

LE CERCLE SIRH

Coordonné par

FRANÇOISE BRAGARD et GÉRARD PIÉTREMENT

SIRH

**Des systèmes d'information
aux solutions de management
des RH**

4^e édition

Les Spécialités du Sup

Vuibert

LE CERCLE SIRH

Coordonné par
FRANÇOISE BRAGARD et GÉRARD PIÉ TREMENT



SIRH

Vuibert

Création de la maquette et composition de la couverture : Hung Ho Thanh

Composition de l'intérieur : Patrick Leleux PAO

Illustrations : Gaëlle Roudaut

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – avril 2021 – 5 allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

ISBN : 978-2-311-40832-4

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	VII
Les rédacteurs	XI

Partie 1

Du recrutement à la gestion des talents et à la rémunération

CHAPITRE 1. Le recrutement	1
1. Le recrutement face aux innovations	2
2. Le recrutement face au marketing	7
CHAPITRE 2. La gestion administrative	21
1. Définition et périmètre de la gestion administrative	22
2. Les flux de données depuis et vers la gestion administrative	30
3. Le contrôle des données de la gestion administrative	41
CHAPITRE 3. La gestion des temps et des activités (GTA) et la planification	47
1. Présentation du domaine	48
2. La GTA	51
3. La planification des ressources humaines	58
4. Les outils et leur positionnement	62
5. Les conditions de réussite d'un projet	65
CHAPITRE 4. La paie	69
1. Présentation du domaine	69
2. La couverture fonctionnelle du domaine	72
3. Les difficultés liées au domaine de la paie	79
4. Le contrôle de la paie	82
5. La déclaration sociale nominative (DSN)	86
6. Le bulletin clarifié	89
7. La comptabilisation de la paie	94
8. La paie dans le SIRH et dans le système d'information de l'entreprise ...	96
9. Les acteurs du marché	98

CHAPITRE 5. La formation	103
1. Méthodes de formation	104
2. SIRH et obligations légales des entreprises	113
3. SIRH : écosystème SI de la formation.	119
CHAPITRE 6. La gestion des talents	127
1. De la compétence vers l'identification des talents.	128
2. Identification et management des talents	137
3. Digitalisation des processus compétences et talents	145
CHAPITRE 7. La rémunération et les avantages	153
1. C&B : quels sont les enjeux	154
2. Des outils pour gérer les processus opérationnels	159
3. De nouvelles solutions pour piloter le <i>total reward</i>	168

Partie 2

Les aspects réglementaires et le pilotage

CHAPITRE 8. La protection des données	175
1. RGPD : un champ d'application matériel et territorial étendu	177
2. Le rôle des acteurs du traitement et leurs interactions.	178
3. Les obligations du responsable de traitement.	183
4. Les droits des personnes	191
5. L'encadrement des flux à l'international et le guichet unique	195
6. Les pouvoirs de contrôle et de sanction des autorités	198
CHAPITRE 9. La dématérialisation	201
1. Enjeux de la dématérialisation	202
2. État des lieux du <i>benchmark</i>	205
3. Principaux textes et normes à connaître dans le cadre de la dématérialisation	207
4. Exemples de cas pratiques réalisés en entreprise.	212
5. Mise en œuvre de la dématérialisation	219
6. Conduite du changement et tendances à venir de la dématérialisation ..	223
7. Facteurs clés de succès de la dématérialisation	223
CHAPITRE 10. La datavisualisation	227
1. Les contours de la datavisualisation.	229
2. La datavisualisation au cœur du management de la performance RH. ...	238

3. L'art de la datavisualisation	252
4. La datavisualisation : pour une vision plus moderne des fonctions RH ...	258
CHAPITRE 11. Du SIRH à l'analytique RH	263
1. Qu'est-ce que l'analytique RH ?	264
2. La démarche de l'analytique RH	271
3. Les acteurs de l'analytique RH	274
4. Les outils pour l'analytique RH	275
CHAPITRE 12. La fonction SIRH	279
1. Approche historique, évolutions et professionnalisation	280
2. Le contexte du métier « SIRH »	281
3. Les principales missions et activités	282
4. Les perspectives	287
CHAPITRE 13. Le SIRH : les leviers de performance	291
1. Un levier d'engagement et de responsabilisation pour les collaborateurs	292
2. Un outil qui accroît la performance des managers	295
3. Le SIRH au service de la transformation RH	298

Partie 3

L'évolution du SIRH vers l'international et le SMRH

CHAPITRE 14. Le SIRH à l'international	309
1. Définition et périmètres	310
2. Le SIRH à l'international en mode projet	314
3. Le support à l'international	328
CHAPITRE 15. L'IA au service des RH	335
1. L'IA, un acteur incontournable des RH	336
2. L'expérience, un pont entre RH, business et performance ?	339
3. Comment l'IA transforme-t-elle la mission du DRH ?	342
4. En quoi l'IA révolutionne-t-elle la gestion des compétences ?	346
5. Comment le marché du SIRH se structure-t-il à l'ère de l'IA ?	353
6. Quels sont les composants d'une plateforme d'expérience talent	359
7. Comment préparer et réussir son expérience talent ?	365
CHAPITRE 16. Chatbot collaborateurs	379
1. Chatbot RH : de quoi parle-t-on ?	380

2. Cas d'usage et impacts	385
3. Pilotage d'un projet d'assistant personnel pour les collaborateurs	390
4. Mise en place d'un chatbot collaborateurs	394
5. Quel avenir pour le chatbot collaborateurs ?	399
CHAPITRE 17. Digital RH	405
1. Composants du digital RH	405
2. Enjeux du digital RH et de nouvelles compétences à déployer	410
3. Intégration concrète du digital RH dans le SIRH	414
4. Cartographie du digital RH	420
5. Feuille de route du digital RH pour les entreprises	424
CHAPITRE 18. Les réseaux sociaux	435
1. Médias et réseaux sociaux externes	436
2. Focus sur les réseaux sociaux d'entreprise : fonctionnalités, marché et outils	443
3. Les réseaux sociaux et le SIRH	447
4. De l'hyperconnectivité au droit à la déconnexion	453
5. Les métiers du digital	460
CHAPITRE 19. L'évolution du SIRH vers le SMRH	465
1. L'urbanisation du SIRH	467
2. <i>Best of breed</i> /intégré	470
3. L'externalisation du SIRH	473
4. Vers le SMRH	484
Postface	495

INTRODUCTION

1. Qu'est-ce que le SIRH ?

L'informatique est devenue présente dans quasiment tous les actes liés à la GRH de l'entreprise : d'une demande de congés à l'arbitrage de fonds commun de placement sur un plan d'épargne entreprise, de la saisie d'une candidature à la demande de mobilité, de la modification de son adresse à l'obtention de documents administratifs.

En effet, historiquement, la paie a fait l'objet des premiers programmes informatiques au même titre que la comptabilité et la facturation. Depuis, cette informatisation s'est élargie à l'ensemble des processus de la DRH, que ce soit le développement RH (formation, recrutement, évaluations et compétences) ou la politique RH (contrôle de gestion sociale, budget, compensations & benefits) ainsi qu'aux opérationnels. L'informatisation des ressources humaines s'est développée depuis une dizaine d'années dans les grandes entreprises, donnant naissance à une nouvelle fonction/activité de l'entreprise : le système d'informations ressources humaines, ou SIRH.

De ce fait, le SIRH qui était il y a plusieurs années réservé à la DRH, s'est peu à peu diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, nécessitant une structuration en service au même titre que les DSI des entreprises.

Le SIRH doit faire face et prendre en considération plusieurs évolutions :

- l'évolution des systèmes d'information ;
- l'évolution du métier des ressources humaines dans l'entreprise (fonction, périmètre).

Il peut être considéré comme une plate-forme tournante du système d'information qui doit répondre à des objectifs parfois contradictoires :

- rigueur des systèmes d'information et flexibilité des ressources humaines ;
- rapidité de mise à disposition de systèmes simples et intégration des solutions avec le socle ;
- difficulté entre une couverture progicielle totale et l'utilisation d'Excel.

La maîtrise du système d'information des RH repose sur une bonne compréhension :

- des processus (recrutement, formation, gestion administrative, GTA, compétences, compensations & benefits) ;
- des nouveautés (dématérialisation du bulletin de paie) ;

- des problématiques (urbanisation, externalisation, intégration dans le SI de l'entreprise).

Le développement d'un SIRH nécessite plusieurs années qui comprennent la définition, la mise en œuvre et la mise en place des principaux processus RH. De ce fait, la diversité des processus conduit le responsable de la fonction à se documenter et à mieux connaître les activités opérationnelles et politiques de la DRH.

Des spécialités en GRH sont apparues sur des processus comme le contrôle de gestion sociale ou la gestion des rémunérations très demandeurs d'informations sociales.

2. Pourquoi un ouvrage collectif ?

Compte tenu de la diversité des processus et de l'expertise requise pour les sujets à traiter, plusieurs rédacteurs contribuent à cet ouvrage. Cette collaboration entre entreprises, cabinets de conseil et universitaires lui confère une richesse et une indépendance d'opinion.

L'ouvrage place le lecteur **au cœur du SIRH**. Il s'adresse à tous ceux qui s'intéressent aux SIRH, c'est-à-dire aux :

- responsables SIRH ;
- managers et collaborateurs des directions des ressources humaines pour mesurer l'apport des systèmes d'information ;
- informaticiens afin de mesurer au mieux les enjeux et les intérêts des systèmes pour les RH ;
- acteurs du marché des solutions SIRH ;
- consultants en SIRH ;
- universitaires et chercheurs.

L'objectif de cet ouvrage est de proposer à ses lecteurs plusieurs réflexions sur l'état de l'art, les bonnes pratiques et les tendances du SIRH. Il est composé de trois parties :

- La **première partie** découle d'une démarche par processus : chaque processus de GRH est décrit avec sa finalité, ainsi que l'apport et les problématiques des outils informatiques pour couvrir les fonctions/activités du processus.
- La **deuxième partie** couvre les aspects de pilotage du SIRH, notamment les aspects transversaux aux processus que sont la dématérialisation, la datavisualisation, l'analytique RH et la protection des données personnelles.
- La **troisième partie** porte sur l'évolution récente des SIRH vers l'international, la digitalisation RH (intelligence artificielle et chatbot) et le mouvement du SIRH (Systèmes d'Information des Ressources Humaines) vers le SMRH (Solutions de Management des Ressources Humaines).

Tous ces thèmes ont été développés et ont fait l'objet de journées d'étude du Cercle SIRH.

3. Le cercle SIRH

Le Cercle SIRH est la première association de responsables SIRH des grandes entreprises et regroupe 84 entreprises (dont 15 du CAC 40), représentant 1 800 000 salariés. Le réseau du Cercle SIRH est constitué de 102 entreprises comprenant également les participants de nos benchmarks sur le SIRH et le Digital RH. Ce réseau représente au total 2 000 000 salariés, soit la moitié des salariés des grandes entreprises en France, et près de la moitié des entreprises du CAC 40. L'association est ouverte à tous les responsables SIRH et permet, au-delà de la constitution d'un réseau professionnel, d'accéder à toutes les activités et événements organisés par l'association.

Afin de préserver cette atmosphère de partage entre SIRH, l'association est indépendante de tout éditeur de progiciels, de solutions progicielles et d'intégrateurs.

Benchmarking, journées d'étude, ateliers de réflexion, rédaction d'ouvrages, étude des prospectives du métier, états généraux : chaque année, l'association met en place des actions pour promouvoir et valoriser la fonction.

Remerciements

Nous remercions Gaëlle Roudaut, consultante free-lance et slasheuse, spécialisée en projets digitaux, en sketchnoting et en formation, pour la lecture et l'illustration de tous nos chapitres, qui allie le côté artistique du dessinateur et la réflexion pour mettre en valeur/susciter l'attention sur les points clés du contenu.

Nous remercions également Sara Monge, consultante junior RH Digital en alternance master 2 Business Consulting and Digital Organization à l'Université Paris Dauphine, pour ses travaux de relecture, de préparation et son implication.

LES RÉDACTEURS

Claire de BÉCHILLON. Depuis plus de 20 ans dans les fonctions Ressources Humaines, elle y a exercé différentes fonctions et responsabilités en tant que responsable pédagogique, consultante, formatrice, et responsable de projet formation, lançant notamment les premiers modules de e-learning et les premières classes virtuelles. Elle a conduit de grands projets de dématérialisation RH au sein du Groupe BPCE. Au sein du SIRH, elle est actuellement Responsable SI Compétences & RH Digitale. L'innovation et la conduite du changement sont au cœur de son métier. Elle est membre du cercle SIRH depuis de nombreuses années.

Carole BLANCOT. Après être devenue DPO en 2019, Carole Blancot vit et travaille en Irlande depuis 2020. Elle possède 22 années d'expérience professionnelle dans les domaines de la gestion des ressources humaines, du SIRH, de la communication et du marketing. Conférencière, formatrice, auteure de plusieurs ouvrages, psychosociologue clinicienne, psychothérapeute et bloggeuse, elle a dirigé l'agence de communication SpotPink pendant 10 ans.

