitale** touche l'ensemble des secteurs d'activité, les ressources humaines sont également confrontées aux impacts de la révolution numérique dans l'élaboration de leur stratégie RH. Mettre en place ou décliner **une stratégie RH** signifie pour l'entreprise d'avoir une vision à long terme des orientations à adopter, en y associant **les problématiques RH et les objectifs de performance**. Nombreux sont les challenges que la Direction des ressources humaines devra relever avec sa stratégie RH. Elle doit pouvoir déterminer quels sont ses enjeux prioritaires. A travers ce guide, nous vous présenterons **les grands chantiers des DRH pour 2019 et les enjeux auxquels ces fonctions devront répondre**. Quels plans d'action seront développés en priorité : marque employeur, gestion des talents ou fidélisation des collaborateurs ?

Une autre transformation importante est **l'automatisation des processus RH**. Pour être considéré comme un service créateur de valeur et décharger le personnel du service RH des tâches rébarbatives et chronophages, la mise en place d'un SIRH (Système d'Informations RH) est indispensable. **Mais qui doit piloter ce projet, comment et avec quels outils ?**

Comment convaincre sa Direction d'investir dans un outil SIRH, et donc de prendre le virage du numérique dans sa stratégie RH ? Nous tenterons de vous donner quelques conseils pour mener à bien votre projet de SIRH.

Loin d'être un simple service support, la Direction des Ressources Humaines doit devenir un véritable créateur de valeur au sein de l'entreprise. Les données quantitatives qu'elle traite ont des enjeux stratégiques considérables dans les décisions de la Direction. Elle est amenée à mettre en place des outils de pilotage RH cohérents et qualitatifs. **Comment donner du sens aux chiffres pour piloter votre stratégie RH de manière optimale ? Comment réaliser un reporting RH efficace dans le cadre d'une stratégie RH ?**

Afin de mesurer la performance d'une stratégie RH, il est nécessaire de définir des KPIs RH (Indicateurs clés de performance). Choisir les bons indicateurs peut s'avérer parfois complexe.

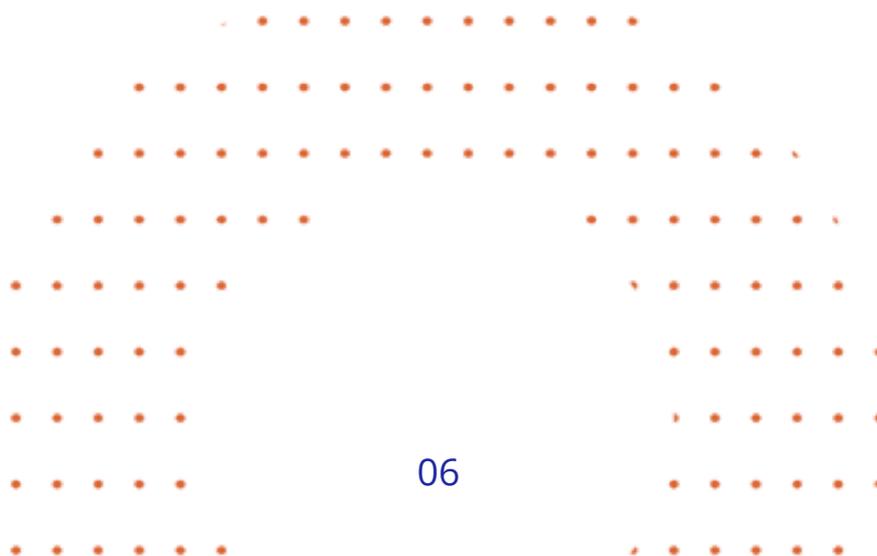
Quels indicateurs définir pour mesurer la performance d'une stratégie RH ?

Afin de vous éclairer, nous vous proposons les indicateurs les plus pertinents à utiliser dans le cadre de votre politique RH. Nous espérons qu'à travers ce guide, vous trouverez des éléments de réponses pour démarrer l'année 2019 en toute sérénité avec de beaux projets de modernisation de vos fonctions RH, au service de l'expérience et de la satisfaction collaborateurs.



Quels sont les 10 grands enjeux des DRH aujourd'hui ?

Dans un contexte économique fortement marqué par la numérisation des activités, les Directions des Ressources Humaines sont, elles-aussi, impactées par les technologies innovantes dans leur **stratégie RH**. Mais la transformation numérique ne représente qu'une des **problématiques des DRH** aujourd'hui, composées aussi bien de sujets récurrents (conformité réglementaire, politique salariale, conditions de travail, diversification, égalité professionnelle, gestion des carrières, recrutement...) que par des thématiques nouvelles (prélèvement de l'impôt à la source, RSE, réseaux sociaux, marque employeur, sécurité des données...).



La transformation digitale de l'entreprise, inéluctable et bénéfique

Loin d'impacter uniquement les départements informatiques, de R&D ou de production, la transition numérique concerne l'ensemble de l'entreprise. Il ne s'agit pas uniquement de changements technologiques mais également de modifications structurelles et organisationnelles.

Dans ce cadre, les RH sont au cœur de l'implémentation de ce nouveau mode de collaboration et de coopération :

- Elles bénéficient d'outils innovants : apparition de l'intelligence artificielle, pour mener à bien leurs missions de recrutement, de formation, de gestion des carrières...
- Elles doivent s'assurer que les collaborateurs, quelles que soient leurs fonctions, restent impliqués et motivés par les changements à venir tout en étant suffisamment formés à leurs nouvelles fonctions.



La conformité aux réglementations du travail, obligatoire et complexe

Petites ou grandes structures, toutes les sociétés sont dans l'obligation de **respecter la loi**, principalement celle du travail, ainsi que **la législation sociale**. Une veille légale et réglementaire est nécessaire, qu'elle soit réalisée en externe ou interne. Le cas échéant, une entreprise s'expose à des **risques de sanctions**, financières ou administratives.

Plusieurs changements notables sont contenus dans la réforme du **Code du Travail** récemment promulguée :

- Création de la rupture conventionnelle collective
- Simplification des licenciements
- Mise en place d'une instance unique (le Comité Social et Économique) regroupant les délégués du personnel, du CHSCT et du comité d'entreprise.

Il appartient aux RH de mettre en œuvre les différentes mesures gouvernementales selon un calendrier défini.

La gestion des salaires avec le début du prélèvement à la source

En lien étroit avec les départements comptables, les RH sont responsables du **paiement des salaires**. Cette tâche, relativement complexe, nécessite de combiner des informations relatives à la rémunération, aux congés, aux absences, aux primes, aux variables, aux notes de frais...

