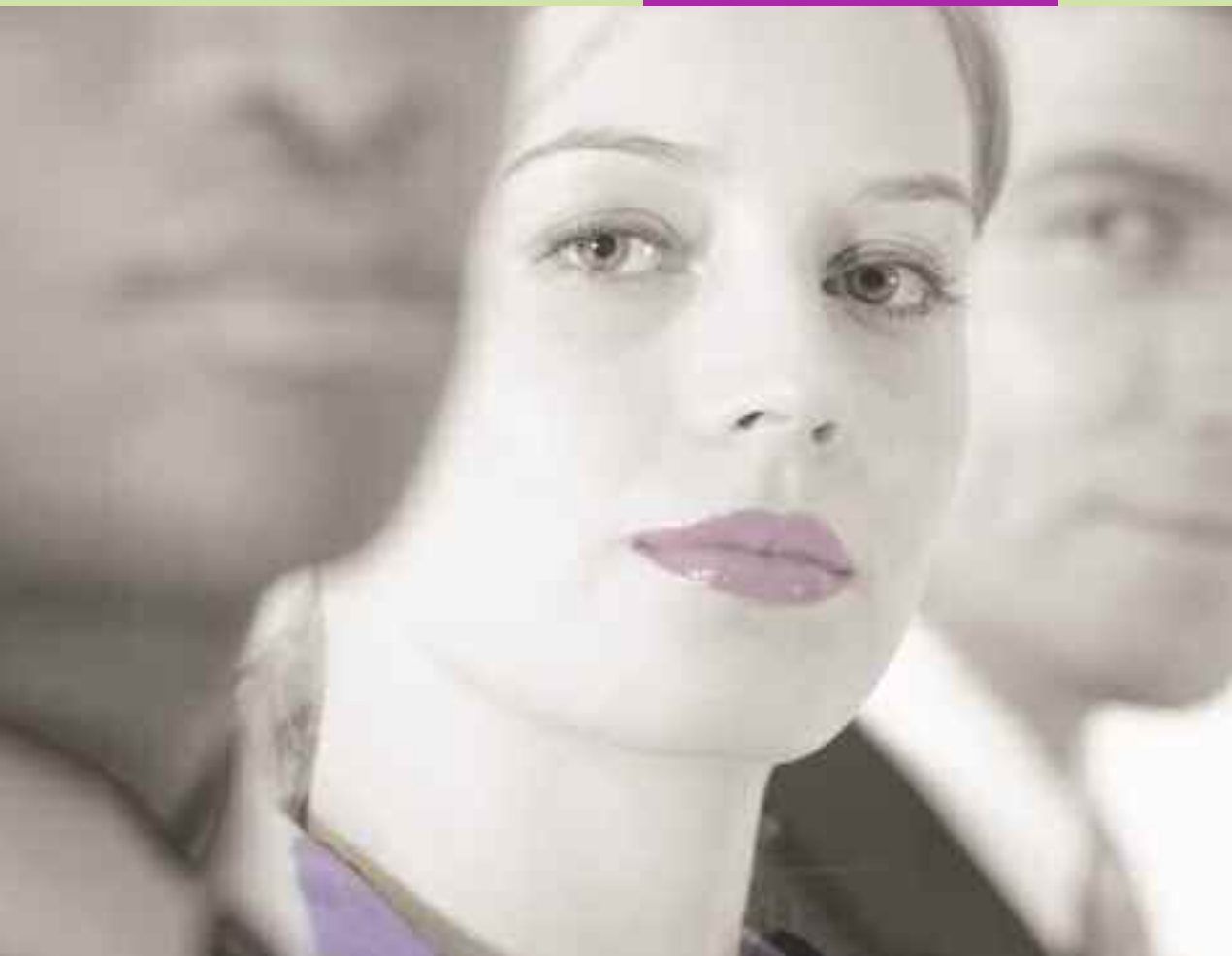


LES
GUIDES SAGE
pour les moyennes et grandes entreprises

PAIE & GRH



Les clés pour **développer** votre
gestion de la relation salarié

sage

La gestion en toute sérénité

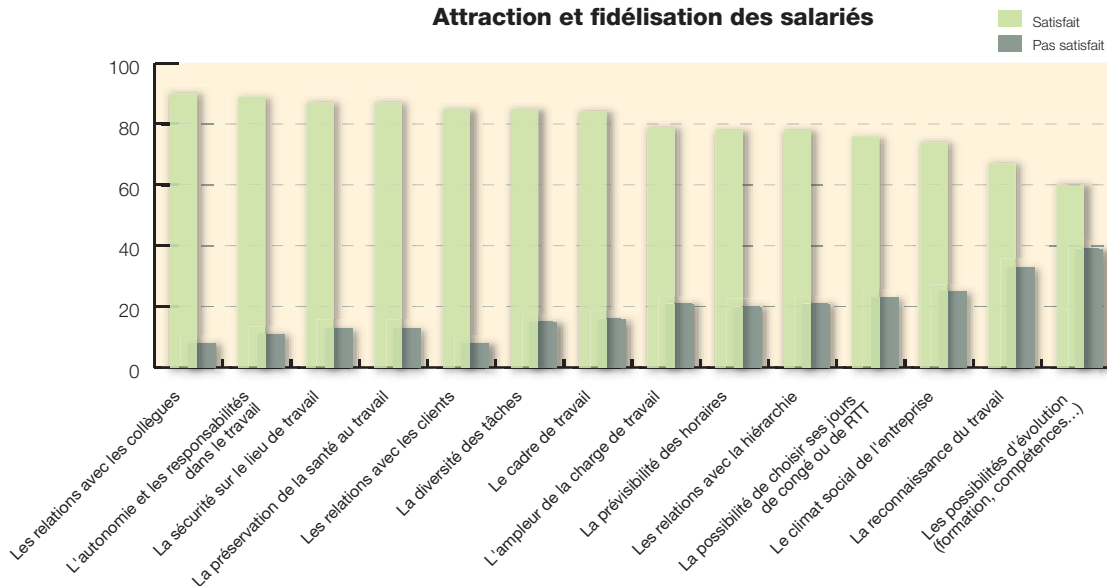
INTRODUCTION

Les salariés aiment leur entreprise, mais cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas critiques ou déçus...