Françoise BRAGARD. Ses 10 premières années d'expérience dans le SIRH lui ont permis d'acquérir une expérience solide dans l'intégration des logiciels de Paie/GA/GTA en France, et de gestion de projet dans des contextes variés. Responsable SIRH Groupe au sein de sociétés internationales de tailles et de secteurs différents depuis 10 ans, elle travaille sur l'harmonisation des processus, le choix, le déploiement de Suites RH et de leur support à un niveau mondial. Elle est également membre du bureau du Cercle SIRH et participe aux différentes activités de l'association (benchmarks, journées d'étude...).

Alban BUREAU. Diplômé en droit social et gestion de personnel, Alban Bureau débute sa carrière chez ST Microelectronics. Il exerce pendant 5 ans les fonctions de responsable RH au siège et en usine à Rennes. En 1999, il rejoint KPMG puis CSC (suite à une acquisition) en tant que consultant RH. Pendant 7 ans, il accompagne ses clients dans des démarches de transformation RH et SIRH. Il intègre en 2007 Saint-Gobain comme Directeur SIRH Groupe. Ses responsabilités se sont progressivement élargies. Il est aujourd'hui Directeur Groupe Rémunérations et Avantages de Saint-Gobain.

César CAMPANA. Il est Responsable de practice Cognitive RH pour IBM France. Après des études d'ingénieur et des premières expériences dans des laboratoires de Recherche et Développement, il s'est très tôt

dirigé vers le conseil en organisation, le management et la gestion des ressources humaine. Pendant près de 30 ans, il a conseillé et accompagné la transformation de la fonction RH des plus grandes entreprises européennes en exploitant les différents modèles d'organisation, les leviers technologiques et l'intelligence artificielle. Il a également été en charge de la formation « RH et Management » pour Skema Business School.

Jacques COFFINIERES. Il est actuellement Responsable Développement SIRH Groupe chez CERBA HEALTHCARE. De formation RH, il a accompagné différents grands comptes durant les 7 ans qu'il a passés chez Sopra Steria dans la division Ressources Humaines. Il a rejoint ensuite plusieurs grandes entreprises pour accompagner leur développement SIRH (hôtellerie, coopérative agricole, laboratoires de biologie médicale). Passionné par l'implémentation d'outils et la recherche constante d'innovation au niveau SIRH, il cherche à rendre agile les écosystèmes RH existants tout en explorant les solutions issues du monde des start-up qui pourraient répondre aux attendus métiers.

Jacques CORMORECHE. Aujourd'hui retraité, il est diplômé de l'EM Lyon et a été professeur vacataire à l'Institut de Gestion Sociale (IGS). Consultant indépendant de 2001 à 2016, il est spécialisé dans l'optimisation des processus de gestion des ressources humaines. Il a dirigé des projets relatifs à la paie, la gestion des temps ou l'organisation de la fonction RH dans de grandes entreprises.

Cédric FRADIN. Diplômé d'un DESS en droit privé, du DESS CAAE et du Master CCA, il a occupé pendant plus de 20 ans les fonctions de directeur administratif et financier dans différents secteurs d'activité. Aujourd'hui associé d'Adapt1Solution, cabinet spécialisé dans le management de la performance globale, il accompagne les entreprises dans le déploiement de leur stratégie à travers le pilotage budgétaire et les indicateurs clés de performance des processus dans une démarche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation. Il est également enseignant/intervenant, rédacteur d'articles et de tribunes sur la transformation digitale des fonctions finance, contrôle de gestion et RH, et sur le management de la performance globale. Il anime, en qualité de Président, le réseau des Dirigeants Financiers et du Contrôle de Gestion (DFCG) sur la région Normandie.

François GEUZE. Consultant expert, il possède une expertise reconnue tant dans le domaine des stratégies RH et du contrôle de gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des hommes. Il anime le site du MagRH.

Cécile KAVAKDJIAN. Diplômée de l'IAE d'Aix-en-Provence en ressources humaines, elle a commencé sa carrière en travaillant dans le recrutement,

puis en tant que généraliste RH dans le milieu IT. Employée chez VINCI depuis 2003, d'abord en filiales sur des missions de déploiement de SIRH orientées paie, ensuite à la holding où elle a occupé des fonctions de responsable développement RH, elle est nommée DSIRH du groupe en 2012. À ce titre, elle a été en charge, entre autres, du projet de déploiement du SIRH commun VINCI, HCM Cloud sur la partie talent et compensation. Aujourd'hui, elle est responsable de projets SIRH pour le Groupe NGE : elle participe au déploiement de l'outil TALENTS, édité par TALENTSOFT, pour l'ensemble des modules RH et en particulier le déploiement du nouveau module de gestion administrative.

Lionnet KOTEK. Passionnée par l'apprentissage, le digital, et la transformation d'entreprises en organisations apprenantes, elle travaille depuis plus de 8 ans dans le conseil en ressources humaines et en SIRH. Son expérience dans l'ingénierie pédagogique et la gestion de projets RH/SIRH lui ont permis de développer une vision globale des enjeux et des opportunités de transformation de l'entreprise dans le domaine de la formation et du développement. Elle est actuellement consultante au sein du cabinet Tempo & Co.

Arthur MARCEL. Ingénieur technique (INP ENSEEIHT) et commercial (INSA MSIAI), directeur commercial d'Inbenta France, il accompagne depuis plusieurs années les grands comptes dans la mise en place de l'IA conversationnelle. À destination des clients comme des collaborateurs, il aide les directions RC & RH à définir et à implémenter de nouveaux modes de communications, dont les chatbots, ainsi que la conduite du changement qui les accompagne. Il anime des ateliers et conférences pour sensibiliser sur ces technologies.

Arnaud MICHEL. Fondateur en 2009 de Temps d'Avance, cabinet de conseil AMOA spécialisé dans l'accompagnement de projets GTA et planifications, il intervient depuis 20 ans dans ce domaine, en tant que fondateur de Manatom – solution de planification sous contraintes - puis directeur produit de plusieurs éditeurs de logiciels de GTA et planning.

Vincent PAUGAM. Diplômé de l'ESSCA en 1999, il commence sa carrière au sein de la société TFE (Transports Frigorifiques Européens) au poste de responsable de la gestion des temps. Il est ensuite responsable projets SIRH chez Chronopost puis responsable SIRH du Groupe Vivarte en 2005. Il rejoint Carrefour en 2013 en tant que responsable du Pôle support et administration fonctionnelle SIRH. Il est actuellement responsable du Pôle Coordination et Conformité paie.

Guillaume PERTINANT. Il est fondateur et dirigeant de HAVASU. Ingénieur, MBA, il développe au sein de HAVASU le premier scanner social et œuvre à démontrer le lien entre la performance économique et

la performance sociale des organisations. Il vulgarise dans différents masters 2 RH l'analytique RH et la prévention des risques RH.

Gérard PIETREMENT. Ingénieur Ensimag, fondateur de la société Danaé, il a conduit plusieurs missions d'aide au choix et de mise en place de SIRH. Il est à l'initiative de la démarche de benchmarking des SIRH auprès des grandes entreprises et du Cercle SIRH, premier lieu d'échanges entre professionnels SIRH. Il a également créé l'Institut du Pilotage Social IPSOC et coordonné plusieurs ouvrages sur le SIRH, le pilotage social et les indicateurs de performance RH.

Stéphane POIGNANT. Diplômé en sciences économiques de la faculté d'Aix en Provence, il est consultant innovateur dans le domaine des RH et des TICE. Il décrypte via sa plateforme UniversityRH l'impact du digital sur la fonction formation. Concepteur, formateur chez IFOCOP, à l'Université de Lille, à l'AFPI, il est chargé d'enseignement vacataire au CNAM de Lille sur les thématiques du Digital RH (intelligence artificielle, SIRH). Blogueur passionné, il a créé et animé Indice RH, site média de référence dans les ressources humaines durant une dizaine d'années.

Sébastien ROLLAND. Diplômé d'un master Ressources Humaines (Lille 3) en gestion des compétences et ingénieur des systèmes d'information et de communication à l'État, il a conduit plusieurs projets de modernisation SIRH et de transformation numérique RH en collectivités territoriales et à l'État.

Camille TRAVERS. Elle est entrepreneuse dans l'univers de la communication RH. Son expérience dans le domaine du recrutement et son goût pour l'innovation lui permettent de développer sa propre approche de la digitalisation du recrutement. Elle a ainsi lancé l'agence Trois virgule cinq en 2010 afin d'accompagner les équipes RH et les dirigeants dans la transformation digitale de leur entreprise.

Éloïse URBAIN. Avocate au barreau de Paris, elle a fait le choix de consacrer une partie importante de son activité à la protection des données, en plus des autres domaines du droit liés aux technologies de l'information et de la communication. Ce choix résulte notamment de son expérience au service des affaires européennes et internationales de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) lors de sa formation d'avocate. Elle intervient auprès de sociétés et organisations de tout secteur et de toute taille (notamment dans le secteur de l'e-commerce, du sport, de la santé et pharmaceutique), dans le cadre de leur mise en conformité avec la réglementation applicable en matière de protection des données (le Règlement 2016/679/UE ou RGPD, la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 et les dispositions plus sectorielles).

Le recrutement

Camille Travers

À la fin de ce chapitre, le lecteur saura :

- ✓ Identifier comment les innovations technologiques soutiennent l'évolution du recrutement et de ses process
- ✓ Identifier le rôle des innovations technologiques dans les nouveaux enjeux du marketing RH

Les professionnels des ressources humaines (RH) sont confrontés, depuis le début des années 2000, à un bouleversement sans précédent des moyens mis à leur disposition pour recruter.

La montée en puissance d'Internet a influencé l'évolution des services proposés par les intermédiaires du recrutement. Il est convenu de définir deux vagues successives :

- l'**e-recrutement** en 1998, aujourd'hui largement adopté par l'ensemble des acteurs ;
- le **recrutement 2.0**, arrivé en 2007.

Aujourd'hui, l'innovation RH n'est plus uniquement liée à la digitalisation. L'intelligence artificielle (IA), l'automatisation et le recrutement prédictif sont des innovations qui se développent également directement dans les process proposés aux candidats et à l'expérience des collaborateurs.

Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH), par exemple, suivent ces innovations en venant ajouter aux outils qu'ils proposent des fonctionnalités complémentaires, développées par des start-up RH. C'est le cas notamment avec des solutions proposant d'intégrer :

- des entretiens vidéo différés ;

- des outils pour optimiser la gestion des compétences, ou encore des outils fondés sur la déclaration des compétences par les salariés eux-mêmes ;
- la politique de cooptation.

Nous allons voir ainsi comment les outils et les innovations autour des SIRH accompagnent voire influencent les évolutions du recrutement.

1

Le recrutement face aux innovations

Qu'est-ce que le recrutement aujourd'hui ? Comment a-t-il évolué ? De nouveaux services et réseaux constituent la nouvelle trousse à outils du recruteur. Mais le phénomène est plus complexe qu'il n'y paraît. Doit-on d'ailleurs parler de recrutement innovant ? 2.0 ? relationnel ? expérientiel ?

Il s'agit d'une adaptation du processus de recrutement aux nouveaux outils mis à disposition des candidats et des recruteurs. Partage, échange, transparence... Voilà ce qui caractérise le recruteur et le candidat « 2.0 ». Cela se traduit par des annonces plus complètes, davantage de transparence sur les questions de rémunération, ou encore de la prise d'information informelle grâce aux avis en ligne ou bien directement auprès d'anciens salariés.

Le recruteur se positionnait auparavant dans un rapport de force, et le candidat devait attendre une réponse qui, parfois, ne venait jamais... Ce candidat peut désormais lui aussi diffuser de l'information à propos d'un processus de recrutement difficile. Tous deux disposent des mêmes outils : blogs, réseaux sociaux, chatbots, vidéos. Du côté des recruteurs, ces outils vont permettre de se mettre en avant, de diffuser des annonces et de contacter des candidats. Du côté de ces derniers, ils vont favoriser le partage et la diffusion d'information en leur permettant de donner leur avis sur l'expérience proposée et vécue auprès de l'entreprise.

Le candidat est donc passé d'un mode passif à un mode actif. L'entreprise doit s'adapter en proposant plus d'informations et de transparence et, surtout, plus de preuves de ce qu'elle avance. Le recrutement avec des discours *corporate* dans des offres d'emploi multidiffusées ne fonctionne plus. Aujourd'hui, il faut attirer, engager et fidéliser.

1.1 Les réseaux sociaux

Afin de bien comprendre la transformation du processus de recrutement, revenons en arrière, remontons le temps : retour au recrutement du début des années 1990. Annuaire d'anciens, presse spécialisée et téléphone fixe étaient les meilleures armes du recruteur. Le terme « réseau social » évoquait

alors son réseau personnel, tissé au fil du temps, à force de rencontres, et constitué d'anciens collègues et de connaissances diverses. Les réseaux de relations étaient davantage cloisonnés, car moins visibles. Monter des scénarios pour identifier une cible dans un organigramme, éplucher les annuaires et diffuser des annonces dans la presse, tel était le quotidien du recruteur.