L'instauration du **prélèvement à la source** de l'impôt sur le revenu a complexifié le calcul du salaire avec l'application du taux de prélèvement défini par employé. Ce changement a demandé aux Services Paie d'organiser des phases de tests pour assurer un démarrage du dispositif en janvier 2019. Il leur faut aussi communiquer avec les collaborateurs :

- Expliquer cette modification majeure qui entraîne une diminution du salaire versé
- Anticiper un afflux de questions, voire de récriminations, à la fin du mois de janvier 2019
- Rassurer les collaborateurs qui peuvent craindre, à tort, que leur situation fiscale soit connue par leur employeur

La réussite de la démarche RSE, étroitement liée à la fonction RH

Le concept de **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** désigne l'intégration, dans les activités des sociétés, des préoccupations **sociales** et **environnementales** liées au **développement durable**. Cette démarche impacte l'entreprise elle-même, ses activités opérationnelles comme son mode de management mais également ses interactions avec ses clients, fournisseurs, prestataires... Les RH ont un **rôle majeur** à jouer pour la réussite de la démarche RSE, notion à laquelle les collaborateurs accordent de plus en plus d'importance dans le choix de leur entreprise :

- Elles ont pour mission de s'assurer que le management peut assister les collaborateurs dans la mise en œuvre de la RSE
- elles doivent élaborer un plan de formation des salariés cohérent avec la stratégie de la RSE et de l'entreprise
- elles ont comme objectif de vérifier la cohérence entre la stratégie, les moyens et les résultats en définissant des outils pour mesurer cette adéquation.

Les réseaux sociaux, un outil de recrutement et de communication

Les **médias sociaux** ont révolutionné les RH en matière de **processus de recrutement** et de développement de la **marque employeur**. Elles doivent s'approprier les bonnes pratiques d'utilisation des principaux réseaux sociaux professionnels pour attirer de nouveaux talents : LinkedIn, Facebook et Twitter. Elles doivent également revoir leur site carrière en intégrant de nouvelles notions (RSE, parcours professionnels, valeurs...). Si les grandes structures ont été les premières à investir ces nouveaux canaux, les PME, PMI et même les TPE se doivent d'y être présentes. Pour les recruteurs, les réseaux sociaux offrent de nombreux avantages : • ils représentent un vivier de candidats potentiels pour lesquels le parcours professionnel, la formation et les compétences sont généralement en accès public

- ils permettent de rechercher des profils par mots-clés et de diffuser des annonces ciblées...
- ils permettent de contacter rapidement les candidats grâce aux messageries intégrées.
- Ils permettent de toucher plus de candidats grâce aux fonctions de partages des publications.

L'autre utilité des réseaux sociaux concerne la visibilité de la société. Un site internet classique ne suffit plus pour se démarquer des autres entreprises et pour attirer de nouveaux candidats. Les sociétés, en créant des pages entreprise sur les réseaux sociaux dans lesquelles elles communiquent sur les événements internes, développent une marque employeur forte et valorisent la **culture d'entreprise**.

La qualité des conditions de travail à optimiser

Tout d'abord, pour des raisons légales, les RH doivent garantir aux salariés que leur travail se déroule en toute sécurité, qu'ils soient dans les locaux de l'entreprise (bureau, magasin, usine...) ou en déplacement. Ils doivent donc établir, pour chaque poste, la nature des risques potentiels, mineurs ou majeurs. Elles s'assurent aussi que le niveau de **formation des collaborateurs** est adapté aux outils dont ils se servent, qu'ils sont suffisamment informés des dangers potentiels et conscients de leurs responsabilités. Elles vérifient également auprès des services concernés que les équipements sont toujours conformes aux normes. Ainsi, les risques d'accidents, le taux d'absentéisme et les arrêts maladie diminuent. En plus de la sécurité, les RH doivent également œuvrer pour la **qualité de vie au travail** (QVT). Légalement encadrée, la QVT constitue un levier stratégique qui favorise à la fois l'engagement des salariés et les performances de l'entreprise.



La sécurité et la confidentialité des données personnelles

Le **Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)** s'applique depuis le printemps 2018 dans toute l'Union européenne. Il impacte directement les informations recueillies par les RH et instaure plusieurs règles parmi lesquelles :

- La création de **registres** de traitement des données : les informations collectées (identification des salariés, rémunération, formation, parcours professionnel...) doivent être conservées dans un registre qui est à disposition de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés).
- L'obligation **d'information des collaborateurs et consentement** préalable pour certaines informations considérées comme sensibles
- L'établissement de **règles** strictes de sécurité et de confidentialité
- La minimisation de la quantité de données personnelles conservées
- La définition d'une durée de conservation au-delà de laquelle les informations seront détruites
- La nomination d'un **délégué à la protection des données** (DPO – Data Protection Officer).

Le respect de la diversité et de l'égalité professionnelle

Afin de suivre les obligations légales, dans un contexte de grande diversité (culturelle, confessionnelle...), les RH doivent s'assurer :

- Que leur **processus de recrutement** ne contient **aucune discrimination** : l'offre d'emploi doit mentionner uniquement des critères relatifs aux compétences et qualifications ; l'entretien ne doit pas comporter de questions orientées sur des sujets sans lien avec le poste proposé ; le refus d'une candidature doit être motivé par des critères non discriminatoires.
- Que les effectifs comprennent des personnes handicapées dans les proportions légalement prévues ou que l'entreprise s'acquitte d'une contribution compensatoire aux fonds pour **l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés**.
- Que **l'égalité professionnelle** entre les hommes et les femmes est réelle aussi bien pour les rémunérations que pour les opportunités d'évolution de carrière. Au-delà de ces obligations, les RH ont aussi la responsabilité de veiller à **l'absence de discrimination** au sein de l'entreprise en promouvant une culture d'entreprise favorisant l'inclusion et la collaboration.

Le recrutement, la formation et le suivi des collaborateurs

Une des activités clés de la fonction RH concerne **la gestion du capital humain** de l'entreprise :

- **Le recrutement** : rédaction et diffusion des offres d'emploi, sélection des candidats ou recherches de candidats passifs, entretiens, animation de communautés de candidats... Ces étapes classiques sont parfois plus difficiles lorsque le profil recherché est rare. L'apport des nouvelles technologies peut alors être décisif afin d'analyser les données pour trouver des candidats potentiels.

- **La formation** : la DRH doit s'assurer de répondre aux attentes des collaborateurs et du management en vérifiant l'adéquation entre les demandes, les propositions et les postes. De plus, dès 2019, le compte personnel de formation va être crédité en euros et non pas en heures de formation. Cela peut impacter la politique de l'entreprise si certains salariés souhaitent se former sur leur temps de travail.

- **L'intégration et le suivi** : en veillant à ce que l'ambiance de travail soit stimulante et bienveillante, les RH favorisent la motivation et l'engagement des salariés. Cet ensemble de conditions participe à garder les collaborateurs au sein de la société et ainsi à pérenniser les recrutements.

La fidélisation des collaborateurs

L'arrivée sur le marché du travail de la nouvelle génération, moins propice à rester longtemps dans la même entreprise, et la pénurie de candidats sur certains secteurs d'activité obligent les DRH à réfléchir sur une véritable **stratégie de fidélisation** ou de **rétenion des hauts potentiels**. Il est nécessaire pour les fonctions RH d'identifier les hauts potentiel et les profils à risque pour leur organisation afin de prévoir des plans d'actions sur cette cible pour les **fidéliser**, les garder motivé. Pour conserver des collaborateurs engagés, les RH doivent veiller à la mise en place d'une **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) efficace. De nouvelles fonctions voient également le jour tel des **CHO (Chief Happiness Officer)**. Il faut prendre en considération tous les éléments différenciants de l'entreprise versus les concurrents pour les valoriser et éviter de perdre ces profils sur sollicités par les chasseurs de tête.





Organisation, gestion des talents, recrutement : 3 chantiers prioritaires des RH ?