Plusieurs enquêtes et sondages réalisés ces dernières années montrent que pour une partie de la population salariée, motivation et adhésion à l'entreprise ne sont pas au rendez-vous. Une enquête CSA¹ révèle par exemple que 40% des salariés jugent leurs possibilités d'évolution « non satisfaisantes », 33% estiment que leur travail n'est pas reconnu comme il le devrait et 25% que le climat social de l'entreprise n'est « pas satisfaisant ». Par ailleurs, des sondages réalisés dans d'autres pays européens montrent aussi un déficit significatif en matière d'engagement.

Les raisons de ces mécontentements peuvent être nombreuses et complexes, mais elles tiennent le plus souvent à une organisation et à une répartition des activités qui freinent la circulation de l'information avec, en parallèle, un changement dans les attentes des salariés vis-à-vis de leurs entreprises et dans leur attitude qui devient de plus en plus consumériste.

Attraction et fidélisation des salariés



¹ Source : Etude CSA réalisée pour le magazine Liaisons Sociales, l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et France Info sur un échantillon de 953 salariés par téléphone du 23 mars au 2 avril 2004, décembre 2006.

Comment jugez-vous chacun des aspects suivants de votre propre qualité de vie au travail ?

La gestion de la relation salarié pour attirer et fidéliser les talents

Dans un contexte où il devient plus difficile de recruter de la main d'œuvre qualifiée (pénurie dans de nombreux métiers, papy boom...), les entreprises sont amenées à revoir et améliorer la gestion de la relation avec leurs collaborateurs, afin de mieux attirer et fidéliser les talents.

**C'EST TOUTE LA FONCTION
DES RESSOURCES HUMAINES
QUI S'EN TROUVE BOULEVERSÉE.**

Ses missions ont fortement évolué ces vingt dernières années. Longtemps concentrées sur les tâches de gestion du personnel, recrutement, formation, suivi administratif, les Directions des Ressources Humaines évoluent aujourd'hui vers une implication plus directe dans les résultats de l'entreprise.

L'objectif de ce guide est de vous permettre d'analyser et de diagnostiquer la gestion de votre relation salarié, de vous donner des repères pour la faire évoluer et de vous présenter des outils permettant de la développer.

Définition Gestion de la relation salarié

La gestion de la relation salarié est un ensemble de politiques et de moyens au service de la stratégie de l'entreprise. Elle vise notamment à encourager la fidélisation des collaborateurs et à renforcer leur appartenance à l'entreprise. Le développement de la gestion de la relation salarié s'accompagne généralement d'outils de communication interactifs, tels que les portails collaboratifs intranet.

I. GÉRER OU MIEUX GÉRER LA RELATION SALARIÉ - QUELS ENJEUX ?

Confrontées à une pression économique sans précédent et à un marché de l'emploi qui se tend, les entreprises ont besoin d'optimiser et de dynamiser la gestion de leurs ressources humaines.

Dans le même temps les entreprises développent des stratégies marketing et commerciales de plus en plus sophistiquées afin de recruter de nouveaux clients, leur proposer des produits ou services complémentaires et bien entendu les fidéliser.

LEURS PERFORMANCES ÉCONOMIQUES, LEURS SUCCÈS COMMERCIAUX ET LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS DÉPENDENT NOTAMMENT DE LEURS CAPACITÉS À RECRUTER, FAIRE ÉVOLUER ET FIDÉLISER LEURS COLLABORATEURS.

D'autant plus que ces derniers ont changé de regard sur leur travail : plus exigeants, plus hétérogènes et plus autonomes, les salariés considèrent de plus en plus leurs compétences comme un capital professionnel.

Enjeux liés à l'évolution des entreprises et de leur environnement

L'internationalisation des échanges et l'intensification de la concurrence font que les PME se regroupent et que les grandes entreprises décentralisent.

En dix ans, le nombre de groupes a explosé, passant de 2 000 à près de 10 000 en France. Ce phénomène a essentiellement touché les grosses PME, mais on trouve également un grand nombre de microgroupes qui, toutes filiales confondues, emploient moins de 500 salariés. Par souci de contrôle, mais aussi parce que les ressources managériales sont rares, la société mère concentre les fonctions stratégiques à un seul endroit, notamment les fonctions financières et la gestion des ressources humaines.

De leur côté, les grandes entreprises ont mis l'accent sur la décentralisation, en rapprochant du terrain les services de ressources humaines. En pratique, cela les a amenées à reconfigurer les directions des ressources humaines avec, au sein de la société mère, des spécialistes des différents processus attachés à leur optimisation et, à la périphérie, au plus proche des salariés, des généralistes appelés à mettre en œuvre localement les politiques de l'entreprise et à prendre en charge le dialogue social.

Ces mouvements, contradictoires en apparence, ont tous deux poussé à la transformation des processus de gestion des ressources humaines :

- > **la constitution de groupes a amené les PME à professionnaliser**, organiser et automatiser des fonctions jusque là prises en charge par des collaborateurs polyvalents ;
- > **la décentralisation a conduit les grandes entreprises à créer des outils** pour aider les responsables locaux dans leur travail quotidien.

Ainsi, dans un contexte d'accroissement permanent de la compétition économique mondiale, les entreprises (quelle que soit leur taille) sont confrontées à des défis majeurs pour maintenir et développer leur compétitivité.

LES ENTREPRISES ONT BESOIN DE DÉVELOPPER DES STRATÉGIES POUR ATTIRER ET FIDÉLISER LEURS COLLABORATEURS, NOTAMMENT CEUX DOTÉS DE COMPÉTENCES RARES.

Aujourd'hui, le rôle des DRH dans les résultats de l'entreprise est de plus en plus souvent souligné, notamment au travers de leur contribution à l'amélioration de la productivité et à la création de valeur.

Gestion de la relation client et gestion de la relation salarié

Parallèlement à ces mouvements, les entreprises connaissent de fortes mutations dans les relations avec leurs clients :

- > d'un côté, **le téléphone, internet... occupent une place toujours plus importante** dans ces relations : les clients peuvent faire des achats importants sans jamais avoir rencontré un représentant de leur fournisseur ;
- > de l'autre, **les clients mécontents ont des moyens nouveaux de se faire entendre** et de partager leur déception avec le plus grand nombre : forums, blogs...

