

Parent pauvre en matière de technologies de l'information, les ressources humaines sont en train de faire leur révolution. Les systèmes d'information doivent leur permettre de répondre à la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois.

Adapter les systèmes d'information

Joseph Musseau
Directeur des relations humaines
et sociales
Groupe Crédit lyonnais

Gérard Jean
Président

Jacques Pézier
Associé
Responsable du pôle banque

Alttime

Dans un environnement hautement incertain comme celui que connaissent les directions des ressources humaines (DRH), le système d'information (SI) est un facteur important de réussite. Car contrairement à l'image que l'on a encore trop souvent de notre fonction, la gestion des ressources humaines se doit d'être aussi flexible que la gestion commerciale ou le marketing. Non seulement le contexte réglementaire et législatif évolue en permanence, mais le périmètre et les priorités de la DRH changent également pour rester en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise. L'évolution de la stratégie du Crédit lyonnais nous a conduit – par exemple – à renouveler complètement notre approche de l'évaluation des performances et des compétences, à modifier la gestion de la formation ou à mettre en place de nouveaux outils de motivation comme la rémunération variable sur objectif.

Par ailleurs, la convention collective de la banque est en cours de négociation et la nouvelle convention ne sera pas disponible avant l'an 2000. Chacune de ces évolutions a un impact direct important sur le système d'information. A l'inverse, suivant leur pertinence et leur souplesse, les systèmes informatiques peuvent être un frein ou un moteur.

Or, au Crédit lyonnais comme dans beaucoup d'entreprises, les systèmes informatiques n'avaient pas la flexibilité nécessaire. Ils n'étaient pas suffisamment adaptés à la stratégie des métiers et ils étaient coûteux. Ce constat qui a été effectué par la direction générale en 1995 était particulièrement vrai pour la direction des ressources humaines du groupe (DRHG). D'où la décision en 1995 de retenir la DRHG comme site pilote pour la mise en œuvre d'une politique d'alignement entre stratégie et système d'information.

L'enjeu était de passer d'un système d'information orienté paye à un système

d'information orienté individu et gestion. Il était aussi de passer d'un SI rigide et archaïque à un SI souple et évolutif. Les coûts d'adaptation de l'ancien système devenaient en effet prohibitifs et pire encore, certaines évolutions ne pouvaient pas être prises en compte. C'était notamment le cas pour la gestion des différents régimes de travail (mi-temps, temps partiel scolaire, horaires flexibles, travail sur 4 jours). Cela aurait rendu le passage aux 35 heures encore plus difficile à gérer.

Changer les comportements

La démarche a consisté à mettre en place une organisation à deux niveaux pour assurer la maîtrise d'ouvrage du SI «ressources humaines». L'objectif était de reprendre le contrôle des systèmes informatiques pour qu'ils facilitent la mise en œuvre de notre politique de gestion des ressources humaines et non pas le contraire. Au niveau stratégique, un comité qui réunit les responsables des différents métiers des ressources humaines à la DRHG et les responsables RH des grandes directions, définit les orientations prioritaires et effectue les arbitrages. Au niveau opérationnel, une équipe d'une vingtaine de personnes assure le pilotage du système d'information et notamment de la refonte de notre système de paye qui a été complètement remis à plat. Pour cela, elle analyse les processus de DRH, rédige les cahiers des charges des applications et gère le référentiel de données. Elle assure également le suivi des développements par la direction centrale des traitements informatiques et s'occupe aussi du déploiement des applications. La responsabilité de la maîtrise d'ouvrage opérationnelle est de veiller à l'alignement entre le système d'information, le système informatique et la stratégie



«ressources humaines». Pour que les relations maîtrise d'ouvrage-direction informatique se détendent et que chacun trouve sa place, il a fallu un an. Mais en 1995, la démarche était très nouvelle aussi bien côté métier que côté informatique. Et faire changer les comportements est d'autant plus difficile que les acteurs sont nombreux.

Le bilan après trois ans

Après trois ans, le nouveau système de paye va être généralisé. Même si le projet n'a pas avancé aussi vite que prévu, le travail de réflexion comme la mise en place de la nouvelle organisation ont eu un impact très positif. Le SI «ressources humaines» n'est pas le projet de la DRH groupe mais celui de toute la ligne métier. Il a été l'occasion d'une réflexion commune globale. La refonte d'un système d'information est incontestablement un levier pour mieux connaître et optimiser les processus métier. Elle oblige à travailler de manière beaucoup plus transversale et à être plus rigoureux. La mise en place du nouveau système de paye a ainsi permis de détecter beaucoup d'anomalies dans les pratiques qui ont été corrigées. Il y a eu un choc en retour qui nous a imposé de remettre à plat les conditions d'exercice de notre métier. Mais cela n'est qu'un début, à compléter par exemple avec la mise en place d'un intranet. Il permettra aux salariés d'accéder directement aux informations les concernant (congés payés, retraite, convention collective) et aux ges-

tionnaires du personnel d'avoir accès en temps réel aux dernières évolutions réglementaires, au référentiel de compétences ou aux dossiers des collaborateurs qu'ils suivent.

Pour que la décentralisation et la professionnalisation de la gestion des ressources humaines s'effectuent dans de bonnes conditions, il faut que les responsables disposent des outils et des informations nécessaires. Il en est de même, au niveau groupe, pour la gestion des compétences, les affectations aux postes vacants ou l'optimisation de la formation. Tout est lié et le système d'information doit permettre une approche intégrée qui aille dans le sens d'une gestion plus fluide et plus pertinente des ressources humaines ■

«Pour que la décentralisation et la professionnalisation de la gestion des ressources humaines s'effectuent dans de bonnes conditions, il faut que les responsables disposent des outils et des informations nécessaires.»

Révision d'un système d'information

La démarche consiste à analyser et modéliser l'ensemble des processus de ressources humaines pour les mettre en cohérence et les doter d'un référentiel commun de données. Il est, en effet, encore peu courant que les entreprises aient une vision globale et des informations consolidées sur leurs différents processus de recrutement, formation, évaluation, promotion, rémunération, gestion des compétences.

A la fois pour des raisons de coûts et de complexité, tous les chantiers ne peuvent en général pas être conduits simultanément, d'où l'importance de définir au préalable les priorités.

L'essentiel est de disposer d'un cadre global (les référentiels des processus et des données) permettant de travailler «par appartement».

La refonte du système d'information de la paye est souvent le chantier le plus urgent à cause du passage à l'an 2000 ou parce qu'il est un frein à l'innovation sociale. Cela ne dispense pas la DRH de conduire une réflexion parallèle sur la modélisation des processus de gestion des compétences, par exemple. Dans ce domaine, à la fois sensible et complexe, on ne peut avancer que sur une base participative et transversale au niveau de la DRH mais

aussi du reste de l'entreprise et notamment des managers.

Les différentes étapes

- 1 Clarifier la stratégie de ressources humaines, ses objectifs, ses priorités.
- 2 Mettre en place un dispositif de pilotage des processus et du système d'information aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.
- 3 Conduire une réflexion sur les différents processus (et les informations nécessaires à leur déroulement)
- 4 Identifier les chantiers à conduire et les hiérarchiser (par exemple, refonte de la paye, mise en place d'un référentiel de compétence, optimisation du processus de recrutement...).
- 5 Nommer les chefs de projets de chacun des chantiers prioritaires qui seront conduits en parallèle (mais pas forcément à la même vitesse).