Alors que la transition digitale touche l'ensemble des secteurs d'activité, les ressources humaines sont également confrontées aux impacts de la révolution numérique dans l'élaboration de **leur stratégie RH**. Les **chantiers prioritaires des RH**, l'organisation du travail, la gestion des carrières et la recherche de nouveaux talents, vont bénéficier des apports du numérique pour progresser.



Repenser l'organisation du travail et de la fonction RH

À l'heure des mutations numériques, les entreprises font face à de nombreux bouleversements : digitalisation, robotisation, intelligence artificielle... L'arrivée de ces nouvelles technologies demande une **réorganisation complète du travail**. Les RH ont notamment pour rôle de s'assurer que les salariés parviennent à trouver leur place malgré tous ces changements et qu'ils conservent leur **engagement** ainsi que leur **motivation**.

Les DRH ont pour mission de transformer l'entreprise en une organisation qui évolue en permanence grâce à, en autres, une politique de formation et de transfert de savoirs adaptée. Tout en gérant des collaborateurs aux âges et aux mentalités variées, elles doivent continuer leurs efforts pour tendre vers l'**égalité professionnelle et salariale** entre hommes et femmes.



Redéfinir la politique de gestion des talents

Pour conserver des collaborateurs engagés et motivés, les RH doivent veiller à la mise en place d'une **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) efficace. Elles disposent de plusieurs leviers d'action:

- Communiquer de manière transparente et claire afin d'accroître la motivation salariale
- valoriser les personnes et veiller au maintien des seniors dans l'emploi
- Offrir de nouvelles opportunités d'évolution par l'acquisition de compétences grâce au social learning, aux plateformes de formation en ligne (LMS)*, aux MOOCS*, au Blended Learning* ...
- S'assurer de l'**ergonomie des postes** et tenir compte de la pénibilité du travail
- Développer des **politiques de promotion**
- Développer la **QVT (Qualité de vie au travail)** et des actions autour du bien-être et de la santé (prévention du stress, de l'hyper-connectivité, du burn-out...).

Renouveler les stratégies d'acquisition de talents

Dans le contexte actuel, en évolution permanente, les RH doivent donner la priorité aux candidats adaptables et dotés de compétences humaines, telles que l'intelligence émotionnelle, la flexibilité cognitive, l'orientation service...

Alors que certains profils se raréfient, les RH sont dans l'obligation de revaloriser la marque employeur pour rendre leur entreprise attractive. La recherche de talents, qui s'étend géographiquement et concerne toutes les classes d'âge, peut être facilitée grâce à des outils informatiques, dont certains sont basés sur l'intelligence artificielle :

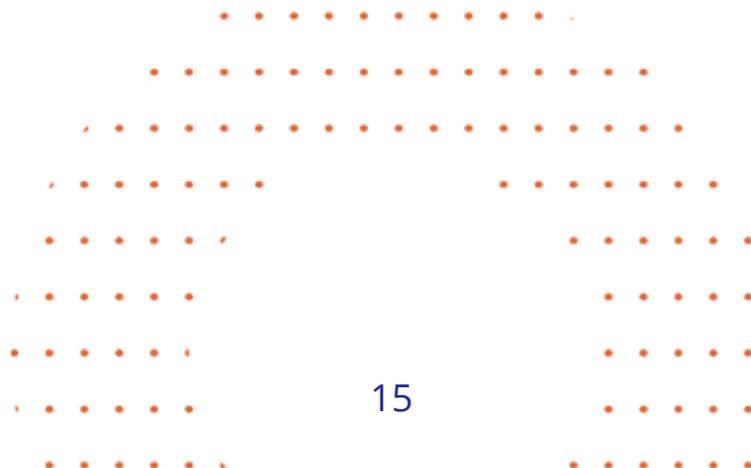
- Sourcing autonome, pour trouver les candidats passifs grâce à une analyse poussée des données présentes sur internet
- « **Resume screening** », qui extrait les informations les plus pertinentes par rapport au poste à pourvoir
- Assistants conversationnels qui aident les équipes de recrutement pour poser ou répondre à des questions, collecter des informations...





Direction des ressources humaines : quelles stratégies RH à l'avenir ?

Nombreux sont les challenges que la Direction des ressources humaines devra relever avec sa **stratégie RH** en essayant d'atteindre deux objectifs essentiels : se moderniser et être plus attractive. Pour cela, les futures stratégies RH se développeront autour de plusieurs priorités significatives. D'ailleurs, certains chantiers connaissent déjà une transformation depuis ces dernières années et les premiers résultats confirment fortement les tendances à suivre.



La transformation digitale : essentielle et incontournable

La gestion des ressources humaines est amenée à innover, notamment sur une de ses principales missions : **le recrutement**. Elle ne peut plus se contenter des canaux de recrutement traditionnels pour trouver des profils hautement qualifiés et compétents. Les réseaux sociaux sont devenus un terrain de rencontres professionnelles sur lequel les entreprises sont présentes et aiment soigner leur communication. Sur ce point, le **développement de la marque employeur** est primordial, car elle peut être fédératrice et permet aussi de mieux cibler ses recherches. Une autre transformation importante est **l'automatisation des processus RH**. Pour être considéré comme un service créateur de valeur et se dégager du temps pour l'analyse des données, **la mise en place d'un SIRH** est indispensable

pour décharger le personnel du service RH des tâches rébarbatives et chronophages. De même, les outils de pilotage permettent d'extraire des données qualitatives pouvant être mises à disposition de la Direction. Ce qui facilite grandement la **prise de décisions**. En outre, la transformation digitale a créé un **nouveau mode de formation** comme les tutoriels et le e-learning. Cette nouvelle façon de se former permet au service des ressources humaines de mettre en place un accès à la formation plus ciblé et plus direct et permet également à chaque collaborateur de partager son expertise s'il le souhaite. Ce qui peut **réduire les coûts** et permettre aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et d'approfondir des connaissances métiers rapidement.

La valorisation de l'expérience collaborateur

L'entreprise et la Direction des Ressources Humaines ont pris pleinement conscience que le **capital humain** est le **moteur de la performance**. Elles œuvrent ensemble pour que le collaborateur soit accompagné dès son recrutement jusqu'à son départ. La vraie problématique est de mettre en place une stratégie des ressources humaines qui puisse **fidéliser les salariés à long terme** et parvenir à les engager durablement. Le défi est d'arriver à **valoriser l'expérience collaborateur** à travers différents projets. Il peut être question d'agencer des espaces de travail plus accueillants, d'organiser des entretiens individuels tous les trimestres, de mettre en place un feedback en continu, de

planifier plus régulièrement des repas entre les collaborateurs et la Direction... Enfin, le concept « Great place to work » est devenu une référence pour les candidats au recrutement et les entreprises souhaitant mettre en avant l'humain au cœur de leurs stratégies. Un autre mode de travail se dégage aussi de plus en plus du traditionnel statut de salarié. Un certain nombre d'entreprises font appel fréquemment à des travailleurs indépendants pour des fonctions hautement qualifiées. Les Directions des ressources humaines anticipent déjà sur les méthodes à mettre en œuvre pour les fidéliser.