La satisfaction des clients est un enjeu complexe qui comprend de nombreux éléments. Elle est liée à la qualité des produits et des services, ainsi qu'à la capacité de l'entreprise à répondre rapidement et de manière pertinente aux besoins de ses clients.

Or, cette réponse dépend souvent de la qualité des relations au sein de l'entreprise, de la capacité de celui qui reçoit la demande du client à rapidement la transmettre à celui qui peut la satisfaire.

Dans ce domaine, la fonction ressources humaines joue un rôle essentiel : si elle a développé des outils adéquats (annuaires de compétences, planification des équipes en fonction de l'activité de la clientèle, organigrammes...), le traitement de la demande du client pourra être effectué par celui qui peut apporter la meilleure réponse, dans les délais les plus courts.

EN CE SENS, LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES CONTRIBUE DIRECTEMENT AUX PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE.

Des relations entreprise/salariés profondément renouvelées

Les salariés eux-mêmes ont changé, bouleversant ainsi leur relation avec l'entreprise :

> ils sont plus attentifs à la valeur de leurs compétences, qu'ils envisagent désormais comme un capital professionnel. Sachant que leur carrière peut les amener à changer plusieurs fois d'employeur, ils souhaitent disposer de compétences à valoriser sur le marché du travail. Le succès de la validation des acquis de l'expérience témoigne de cette demande nouvelle.

> ils sont plus autonomes. Parce qu'ils ont des compétences que leur manager ne maîtrise pas toujours, ils sont moins dépendants des consignes de leur hiérarchie. Cela suppose que celle-ci développe des méthodes de management adaptées.

> ils sont plus exigeants : si le salaire reste leur première préoccupation, ils attendent que leur employeur leur donne des conditions de travail satisfaisantes et surtout, comme le soulignent les enquêtes, la possibilité de réaliser un travail de qualité.

> ils viennent d'horizons plus variés : la population salariée réunit aujourd'hui des collaborateurs qui ont des formations et parcours professionnels beaucoup plus variés qu'il y a 20 ou 30 ans.

CES CHANGEMENTS CHEZ LES SALARIÉS ENGENDRENT DES ATTITUDES ET DES BESOINS NOUVEAUX VIS-À-VIS DE LEUR ENTREPRISE ET HIÉRARCHIES.

Ils adoptent des comportements plus consuméristes en étant plus exigeants sur ce que l'entreprise leur apporte, en termes de rémunération, de formation et de prestations de toutes sortes.

L'impact de l'environnement légal et réglementaire

Ces quinze dernières années le législateur a introduit plus de souplesse et d'individualisation dans l'organisation du travail, notamment à travers les lois Robien et Aubry.

**CES ÉVOLUTIONS ONT MODIFIÉ
LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS
ET LES ONT RENDUS PARFOIS PLUS
COMPLEXES.**

Là où l'information était hier collective (la même pour tous les salariés), elle est devenue individuelle ; là où le salarié se contentait de recevoir une information, on lui demande de réagir.

L'introduction du Droit Individuel à la Formation (DIF), ainsi que les évolutions des politiques de gestion de la formation, vont également dans le sens d'une plus grande autonomie des salariés qui peuvent avoir accès aux catalogues des formations proposés par l'entreprise. Les salariés peuvent ainsi construire, avec leurs managers, des programmes de formation adaptés à leurs ambitions et à leurs projets de carrière.

Rétrospective des grands changements légaux dans le domaine social de 1996 à nos jours

Date	Loi	Objet de la loi
11 juin 1996	Loi Robien	Aménagement et réduction du temps de travail
13 juin 1998	Loi Aubry 1	Aménagement et réduction du temps de travail Incitation au passage aux 35 heures
20 janvier 2000	Loi Aubry 2	Aménagement et réduction du temps de travail Passage aux 35 heures obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés
1er juillet 2003	Loi Fillon	Aménagement et réduction du temps de travail
4 mai 2004	Loi sur la Formation professionnelle	Création du Droit Individuel à la Formation

Si l'individualisation des relations avec les salariés est une demande ancienne du management, la multiplication et la complexification des processus administratifs est de nature structurelle. Elle est liée aux évolutions de l'environnement légal et réglementaire (sur le temps de travail, l'épargne d'entreprise, la formation tout au long de la vie, la préparation de la retraite avec les systèmes d'épargne à choix multiple...) qui donnent aux salariés une plus grande maîtrise sur leur vie au travail et leur déroulement de carrière, mais aussi sur les transformations des entreprises, petites et grandes.

Ces évolutions réglementaires, les nouvelles options de management du personnel qu'elles permettent et leur complexité sont de nature à engendrer un accroissement de la charge de travail pour la gestion administrative des entreprises (exemple : avec la mise en œuvre des 35 heures, le nombre de périodes de congés et donc de demandes a plus que doublé).

LES ENTREPRISES ONT BESOIN DE SE Doter d'OUTILS DE GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL POUR GÉRER LES ÉVÉNEMENTS AU QUOTIDIEN DE FAÇON ADAPTÉE.

II. DÉVELOPPER LA RELATION SALARIÉ : AVEC QUELLES POLITIQUES ET QUELS MOYENS ?

La gestion de la relation salarié relève à la fois de la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines et de l'utilisation au sein de l'entreprise d'outils de gestion et de communication.

EN MÊME TEMPS QUE LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS CLASSIQUES SE MULTIPLIENT ET SE COMPLEXIFIENT, LA GESTION DU « CAPITAL HUMAIN » DEVIENT DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUE.

Celle-ci intègre les notions de motivation, de confiance dans les orientations stratégiques qui constituent autant d'atouts pour la réussite des entreprises.

Mesurer et évaluer

Pour mieux connaître les salariés, leurs attentes, leurs craintes, évaluer leur adhésion à l'entreprise et ses valeurs, diagnostiquer le climat interne et s'adapter à ce nouveau comportement consumériste, les Directions des Ressources Humaines ont besoin d'instruments de mesure.