Les *jobboards* – ou sites d'offres d'emploi – ont favorisé une première digitalisation, permettant la diffusion plus massive d'offres d'emploi, mais également l'accès à des candidatures en recherche ou en veille grâce à des CVthèques. L'émergence, il y a plus de 10 ans, de ces *jobboards* et la généralisation de la diffusion des offres d'emploi sur le Web ont cependant montré plusieurs des limites de ces supports, notamment au niveau de la visibilité des offres.

Le nombre d'offres d'emploi se multiplie, limitant ainsi la visibilité des entreprises les plus petites. L'ère du recrutement de masse est en partie révolue et l'utilisation de ces médias ne répond plus totalement aux besoins des entreprises. Le recrutement devient stratégique car il est au cœur de la compétitivité des entreprises, renforcée dans un contexte de pénurie pour certains secteurs (informatique, finance, énergie, nouvelles technologies, construction).

De plus, les moteurs de recherche ne permettent pas toujours de trouver, par les critères de recherche proposés, les offres ou les CV pourtant présents dans les bases. Les nomenclatures imposées par les sites emploi se révèlent limitatrices. Le nombre de critères qui dirigent les correspondances – ou le *matching* – est limité et il est donc difficile d'aboutir à un tri final : plus le nombre de critères est élevé, moins le nombre de CV est important. À l'inverse, le tri dans la masse de CV est un travail colossal et chronophage. Le manque d'efficacité des sites d'emploi en termes de *matching* devient l'un des raisons de la recherche de nouvelles solutions de *sourcing* pour les acteurs du recrutement.

Depuis les années 2000, on a encore franchi une nouvelle étape dans la digitalisation des recruteurs, avec un certain nombre d'outils développés sur la Toile, comme les médias sociaux, les réseaux virtuels, les réseaux en ligne, les communautés de partage, les sites collaboratifs, mais également l'émergence des sites d'avis. Il s'agit d'une adaptation du processus de recrutement au 2.0 et aux nouveaux outils mis à disposition des candidats et des recruteurs. Partage, échange, transparence s'imposent et vont être le point de départ d'un phénomène plus complexe qu'il n'y paraît car ils vont amener à bouleverser la communication RH en 10 ans.

Le recrutement innovant, c'est donc de nouveaux outils, de nouveaux profils, mais aussi de nouvelles informations sur le candidat et de nouvelles façons d'aborder un profil. Face à une transformation du métier de recruteur et à ces nouveaux outils de recrutement, il est indispensable de se poser les

bonnes questions et de bien connaître ces outils. Certains profils sont-ils plus présents sur tel ou tel réseau ? Tous les profils peuvent-ils être recrutés de manière innovante ? Quels sont les contenus adaptés à ces outils ? Il n'est donc pas nécessaire pour un recruteur de se positionner sur l'ensemble de ces outils, mais bien de sélectionner et de choisir les bons, et d'appréhender les méthodes de recrutement innovantes.

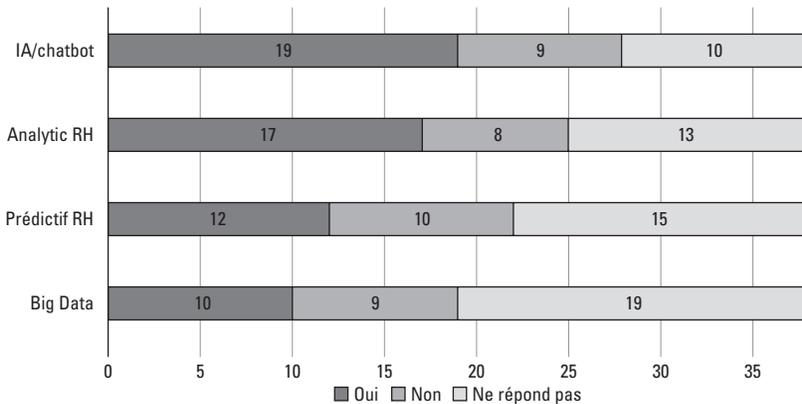
Le recruteur peut utiliser de nouveaux outils : blogs, réseaux sociaux, forums de discussion, mais aussi plateformes vidéo. Ces outils lui permettent de se mettre en avant, de diffuser des annonces et de contacter des candidats. Le recruteur peut désormais se constituer un vivier de candidatures sur les réseaux sociaux, en particulier professionnels. LinkedIn, le leader des réseaux professionnels en ligne, permet aujourd'hui au recruteur d'effectuer des recherches dans sa base de données et de contacter des candidats. Enfin... Parlons plutôt de candidats potentiels, les utilisateurs de ces réseaux n'étant pas tous en recherche d'emploi. Le recruteur doit donc séduire les profils les plus intéressants et les convaincre d'entrer dans un processus de recrutement. Il dispose, grâce à ces réseaux, de nouvelles informations sur le candidat.

Mais le recruteur est également plus visible et expose aux yeux des candidats son profil personnel, son parcours et ses collaborateurs. Il se positionne ici en tant que représentant, ambassadeur de son entreprise. La page entreprise, quant à elle, permet d'accéder à tous types d'informations sur l'entreprise dans sa globalité, mais également à de nombreux profils qui sont ou ont été dans l'entreprise sur les différents métiers. Il est ainsi possible d'identifier le parcours proposé, la réalité de la mobilité interne et l'ancienneté moyenne au sein de l'entreprise. Au-delà de la communication, ce sont donc de nombreuses données qui sont traitées et manipulées par les RH dans le cadre du *sourcing* et du recrutement.

Si le service RH a évolué, il fonctionne encore souvent avec le même type de logiciels. La digitalisation des process, la dématérialisation des outils et la gestion des flux *via* les recrutements ont fait évoluer les besoins vers un système d'information de management des RH, favorisant une utilisation des données plutôt que leur simple traitement ! La mise en place de logiciels de gestion pour la fonction RH a favorisé une centralisation des informations liées aux collaborateurs, afin de favoriser leur traitement. L'émergence des SIRH reposait à leur création sur une vision administrative ! Aujourd'hui, en traitant à grande échelle des données issues de canaux multiples (réseaux sociaux, CVthèques, bases de données, etc.), le *big data* bouleverse les pratiques pour venir optimiser tous les process, du recrutement à la mobilité interne.

La  **FIGURE 1.1** représente les principaux projets d'innovation prévus par les responsables SIRH (étude réalisée par le Cercle SIRH).

Projets et innovation SIRH



Note graphique : échelle en nombre de réponses, sur les 38 entreprises participantes

FIGURE 1.1. Projets et innovation SIRH.

1.2 Le *big data*

Les RH ont toujours eu à traiter de nombreuses données. À l'heure des réseaux sociaux, l'échelle a cependant changé ! En effet, le volume de données numériques créées mondialement double fréquemment. On est ainsi passé de 2,8 zettaoctets¹ de données en 2010 à 47 zettaoctets pour 2020.

Il y a longtemps que les recruteurs ont intégré dans leur mission la collecte et l'analyse des données. Le *big data* est cependant un ensemble de données trop volumineux pour être traité avec des outils de gestion de base de données. Pour les RH, il a un enjeu fort dans l'étape du *sourcing* car, au-delà de cumuler les profils LinkedIn ou les CV dans une base de données, il a pour ambition d'accompagner la prise de décision dans l'analyse de la personnalité pour prédire la future réussite à un poste.

En effet, à l'aide des données et en utilisant les outils d'analyse, il est possible de prévoir les comportements d'un individu ou d'un groupe. Le *big data* permet donc également :

- d'accompagner la réduction du *turnover* ;
- de prédire quels candidats seront capables de monter en compétences, en extrapolant des données qui fournissent une analyse des données RH et qui seraient passées inaperçues à l'œil nu.

En RH, le *big data* vient répondre à un nouvel enjeu autour du recrutement. Bien utilisé, il peut permettre d'optimiser le travail de *sourcing* et

1. 1 zettaoctet équivaut à 1 milliard de téraoctets.

faciliter le recrutement, mais également de suivre et faciliter la gestion des compétences. La perspective d'une gestion prévisionnelle des talents grâce à l'appui du *big data* au sein du SIRH, qui permet en même temps de ne pas laisser un poste ouvert trop longtemps et de réduire le *turnover*, est un véritable argument qui laisse prévoir une montée en puissance de son utilisation ces prochaines années et qui devrait suffire à convaincre la plupart des entreprises de tenter l'aventure.

1.3 L'intelligence artificielle

L'IA est la seconde technologie sollicitée par les recruteurs pour accompagner leur processus de recrutement. Elle correspond à l'ensemble des théories et techniques développant des programmes informatiques complexes, capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine. Quand on les interroge, 76 % des recruteurs estiment que l'impact de l'IA sur le recrutement sera important. Tout l'enjeu concernant les talents réside dans leur identification, puis dans leur rétention.

Pour le *sourcing*, des algorithmes ou des outils de *matching* pour trier les CV permettent d'identifier puis d'analyser des milliers de CV contenus dans des bases de données comme LinkedIn. Ils proposent ensuite au recruteur une liste de présélection des profils jugés les plus adaptés. Les critères de filtrage utilisés sont souvent définis à partir de tendances identifiées comme répondant aux critères de l'entreprise. Certains algorithmes sont même capables de « calculer » l'adéquation du candidat avec la culture de l'entreprise. On parle aujourd'hui de « *sourcing* autonome ». Selon une étude de la Harvard Business Review, un recruteur qui suit un algorithme, plutôt que son instinct, pour recruter augmenterait de 25 % ses chances de choisir le bon candidat.

En plus de ces logiciels, une nouvelle technologie a fait son apparition : les chatbots, ou agents conversationnels. Ces logiciels, programmés pour simuler une conversation en langage naturel, étaient d'abord destinés à appuyer les services marketing et après-vente. En proposant une analyse des candidats avec lesquels ils « échangent », les chatbots ont rapidement été détournés par les RH, afin d'améliorer l'expérience candidat.

Enfin, l'IA est à nouveau intéressante dans le cadre de la mobilité interne. Par manque d'information, de temps ou de circulation de l'information en interne, les recruteurs n'ont pas de vision des collaborateurs qui ont la volonté de bénéficier d'une mobilité et dont les compétences répondent aux critères du poste. Grâce au *matching*, ces logiciels intelligents mettent en avant les profils ouverts à une mobilité interne.

Si toutes ces technologies apportent un vrai soutien dans la gestion et les tâches quotidiennes des recruteurs, ils restent des outils. Ils ne remplaceront jamais l'échange et la rencontre, qui permettent de déceler les *soft skills*, les savoir-être, souvent sources de potentiel chez les candidats ! En effet, contrairement aux robots ou algorithmes qui fonctionnent à partir de filtres définis, les recruteurs sont capables de détecter le potentiel et la personnalité des candidats, grâce à l'intuition et l'émotion ressentis lors de différents échanges.

Ces innovations sont tout de même venues remettre en question certaines pratiques et proposer des réflexions stratégiques, notamment sur les cibles appelées candidats personas. Prendre le temps de qualifier ces cibles métiers et construire des process de recrutement adaptés à ces talents est une pratique qui s'inspire du marketing : on l'appelle l'*inbound recruiting*.

 Réseaux sociaux et profils collaborateurs	 Site carrière	 Offres d'emploi et candidatures	 Process de recrutement	 Pages avis	 Cooptation
<ul style="list-style-type: none"> ★ Lumapps ★ Easy Advocacy ★ Sociabble ★ Socially-up 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Between ★ Digital Recruiters ★ Taleez ★ WeRecruit 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Flatchr ★ Hiresweet ★ Textkernel 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Assessfirst ★ HeyAxel ★ Heyteam ★ Hipolyte RH ★ Workelo 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Choose My Company ★ Glassdoor ★ Indeed 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Becoopt ★ Keycoopt ★ Cooptime ★ Huntfeed

FIGURE 1.2. Les outils pour accompagner la relation avec les candidats et les collaborateurs.

2 Le recrutement face au marketing

Pour embaucher ou fidéliser les meilleurs, il ne suffit plus simplement de leur proposer un salaire. En effet, l'évolution du rapport au travail a modifié les attentes des candidats au regard des entreprises. Le rapport au travail a changé, et ce au-delà de la vision de certaines générations comme les *millennials* : il a changé pour tout le monde. Le travail n'est plus vu comme un moyen de survivre, mais bel et bien aussi comme un moyen de s'accomplir. Les grands groupes font face à des difficultés de recrutement des jeunes diplômés, qui préfèrent rejoindre des start-up ou autres entreprises innovantes dans lesquelles ils se reconnaissent davantage. Dans des structures plus petites et synonymes d'agilité, ils pensent pouvoir continuer à apprendre, avoir plus de responsabilités et surtout avoir l'occasion de partager des valeurs/missions communes et

de vivre un management plus moderne. Les élèves des grandes écoles citent l'environnement, les énergies et le conseil comme les secteurs privilégiés dans leur future recherche d'emploi.