Les bonnes pratiques pour piloter votre stratégie RH de manière optimale

Loin d'être un service de support, la **fonction RH** veut devenir un véritable créateur de valeur au sein de l'entreprise. Et bien au-delà de l'aspect administratif, elle prend pleinement conscience que les données quantitatives qu'elle traite ont des enjeux stratégiques considérables dans les décisions de la Direction. Par conséquent, les ressources humaines sont amenées à mettre en place des outils de pilotage RH cohérents et qualitatifs. C'est dans cette optique que la mise en œuvre d'un plan d'action peut s'avérer efficace. Or, l'essentiel de la problématique est d'arriver à donner du sens aux chiffres pour **piloter votre stratégie RH** de manière optimale et que les stratégies décidées soient les plus pertinentes.



Comment piloter votre stratégie RH de façon optimale ?

Le **reporting social** ne suffit plus pour aborder les problématiques de façon plus poussées. Bien qu'il rassemble des données quantitatives, les managers des différents services ont besoin **d'informations de qualité** et **d'indicateurs fiables** pour prendre leur décision. Désormais, les outils de pilotage sont devenus indispensables puisqu'ils **donnent du sens aux chiffres**. Ils viennent compléter les données de **reporting** des informations telles que la mobilité, l'engagement des salariés, le plan de formation ou la politique de rémunération... Ainsi, la **gestion sociale** devient cohérente avec des indicateurs définis et partagés avec l'équipe de direction. Dans cette perspective, le service des ressources humaines optimise aussi les **tableaux de bords RH** en mettant en place des référentiels communs. Sans oublier que l'automatisation des rapports récurrents est une nécessité absolue pour permettre de dégager du temps à l'analyse des données chiffrées. Enfin, les outils mis en place pour le **pilotage RH** et la planification stratégique des effectifs et de la masse salariale doivent se calquer sur un modèle équivalent au contrôle de gestion financier. Bien sûr, les données évoluent et changent, c'est pourquoi un **bilan annuel** permet de revoir les priorités d'avant et d'aujourd'hui. De même, les outils de pilotage peuvent s'ajuster selon les besoins de la Direction.

Les avantages d'un pilotage RH optimisé

Chaque outil de pilotage permet des analyses assez ciblées sur un sujet en particulier. Les logiciels de gestion dits « transactionnels » rendent possible la **gestion des processus métiers RH** comme la formation et la paie. Ces outils offrent le traitement de requêtage et de reporting pour obtenir des données précises en matière de contrôle de gestion.

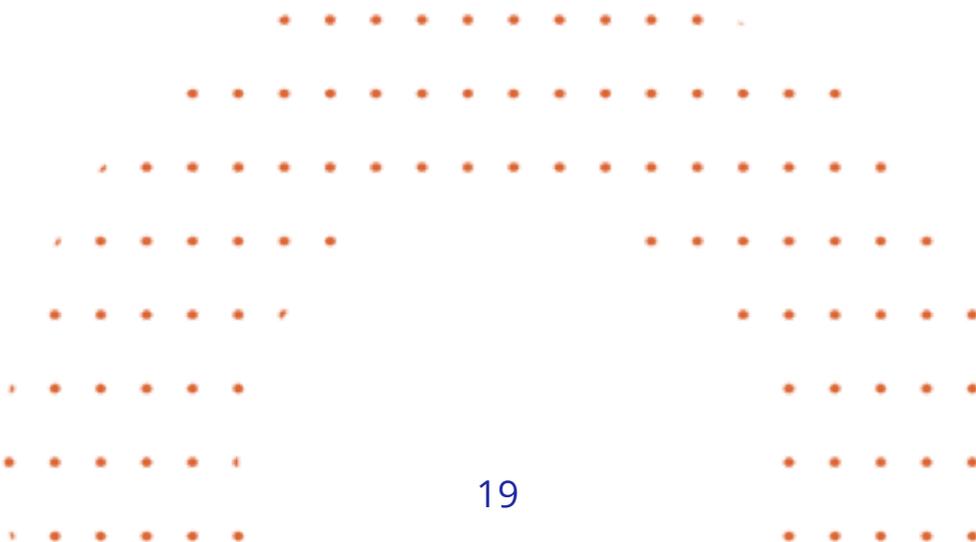
En ce qui concerne les **outils décisionnels**, leur utilisation est plus complexe et plus complète. Mais ils fournissent des données 21 fondamentales pour des analyses fines, essentielles pour **gérer les processus RH** et orienter les stratégies d'entreprise. Tous ces outils permettent d'optimiser les données des **reportings sociaux**. D'ailleurs, la qualité des stratégies et le retour sur investissement dépendent en grande partie des informations détenues par les ressources humaines et de la manière dont elles les traitent. De même, la **politique RH** est obligée de s'ajuster selon les décisions prises comme par exemple les actions en vue de **fidéliser les talents** ou la mise en place d'un **plan de recrutement** important.





Les différents outils de pilotage RH pour mener à bien sa stratégie RH

Afin de mener à bien sa stratégie RH, il est important de disposer des bons outils. Par outils, on parle évidemment des logiciels spécialisés dans la gestion des données comme c'est le cas des SIRH qui ont le vent en poupe, mais également des méthodes et procédés qui permettent de gagner en flexibilité. Ici, nous verrons quels sont les différents **outils de pilotage RH** pour mener à bien sa **stratégie RH**.



Gestion de projets classique ou méthode agile

Les RH ont adapté leurs méthodes de travail afin de gagner en **flexibilité**. Afin de sortir du cadre des méthodes rigoureuses, les RH s'inspirent beaucoup de ce qui se passe dans le monde de l'informatique. Les **méthodes agiles** sont des procédés qui permettent de mettre l'ensemble des acteurs au cœur d'un problème et dans lesquels les besoins priment sur le plan défini. Ce qui fait la force de ces méthodes, c'est évidemment leur capacité à **s'adapter au changement**, dans des délais assez courts. L'adaptation au changement est d'ailleurs un enjeu majeur pour les cabinets et à plus forte raison à l'ère du tout connecté. De plus, ce type de méthodes permet d'augmenter « **l'employee engagement** » en responsabilisant les équipes.

Les indicateurs clés de performance dans le cadre du pilotage de la fonction RH



Afin de mesurer la pertinence et l'impact d'une stratégie RH, il est important de maîtriser et d'exploiter la notion de **KPI**. Les KPI sont des **indicateurs clés de performance**. Ils ont pour objectif de mesurer par exemple l'efficacité d'une campagne de recrutement ou l'impact d'une campagne de communication. Pour la fonction RH, il est important de choisir ses indicateurs avant le démarrage d'une campagne. Pour se donner une idée, les indicateurs les plus utilisés en RH, sur le recrutement par exemple, sont : le besoin de recrutement sur une année, le nombre d'entretiens menés, le délai nécessaire au recrutement, de sa mise en place à la signature du contrat, et le taux de turnover. L'utilisation d'outils pour automatiser ces KPIs, tels que les **SIRH**, est un plus à ne pas négliger.

La gestion des processus RH par le biais d'un SIRH

Afin de piloter la stratégie mise en place en amont et d'exploiter la notion de KPI, la mise en place d'un système d'information de gestion des ressources humaines est primordiale. À l'image des **progiciels de gestion intégrée (PGI)***, les **SIRH** consistent en un assemblage de briques logicielles dans le but de s'adapter parfaitement aux besoins de l'entreprise. Ils permettent par exemple le pilotage de tableaux de bord RH, la gestion de données sociales, la gestion des compétences et de la masse salariale, l'édition de bilans sociaux et plus généralement le pilotage de la fonction RH à court et long terme. Enfin, la manipulation d'indicateurs RH par le biais de cet outil permet de **faciliter les prises de décisions**.

