

RESSOURCES HUMAINES

Piloter le changement du système d'information

- Le système d'information des ressources humaines (SIRH) doit répondre aux besoins exprimés par la collectivité.
- Les relations avec l'éditeur du logiciel doivent être précisées dans le cahier des charges.

C'est un projet d'envergure, auquel un directeur des ressources humaines (DRH) se trouve confronté une ou deux fois dans sa carrière : renouveler le système d'information des ressources humaines (SIRH) de son organisation. Or, en raison de l'évolution de leurs missions, de leur masse salariale et des contraintes budgétaires, les collectivités sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans un tel chantier, qui demande un réel savoir-faire de gestion de projet transversal. « Le SIRH structure toute l'informatique de la col-

lectivité car il emploie les mêmes postes de travail et le même réseau. C'est encore plus vrai pour les SIRH de deuxième ou troisième génération qui utilisent les techniques web », prévient le consultant François Lamotte. L'effet structurant du SIRH se constate également sur l'ensemble des processus de ressources humaines. « Confrontées à des enjeux de maîtrise des finances publiques et de la masse salariale, de gestion de la mobilité interne et d'évolution de la direction des RH vers un partage de la fonction avec les encadrants, les collectivités doivent mettre en place un système d'information en cohérence avec leurs ambitions en la matière », note Marie-Joëlle Thenoz, associée secteur public du cabinet de conseil Ineum Consulting.

Levier de réorganisation. Faire du renouvellement du SIRH un levier pour refondre la fonction RH, la décentraliser et accélérer la gestion individualisée des agents, c'est l'objet de la réflexion que mène actuellement Agnès Badois, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines à la mairie de Sannois (Val-d'Oise). Dans la ville de Surresnes (Hauts-de-Seine), le basculement vers le nouveau SIRH, au 1^{er} janvier 2008, a également été précédé d'une remise à plat des relations entre le service RH et les agents de la collectivité avec pour principaux objectifs de mettre ces derniers au cœur du système d'information et d'introduire une transversalité