Face à ce nouveau rapport au travail, la relation entre recruteur et candidat a évolué, obligeant l'entreprise à bousculer ses pratiques de recrutement, mais aussi de communication, pour répondre à de nouveaux objectifs : attirer, convertir et fidéliser. C'est là qu'entre en scène la « marque employeur », que l'on peut résumer à un marketing orienté RH, donc en direction non pas des clients et partenaires, mais des candidats et employés.

Le marketing peut être classiquement défini comme l'ensemble des actions ayant pour objectif d'étudier et d'influencer les besoins et comportements des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations en fonction des comportements des clients et prospects. La maturité des services marketing pour promouvoir leurs offres rend les actions qui peuvent être menées côté RH légèrement obsolètes... Aussi les équipes recrutement et communication s'inspirent-elles des techniques et outils marketing pour favoriser une meilleure visibilité du côté employeur de l'entreprise. Le marketing RH serait une nouvelle posture des RH, utilisant l'ensemble des fonctionnalités marketing pour satisfaire les attentes de leurs clients, c'est-à-dire les collaborateurs mais surtout les futurs collaborateurs (candidats). Le marketing RH a pour objectif de définir les cibles et d'analyser leurs attentes, afin d'orienter les actions de communication (contenus et supports) pour y répondre.

Le marketing RH permet à l'entreprise de mieux connaître :

- **son marché** : marché de l'emploi, marché de la formation, etc. ;
- **son environnement** : les lois, les règlements, l'évolution de la société, etc.
- **ses concurrents directs** (même secteur d'activité) **ou indirects** (même profil recherché) ;
- **ses publics, leurs besoins et leurs attentes.**

Grâce au marketing et à partir de l'analyse de ces différentes données, il est ensuite possible de proposer un positionnement de l'offre RH et un marketing-mix composé de quatre éléments fondateurs (les 4P) :

- **le produit** : les prestations RH (programme de formation, dispositif d'intégration, etc.) ;
- **le prix** : généralement équivalent au coût de la prestation ;
- **la politique de distribution** : distribution directe (les services RH) ou indirecte (le management, les pairs, etc.) ;
- **la publicité** : la communication RH (recrutement, institutionnelle, politique RH, etc.).

2.1 L'expérience candidat au cœur du recrutement

Attirer ne suffit plus. Les SIRH sont maintenant au cœur de l'expérience. Mais comment imaginer exploiter les données récoltées pour proposer aux candidats une expérience ? Il faut tout revoir, remettre à plat et proposer une autre vision. Aujourd'hui, cette expérience a pignon sur rue avec les avis qui peuvent être diffusés sur les sites de notation – souvent liés aux plateformes de diffusion des annonces –, mais aussi avec les commentaires qui peuvent être laissés sur vos propres pages entreprise.

Finis les contenus, process et étapes, les courriels de réponse généralistes ! Il faut veiller à mettre au point une expérience de candidature et un parcours adaptés à l'enjeu du poste. On ne propose pas le même parcours à un développeur, fortement sollicité, qu'à un profil commercial ou un assistant ADV.

Une entreprise qui ne se soucie pas de l'adéquation de l'expérience candidat avec l'enjeu du poste proposé prend le risque de ne pas attirer les meilleurs candidats. La qualité des contenus a aussi une grande importance. Au-delà du parcours recrutement, toute l'expérience doit aujourd'hui être segmentée pour s'adapter aux attentes et contraintes des profils recrutés. Aujourd'hui, en matière de recrutement, la communication de masse est terminée ; l'approche est de plus en plus individuelle.

L'expérience candidat se définit comme la perception qu'a un candidat du processus de recrutement d'une entreprise, depuis sa toute première interaction, le plus souvent digitale, jusqu'à son recrutement effectif, voire son onboarding. Nous allons voir comment les outils viennent nourrir cette expérience, mais aussi comment automatiser celle-ci pour faire vivre les communautés à court, moyen et long terme.

a. La recherche d'emploi

Les premières interactions du candidat avec l'entreprise se passent à travers les réseaux sociaux, les *jobboards*, la publicité en ligne ou le site carrière de l'entreprise qui recrute. Rattaché au site *corporate* ou indépendant grâce à une plateforme, le site carrière est l'espace sollicité par les candidats pour s'informer sur l'entreprise. Au-delà des aspects design ou techniques, la navigation demande une forte attention car l'espace carrière en dit plus qu'on ne le pense sur l'entreprise.

Différents outils peuvent ainsi être utilisés pour optimiser l'espace RH d'un site :

- Werecoût ;
- Digital recruiters ;
- Taleez ;
- Beetween.

b. La candidature

La technologie permet, et plus particulièrement depuis l'arrivée de la génération des *millennials* sur le marché du travail, de dépasser les traditionnels « CV + lettre de motivation » pour proposer des options parfois originales et mettre en valeur les candidats, leur savoir-faire et leurs *soft skills*. De nouvelles plateformes proposent ainsi d'utiliser les algorithmes de *matching* pour sourcer et faire correspondre candidats et entreprises en fonction de leurs intérêts respectifs.

D'autres ATS (*Applicant Tracking Systems*, outils de gestion des candidatures ; voir plus loin) proposent de renouveler l'expérience de candidature en adoptant des entretiens vidéo en différé, qui rendent les lettres de motivation inutiles en offrant la chance aux candidats de se mettre en avant de façon bien plus interactive et gratifiante. Ces outils donnent une seconde jeunesse aux processus de recrutement et les candidats apprécient grandement ce vent de nouveauté qui vient balayer des habitudes encore trop rigides et pouvant être considérées comme obsolètes.



FOCUS

Les solutions pour accompagner l'expérience candidat

Voici quelques solutions qui permettent de renouveler l'expérience de candidature :

- **Yateo – Pipler** : il s'agit d'une solution qui permet de sourcer les meilleurs talents sur l'ensemble du Web, grâce au moteur de recherche.
- **HelloJai** : cette solution permet de créer un chatbot qui automatise la partie présélection de candidatures.
- **Assessfirst** : ce site permet notamment de retenir les candidats en fonction de leurs *soft skills*.
- **HireSweet** : cette solution permet d'aider les entreprises à trouver les meilleurs candidats pour un besoin en recrutement avant même qu'ils ne soient à la recherche d'un emploi.
- **Hippolyte RH** : cette solution permet d'automatiser une partie des processus de recrutement, mais aussi d'entrer en contact avec des candidats par le biais de plateformes de messagerie comme Snapchat, Instagram ou encore WhatsApp, en détectant les plateformes sur lesquelles les candidats sont connectés.

c. L'entretien

L'étape de l'entretien est le meilleur moyen de vraiment apprendre à connaître les candidats et d'évaluer s'ils peuvent convenir à l'entreprise.

C'est aussi l'occasion pour eux de découvrir un peu mieux l'entreprise. Un entretien d'embauche positif est très important pour convaincre les candidats de rejoindre l'organisation. Des entretiens répétés (et redondants), avec de multiples membres de l'équipe, peuvent les perturber et ajouter des délais supplémentaires dans le processus de décision. La rapidité est ici essentielle pour des candidats qui ont soif de savoir comment ont été jugées leurs performances. Il convient également de les informer à l'avance du processus d'entretien(s) : format vidéo ou tête à tête physique ? Test(s) ? Questions-réponses ? Pour les candidats, l'étape de l'entretien est l'occasion de montrer leurs compétences et de mettre en avant leur savoir-être. Ils veulent arriver le mieux préparés possible.

d. Le pré-boarding

Le pré-boarding correspond au lien mis en place pour rester en contact avec le futur collaborateur pendant le temps plus ou moins long avant qu'il ne rejoigne l'entreprise. L'idée est de pouvoir transmettre, tel que le ferait un collègue, des informations formelles et informelles pour préparer son arrivée. En fonction du caractère de confidentialité, il peut s'agir de transmettre des actualités sur des succès commerciaux ou partenariats, etc.

e. L'onboarding

L'onboarding est l'étape ultime de l'expérience candidat. Dans le cycle de vie d'un candidat, c'est au cours du premier jour que le risque de désengagement est le plus fort. Tous les efforts menés en amont peuvent être anéantis par cette première journée. L'onboarding est une opportunité de démontrer aux candidats que toutes les promesses faites durant le processus de recrutement sont en adéquation avec la réalité de l'entreprise.



FOCUS

Des solutions pour le *onboarding*

Voici quelques solutions qui permettent de faciliter l'*onboarding* :

- **Axel** est un assistant virtuel d'*onboarding*. Il a pour mission d'aider managers et RH à bien accueillir les nouvelles recrues dans l'entreprise, tout en leur faisant gagner du temps grâce à l'automatisation des tâches administratives.
- **HeyTeam** est une plateforme agile qui permet d'automatiser l'ensemble du processus d'*onboarding*, mais aussi les transitions (mobilités internes, retours suite à un congé maternité) et départs.
- **Teelt** permet de construire des parcours personnalisés dédiés à l'accueil et à l'intégration des nouveaux talents.

- **Workelo** est un outil simple et engageant qui réinvente l'expérience pour les quatre mobilités : le pré-boarding ou l'anticipation de l'arrivée, l'onboarding ou l'intégration auprès des équipes, le crossboarding ou la mobilité interne, et l'offboarding ou le départ du collaborateur.

D'autres solutions, plus complètes, proposent l'ensemble des processus sur une même plateforme :

- CV Catcher ;
- Clever connect ;
- Easy recrue ;
- Textkernel.

2.2 L'inbound, ou comment nourrir ses viviers grâce à un tunnel de conversion

a. L'approche

L'inbound recruiting poursuit plusieurs objectifs :

- proposer un parcours d'information autour de la proposition employeur ;
- s'adresser à une audience correspondant à sa cible métier ;
- s'implanter sur les espaces adaptés aux habitudes web de la cible, afin de l'attirer vers son espace carrière ;
- construire un espace carrière favorisant la conversion du visiteur en candidat passif, puis en candidat actif.

L'inbound définit trois phases pour accompagner la conversion de l'audience en candidats :

- la recherche d'informations informelles ;
- la validation des informations et la confrontation aux autres opportunités ;
- le choix de déposer sa candidature.

Au cours de chacune d'elles, des contenus sont proposés et exploités grâce à une diffusion sur les espaces de l'employeur, afin d'attirer et de transformer – par le site carrière – les visiteurs en candidats.

Le tunnel de conversion va contribuer à définir les informations à proposer pour chaque phase et à utiliser les formats les plus adaptés.

b. La stratégie

Afin de nourrir chaque phase en contenu informatif, il est nécessaire de définir deux éléments essentiels pour sa stratégie d'inbound : des candidats personas et une stratégie de contenus.

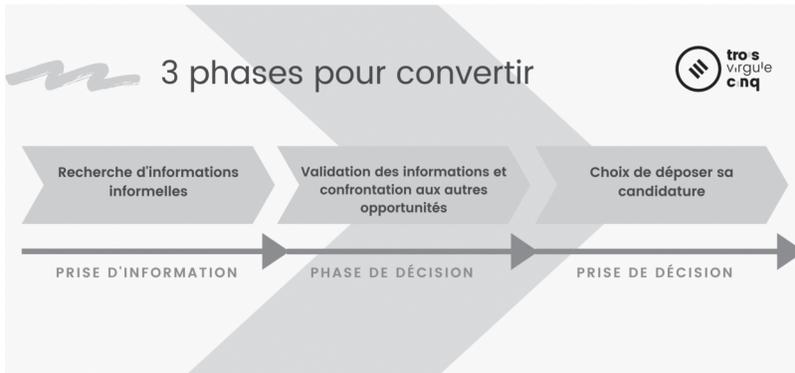


FIGURE 1.3. Les phases du tunnel de conversion.



FOCUS

Les candidats personas au cœur du recrutement

Il s'agit ici de s'appuyer sur des candidats personas pour mieux connaître ses candidats : il est temps de se mettre à la place des candidats et de bannir de sa stratégie la communication uniforme à destination de toutes les audiences.

En effet, attire-t-on un profil commercial de la même façon qu'un profil technique ? Il faut se demander s'ils rejoignent l'entreprise pour les mêmes raisons et, par conséquent, si celle-ci pourra les engager et les fidéliser grâce au même process. Enfin, alors que certains sont sûrement présents sur les sites d'emploi et en veille sur les opportunités, d'autres sont plus sensibles à des publications sur les pages de réseaux sociaux de l'entreprise.

Définir une stratégie pour ses contenus : quels formats, pour quelle audience et sur quel canal ?

Proposer des contenus de qualité, ce n'est pas uniquement diffuser des offres d'emploi avec une présentation de son entreprise !

L'idée est de segmenter toutes les informations disponibles, afin de les proposer aux candidats sous des formats variés et à des moments opportuns. Est-ce que relayer des opportunités de poste sur ses réseaux est forcément le bon moment et le bon espace pour convertir un candidat, alors que celui-ci n'est peut-être pas encore assez mature pour postuler ?