*voir page .. (lexique)



Quels indicateurs définir pour mesurer la performance d'une stratégie RH ?

Afin de mesurer la **performance d'une stratégie RH**, il est nécessaire de définir des **KPI** (Indicateurs clés de performance). Choisir les bons indicateurs peut s'avérer parfois complexe. Il en existe des milliers comme la gouvernance, « l'employee engagement », ou encore le nombre de CV reçu. Afin de vous éclairer, vous verrez sur un certain nombre de processus en lien avec la gestion des ressources humaines les indicateurs les plus pertinents à utiliser dans le cadre de votre politique RH.





Pilotage de la fonction RH

Concernant le pilotage de la fonction RH au sens large, on peut mentionner le **ratio des dépenses liées aux RH**. On peut également mettre en avant des indicateurs de performance tels que le **taux de démission, d'absentéisme** ou encore des critères en lien avec le recrutement ou la marque employeur, afin de mesurer la satisfaction des employés.

Talent acquisition

En matière d'acquisition de talents, l'efficacité des canaux de diffusion est un critère intéressant à exploiter, ceux-ci étant de plus en plus nombreux depuis l'arrivée des réseaux sociaux et des sites spécialisés. On peut mesurer par canal le **nombre de candidatures** reçues mais également abouties. Cet indicateur permet de savoir d'où viennent les candidats. Le **coût par embauche** est également un indicateur à prendre en considération : il correspond à l'ensemble du processus de recrutement et peut inclure divers frais comme ceux liés à la publicité sur les réseaux sociaux ou à la présence dans des salons dédiés à l'emploi.

Workforce planning

Concernant la planification des compétences nécessaires à l'entreprise dans un futur proche, on peut mentionner le **pourcentage de postes stratégiques ouverts**, le pourcentage de postes qui présentent actuellement un **déficit de compétences à combler** ou le pourcentage de personnes qui risquent de **prendre leur retraite** d'ici les cinq prochaines années.

Gestion des talents

Pour la gestion des talents, l'évaluation de la performance peut se faire en mesurant le **turnover des collaborateurs**, le **taux de mobilité en interne** ou encore le **nombre d'opportunités de carrière et de promotions** proposées.

La rétribution

Pour les indicateurs en lien avec la rémunération, on peut mentionner par exemple la **rémunération moyenne par salarié** ainsi que l'évolution de la rémunération totale de l'ensemble du personnel. Enfin, il est commun de mesurer le **coût de la main-d'œuvre** en fonction des revenus totaux d'une entreprise. On exprime cette notion en pourcentage.

Gestion de la performance

En ce qui concerne la gestion de la performance, on peut mentionner le **taux de roulement des hauts performants** en considérant le nombre de personnes qui ont quitté l'entreprise dans une période en particulier. On peut également considérer la **différence** entre la **rémunération** des hauts performants et celle des autres catégories de performance.

Learning and development

Au sujet de la formation, on peut citer, en lien avec le capital humain, **l'atteinte des compétences** qui permet de mesurer le niveau des connaissances d'un apprenant avant et après la formation.

On peut également aborder la notion d'application en milieu de travail qui sert à mesurer l'impact des compétences acquises sur le terrain, l'idée étant de savoir si les connaissances et compétences sont réellement utilisées afin d'améliorer la pertinence d'une formation et son adéquation avec un emploi.

Business intelligence et contrôle de gestion sociale

Concernant l'évaluation du climat social dans le cadre du **contrôle de gestion social**, on peut mentionner le nombre de personnes quittant l'organisation chaque année, le temps que passe un salarié en moyenne dans la société ou encore le rapport entre le nombre de démissions et le nombre de départs.

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





Stratégie RH : comment réaliser un reporting RH efficace ?

L'analyse des données ne se limite désormais plus au seul domaine du contrôle de gestion. Cette activité s'étend aussi au domaine des Ressources Humaines. Ici comme ailleurs, l'importance d'un reporting performant prend tout son sens. Alors comment réaliser un **reporting RH** efficace dans le cadre d'une **stratégie RH** ?



Que doit contenir un reporting RH efficace ?

Les objectifs du reporting

Les outils de reporting (ou restitution de données) servent à établir un **tableau de bord** ou un tableau de pilotage. De tels documents sont précieux car ils permettent de mesurer les performances du service et aussi de mettre l'accent sur les dysfonctionnements. Le tableau de bord fait office de document de base lors des échanges entre responsables, favorisant la communication entre les différents services. Le reporting répond à une des **problématiques RH** essentielles. En effet, ces documents simplifient les **prises de décision**. Ils mettent en lumière les nouvelles **opportunités** tout comme les **risques**. Ils offrent également un retour de qualité permettant de mesurer l'impact de chaque action corrective en temps réel.

Il n'existe pas de tableaux de pilotage « types ». Cependant, certaines règles communes en régissent la structure et le contenu. La première d'entre elles (et probablement la plus importante) concerne la **qualité des données** (ou data management RH). Celles-ci doivent provenir de sources fiables et être totalement intègres. Elles serviront à constituer les multiples indicateurs d'un tableau de bord RH. Ces **indicateurs RH** doivent nécessairement être :

- pertinents pour répondre au besoin des utilisateurs
- synthétiques pour compiler rapidement l'image que le reporting est censé refléter
- contingents pour s'adapter aux exigences du moment, tout en restant comparables avec les tableaux des périodes plus anciennes
- accessibles pour appliquer au plus vite les actions correctives nécessaires.

Les apports des logiciels de Business Intelligence (BI)

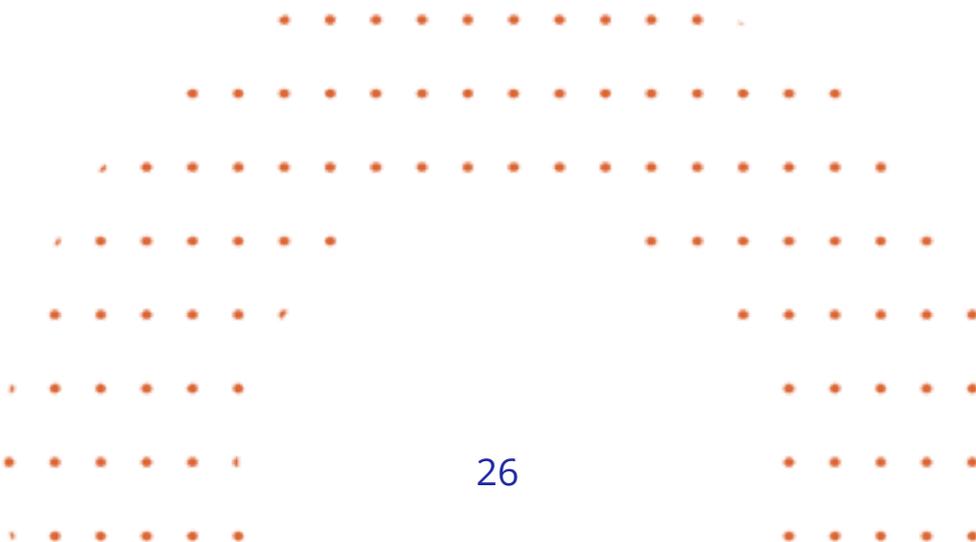
L'outil de **Business Intelligence (BI)*** est idéal pour agréger des données en provenance d'environnements divers et hétéroclites. Cela permet de constituer un véritable entrepôt de données. De plus, il possède de nombreuses fonctionnalités pour effectuer les restitutions à l'utilisateur. Parmi les solutions les plus efficaces dans ce domaine, on trouve par exemple les **logiciels Business Objects, Hyperion** ou encore **Cognos**. Les SIRH ont également souvent des outils de reporting intégrés dans les modules.