Il existe de nombreux outils, en voici quelques exemples :

- **Les enquêtes et questionnaires**
Les enquêtes de mesure du climat interne

de l'entreprise sont particulièrement utiles pour analyser le climat social, les attentes et les craintes des salariés. Elles se sont enrichies et sont devenues plus rigoureuses. Elles peuvent être effectuées par des sociétés d'études spécialisées. En les diffusant via l'intranet de l'entreprise, ces enquêtes sont devenues abordables (contrairement aux enquêtes papier que seules les grandes entreprises pouvaient financer dans le passé). Avec des taux de réponses souvent élevés de la part des salariés, ces enquêtes sont aisées à déployer et à administrer.

- **Les indicateurs et ratios**

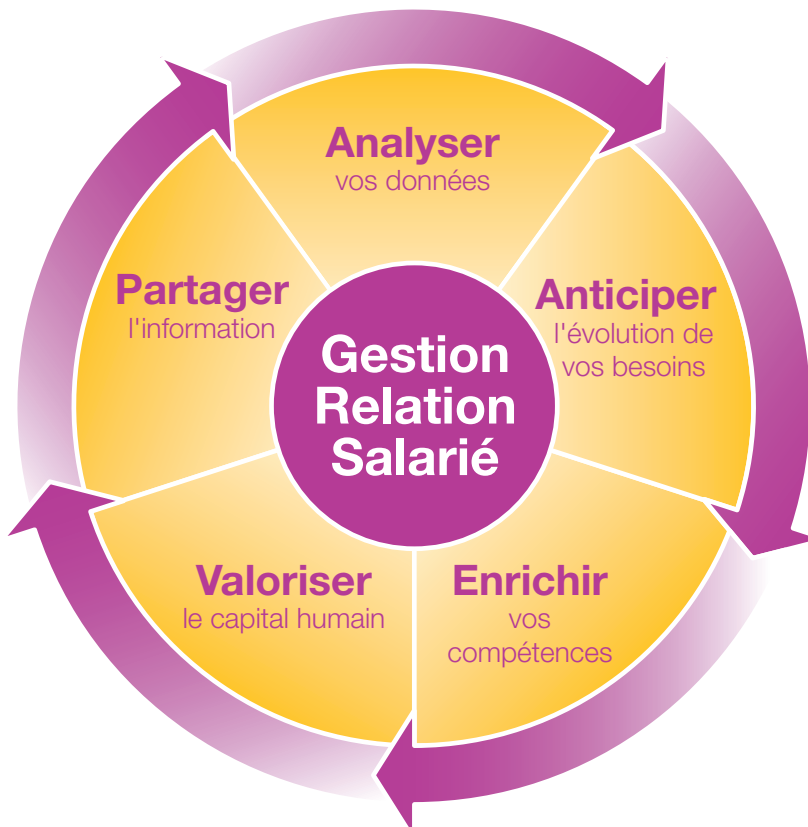
De nombreux indicateurs et ratios peuvent être générés à partir du système d'information de paie et gestion des ressources humaines. On dispose généralement d'indicateurs standards (Bilan social, états d'analyse de l'absentéisme) et il est possible de construire des états personnalisés. Ces indicateurs apportent des informations précieuses sur des thèmes aussi différents que l'égalité professionnelle, le climat social, les évolutions des compétences, les conditions de travail, le turn-over... Utilisés dans des benchmarkings (comparaisons avec des entreprises de même taille ou du même secteur), ils permettent de se donner des

objectifs d'amélioration (faire au moins aussi bien que le meilleur...).

Ainsi, un absentéisme plus élevé que la moyenne de l'entreprise ou du secteur

peut-il être considéré comme le symptôme d'un dysfonctionnement de l'organisation, d'une insuffisance du management ou d'une structure démographique inadaptée ?

Le cercle vertueux de la gestion de la relation salarié



Surtout s'il va avec des démissions volontaires et des licenciements fréquents. Dans un registre tout différent, l'augmentation du taux d'encadrement ou un taux d'encadrement supérieur à la moyenne du secteur peut être l'indice d'une dérive bureaucratique de l'entreprise ou, à l'inverse, d'une professionnalisation accrue.

- **Les entretiens de démission**

Interviewer systématiquement les collaborateurs ayant donné leur démission est une pratique très répandue dans les entreprises anglo-saxonnes. C'est un moyen utile pour évaluer la perception de l'environnement de travail, les relations avec le management et la capacité de l'entreprise de répondre aux attentes des collaborateurs. Toutefois certains biais doivent être pris en compte : le salarié peut vouloir éviter de dire ce qu'il pense afin de partir en bon terme, ou bien l'entreprise peut être réticente à entendre des critiques là où le bas blesse.

Communiquer

La communication est un des premiers vecteurs pour améliorer et renforcer l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise, au sein d'un département ou d'une équipe.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES PERMETTENT D'ALLER TOUJOURS PLUS LOIN DANS LA RELATION AVEC LE SALARIÉ, NOTAMMENT VIA DES OUTILS COMME LES PORTAUX COLLABORATIFS INTRANET.

- **La communication institutionnelle**

La transmission d'informations sur la vie de l'entreprise, ses résultats, des success story commerciales et plus généralement des retours d'information métier est de nature à mieux valoriser la contribution des collaborateurs et à renforcer leur adhésion à l'entreprise.

Les salariés sont également très attentifs aux communications de la direction des ressources humaines relatives aux politiques RH : mobilité interne, formation, plan épargne entreprise... ou encore sur les règles applicables en matière de prise de congés ou de planification des horaires. Le journal d'entreprise et les séminaires ont longtemps été les deux principaux outils utilisés par les entreprises pour communiquer de manière institutionnelle avec leurs collaborateurs. Aujourd'hui, les portails intranet les complètent efficacement (voir ci-après).

Les avantages de ces portails sont multiples : faciles à implémenter et à mettre à jour, ils permettent de réduire les délais (contrairement aux publications internes dont les processus de réalisation et de

validation sont généralement longs). Ils offrent, par ailleurs, des outils permettant de mesurer l'audience des articles publiés et d'autoriser les échanges : l'entreprise peut, si elle le souhaite, laisser ses collaborateurs réagir sur des forums. L'intranet permet également de réaliser rapidement des enquêtes et d'exploiter automatiquement leurs résultats.