Ce n'est qu'ensuite qu'il sera possible de proposer un vrai parcours ou tunnel, qui va utiliser un nombre de formats variés en fonction de la phase et de l'objectif.

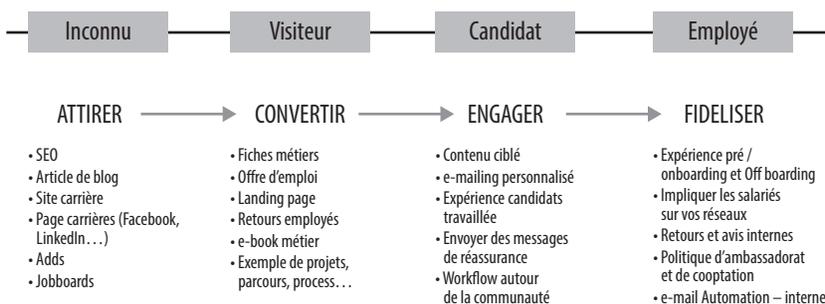


FIGURE 1.4. Les supports en fonction de ses objectifs.

La FIGURE 1.4 donne un aperçu de tous les formats possibles qui peuvent être déployés et utilisés de manière à adapter sa communication RH aux phases que traverse le candidat !

Une fois cette stratégie définie, il sera possible de l'appliquer grâce à une plateforme comme hubspot ou Mailchimp, afin d'automatiser cette expérience et ainsi de proposer un parcours de candidature enrichi.

2.3 L'expérience collaborateur comme vecteur clé de recrutement

Faire vivre les communautés ne peut être exclusivement orienté vers l'externe. L'interne et le déploiement de l'ambassadorat, voire la cooptation, constituent également des outils importants de votre marque employeur. L'expérience collaborateur, ou expérience des salariés, s'applique à l'ensemble du temps passé par un salarié au sein de l'entreprise. Du point de vue du marketing, l'expérience proposée par l'entreprise doit être de qualité égale à celle proposée aux clients de l'organisation.

Cette expérience peut également être définie en plusieurs phases :

- le *pré-boarding* ;
- l'*onboarding* ;
- l'intégration ;
- la gestion quotidienne ;
- l'évolution et la gestion de carrière ;
- le départ du salarié.

a. Favoriser l'engagement

Promouvoir l'expérience collaborateur peut être très bénéfique car celle-ci aura un rayonnement sur toute l'entreprise, et donc sur son efficacité. Une expérience collaborateur réussie est bénéfique aussi bien pour l'employé que pour l'employeur, notamment pour ce qui concerne la qualité de vie au travail, l'engagement des salariés, leur fidélisation et la rétention des

talents. L'expérience collaborateur reflète les valeurs de l'entreprise, sa culture et donc son image en termes de marque employeur.

L'expérience collaborateur répond à un véritable enjeu pour les entreprises. Certaines entreprises, soutenues par la vision de leurs directions, vont plus loin. C'est le sens de la proposition de Vineet Nayar « Employees First, Customers Second ».

Cette expérience collaborateur permet :

- **d'améliorer l'engagement des collaborateurs**, en leur proposant des services qui vont réellement les intéresser ;
- **d'optimiser la rétention des salariés** : l'idée est, encore une fois, de mieux connaître les collaborateurs et de savoir quelles sont leurs attentes ;
- **de parler le même langage que les employés** : il ne faut pas employer un langage RH trop technique, mais utiliser le langage courant. Cela peut également nécessiter de connaître divers secteurs, comme le design ou le marketing.

b. Fidélisation à chaque étape grâce aux outils

La fidélisation des salariés se retrouve au cœur de la stratégie RH, aussi bien dans les grands groupes que dans les PME. Complètement liée à la performance de l'entreprise, la fidélisation de ses collaborateurs contribue au maintien de compétences en interne, favorisant ainsi la qualité de la proposition de l'entreprise auprès de ses clients.

En utilisant des outils d'automatisation et de simplification des tâches administratives chronophages, les équipes RH peuvent se concentrer sur les enjeux stratégiques de la fonction RH, dont la fidélisation des collaborateurs.

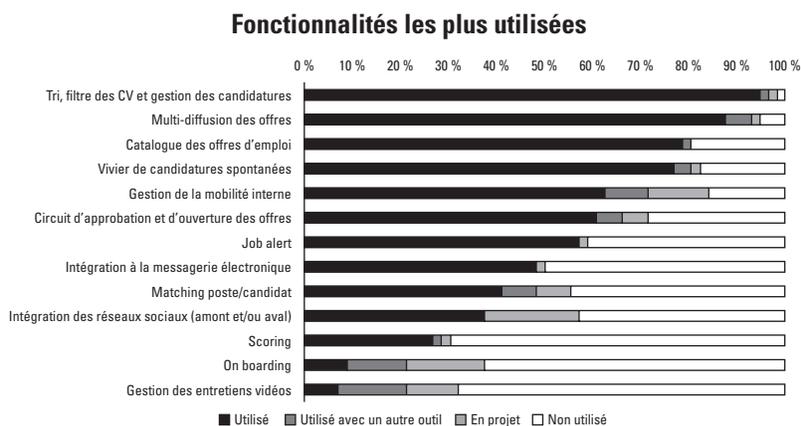


FIGURE 1.5. Les fonctionnalités les plus sollicitées par les équipes RH pour automatiser certaines tâches.

De nombreuses étapes du cycle de vie des salariés peuvent être améliorées pour engager et fidéliser les salariés, mais aussi développer une culture d'entreprise : le processus d'embauche (premier contact avec les futurs employés), l'*offboarding*, en passant par la formation, les évolutions de carrière ou tous les autres points de contact quotidiens (congrés, arrêts maladies, paie et autres questions/requêtes RH).

Le marketing utilise le tunnel de conversion, ou *lead nurturing*, pour rester en lien avec un prospect. Grâce au contenu, il est d'appliquer ces méthodes et ainsi d'accompagner un candidat au cours de la progression de sa réflexion, pour ainsi le transformer en candidat actif, voire en ambassadeur. Cela permet également de miser sur toutes les expériences, quelle qu'en soit l'issue. En effet, un candidat, même s'il ne va pas au bout du processus, peut se révéler un ambassadeur si l'expérience vécue est positive et unique. À moyen ou long terme, les candidats rencontrés en entretien mais non retenus peuvent être intégrés dans un vivier pertinent et riche pour les futurs recrutements.

Pour optimiser la gestion de la candidature, il est indispensable de travailler avec des outils regroupant dans un même espace l'ensemble de ses contacts.

Un ATS (*Applicant Tracking System*), outil traditionnel du recruteur, est un système permettant la gestion des candidats ayant postulé. Même s'il est l'outil le plus utilisé par les services RH, il se révèle cependant assez lourd du côté du candidat comme de celui du recruteur : nombre élevé de champs à compléter pour rentrer le candidat, segmentation qui ne se ferait que manuellement, et manque d'analyse du niveau de l'engagement.

Un CRM (*Customer Relationship Management*) est quant à lui un outil permettant d'aller vers la gestion de la relation avec le candidat. La base de données proposée par ce type d'outil facilite et automatise certaines tâches, en fonction des actions réalisées par les visiteurs sur le site carrière. Le CRM permet de sortir de la base de données simple, en traitant et analysant les contacts. Il permet de segmenter les prises de contact par métiers, niveaux d'expérience notamment, afin de pouvoir travailler cette base de contact avec des interactions régulières pour attirer et convertir des candidats cibles. À partir de son propre espace, l'entreprise va ainsi transformer un visiteur en candidat actif, en analysant son fonctionnement et en lui apportant des informations selon l'étape du cycle de vie à laquelle il se trouve.

Grâce à ces outils, l'attractivité de l'entreprise sera optimisée, jusqu'au processus d'entretien.

Comment une entreprise communique-t-elle aujourd'hui avec les candidats potentiels ? Par courriel ? Si oui, n'ont-ils pas toujours les mêmes

contenus ? Peut-être même sont-ils des modèles types, copiés-collés pour répondre ou confirmer un entretien ?

Il est maintenant temps de passer au *workflow*. Créer des *workflows*, c'est proposer des scénarios possibles à partir d'actions réalisées sur le site carrière de l'entreprise, telles que le téléchargement d'un contenu, d'une candidature, une nouvelle visite sur la page des valeurs après un *live job*, etc. Ces actions réalisées par le visiteur – candidat potentiel ou actif – vont déclencher un scénario de courriels automatisés, ciblés, segmentés et axés sur le contenu utile et pertinent. Ce scénario va favoriser l'attractivité de l'entreprise et encourager le visiteur à avoir envie de postuler.

Ces courriels vont traduire la marque employeur de l'entreprise et développer la relation avec les candidats les plus investis, car ils sont travaillés en termes de graphisme et de ton. Les CTA (*Calls-to-action*) vont également encourager l'engagement des candidats : ces boutons d'appel à l'action favorisent la navigation.

L'ambassadeur favorise le développement des profils qui promeuvent l'entreprise. Au niveau RH, l'entreprise peut s'appuyer sur des collaborateurs qui le font de manière naturelle. Ainsi, ils vont avoir le réflexe de partager et promouvoir les actualités de l'entreprise tant au niveau commercial, marketing que RH. La communication interne peut également aller recruter des ambassadeurs en interne, en favorisant la sensibilisation et la formation aux réseaux sociaux. Les publications réalisées sont par conséquent reprises et partagées auprès d'une audience plus importante. Les messages s'en verront crédibiliser, car ils sont repris par les propres salariés de l'entreprise.

La cooptation est une pratique connue et souvent mise en place au sein des entreprises, avec plus ou moins de succès. Elle présente de nombreux avantages, mais n'est pas si simple à mettre en place pour être efficace. Elle nécessite un programme de suivi très précis, afin que les informations sur le processus de recrutement parcouru par les cooptés redescendent jusqu'aux collaborateurs. Pour favoriser l'adhésion des salariés à la cooptation, la gamification est de plus en plus utilisée, notamment grâce à différentes applications sur mobile (Becoopt, Keycoopt, Cooptime, Huntfeed), et propose ainsi, sous forme de jeu, l'accès à des récompenses définies et accessibles par paliers.

c. Avoir une vision à long terme

Tout comme une stratégie de marketing « classique », le marketing RH se suit, s'analyse avec des indicateurs clés de succès, pour ensuite s'optimiser... Le marketing RH se cultive ! Avec des indicateurs fixes, il est possible de juger la performance au niveau de :

- **l'attractivité des talents** : nombre de candidatures spontanées, visites sur le site carrière, etc. ;

- **la qualité des recrutements** : coût de recrutement par poste, nombre de candidatures par offre diffusée, etc. ;
- **la fidélisation des collaborateurs** : nombre de postes clés pourvus en interne, nombre de participations des collaborateurs à des événements d'entreprise, etc.

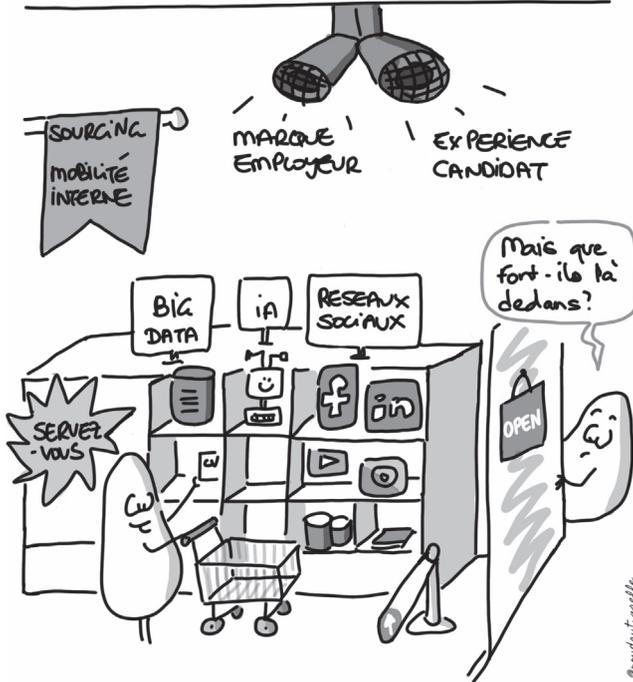
Au-delà des outils, on assiste à une réflexion plus profonde sur l'organisation même de la communication RH de l'entreprise. Celle-ci ne peut plus rester centrée sur elle-même, cloisonnée. Elle doit, au contraire, accepter de s'ouvrir sur l'extérieur, par le développement de communautés, et faciliter l'intégration de compétences et de regards extérieurs pour progresser. Elle doit accepter qu'elle n'a plus totalement la main sur son image.

L'entreprise avec une marque employeur forte saura ainsi afficher une certaine cohérence entre le vécu en interne et l'image qu'elle entend diffuser à l'extérieur. En ce sens, elle saura aussi former et mobiliser ses collaborateurs pour qu'ils défendent son image et sa réputation. Ceux-ci ne le feront d'ailleurs qu'à la condition qu'ils se reconnaissent dans les valeurs prônées. Les avantages de la marque employeur seront bénéfiques avant tout pour les entreprises qui auront su s'intéresser à l'humain pour se différencier et attirer les meilleurs talents.