Contrairement à ce qui se pratique dans de nombreuses entreprises, c'est une erreur de croire qu'un **tableur Excel** est en mesure d'être aussi performant que les **logiciels de BI**. N'ayant pas été conçu pour cet usage, un tableur n'offre pas de sécurité aux données qu'ils compilent. De plus, des limitations au niveau du nombre de données traitables l'empêchent de travailler à partir de **fichiers volumineux**. Enfin, l'absence de fonctionnalités de travail collaboratif performant, de système d'alertes et son manque de rapidité de traitement sont particulièrement problématiques pour élaborer un véritable tableau de bord.



Logiciel SIRH : les différents domaines d'intervention pour la fonction RH

Désormais, il est courant pour une entreprise de dématérialiser certaines activités afin de se concentrer pleinement sur son cœur de métier. La fonction RH est, elle aussi, concernée par ce phénomène. Pour ce besoin spécifique, l'usage d'une **solution SIRH** (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines) s'est largement démocratisé. Alors, voyons l'intérêt d'une telle solution dans le cadre d'une **stratégie RH**.



La gestion administrative du personnel

La fonctionnalité la plus évidente d'un logiciel de type SIRH reste évidemment l'administration du personnel de l'entreprise. Chacune des nombreuses tâches administratives est coûteuse pour le service RH et donc pour l'entreprise. Elles ne comportent finalement que peu d'intérêt. Mais elles restent bien évidemment indispensables. Ainsi, confier le suivi des dossiers, la gestion des temps ou même la gestion des rémunérations à un logiciel RH permet, sans baisse de qualité, de dégager du temps pour des activités non automatisables.

Optimiser les ressources humaines

Le personnel reste sans doute la première richesse d'une entreprise, à condition de savoir en tirer la quintessence ! On parle alors dans certains cas de **gestion des talents**. Concrètement, ce processus RH concerne aussi bien la préparation d'un recrutement que l'évolution des salariés présents depuis plusieurs années.

Un logiciel RH disposant d'une telle fonctionnalité facilitera la gestion des candidatures. Il permettra également d'optimiser les cursus et plans de formation en fonction des demandes des salariés mais surtout des besoins réels de l'entreprise. La base de données du logiciel contiendra l'ensemble des **compétences existantes** dans l'entreprise. Ces éléments sont particulièrement utiles afin de gérer rapidement un remplacement ou un changement d'activité.

Cette optimisation répond aussi au besoin d'accroître le taux de productivité de l'entreprise. Auparavant, le service RH visait prioritairement la maîtrise des coûts liés au personnel. Désormais, il cherche surtout à impliquer **davantage les salariés** dans leur travail et dans l'entreprise.

Améliorer les échanges et offrir des outils de reporting performants

La gestion RH via un SIRH adapté nécessite la **décentralisation** de la collecte des informations. Ce principe sous-entend que le logiciel doit être accessible à des acteurs n'appartenant pas au service RH. Une **plateforme d'échanges** entre différents niveaux (salariés, chefs de services, managers et bien sûr le responsable RH) devient ainsi indispensable. Tout cela crée un **workflow administratif** permettant de gérer, de manière simple, les différents aspects basiques de la gestion du personnel comme la demande de congés, la gestion des horaires ou encore les besoins de formations. Un SIRH récupère un nombre important de données, parfois sensibles. Il offre la possibilité de construire des **outils de reporting** et d'obtenir des **tableaux de bord** facilement. Cela permet aux dirigeants de l'entreprise et à l'encadrement d'avoir une vision précise et instantanée de leurs « ressources humaines ».



Comment convaincre sa direction d'investir dans un outil SIRH ?

La transformation digitale ne cesse de faire parler d'elle dans les médias. Impactant tous les secteurs, elle concerne également tous les services des entreprises dont celui des ressources humaines. Si la conjoncture économique, règlementaire et légale est favorable aux investissements dans les systèmes d'information de gestion des RH (entrée en vigueur du RGPD, des bulletins de paie dématérialisés, ...), toutes les entreprises n'ont pas encore sauté le pas. Alors, comment convaincre sa direction **d'investir dans un outil SIRH**, et donc de prendre le virage du numérique dans sa **stratégie RH** ? Voici quelques conseils pratiques.

Commencez par y croire vous-même !

Implémenter un SIRH peut effrayer de prime abord, car cela requiert des compétences adaptées. Pourtant les DRH des TGE (Très Grandes Entreprises) en sont convaincus : cela permet d'**optimiser les processus** en facilitant notamment la collecte d'informations par la mise en œuvre d'une solution informatisée et collaborative. En gagnant ainsi en productivité, vos équipes pourront se concentrer sur des **tâches à forte valeur**, et donc permettre au service d'améliorer ses performances. Au-delà des bénéfices internes au service, le choix d'avoir recours à un SIRH contribue à améliorer **l'expérience collaborateur** en valorisant, par exemple, la formation ou la gestion des compétences.

Convaincu(e) ? Il est désormais temps de convaincre votre direction. Pour cela, procédez en plusieurs étapes.

Appuyez-vous sur le Responsable Informatique

Au moment de réaliser des demandes de devis, faites appel à l'expertise du **Responsable Informatique**. Outre les fonctionnalités requises, il veillera sur certains détails techniques essentiels auxquels vous n'auriez pas pensé : où le SIRH sera-t-il hébergé ? Utilisera-t-on un SIRH en mode Saas ? ... En valorisant son expertise, vous faites du Responsable Informatique un allié en amont mais aussi en aval de votre projet... Car si vous obtenez le feu vert de la direction, qui mieux que lui est placé pour rédiger le **cahier des charges** et vérifier la bonne installation de votre solution ?

Ralliez le Responsable des Finances à votre cause

Comment ? En démontrant que les principaux bénéfices du SIRH sont la **réduction des coûts** et le **gain de temps** ! Pour cela, procédez à plusieurs estimations avec et sans SIRH pour l'établissement d'un bulletin de salaire par exemple ou la mise en place de questionnaires personnalisés dans le cadre de l'évaluation d'une formation. Au moment de votre calcul, au-delà du temps de travail passé et du coût horaire du salarié, incluez les coûts liés aux risques de non-investissement (RONI) comme, par exemple, ceux que peut engendrer une erreur manuelle ou une perte de données. Cela rendra votre estimation plus précise. Un conseil : au moment de présenter vos estimations et les devis reçus, mettez l'accent sur les sources d'économie identifiées et **valorisez les avantages** que cela aurait également pour le département des Finances (un SIRH possède généralement des fonctionnalités d'export et de reporting sur les coûts liés à la masse salariale).