- **La communication entre collaborateurs**

La communication entre salariés d'un même service, d'une même équipe ou entre pairs facilite le travail en équipe, la circulation de l'information et renforce le sentiment d'appartenance à un groupe. La tendance est de passer d'outils mono utilisateurs (traitement de texte) à des outils de travail collectif ou groupware,

comme les outils d'organisation de planning et de réunion ou les listes de diffusion, généralement intégrés dans les logiciels de messagerie et dans les intranets.

Ces dernières années, sont apparus les forums qui permettent d'échanger sur des sujets précis par exemple autour d'un projet ou de la mise en œuvre d'un nouveau process ou outil au sein de l'entreprise.

Plus récents, les Wikis (outil de rédaction collective) permettent aux collaborateurs d'un service de constituer et de mettre à jour de façon très souple et interactive une base de connaissance (par exemple, ce type d'outil peut aisément être mis en application au sein d'un service après vente).

A noter

Les entreprises sont de plus en plus sensibles aux problèmes des compétences rares que possèdent quelques salariés. Pour peu qu'ils approchent de l'âge de la retraite, ce sont des atouts majeurs qu'elles

risquent de perdre.

D'après un sondage Ipsos-Insight, 9% des entreprises ont mis en place une politique de gestion des métiers rares. C'est dans le bâtiment que les entreprises sont le plus sensibles à cette question puisque 6% ont déjà mis en place une politique de ce type et 8% ont le projet de le faire. Les entreprises qui emploient plus de 500 salariés paraissent plus sensibilisées à cette question que les PME.

La gestion des compétences rares se fait en général de trois manières :

- la création d'une politique de fidélisation des salariés qui maîtrisent ces compétences,
- la mise en place de mécanismes de transfert de ces compétences (tutorat, formation...),
- une démarche de collecte et de formalisation des compétences dans le cadre d'un projet de Knowledge Management.

Gérer les compétences des salariés

La notion de compétences est complexe. On peut appeler compétence un diplôme qui sanctionne une formation, mais aussi une expérience (le travail sur un projet, dans un secteur, sur un marché, chez un client...), la connaissance d'un client ou d'un marché, des aptitudes relationnelles, voire même, un "capital social" (carnet d'adresses, réputation...). Elles évoluent dans le temps, s'entretiennent, s'étoffent ou, au contraire, se dégradent.

Les entreprises se sont de tous temps préoccupées des connaissances, des savoir-faire et des qualifications de leurs collaborateurs, mais ceux-ci étaient, pour l'essentiel, figés dans des grilles et dans des classifications. Ils évoluaient lentement.

LES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES, LES CHANGEMENTS BRUTAUX DE MARCHÉS, LE DÉVELOPPEMENT DE LA GESTION PAR PROJETS ONT CONDUIT BEAUCOUP D'ENTREPRISES À S'ORIENTER VERS UNE GESTION PLUS DYNAMIQUE.

La gestion des compétences s'appuie sur un référentiel de compétences, qui décrit dans le détail les compétences dont dispose l'entreprise. Ces référentiels peuvent être utilisés pour plusieurs applications : le recrutement, la formation, la coordination (ils sont intégrés dans l'annuaire pour identifier le spécialiste capable de répondre à la question posée). Ils peuvent également être utilisés pour organiser le changement dans l'entreprise. Les responsables ressources humaines disposent ainsi d'outils pour formaliser les objectifs à atteindre notamment en matière de formation et de recrutement.

On utilise également des bases de connaissance dynamiques qui donnent aux professionnels d'un même département la possibilité de partager leurs connaissances.

Ainsi, des spécialistes de la maintenance peuvent rapidement accéder au savoir accumulé par leurs collègues lorsqu'ils rencontrent un problème qu'ils ne savent pas résoudre.

Les sociétés de services informatiques confrontées à l'évolution rapide des technologies ont été parmi les premières à développer des outils de gestion du capital humain, outils d'autant plus pertinents

qu'elles sont souvent amenées à vendre des prestations, c'est-à-dire des savoir-faire : maîtrise d'un langage informatique, connaissance du contexte d'un métier, d'un secteur...

Exemple

La gestion des compétences au sein des entreprises industrielles

Les entreprises industrielles sont confrontées aux problématiques de délai et de flexibilité.

Ainsi, une entreprise, spécialisée dans la fabrication de cuisines, a construit un dispositif qui lui permet d'affecter les ouvriers aux emplois qui conviennent le mieux étant données leur formation, leur expérience et la contrainte temps.

Lorsque celle-ci est faible, le chef d'atelier peut mettre en avant la formation de ses collaborateurs, l'accumulation d'expériences. Lorsqu'elle est forte, il met plutôt en avant la performance. Le nombre d'heures passé par chacun devant une machine servant, un peu comme pour les pilotes dans les compagnies aériennes, d'indicateur de la compétence.

La polyvalence que demande la flexibilité n'est envisageable que si le système d'information de l'entreprise donne au management les outils nécessaires pour identifier les salariés qui possèdent les compétences les mieux adaptées aux besoins de l'instant.

III. LE PORTAIL COLLABORATIF RH, UNE RÉPONSE POUR UNE MEILLEURE GESTION RELATION SALARIÉ

Qu'est-ce qu'un portail collaboratif RH ?

Un portail collaboratif RH, ou SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines), permet notamment à la DRH de gérer les tâches administratives, la communication interne et le développement de carrières.

LA DRH SE LIBÈRE AINSI DES CONTRAINTES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES, POUR SE CONCENTRER SUR DES MISSIONS PLUS QUALITATIVES.