À l'avenir, les entreprises les plus avancées en la matière sauront adopter une approche globale et cohérente en termes d'outils utilisés et de messages construits. L'image employeur de l'entreprise passera par des canaux multiples (réseaux sociaux, sites carrière, *jobboards*, etc.), avec pour chacun un message adapté, tant sur le fond que sur la forme. Autrement dit, les entreprises les plus avancées auront su intégrer les différents moyens de *sourcing* et de traitement des candidatures à un même processus.

Si nous sommes encore loin de l'ère d'un recrutement 100 % robotisé, les possibilités actuelles permettent toutefois de grandes économies de temps, et donc de moyens, pour optimiser au mieux le temps passé à recruter. De nombreuses applications viennent donc enrichir les SI des RH. Avec du recul, on se rend compte que quel que soit l'outil utilisé – *jobboards*, réseaux sociaux, applications, logiciels ou ATS –, les challenges que sont l'attractivité, la conversion et la fidélisation sont toujours présents. Loin du type d'outils, la solution réside dans la stratégie.

DU RECRUTEMENT TRANSACTIONNEL



AU RECRUTEMENT RELATIONNEL

@mandant_gastelle

CHAPITRE 2

La gestion administrative

Jacques Coffinières

À la fin de ce chapitre, le lecteur saura :

- ✓ Définir la gestion administrative, son objectif, ses atouts et ses prérequis
- ✓ Reconnaître les attendus des sociétés en matière de données administratives RH
- ✓ Mesurer l'importance de ces données et la nécessité d'un contrôle systématique et pérenne de celles-ci

La gestion administrative est essentielle aux organisations pour orienter leurs décisions stratégiques RH. Via la saisie du dossier du collaborateur, elle se transforme en flux de données qui alimentent de nombreux services et processus internes.

Peu mise en avant dans les réflexions relatives au SIRH, elle prend paradoxalement de plus en plus d'importance au sein des organisations avec le déploiement notamment de l'analytique RH (voir chapitre 11), de l'IA RH (voir chapitre 14) et de la datavisualisation (voir chapitre 10).

Pour appréhender dans son ensemble la gestion administrative, nous commencerons par faire un rapide rappel historique de son évolution, puis nous nous intéresserons à ce qui la rend plus efficace dans le temps. Nous verrons aussi son importance stratégique pour les autres services de

l'entreprise, en mettant l'accent sur le rôle central qu'elle occupe. Enfin, nous aborderons la question de la qualité des données qu'elle héberge.

1

Définition et périmètre de la gestion administrative

1.1 L'évolution du périmètre de la gestion administrative

La gestion administrative représente l'ensemble des données individuelles permettant de répondre aux besoins et aux obligations des organisations en matière de ressources humaines. C'est le cœur d'un réacteur en constante évolution. Longtemps positionnée entre le recrutement et la paie, garante de la qualité des résultats du calcul de fin de mois, elle est devenue plus stratégique pour l'ensemble de la fonction RH. Elle offre en effet une transversalité sans précédent, et est aussi incontournable grâce à une ouverture aux autres services de la société, ainsi qu'à de nouveaux profils de consommateurs de données.

a. L'évolution dans le temps

Dans les années 1970 à 1980, la paie est informatisée. Seul service de la direction des ressources humaines (DRH) à suivre ce processus à ce moment-là, elle va prendre en compte les informations nécessaires pour réaliser ses calculs de paie. Les données liées aux collaborateurs sont très réduites et réservées au seul service de paie.

De 1980 à 1995, d'autres systèmes vont alimenter la paie et, par conséquent, venir enrichir la gestion administrative. De nouveaux champs sont créés dans le référentiel employés dans l'optique de garantir une paie juste et de pouvoir réaliser les déclarations légales dans les temps.

De 1995 à 2010, de nouveaux outils apparaissent, pour couvrir les autres services de la DRH. Les données de la gestion administrative s'enrichissent pour répondre à ces nouveaux besoins. Ce ne sont plus uniquement des données liées à la bonne réalisation de la paie qui sont collectées, mais aussi des données individuelles, nécessaires aux autres services RH.

De 2010 à aujourd'hui, Internet, les *self-services*, le *big data* ou encore l'intelligence artificielle donnent la priorité à l'information. La gestion administrative s'est encore une fois adaptée, pour répondre désormais à ces besoins nouveaux et multiples.

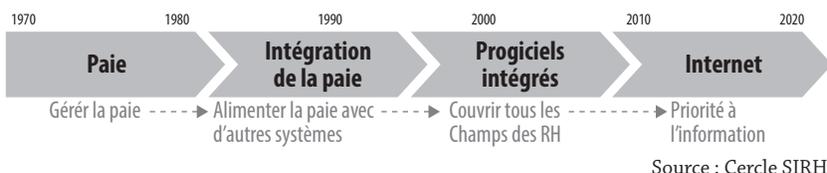


FIGURE 2.1. Évolution des attendus

La gestion administrative est encore fortement utilisée pour répondre aux obligations des sociétés vis-à-vis de leurs collaborateurs et des organismes sociaux. Il s'agit donc de pouvoir collecter et saisir toutes les informations permettant de générer les contrats, les plannings, les paies, les déclaratifs (déclaration sociale nominative [DSN], assurance maladie, retraite, prévoyance, mutuelle, etc.) et les *reportings*. Il convient aussi de répondre aux obligations légales (déclaration préalable à l'embauche, taxes diverses, 1 % logement, handicap, etc.).

Il est donc nécessaire de pouvoir encoder plusieurs informations telles que :

- **l'état civil** : nom, prénom, nom d'usage, numéro de Sécurité sociale, genre, date et lieu de naissance, pays, etc. ;
- **l'adresse** : une partie des documents est encore envoyée au collaborateur par la poste (bulletin de paie, convocation à un entretien, document de la mutuelle ou de la prévoyance, communication RH générale, et recommandés réglementaires) ;
- **l'affectation juridique**, afin de pouvoir affecter les collaborateurs à une entité juridique telle que la société (avec le Siren) et l'établissement (Siret), qui permettront de déclarer les charges sociales aux organismes de gestion par établissement ou par société, mais aussi de pouvoir gérer les paramétrages de paie, qui peuvent changer en fonction des sociétés et/ou des établissements ;
- **la rémunération et le taux d'emploi** ;
- **les coordonnées bancaires** : pour les virements de salaire ou d'acompte ;
- **l'emploi, la classification, la catégorie, le grade, l'échelon, le niveau, etc.** : ces données varient en fonction des conventions collectives, que ce soit dans le privé ou dans le public ; elles permettent, entre autres, de gérer les salaires bruts s'ils sont indexés à ces grilles, ainsi que l'affichage sur les bulletins quand ces données sont obligatoires ;
- **les horaires** pour la gestion des temps des collaborateurs.

Les nouveaux enjeux de la fonction RH, qui doit gérer de plus en plus de processus internes dans des organisations qui se transforment, font progresser les besoins en termes de gestion administrative. Cette évolution se traduit par la mise en place, entre autres, de Core HR. Celui-ci

s'impose surtout dans les organisations ayant des sites décentralisés et nécessitant la gestion de spécificités sectorielles, opérationnelles, voire culturelles.



FOCUS

Le Core RH

Le Core HR est une réponse pour les groupes multisites ou internationaux qui ont besoin de mettre en place des processus communs, mais aussi de partager les données et les référentiels nécessaires à une gestion globale des RH. Son objectif est bien de stocker des données RH, afin d'automatiser et d'harmoniser les processus RH. Ces données vont dépasser le cadre de la gestion administrative, mais celle-ci sera bien prise en compte dans ces outils et bénéficiera de leur puissance et de leurs atouts.

Avoir des processus uniques et communs permet un pilotage global de la gestion des ressources humaines, tout en permettant une simplification du quotidien des équipes RH. Grâce au partage de référentiels communs, les données relatives à la gestion administrative et pertinentes pour la société seront les mêmes partout, et alimentées de la même manière partout.

Côté collaborateurs, quel que soit le site du groupe sur lequel ils se trouvent, ils pourront utiliser les mêmes processus. Il n'existe pas de nouvelles règles à assimiler en cas de mobilité géographique, et les demandes classiques d'attestation (salaires, employeur), de changement d'adresse ou de situation familiale – et même d'acomptes – suivront la même logique.

b. L'évolution des attendus et services

Après avoir utilisé la gestion administrative pour répondre aux besoins et aux obligations des services RH/Paie, la DRH est désormais sollicitée pour accompagner différemment les autres services de l'organisation. Il s'agit ainsi de communiquer avec les services de la finance, des achats, de la direction des systèmes d'information (DSI), etc., non plus de manière sporadique, mais de façon structurée et pérenne. Les données que la DRH constitue en effet le référentiel des collaborateurs pour la société dans son ensemble. La communication du nom, du prénom, de l'organisation et du matricule permet déjà de faire fonctionner beaucoup de *workflow* dans les outils tiers.

Le collaborateur est aussi à l'initiative de nouvelles demandes et a besoin d'autonomie, afin de disposer de documents plus rapidement ou d'un accès à la modification de ses propres données. Toutes ces nouvelles

orientations nécessitent de faire évoluer les données administratives, mais aussi leur accessibilité.

1.2 Les prérequis pour une gestion administrative efficace

La gestion administrative regroupe donc l'ensemble des données relatives à un collaborateur, de son entrée jusqu'à sa sortie. Elle doit répondre à plusieurs prérequis, pour garantir un maximum d'efficacité.

a. Un matricule unique

Cette première donnée est primordiale. On doit en effet pouvoir identifier aisément un collaborateur tout au long de sa vie dans l'entreprise, qu'il soit muté, qu'il revienne dans la société après un départ, qu'il cumule plusieurs contrats, etc. Cette clé est aussi nécessaire pour pouvoir communiquer avec d'autres outils, en dehors des ressources humaines, sans craindre de générer des doublons ou d'écraser des homonymes.

b. Une historisation des données

Pour les différents utilisateurs de la donnée RH, il est important de pouvoir compter sur des historiques de données, afin d'être en mesure de générer des paies justes malgré des changements de situation dans le temps, de disposer d'un suivi de carrière, de suivre des évolutions de rémunération, de formation, etc. Ces données peuvent ainsi être analysées, mais permettent aussi de répondre à des obligations légales telles que le bilan à six ans (loi du 5 mars 2014 sur l'entretien professionnel). Sans historique, le dossier du collaborateur ne serait qu'une photo à un instant T. Toutes les données ne sont pas à historiser, mais la question doit se poser lors de la mise en place de la gestion administrative.

c. Le *workflow* de validation des modifications

La mise à jour des données n'est plus l'exclusivité d'un service en particulier.

Il est donc important de pouvoir générer des workflows de validation en cas de rajout, modification ou suppression d'une information présente en gestion administrative.

d. Savoir qui a fait quoi

Il faut aussi avoir la capacité de savoir qui est intervenu et sur quelle partie. Il est donc nécessaire de pouvoir identifier clairement les intervenants dans l'outil. On parle de *login* individuel, unique et pérenne non

transférable. Cette obligation permet de garantir que l'on peut retrouver facilement l'utilisateur qui est intervenu. En termes d'audit externe, ce point est régulièrement analysé, afin de garantir que chaque intervenant a un accès unique et qu'il est possible de retracer ses actions.

e. Une saisie collective de données via Excel ou fichiers plats

Ce point est également important. Pouvoir importer en masse des données directement dans la gestion administrative est un prérequis à ne pas négliger. Il s'avère qu'une année civile est jalonnée de plusieurs événements qui pourraient, en fonction des systèmes, nécessiter des mises à jour de masse : augmentations individuelles sur 200 ou 20 000 collaborateurs, rajout d'une prime à tous les collaborateurs – mais d'un montant différent, comme la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat en 2020 –, modification de situation à la suite des négociations annuelles obligatoires avec impact sur une grande partie de la population, reprise de collaborateurs lors d'un rachat de société (afin d'éviter une saisie manuelle), etc.

f. Un système stable et fiable

Un outil hébergeant une gestion administrative (incluse avec l'outil de paie ou en dehors de ce dernier) se doit d'avoir la capacité d'être performant durant un cycle de nombreuses années, sans devenir instable dans le temps. Ce principe concerne donc le prestataire de services, mais aussi la façon qu'ont les organisations d'aborder les évolutions dans le temps. L'ajout d'informations au fil du temps, avec des contrôles de données et de cohérence dans l'outil, doit être très finement analysé. Il convient par ailleurs de procéder à ces ajouts de façon concertée avec les autres utilisateurs des données administratives, afin de ne pas casser des process déjà en place et de ne pas mettre en péril la stabilité de l'outil.