Présentez à votre direction un projet complet

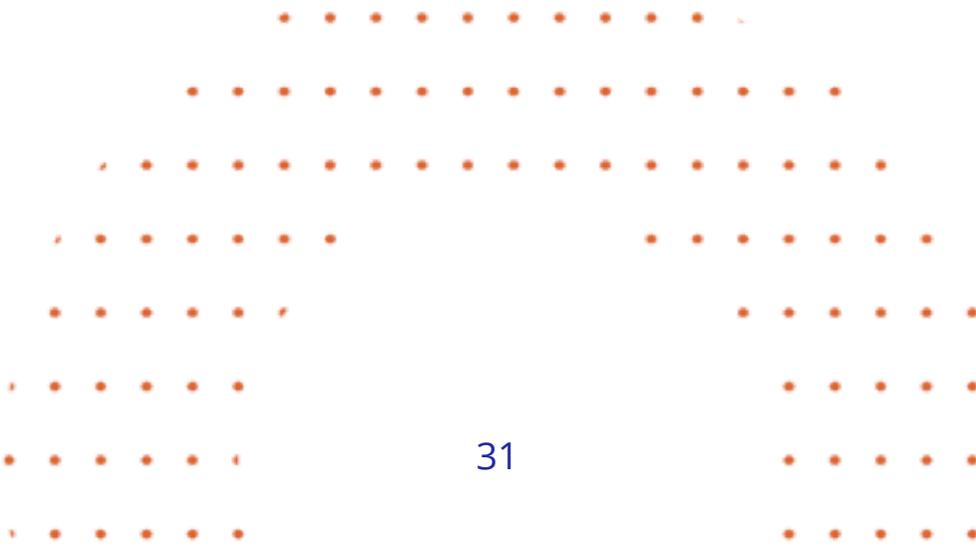
État des lieux des processus actuels, identification des besoins actuels, introduction des solutions analysées, comparatif (avantages et inconvénients de chacune), présentation du planning de mise en place du projet... Votre présentation devra inclure tous ces points afin d'apporter tous les éléments nécessaires à la **prise de décision** de la direction. Outre le contenu, soyez attentif à la forme de votre présentation. Que ce soit un PowerPoint ou un document Word, l'essentiel est que le document remis **valorise votre travail** et puisse **convaincre** votre direction d'investir dans un SIRH. Si vous avez besoin d'accompagnement pour initier votre projet SIRH, vous pouvez toujours faire appel à un cabinet de conseil comme S&H. Depuis l'analyse de vos processus actuel, jusqu'à la mise en place des PKIs RH, en passant par la rédaction du cahier des charges et du budget associé, nos consultants SIRH pourront partager leurs expertises.

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



Faut-il se faire accompagner dans le pilotage d'une stratégie RH ?

Mettre en place ou décliner une **stratégie RH** signifie pour l'entreprise d'avoir une vision à long terme des orientations à adopter, en y associant les problématiques RH et les objectifs de performance. Et aujourd'hui, consciente que le **capital humain** est le moteur de la productivité, l'entreprise a besoin du concours des ressources humaines pour l'aider à accroître sa compétitivité. L'entreprise doit pouvoir déterminer quel plan d'action sera développé en priorité : marque employeur, gestion des talents ou fidélisation des collaborateurs... Alors, faut-il se faire accompagner dans le **pilotage d'une stratégie RH** ?



Comment mettre en place une stratégie RH ?

Pour définir une **politique RH** avec ses grands principes à suivre, la gestion des ressources humaines doit au préalable rassembler un ensemble exhaustif de données. Ce travail en amont est nécessaire d'autant plus qu'il va permettre d'orienter les stratégies à développer. Toutes ces **données quantitatives** vont permettre de faire une analyse approfondie de l'état actuel de l'entreprise. Il sera question de **comparer les ressources** et les **compétences** disponibles avec les ambitions de la Direction grâce à des indicateurs clés de performance (KPI).

C'est une fois l'état des lieux réalisé que les stratégies vont se définir avec une méthodologie de gestion adaptée à chacune d'entre elles. Toutefois, les actions de la **fonction RH** devront rentrer dans une **cohérence complète** avec les changements à opérer dans les services, le plan de formation à venir et les recrutements à prévoir.

Il faut également ajouter la réalisation d'un **benchmark** sur les forces et les faiblesses des concurrents pour pouvoir se positionner sur une stratégie avantageuse et compétitive. Enfin, pour que le **pilotage d'une stratégie** soit une réussite, une échéance est prévue avec une **analyse des actions** réalisées à différentes étapes. Souvent, les réunions intermédiaires permettent d'ajuster et d'étudier les ressources allouées et les méthodes utilisées.

Les solutions d'accompagnement pour réussir le pilotage d'une stratégie RH

Quelles que soient la taille et la qualité du service des ressources humaines, la difficulté de la mise en place d'une stratégie se situe dans la capacité de l'entreprise à appréhender les facteurs et les problématiques qui la définissent. D'ailleurs, le pilotage oblige à faire preuve de **rigueur** et d'une **organisation méthodique**.

Certaines faiblesses peuvent contribuer à l'échec d'une stratégie. En cause : l'**absence de compétences** nécessaires pour mener à bien le plan d'action ou le **manque d'expérience** des personnes en charge du projet. Des solutions existent comme les formations dédiées au pilotage de stratégies RH. Elles apportent les connaissances et les méthodes pour conduire des actions à leurs termes dans de bonnes conditions.

Les **cabinets de conseil RH**, comme S&H, peuvent accompagner le service des ressources humaines dans ce changement. Ils aiguillent, conseillent et peuvent également apporter des solutions techniques pour une meilleure utilisation des données. Notons aussi que certaines entreprises font appel à ces **cabinets pour décliner et piloter leur stratégie** quand les ressources en interne ne suffisent pas pour prendre en charge des projets RH d'envergure.



Qui doit piloter les projets RH dans l'entreprise ?

La responsabilité de piloter un projet RH peut être légitimement imputée au service RH. Mais cette légitimité semble perdre de sa consistance face à la mise en place d'une **stratégie RH** importante. Dans cette optique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou la valorisation de l'expérience collaborateur se gèrent plus efficacement avec la collaboration étroite avec la Direction et les équipes managériales.



La légitimité des ressources humaines dans le pilotage des projets RH

Tout ce qui touche aux ressources humaines est naturellement géré par le **service RH**. Ses fonctions consistent à accompagner les transformations de l'entreprise, à créer une culture commune, à mobiliser et à impliquer les managers dans l'application des orientations décidées et à promouvoir **l'innovation sociale**. C'est aussi dans ce sillage que la **stratégie RH** est fortement impactée par les évolutions technologiques avec cette hyper connexion via Internet, les nouveaux modes de travail, le changement d'organisation...

La Direction RH est donc très attendue dans son rôle de pilote et d'accompagnateur sur tous ces sujets. Elle est en première ligne pour mettre en place un **plan de développement** et des **processus RH** intégrant les nouvelles tendances sociétales.

Les différents projets RH gérés avec les autres services de l'entreprise

Bien que la **Direction RH** orchestre parfaitement la mise en place de nouveaux **processus RH**, certains projets exigent des compétences et des connaissances qui peuvent sortir de son cadre d'actions. De ce fait, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) appelle à la participation active de plusieurs acteurs.