Un SIRH est porté par un intranet, réseau informatique dédié à une organisation et utilisant les technologies Internet. Cette technologie offre deux avantages majeurs :

> Le portail collaboratif RH peut être facilement déployé, car il est accessible depuis tous les micro-ordinateurs de l'entreprise (sur site ou à l'extérieur) qui disposent d'un navigateur Internet et qui sont connectés en réseau ;

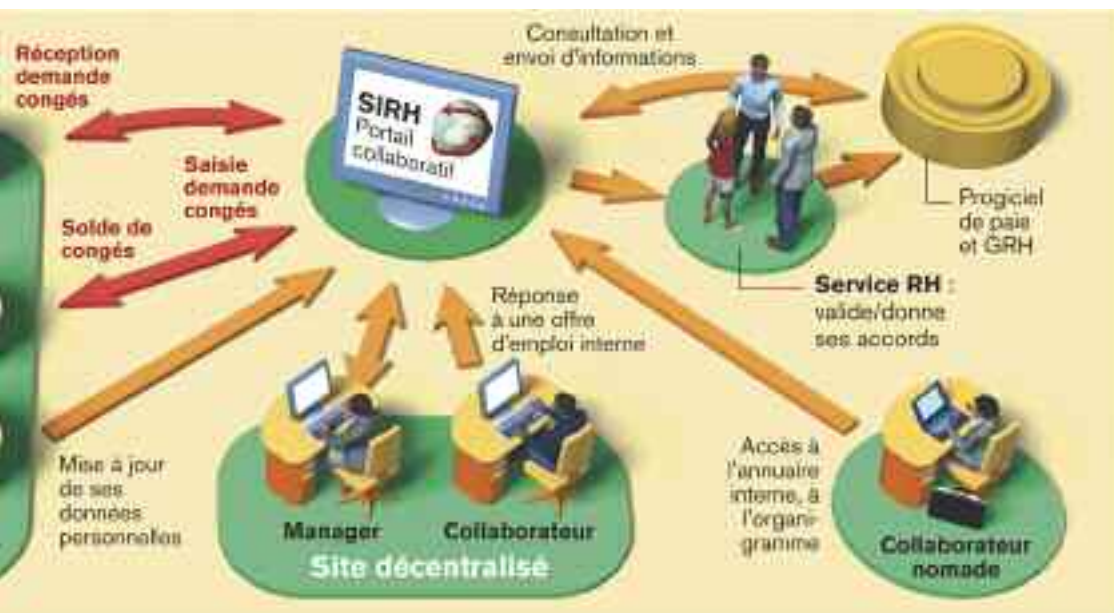
> L'environnement Web offre une ergonomie et une convivialité incomparables.



Un portail collaboratif RH comporte des fonctions de publications (diffusion d'informations auprès de cibles définies), de collecte d'information (saisie par les collaborateurs ou les managers sur des formulaires Web) et de Workflow (gestion automatisée de processus).

Il s'intègre à un progiciel de paie et gestion des ressources humaines sur lequel le service ressources humaines gère et traite les données personnelles et RH (en back office). Il peut aussi être intégré à d'autres progiciels de gestion comme par exemple les logiciels de comptabilité pour le traitement comptable automatisé des notes de frais.

Système d'Information Ressources Humaines ou portail collaboratif RH



Que permet un SIRH ?

En optimisant et maîtrisant les flux d'information, une solution SIRH permet de passer à une gestion des RH globale, dynamique et innovante.

Un portail collaboratif RH permet notamment :

- > la gestion collaborative entre salariés, managers et service du personnel de processus d'administration du personnel (gestion des congés, notes de frais...);
- > la délégation à chaque manager de la gestion administrative de ses équipes ;
- > l'implication de chaque salarié dans la gestion de son dossier et de son temps de travail ;
- > la décentralisation de la gestion des carrières, de la formation et des offres de mobilité internes auprès des collaborateurs et de leurs managers. Cela permet aux salariés d'être directement impliqués dans la gestion de leur montée en compétence et de leur employabilité ;
- > une meilleure identification du salarié à l'entreprise et d'adhésion à sa vie quoti-

dienne, grâce à la publication d'informations ciblées, ainsi qu'à l'accès immédiat à l'annuaire interne et à l'organigramme de l'entreprise ;

- > une amélioration de la fidélisation des salariés.

LE SIRH CONTRIBUE A L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Quels bénéfices attendre d'un SIRH ?

Dans les entreprises qui décentralisent leur gestion des ressources humaines, la mise en œuvre d'un portail collaboratif intranet contribue à améliorer la gestion de la relation salarié et à favoriser la gestion collaborative.

Les procédures sont simplifiées et automatisées (gestion des congés, notes de frais...), rendant ainsi plus autonomes les collaborateurs pour leur gestion administrative au quotidien et pour leur gestion de carrière.

• Gérer les plannings

La mise à disposition d'outils décentralisés pour gérer les plannings et les prises de congés apporte une valeur ajoutée et un retour sur investissement rapidement mesurables.

Depuis que les lois Robien et Aubry ont amené les entreprises à revoir leur organisation, la gestion des plannings est devenue, dans nombre d'entreprises, un sujet complexe, l'objet de négociations incessantes entre des salariés qui ont des préférences dans le choix des dates de leurs congés et l'entreprise qui a des obligations et des contraintes.

Un portail collaboratif intranet intégrant des outils de workflow (gestion automatisée de processus) permet aux salariés et à leurs managers d'optimiser l'organisation des congés et des plannings. Tout en donnant au salarié une information précise sur les contraintes de l'entreprise et leurs droits, ces solutions permettent de fluidifier et d'automatiser la chaîne d'approbation et de validation.

LES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SONT CONSIDÉRABLES !

- **Créer une culture commune et faciliter l'accès à l'information**

En mettant à disposition de tous les mêmes outils, un SIRH crée une culture commune et facilite l'accès à l'information (savoir plus facilement qui fait quoi).

Les portails collaboratifs RH permettent notamment de publier, mettre à jour et diffuser aisément les informations institutionnelles, commerciales, marketing (campagnes de publicité, actions de parrainage ou de sponsoring...), ainsi que sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, et bien entendu toutes les informations du département ressources humaines.

De même que la mise à jour en temps réel de l'organigramme et de l'annuaire interne contribue à favoriser et fluidifier la communication entre les salariés des différentes entités de l'entreprise. Cela permet de savoir qui fait quoi et de faire appel le plus rapidement possible à l'interlocuteur adéquat dans l'entreprise.

LA MISE EN ŒUVRE DE CE TYPE D'OUTIL FACILITE LA RÉACTIVITÉ DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE.