La stabilité et la fiabilité passent aussi par la possibilité de mettre en place des contrôles ou des alimentations automatiques des données en gestion administrative, afin de limiter la saisie et d'avoir un dossier individuel le plus propre possible pour réaliser la paie, éviter les problèmes de DSN et garantir que les données envoyées à d'autres services soient de bonne qualité.

g. L'ajout de champs

Au fil du temps, les besoins de données vont évoluer dans l'organisation. Le service SIRH sera alors mis à contribution pour ajouter ou faire ajouter des informations au dossier individuel du collaborateur. La capacité de l'outil de gestion administrative à pouvoir évoluer dans le temps par l'ajout de zones spécifiques à l'organisation est un point qu'il faut aussi aborder lors de sa mise en place.

h. La gestion de la confidentialité

Les données relatives aux collaborateurs sont confidentielles et protégées par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) quant à leur utilisation, leur diffusion et leur conservation. Il est donc important de pouvoir garantir que leur accès sera contrôlé le plus finement possible.

i. Des documents digitalisés et partagés

Le collaborateur qui intègre une société doit présenter des documents – qui seront gardés pendant un certain temps – et signer un contrat de travail, qui sera dans le meilleur des cas produit par l'outil de gestion administrative lors de son *onboarding*. De même, au cours de la vie dans l'entreprise, des avenants peuvent être signés sur le même principe.

À ces documents qui puisent leurs données dans la gestion administrative, on peut ajouter les attestations fréquemment demandées par les collaborateurs (attestation employeur, attestation de salaire, etc.).

La digitalisation des documents administratifs durant le temps d'activité du collaborateur dans l'organisation est un prérequis important à l'efficacité de la gestion administrative (voir chapitre 9). Au niveau de la gestion administrative, il est important de s'assurer que tous les documents peuvent être historisés dans un plan de classement partagé. Il est également essentiel que des règles de nommage soient imposées pour garantir la cohérence et la rapidité des recherches, ainsi qu'un double système d'alerte qui doit permettre de savoir quand un document est déposé, mais aussi quand il doit être épuré (Règlement général sur la protection des données, RGPD). La gestion des métadonnées (dates de signature, date d'expiration d'un visa, etc.) facilitera une recherche plus efficace dans cette gestion électronique des documents RH.

j. Le rappel des tâches RH et des alertes automatisées

On peut attendre d'une gestion administrative une aide quotidienne pour améliorer l'efficacité des équipes qui l'utilisent. Cela peut passer par un système d'alertes automatiques pour les utilisateurs en cas d'actions à mener, telles que la gestion de la fin d'une période d'essai, d'un préavis, ou bien le renouvellement d'une carte de séjour ou d'une visite médicale. Sans la capacité de l'outil à aller interroger la donnée administrative, et donc à proposer ce type d'alertes, il existe de forts risques d'oublis, et donc d'erreurs.

k. L'organigramme

Qu'il soit hiérarchique, matriciel ou plat (à deux niveaux : direction et travailleurs), l'organigramme peut être géré par la gestion administrative porteuse de ces informations. Avec la capacité d'historisation, celle-ci

peut permettre de suivre les évolutions d'organisation dans le temps, mais aussi de se projeter dans le futur en simulant des affectations individuelles ou en masse dans des structures existantes ou nouvelles. Cette fonctionnalité n'est pas systématiquement présente dans les outils, car les organigrammes changent beaucoup et leur mise à jour est souvent sujette à discussion. De plus, la gestion administrative va pouvoir héberger des externes, qu'il faudra identifier comme tels et afficher ou non sur les organigrammes, en fonction des risques de requalification par exemple.

l. L'accès sécurisé à la donnée

L'élargissement de l'accès du module de gestion administrative à différents acteurs de la société ne doit pas se faire au détriment de la confidentialité des données. Si, pour être efficace, la gestion administrative doit être plus largement accessible, il faut qu'elle ait la capacité de cloisonner les données en fonction des rôles de chacun de ses utilisateurs. Ainsi, par exemple, le service paie aura un accès le plus large possible, alors qu'un RH régional ne pourra avoir accès qu'aux collaborateurs de son périmètre fonctionnel, et qu'un manager pourra consulter les données de son périmètre, sans accès aux autres services de la société. Ils travailleront pourtant tous sur la même base.

m. La capacité à recevoir et à partager de la donnée

La gestion administrative doit aussi être capable de communiquer efficacement avec les autres composantes de la société (direction informatique, services généraux, finance, achats, etc.), voire avec d'autres outils RH. L'unicité de l'origine de l'information est un gage de qualité et de performance des systèmes RH, mais aussi des autres consommateurs de ces données.

Il peut être nécessaire de déployer des interfaces entre les systèmes. Ces questions doivent être posées rapidement et analysées avec les DSI, afin de s'assurer de la faisabilité de la mise en place de connecteurs qui permettront de relier les différents outils.

n. L'extraction de la donnée exploitable

Un autre attendu concerne la capacité de l'outil à extraire des données structurées de l'ensemble des informations saisies par le collaborateur. Plusieurs techniques sont possibles : des requêteurs internes ou externes au produit qui héberge ces données, des accès aux bases de données, etc.

o. La gestion des intérimaires et des prestataires

Les données individuelles utilisées dans la gestion administrative doivent pouvoir aussi être ouvertes à des populations non salariées de l'entreprise,

permettant ainsi une vision plus globale des ressources de cette dernière. Les champs de saisie seront plus limités et les contrôles modifiés, afin de ne pouvoir saisir qu'une partie des informations traditionnellement demandées aux salariés payés en interne.

1.3 Valeur ajoutée de la gestion administrative

La digitalisation des processus RH a pour conséquence une simplification et une automatisation des tâches administratives répétitives. Elle va ainsi permettre aux équipes RH de gagner du temps, afin de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Voici les principaux avantages d'une gestion administrative :

- données à jour ;
- accès instantané aux dossiers des collaborateurs ;
- industrialisation de la production des registres, déclarations et rapports obligatoires ;
- mise à jour des informations centralisée et simplifiée ;
- saisie des informations individuelles directement par le salarié ;
- création et accès aux documents RH (contrat de travail, avenants, attestations, arrêts maladie) ;
- suivi clair du parcours des salariés ;
- réduction des documents papier ;
- accès limité et sécurisé aux informations grâce à des autorisations d'accès ;
- système encadré et conforme au RGPD.

Certains documents obligatoires sont communs à toutes les sociétés. Les outils de gestion administrative permettent alors de les générer automatiquement :

- Le registre unique du personnel (RUP), dont les données sont présentes au niveau de la gestion administrative, peut être produit de façon électronique sur simple demande.

- La déclaration préalable à l'embauche (DPAE) doit être réalisée dans les huit jours qui précèdent toute embauche de salarié. La gestion administrative peut être connectée au Centre informatique réseau Urssaf (Cirso) et permettre ainsi de télédéclarer les embauches à la norme DSN et d'en suivre le statut du côté de l'Urssaf.

La gestion électronique des contrats de travail et des avenants :

- La plupart des données nécessaires à un contrat de travail sont déjà présentes dans la gestion administrative à la fin d'un recrutement, par le biais du *onboarding*.

- En complétant ces données, la RH peut rapidement proposer le contrat de travail par voie classique ou digitale, avec un process de signature électronique du document.

- Le document est signé par les deux parties et déposé dans le coffre-fort électronique du collaborateur et de l'employeur, automatiquement, en fonction

d'un plan de classement et d'une nomenclature de nommage unique.
L'accès aux bulletins de paie, au bilan social individualisé et aux attestations :

- Avec les portails RH et les coffres-forts électroniques, c'est une partie importante des données administratives qui sont mises à disposition des utilisateurs, quand et où ils le veulent, et autant de fois qu'ils le souhaitent.
- Cette capacité à déporter l'accès à la donnée et à la sécuriser permet aux RH d'avoir une communication plus moderne et transparente envers les collaborateurs.

Avec la capacité de partager ses données administratives et en les étoffant au fur et à mesure des nouveaux besoins, la RH s'est transformée, pour devenir un fournisseur de données. Elle permet ainsi de fluidifier des processus alors chronophages ou incertains, en raison de données possiblement erronées ou de mauvaise qualité. Cette capacité à optimiser la gestion administrative permet à la RH d'avoir plus de temps à consacrer aux collaborateurs.

◆ **Bonnes pratiques**

La solution qui prend en charge la gestion administrative doit avoir la capacité d'évoluer avec le temps et de pouvoir ajouter des données à son référentiel, ainsi que des contrôles sur ces données.

Les prérequis sont un bon point de départ de discussion avec les prestataires, afin de faire le choix le plus complet possible.

La gestion administrative doit simplifier au maximum les tâches des équipes qui l'utilisent. Il faut rester vigilant lors de changements d'outils ou d'évolutions qui viendraient faire baisser cette valeur ajoutée.

2

Les flux de données depuis et vers la gestion administrative

2.1 La gestion administrative pour tous les services de la RH

En analysant les processus des différents services d'une DRH, on se rend compte que chacun va avoir besoin de piocher dans la gestion administrative des données pour délivrer ses attendus. En retour, certains pourront transmettre des données qui viendront alimenter la gestion administrative.

a. Le processus de recrutement

Le processus de recrutement est mixte, tourné vers l'externe mais aussi vers l'interne, avec la bourse à l'emploi. Il est souvent l'occasion de

commencer à collecter des informations pour le dossier administratif du collaborateur. En effet, le recruteur va pouvoir demander aux futurs collaborateurs de saisir des informations pour préparer leur intégration dans la société, et ainsi alléger la saisie de la partie administrative par les RH.

Quelque temps avant l'arrivée du collaborateur et après la signature de la promesse d'embauche, un questionnaire numérique et/ou des formulaires sont mis à disposition du futur collaborateur sur l'outil de *onboarding*, afin qu'il puisse compléter différentes informations :

- situation maritale ;
- personnes à charge ;
- adresse postale ;
- personnes à prévenir en cas d'urgence ;
- informations relatives aux contre-indications médicales ;
- formation initiale ;
- diplômes, certificat de capacité, etc. ;
- permis de conduire ;
- attestation de Sécurité sociale ;
- relevé d'identité bancaire ;
- carte d'autorisation de travail (si la personne est de nationalité étrangère) ;
- taille des équipements de protection individuelle ;
- formulaires de la mutuelle et de la prévoyance ;
- toute autre information que l'organisation jugera utile de demander avant l'arrivée du collaborateur.

Le dossier administratif peut ainsi être en grande partie déjà prérempli en amont de la date d'embauche.

Inversement, c'est cette fois-ci l'outil de recrutement qui va pouvoir utiliser la gestion administrative. Il est en effet important que les deux modules communiquent entre eux, afin qu'un recruteur puisse distinguer rapidement un salarié d'un candidat, en cas de candidatures sur une offre d'emploi ouverte en interne et à l'externe. De plus, connaître le site du salarié interne qui postule est une donnée intéressante. Si plusieurs salariés d'un même site postulent pour une mobilité géographique, cela pourrait traduire un certain malaise local. Enfin, identifier un collaborateur en mobilité est intéressant pour le recruteur, qui pourra se tourner vers le RH du collaborateur pour obtenir de plus amples informations.

Ne pas générer ce lien à double sens serait une perte de temps et de qualité : il faudrait ainsi notamment ressaisir toutes les informations liées au candidat devenu collaborateur. Ce serait aussi se priver d'informations importantes pour le recruteur et risquer un impact négatif sur l'expérience de mobilité interne.

b. Le processus de paie

Le processus de paie est aussi au cœur de nombreux outils. Il centralise la plupart des informations individuelles dans la gestion administrative, nécessaires à la réalisation des fiches de paie, des déclaratifs et des *reportings* sociaux de l'entreprise.

Là encore, il s'agit d'un échange d'informations. La gestion administrative va pouvoir alimenter la paie pour ses calculs. En retour, des données seront remontées, afin de répondre aux besoins de la gestion administrative.

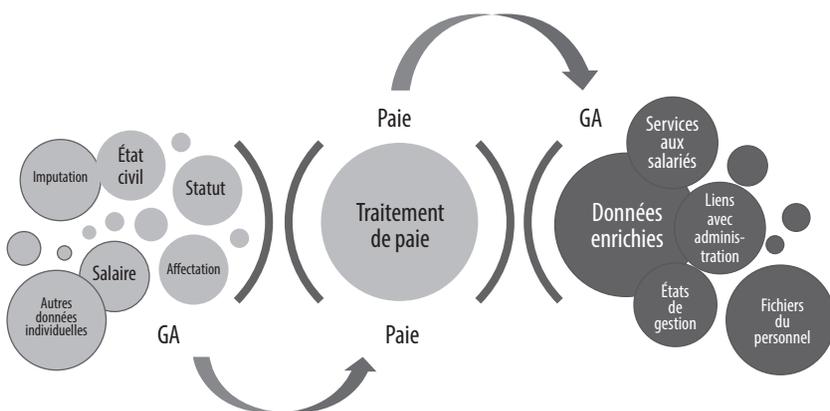


FIGURE 2.2. Processus de transformation de la donnée avec la paie.

c. Le processus de gestion de l'évaluation et de la formation

Pour pouvoir évaluer un collaborateur durant l'année, les SIRH proposent des modules complets permettant un suivi continu ou à date de la performance des collaborateurs.