LES POINTS CLÉS

Associer la hiérarchie

Anticiper le nouvel outil

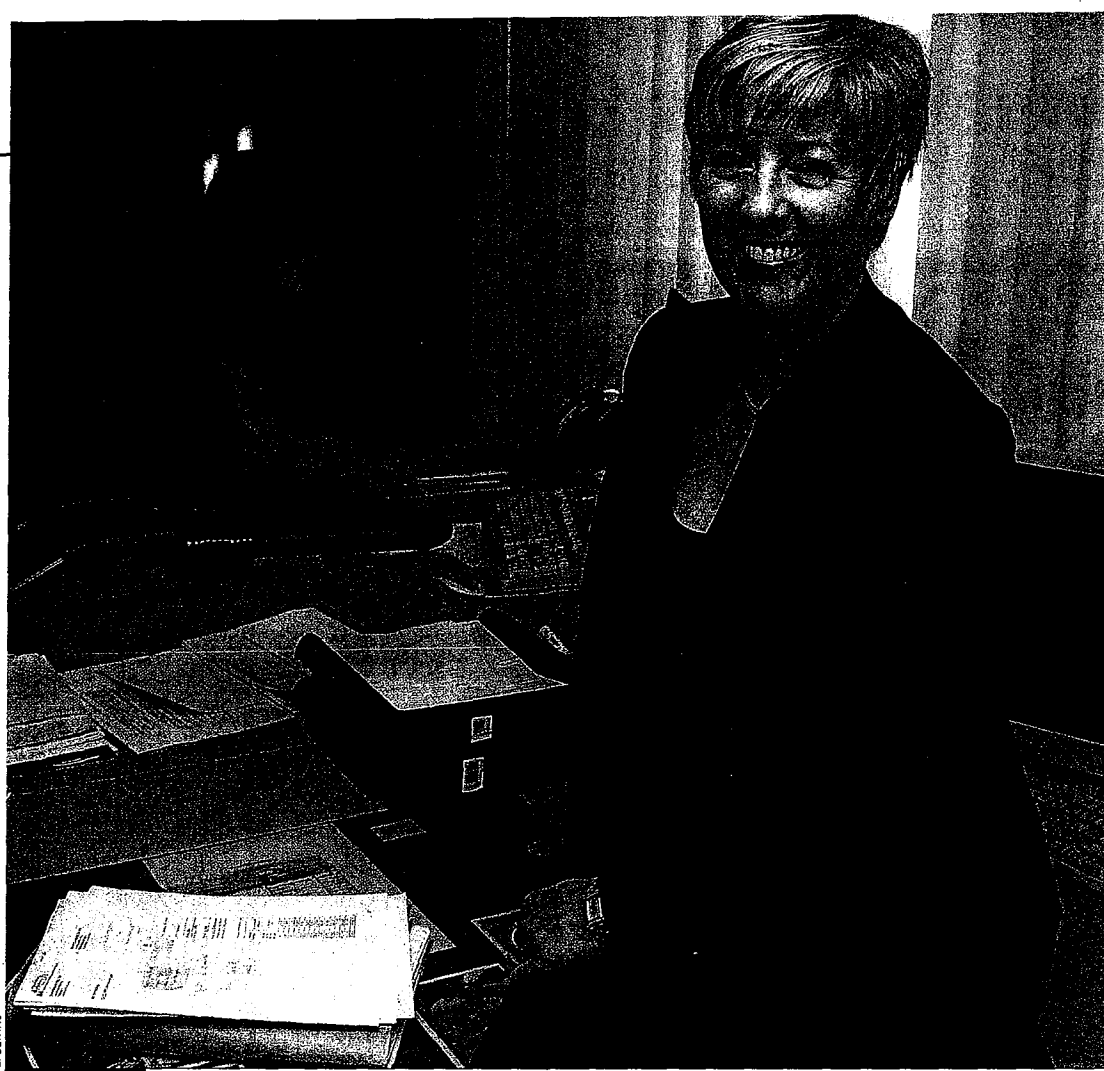
Mobiliser les agents

Etat des lieux

« Enrichissement ou refonte complète, le parc SIRH est relativement récent et s'est fortement renouvelé depuis 2005 », constate Ineum Consulting dans une étude sur les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) dans les collectivités, publiée en 2007. Si la paie et la gestion administrative et statutaire du personnel sont désormais quasiment entièrement informatisées, l'enquête souligne que le SIRH s'étend progressivement à l'administration des ressources humaines : 76 % des logiciels couvrent la gestion de la formation, 39 % celle des recrutements et 22 % celle des compétences. Autre tendance : l'ouverture du SIRH aux managers, qui restent cependant encore souvent cantonnés à une position de consultation de l'outil plutôt que de transaction.

des ressources humaines en mettant l'outil à la disposition de tous les services.

Cet effet de « fil conducteur » du SIRH impose d'en choisir les fonctionnalités avec le plus grand soin et de les définir précisément dans un cahier des charges. DRH du conseil général du Cantal, Daniel Bruno met la dernière main à ce document accompagnant le renouvellement du SIRH de sa collectivité. « Il s'agit de définir l'organisation que nous souhaitons mettre en place – en l'occurrence une direction des RH qui soit davantage une ressource qu'un simple service de gestion – et les fonctionnalités que nous proposons : possibilité pour les agents de nous interpeller via le net pour une modification de situation familiale ou d'adresse, accès des encadrants à la situation en temps réel de leur équipe en termes d'effectif, de com-



TÉMOIGNAGE Francine Cabriol, chef du service du contrôle et de l'administration des données au conseil général de la Moselle

« Nous nous sommes préparés deux ans avant »