- **Etre acteur de son développement professionnel**

La décentralisation d'une partie des données du système d'information ressources humaines auprès des collaborateurs et de leurs managers opérationnels est un moyen pour inciter les salariés à plus s'investir dans la gestion de leur carrière au sein de l'entreprise.

ÉTANT DIRECTEMENT ASSOCIÉS À LEUR MONTÉE EN COMPÉTENCE, LES SALARIÉS DEVIENNENT ACTEURS DE LEUR DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.

Sur un portail collaboratif RH, on peut donner accès aux collaborateurs aux catalogues de formations proposées par le département ressources humaines. La liste des formations proposées peut l'être en fonction de groupes d'appartenance (catégories socio-professionnelles, métiers, établissements...), afin que chaque collaborateur puisse faire ses demandes de stages en fonction de son profil.

De même que la publication des offres de recrutement interne est un moyen de promouvoir les opportunités de mobilité interne auprès des collaborateurs.

GRÂCE À UN SIRH, LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES SE LIBÈRE DE CONTRAINTES ADMINISTRATIVES ET PEUT SE CONCENTRER SUR DES MISSIONS PLUS QUALITATIVES CONTRIBUANT AINSI À UNE MEILLEURE GESTION DE LA RELATION SALARIÉ.

En effet, elle se libère de contraintes administratives et contribue ainsi à une meilleure gestion de la relation salarié.

Conseils pratiques

Réussir l'implantation d'un SIRH ou portail collaboratif RH nécessite réflexion, préparation et méthode. Voici quelques conseils pratiques non exhaustifs qui pourront vous aider dans votre démarche.

- > Bien définir son besoin en amont du projet
 - Formaliser un cahier des charges
- > Procéder par étapes
 - Privilégier le déploiement modulaire de fonctions étanches
- > Impliquer les acteurs de l'entreprise
 - Direction
 - Groupe de travail : département RH, Informatique, Managers
 - Recueil des attentes des collaborateurs
- > Communiquer et diffuser les modalités d'utilisation du SIRH
- > Ne pas maintenir deux process en parallèle pour un même besoin (manuel et automatisé par le SIRH)
- > Ne pas tout attendre du SIRH
 - Attention au risque de virtualisation de la relation managériale
 - Renforcer le savoir faire managérial

CONCLUSION : VERS UN MARKETING DES RESSOURCES HUMAINES

Dans des organisations dans lesquelles les salariés ont plus d'autonomie du fait de leurs compétences, la motivation, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et la confiance dans les orientations stratégiques de la direction sont déterminantes.

Longtemps, les entreprises ont mis l'accent sur les seuls avantages économiques. Donner au salarié un peu plus qu'il ne vaut sur le marché du travail, lier sa rémunération à ses résultats, à ceux de son équipe ou à ceux de l'entreprise passaient pour garantir motivation et engagement dans le travail.

Les travaux des psychologues et l'expérience des DRH ont montré que cela ne suffisait pas.

Dès lors que les relations sont individualisées, que le salarié est amené à choisir entre différentes offres, l'entreprise est dans une situation qui s'apparente à celle d'un prestataire de services. Le rôle de la DRH change de nature : elle doit "vendre" l'entreprise aux salariés, leur donner envie d'y travailler et d'y rester. Ce phénomène est certainement plus sensible dans les pays dans lesquels le marché du travail est plus favorable aux salariés, mais il n'est pas absent en France. Il l'est d'autant plus que beaucoup d'entreprises commencent à se préoccuper des difficultés qu'elles rencontrent ou pourraient rencontrer pour recruter des collaborateurs de qualité.

LE MARKETING DES RH, UNE NOUVELLE APPROCHE...

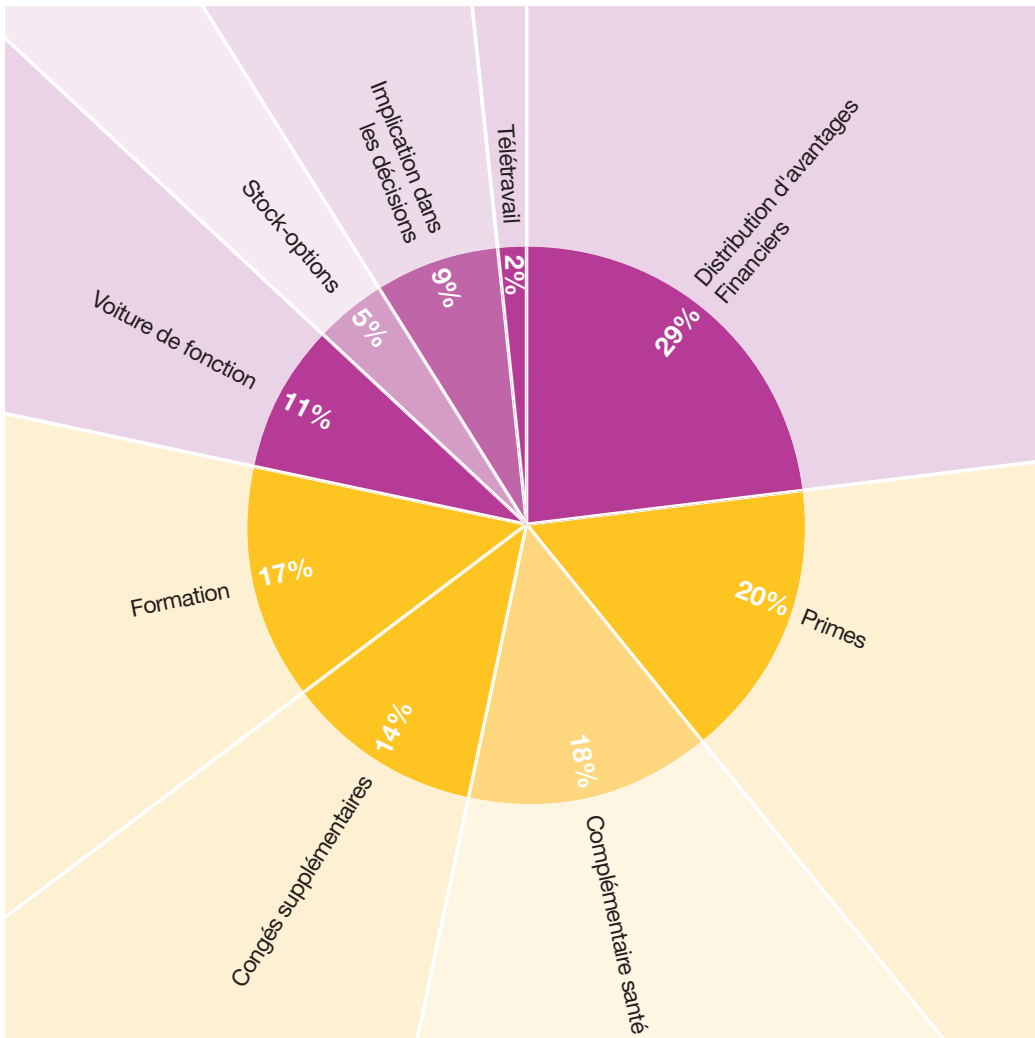
Le marketing des ressources humaines est une nouvelle approche que Philippe Liger, auteur d'un ouvrage sur le sujet, décrit ainsi dans une interview : *"Certaines sociétés ont mis en place ce que j'appelle « le marketing RH » : elles portent un regard nouveau sur leurs collaborateurs actuels et futurs qui sont désormais considérés comme des clients. En effet, ces entreprises sont à l'écoute des besoins spécifiques exprimés par ces individus, besoins qui varient selon leur âge, leur formation, leur ancienneté, leur mode de vie, etc.*