Ces modules vont bénéficier d'une partie des informations présentes dans le dossier administratif du collaborateur, telles que le nom, le prénom, le genre, l'âge, l'affectation juridique, les historiques de salaires et d'emplois, ainsi que les rattachements organisationnels.

En sortie du processus d'évaluation, les collaborateurs, les managers et les directions peuvent recevoir ou accéder à différentes statistiques, qui vont croiser de la donnée administrative et de la donnée propre à ces processus :

- statistiques des évaluations par site, emploi, âge, genre, ancienneté ;
- statistiques sur les compétences évaluées par service ;
- vision globale pour la direction générale, avec possibilité de zoomer jusqu'à l'individu, en s'appuyant sur les rattachements organisationnels.

La gestion administrative va permettre au service formation de générer des plans de formation, d'en assurer le suivi budgétaire et d'envoyer convocations, programmes et évaluations (à chaud ou à froid) aux collaborateurs/stagiaires. Pour ce faire, il va falloir s'appuyer sur les données individuelles des collaborateurs présentes dans la gestion administrative, pour permettre au service formation d'optimiser son quotidien :

- Les plans de formation peuvent être mis à jour automatiquement, avec les souhaits individuels formulés grâce à un portail RH par exemple, ou lors des campagnes d'entretien. Dans ces deux cas, il faut affecter la demande sur la bonne entité juridique du collaborateur, pour constituer le plan de formation par société.
- Les budgets vont suivre la même logique.
- Les convocations aux sessions vont utiliser différentes données administratives, telles que l'adresse du site du collaborateur, son adresse électronique, son manager et, éventuellement, ses absences. Toutes ces données permettront d'apporter une réponse qualitative, en envoyant des convocations sur des jours de présence et pour des formations proches du lieu de travail du collaborateur.

Pour tous ces processus, les données seront accessibles directement si l'outil qui porte ses processus héberge aussi la gestion administrative. Si la gestion administrative est externe, il faudra alors passer par des interfaces qui nécessiteront une analyse poussée des besoins fonctionnels de ces services, afin de pouvoir leur envoyer de manière exhaustive les données dont ils auront besoin (données déjà existantes ou à créer spécifiquement en GA).

Pour gérer leurs propres processus, les services RH sont donc fortement tributaires de la donnée administrative, le principe essentiel étant de partager la même information à chacun et que celle-ci soit d'une seule origine. Si certains modules externes sont susceptibles de bénéficier d'informations administratives individuelles propres à leur utilisation, il faut interdire la modification des données communes partagées. Sans cette règle, les données vont se désynchroniser avec le temps.

2.2 Le portail de E-RH

Le portail RH peut proposer différents processus : communication, bourse à l'emploi, gestion des demandes d'absence, accès aux données individuelles et aux documents, etc. Nous aborderons ici uniquement les parties relatives aux possibilités proposées aux collaborateurs et aux managers.

a. Pour le collaborateur

Lorsque le collaborateur souhaite modifier une donnée personnelle, il peut effectuer une demande de modification *via* ce portail. Les pièces justificatives sont jointes à la demande. Il peut également effectuer des demandes d'attestation, de télétravail, etc. Selon leur portefeuille de population, les gestionnaires sont alertés/notifiés de la demande du collaborateur. Cette dernière peut être validée ou refusée avec un motif. Dans tous les cas, le collaborateur reçoit une alerte/notification de l'accord ou du refus. Lorsque le gestionnaire valide la demande de modification, les données se mettent automatiquement à jour dans le logiciel de gestion administrative. Par ailleurs, les pièces justificatives s'enregistrent dans le dossier numérique du collaborateur.

Cette évolution fait partie d'une approche plus globale, qui place le salarié au centre des attentions RH (*employee-centric*). On va au-delà de la partie des données purement administratives du collaborateur : ce dernier souhaite en effet une expérience plus individualisée et un accès à ses données ou aux documents de son dossier plus large et plus souple. Avec la prise de conscience qu'une réflexion plus centrée sur l'employé devient aussi importante que l'attention portée aux clients, les organisations se transforment pour répondre à ce nouveau défi.

Cette évolution a des impacts sur la partie technique. Entre autres, une ouverture 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 doit être étudiée au préalable avec les équipes informatiques internes et du prestataire. Les modes de connexion doivent aussi être revus, afin de sécuriser l'accès à ces données depuis l'extérieur du réseau de la société.

b. Pour le manager

Ce même portail va permettre au manager d'accéder à de l'information traditionnellement détenue par le service RH. Il pourra ainsi voir quelques données administratives concernant ses collaborateurs, afin de les identifier correctement et sans avoir à solliciter le service RH. Il sera aussi partie prenante de certains *workflows*, qui viendront possiblement mettre à jour la gestion administrative des demandeurs.

Enfin, en fonction des outils, il sera possible de proposer au manager une fiche la plus complète possible sur chaque salarié, c'est-à-dire reprenant les données administratives mais aussi celles des modules tiers sur SIRH. Le manager pourra ainsi disposer de toutes les informations au même endroit, ce qui lui permettra de gagner en visibilité.

La  **FIGURE 2.3** reprend les fonctionnalités dans un E-RH généralement composé de trois couches.

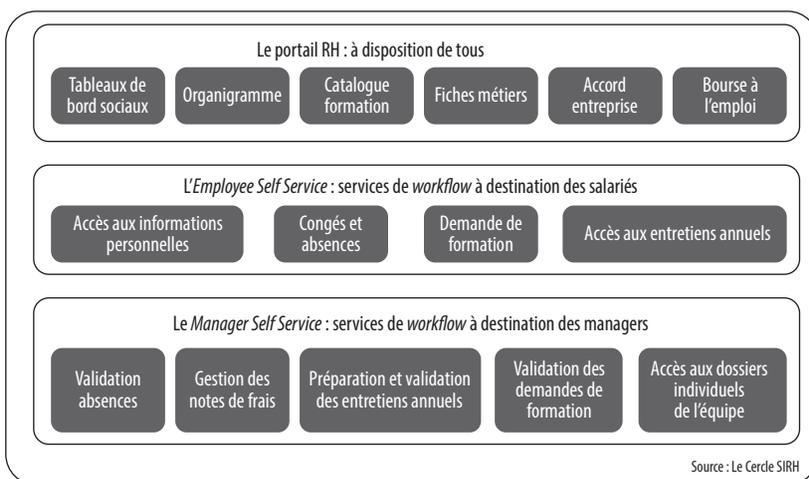


FIGURE 2.3. Le périmètre de l'E-RH.

Dans le dernier *benchmark* sur le sujet, les fonctionnalités les plus déployées dans l'E-RH étaient principalement tournées vers la gestion des compétences, la mobilité et la gestion des absences. La partie propre à la gestion administrative n'était alors pas encore très développée en n'étant proposée que par 50 % des entreprises.

La  FIGURE 2.4 reprend les grandes thématiques de l'E-RH qui sont proposées par les entreprises. Ainsi, 80 % de ces dernières proposent à leur employés (salariés et managers) de gérer leurs congés, par exemple.

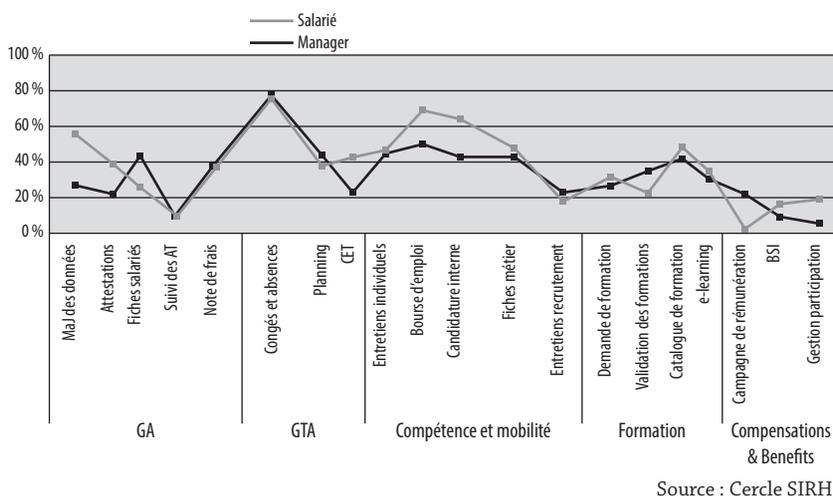


FIGURE 2.4. Les fonctionnalités les plus déployées dans l'E-RH.

2.3 La gestion administrative ouverte à d'autres services

Pour répondre aux processus des organisations, il est de plus en plus nécessaire de partager l'information avec d'autres services ou d'autres populations. Cette information devra ainsi avoir une granularité fluctuante, en fonction des besoins. Voici quelques exemples récurrents.

a. Finance / Achat

Souvent doté d'un ERP, ce service peut avoir besoin des données de la gestion administrative à différents niveaux :

- En fonction des choix techniques, ces données permettront de fournir un accès à l'outil. Ce sera depuis la base RH que les fiches des collaborateurs pourront être mises à jour. De plus, en fonction de la granularité des données, il sera possible de gérer une partie des rôles attribués automatiquement aux utilisateurs (rôle de manager, d'employé, d'expert de la comptabilité ou de la finance), mais aussi des périmètres de visibilité, par le partage d'un référentiel organisationnel commun entre la RH et la finance, par exemple.
- Des *workflows* pourront ainsi être mis en place.

Les notes de frais : une fois validées, elles reviendront dans la partie RH du collaborateur pour leur paiement. Les données de la gestion administrative, telles que le matricule, le nom, le prénom, l'adresse électronique, le centre de coût, la société et le manager, vont pouvoir être envoyées à cet outil, ce qui permettra ensuite aux collaborateurs d'être identifiés et de faire leurs demandes de remboursement, qui s'inscriront dans un *workflow* avec leur manager.

La validation des commandes ou des factures : la dématérialisation de ces processus va nécessiter de renforcer le lien entre la gestion administrative gérée par les RH et les bases de données gérées par la finance. Il apparaît nécessaire de disposer, dans ces outils, d'une partie des données individuelles, pour garantir le bon flux d'information et de *workflow* qui leur sont propres. Il est assez rare d'avoir des outils qui combinent la partie RH et la partie finance. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des interfaces pour l'alimentation des données et de partager des référentiels communs, ou d'avoir la possibilité de faire de la transcodification afin que les données RH trouvent leur place dans la partie finance.

b. DSI

Le service informatique est aussi demandeur des données de la gestion administrative. Grâce à un échange de données, une pré-embauche dans l'outil RH va permettre au service informatique de créer le compte du collaborateur dans l'*Active Directory* (AD), mais aussi de donner à ce dernier différents droits et comptes nécessaires dans le cadre des solutions d'*Identity & Access Management* (IAM) qui peuvent exister dans

SIRH

Qu'est-ce que le SIRH ? Comment sa maîtrise donne-t-elle à la fonction RH une dimension stratégique ? Comment passer d'une logique « outils » à une approche « solutions » ?

Ce livre place le lecteur au cœur du SIRH : **il permet de mesurer les enjeux, les apports et les bonnes pratiques des systèmes d'information pour les RH.** Particulièrement complet et à jour, **il traite les différentes dimensions du SIRH** (technologiques, métiers, réglementaires) et ses évolutions récentes. La 4^e édition est enrichie de nouveaux chapitres sur :

- **le RGPD** (Règlement Général pour la Protection des Données) appliqué aux données des collaborateurs et des candidats ;
- **la datavisualisation**, qui consiste à structurer visuellement des données pour les exploiter facilement ;
- **l'intelligence artificielle** et son application dans le domaine du recrutement ou de la gestion des talents ;
- **les chatbots**, notamment pour automatiser l'assistance utilisateur.

« Big data, analytique RH, chatbots... : autant de solutions abordées dans cet ouvrage pour comprendre et prévoir les datas RH »

Alexandre Bouvresse,
DRH de l'AREP

PUBLIC

- ♦ **Responsables SIRH, managers et collaborateurs des DRH, informaticiens**
- ♦ **Acteurs du marché des solutions de gestion, consultants**
- ♦ **Étudiants, chercheurs**

Françoise Bragard et **Gérard Piétrement**, du Cercle SIRH et Digital RH, ont réuni des experts de divers horizons (entreprises, cabinets de conseil, universités) pour cette nouvelle édition : Claire de Béchillon, Carole Blancot, Alban Bureau, César Campana, Jacques Coffinières, Jacques Cormorèche, Cédric Fradin, François Geuze, Cécile Kavakdjian, Linné Kotek, Arthur Marcel, Arnaud Michel, Vincent Paugam, Guillaume Pertinant, Stéphane Poignant, Sébastien Rolland, Camille Travers, Éloïse Urbain.

ISBN : 978-2-311-40832-4



9 782311 408324

www.Vuibert.fr