« Nous avons commencé à envisager le renouvellement de notre système d'information des ressources humaines [SIRH] en 2003, pour préparer l'acte II de la décentralisation et l'intégration au sein du conseil général de nouveaux agents, qui se traduisaient par le doublement de notre effectif et l'apparition de nouveaux métiers. A partir de cette date, nous avons lancé les consultations (état des lieux, détection des besoins...) pour établir notre cahier des charges puis lancer l'appel d'offres, menant en parallèle une restructuration de la direction des RH afin que le changement de système informatique intervienne dans une organisation prête. En 2004, nous sommes entrés dans une phase opérationnelle de paramétrage des applications et migration des données, organisant dans le même temps des formations sur l'ensemble des

fonctionnalités pour tous les agents de la direction des RH. Au 1^{er} janvier 2005, nous avons démarré les modules "paie" et "carrière" du système, puis basculé sur une nouvelle architecture "full web" en 2006. Cela nous a permis d'ouvrir l'intranet destiné aux agents en leur proposant des fonctionnalités telles que l'accès à l'historique de leur carrière, l'activation d'un processus de changement d'adresse, la demande de congés en ligne... Depuis 2007, notre activité est centrée sur la maintenance et l'enrichissement de notre SIRH. Chaque poste a ainsi été recensé : éléments statutaires, particularités financières liées à un régime indemnitaire, rythmes de travail, spécificités en termes d'hygiène et sécurité... Nous travaillons désormais à la refonte du module de recrutement et souhaitons avoir un outil plus élaboré sur les tableaux de bord. »

pétences, de situation administrative... Cette réflexion préalable est essentielle : nous souhaitons en effet que l'outil réponde à notre organisation, et non l'inverse », explique-t-il. C'est d'ailleurs l'un des points sur lequel buttent les collectivités : en recourant à un appel d'offres, elles obtiennent des éditeurs des appli-

cations SIRH conçues pour le plus grand nombre, mais pas toujours adaptées à leurs besoins spécifiques.

Dialogue compétitif. « Pour que l'adéquation aux ambitions soit plus forte, la collectivité peut recourir à une procédure de dialogue compétitif. Celle-ci permet de créer, en

amont, un échange avec les éditeurs afin de faire évoluer le cahier des charges ainsi que les applications proposées. L'offre sera présentée à l'issue de ce dialogue compétitif » [NDR : procédure prévue aux articles 36 et 37 du Code des marchés publics], indique Yvan Matraire, senior manager et spécialiste des SIRH sec-

teur public d'Ineum Consulting. Certaines grandes collectivités s'y sont déjà essayées, obtenant des éditeurs le développement de modules qui n'existaient pas en tant que tel, par exemple sur l'évaluation des agents.

Pour éviter toute difficulté future lors de la mise en œuvre du progiciel, le cahier des charges doit non seulement définir précisément les attentes de la collectivité, mais aussi les modalités des relations avec l'éditeur. « Lors de la phase de démarrage du projet, nous avons organisé régulièrement des comités spécifiques avec un chef de projet dédié chez l'éditeur. C'est un point indispensable car lors de cette phase, de nombreuses questions doivent être réglées : paramétrage, vérification que les règles statutaires particulières à la ville sont intégrées dans l'outil... Cela exige un suivi et des relations très proches avec l'éditeur, lesquelles doivent être planifiées le plus clairement possible dès le début », indique Corentin Leblanc, responsable de l'unité étude et modernisation des RH à la mairie de Suresnes.

Mise en œuvre progressive. Une fois l'appel d'offres passé et l'éditeur choisi, reste l'étape de la mise en œuvre. « Nous avons réalisé la paie en double pendant plusieurs mois pour nous assurer que les données du SIRH étaient exactes. Le personnel du service ressources humaines a dû se former au nouvel outil et le maîtriser suffisamment pour en retirer un véritable bénéfice : dans notre cas, cela a nécessité un an. Depuis le basculement des modules "paie" et "carrière", d'autres applications ont été progressivement introduites », poursuit Corentin Leblanc. Une phase d'enrichissement et de maintenance moins sensible, mais pas totalement exempte de difficultés : nombre de collectivités se plaignent en effet de leurs relations avec les hotlines de leur éditeur !

Gaëlle Gimbrière