D'une manière plus générale, les organisations doivent donc considérer les candidats comme de véritables clients qu'il faut attirer, intégrer, et, une fois embauchés, qu'il sera nécessaire de fidéliser. Cette démarche devrait être relativement aisée à mettre en œuvre car elle est simple et porteuse de progrès à la fois pour les entreprises et pour les salariés."

Novateur, ce terme paraît adapté à plus du tiers des responsables des RH (enquête IPSOS-Insight 2006). Dans un monde du travail marqué par la faiblesse des organisations syndicales et la fin des carrières à vie, les salariés ont développé des comportements consommateurs : dès lors que leur carrière dépend du capital humain qu'ils ont su développer, ils sont plus exigeants sur ce que leur offre l'entreprise en matière de rémunération, de formation et de prestations de toutes sortes

Ces approches marketing ont amené les DRH à segmenter la population salariée et notamment à identifier et développer des programmes spécifiques pour les collaborateurs à haut potentiel. Bien loin d'être réservée aux grandes entreprises, cette pratique s'est développée dans les PME. Par exemple, si 31% des entreprises de plus de 500 salariés ont mis en place des politiques de gestion des hauts potentiels, 18% des entreprises de 100 à 500 salariés ont fait de même (enquête Ipsos-Insight).

La qualité de vie au travail



¹ D'APRÈS ENQUÊTE IPSOS-INSIGHT, DÉCEMBRE 2006

Quelles actions votre entreprise a-t-elle mise en place pour répondre aux problématiques d'attraction et de fidélisation des salariés ?

OFFRE SAGE

Synthèse de l'offre Sage :

Les solutions Sage Paie et Ressources Humaines et Sage SIRH permettent aux moyennes et grandes entreprises de simplifier leur gestion administrative du personnel et de dynamiser leur gestion des ressources humaines. Préparation de la paie, déclarations sociales, gestion des 35h, formation, DIF, recrutement, mobilité interne, les enjeux des

responsables ressources humaines sont à la fois complexes et variés. C'est la raison pour laquelle les solutions Sage libèrent les DRH de leurs tâches administratives et routinières, et leur apportent des outils puissants pour les aider dans des missions plus qualitatives : gestion des compétences, fidélisation des salariés, gestion des rémunérations, motivation des cadres...

IMPRIMEUR : JPA
61, RUE JEAN-PIERRE TIMBAUD
95190 GOUSSAINVILLE

ANNÉE ET MOIS DE CRÉATION :
MAI 2007

DÉPÔT LÉGAL : EN COURS

PARUTION GRATUITE

TOUTE REPRÉSENTATION, TRADUCTION,
ADAPTATION OU REPRODUCTION, MÊME
PARTIELLE, PAR TOUS PROCÉDÉS, EN TOUS
PAYS, FAITE SANS AUTORISATION PRÉALABLE
EST ILLICITE ET EXPOSERAIT LE
CONTREVENANT À DES POURSUITES
JUDICIAIRES.

SAGE SAS • SOCIÉTÉ PAR ACTIONS
SIMPLIFIÉE AU CAPITAL DE 500.000 EUROS
• SIÈGE SOCIAL : 10 RUE FRUCTIDOR •
75834 PARIS CEDEX 17
• RCS PARIS 313 966 129
SAGE EST LOCATAIRE-GÉRANT DES SOCIÉTÉS
SAGE COALA, ADONIX, ADONIX
APPLICATIONS ET SERVICES, SAGE LOAN
ET MICROLOG CRM.
LES INFORMATIONS PRÉSENTES DANS CETTE
BROCHURE NE SONT PAS CONTRACTUELLES
ET SONT SUSCEPTIBLES DE MODIFICATIONS
SANS PRÉAVIS. TOUTES LES MARQUES,
NOMS DE SOCIÉTÉS ET DE PRODUITS
MENTIONNÉS DANS CE DOCUMENT SONT
LA PROPRIÉTÉ DE LEURS DÉTENTEURS
RESPECTIFS.

CRÉDITS PHOTOS : JUPITERIMAGES

REMERCIEMENTS : BERNARD GIRARD

617_MGE_LES GUIDES SAGE

**APPELEZ-NOUS AU
0 825 007 017***

- Vous souhaitez présenter votre cahier des charges et échanger avec l'un de nos consultants ?
- Vous souhaitez une présentation générale de nos offres Sage SIRH et Sage Paie et Ressources Humaines ?
- Vous souhaitez avoir plus d'informations sur l'intégration de nos offres ?

sage

10, rue Fructidor
75834 Paris Cedex 17
Internet : www.sage.fr/mge

Informations Commerciales

 **N° Indigo 0 825 007 017***

Fax : 01 41 66 25 55