Les **managers** apportent une aide précieuse à l'élaboration d'un projet RH en soulignant les besoins actuels et futurs de leurs équipes. Ils ont également la responsabilité de l'application effective de ce projet sur le terrain. Il est bien évident que la Direction des ressources humaines reste le **chef de projet RH**, celui qui coordonne et garantit **la cohérence** des actions avec l'implication entière des managers.

La gestion de projets comme le développement de la **marque employeur** relève davantage du domaine du marketing. Les ressources humaines sont amenées à collaborer avec ce service en l'orientant. Mais elles ne peuvent pas gérer ce projet de façon exclusive. Elles doivent s'appuyer sur le **marketing et la communication** qui apportent une véritable expertise sur l'élaboration de **l'image de l'entreprise**. De même, la **valorisation de l'expérience collaborateur** ne peut se réaliser qu'avec l'implication du service marketing et des chargés d'affaires. Ces derniers s'appuient sur l'expérience client pour permettre la réalisation de l'expérience collaborateur. Leur collaboration apporte donc une dimension concrète dans la conduite de projet RH. Toutes ces collaborations en interne ne viennent pas déprécier le **rôle stratégique** et pilote des **ressources humaines**. Au contraire, elles permettent à cette dernière de se doter des capacités de gérer des sujets qu'elle maîtrise moins.





Monter un groupe de travail pour un projet RH : qui doit être impliqué ?

S'il est admis que la constitution d'un groupe de travail pour un projet RH ne peut être que bénéfique, encore faut-il être capable de déterminer qui doit y être impliqué. La mise en place d'un groupe de travail n'est pas toujours simple, car il va falloir tenir compte du contexte du projet RH en lui-même et de la **stratégie RH** de manière plus globale. En fonction de la politique de gestion des ressources humaines et de gestion de projets, les participants pourront être différents d'un groupe à l'autre. Une chose est sûre : il faut conserver un équilibre entre expertises techniques, valeurs humaines et connaissances métier.

Le secret d'un groupe de travail qui fonctionne

On a tendance à penser, à tort généralement, que des personnes brillantes seront forcément capables de travailler ensemble plus efficacement. Il n'en est rien. Bien d'autres qualités entrent en jeu. S'il est nécessaire d'avoir un **chef de projet** capable de communiquer aisément pour la gestion de projets, la **gestion des ressources humaines** peut quant à elle être mutualisée, de façon à impliquer toute l'équipe. Chacun pouvant s'impliquer dans le développement RH, il en résulte une cohésion plus forte.

Afin qu'un groupe de travail fonctionne, il est impératif que les membres de l'équipe puissent se faire confiance. Chacun sera en mesure d'exprimer et de défendre son point de vue, et donc de participer au débat. Un leader peut se dégager du groupe. Il saura généralement défendre ses idées et les diffuser au sein du groupe.

Chacun doit également faire preuve d'ouverture d'esprit, de façon à favoriser le **travail collaboratif** et à accueillir sereinement les idées des autres, tout en étant capable d'expliquer et de défendre les siennes. Le chef de projet et les autres participants devront être capables de **faire le tri entre les idées exprimées** de façon à ne conserver et développer que celles qui auront un **véritable impact** sur le développement RH. Enfin, il faut transformer chaque réussite du groupe en réussite individuelle. En se sentant valorisés, les membres du groupe de travail développeront un **esprit d'équipe** plus fort, un **sentiment d'appartenance** et s'investiront plus dans le projet.

Les intervenants pour un projet de développement RH

Les intervenants du groupe de travail doivent-ils tous être issus de la gestion de projets ou des ressources humaines ? Non, bien entendu. Plus le **panel de compétences** présentes dans le **groupe de travail** sera large, et plus l'impact sur le projet sera **grand et positif**.

Il est donc important d'impliquer des acteurs divers, y compris ceux auxquels on ne pense pas nécessairement dès le début, comme les responsables du support, le service communication ou les finances. Chacun peut apporter ses **compétences** et sa vision des choses du **projet RH**. C'est la diversité d'un groupe qui fait sa richesse.

Il peut également être intéressant d'**inviter des personnes extérieures au groupe**, ponctuellement ou régulièrement. Elles apportent un **regard extérieur** au projet et permettent de prendre plus de recul. Un expert technique peut par exemple venir partager son expérience acquise sur un projet similaire afin d'alimenter le processus d'amélioration continue nécessaire à toute gestion de projet. Ces participations peuvent venir d'autres services, ou même de l'extérieur de l'entreprise. S&H peut vous proposer des profils experts, capables de vous apporter cette prise de recul et benchmark marché sur vos projets RH.

LEXIQUE

BI : La « Business intelligence » désigne l'ensemble des outils et pratiques visant à modéliser l'exploitation du « capital informationnel » d'une entreprise. En SI, cela correspond majoritairement à l'exploitation de données chiffrées. Le but est d'optimiser, à travers l'exploitation et l'analyse des données, la prise de décision des collaborateurs via une circulation de l'information interne et/ ou externe facilitée et fiabilisée.

BLENDED LEARNING : Le Blended Learning dit « mode d'apprentissage mixte » désigne l'utilisation conjointe du e-learning et du mode classique d'apprentissage. L'apprenant va ainsi alterner entre des sessions à distance en ligne et des sessions en face-à-face avec le ou les formateurs.

LMS : Les « Learning Management System » ou SGA « Systèmes de gestion de l'apprentissage » représente les logiciels dont une organisation dispose afin de gérer le parcours des collaborateurs, notamment leur formation. Ces plateformes d'apprentissage permettent un meilleur suivi de l'évolution des collaborateurs au sein de l'entreprise.

MOOC : le « massive open online course » (appelé en Français FLOT « formation en ligne ouverte à tous » ou encore CLOM pour « cours en ligne ouvert et massif ») est un cours qui peut contenir un nombre élevé de personnes car toutes formés à distance. Ces cours peuvent être sous forme de webinaires (webinar) et sont accompagnés d'exercices à réaliser en un temps imparti. Une certification peut être délivrée à la fin d'un MOOC.

PGI : « Progiciel de Gestion Intégré » ou ERP « Enterprise Resource Planning » est un progiciel qui gère tout ou partie des informations relatives aux différentes fonctions de l'entreprise. Ainsi un module commun centralise les différentes données de la finance, de la logistique, des ressources humaines et les interconnecte pour une gestion de l'activité simplifiée.



SQORUS

People and Solutions that matter

Nos prestations autour des SI



Conseil en stratégie d'évolution

- Alignement stratégique
- Transformation digitale
- Aide au choix
- Revue des processus
- Schéma directeur
- Change management



Implémentation

- Pilotage du projet
- Conception
- Configuration
- Déploiement



Data management

- Plateformes d'échanges de données
- Chargement et reprise de données
- Interopérabilité des systèmes



Bi & Analytics

- Reporting
- Pilotage
- Big data
- Dataviz
- Bi on demand



Infrastructure

- Migration et installation cloud
- Gestion d'environnements cloud
- Audit et sécurité
- DevOps et mise en place de chaîne d'intégration continue



Amélioration continue

- Maintenance applicative
- Supports aux utilisateurs
- Montée de version