

Martine Fabre
Bernard Merck
Marie-Ange Proust
Françoise Ridet
Martine Romanet

Équipes RH
acteurs de la str@tégie
L'e-RH : mode ou révolution ?

Préface de Michel BON

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2833-7

Éditions

d'Organisation

Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?

*« C'est grande folie de défier
sans besoin l'intelligence d'autrui »*

Boccace

E-commerce, e-production, e-business, e-marketing, e-RH... tous ces vocables en e-... fleurissent un peu partout dans les média spécialisés ou grands publics. Mais qu'y a-t-il vraiment derrière ce concept appliqué aux RH ? S'agit-il simplement d'un label qui permet aux entreprises de se donner une image de firme moderne en recourant aux NTIC ? Suffit-il d'utiliser Internet ou Intranet comme support pour estampiller de fait une application ressources humaines comme « e-RH » ?

Dans ce chapitre, notre expérience pratique sur ce sujet au sein de France Télécom, nous conduira à proposer au lecteur la représentation que nous nous faisons de ce concept, qui dépasse largement les définitions actuelles. Nous déroulerons ensuite les différents grands processus RH impactés par l'e-RH, en les illustrant avec des applications RH mises en œuvre par des DRH de diverses entreprises. Nous n'avons pas l'ambition d'être exhaustifs dans les exemples apportés. Ils sont nombreux et souvent riches. À ce titre, nous risquons de frustrer certains de nos collègues RH face aux projets innovants qu'ils ont mis en œuvre et que nous ne pouvons citer, faute de place. Nous ne les oublierons pas lors de notre prochain livre !

Avant de débiter ce chapitre, nous insistons sur le fait que l'imagination dont font preuve les DRH doit être au service d'une logique de réelle valeur ajoutée de la fonction RH sur les contributions attendues. L'innovation pour l'innovation est inutile et surtout coûteuse. Par contre, le levier qui doit nous faire penser et nous faire agir autrement est le client final. Dans ce cadre, c'est à la fonction RH de ne pas sous-estimer les difficultés (inhérentes à elle-même ou extérieures) qui vont surgir tout au long d'une démarche de mise en place d'un e-RH.

Sur ces réflexions, nous engageons les équipes RH à méditer ces quelques lignes : *« si les entreprises se posent la question de mettre à leur service la créativité, de susciter l'innovation, ce n'est pas parce qu'elles ont pour la nouveauté un goût inné, c'est simplement qu'elles en espèrent un avantage concurrentiel durable et défendable. C'est donc la conquête du client qui sous-tend cette démarche. Les entreprises qui ne cherchent pas à conquérir des clients ou à garder les leurs, par exemple parce que leurs clients sont captifs, ne se posent pas de façon pratique des problèmes de créativité et d'innovation. Elles ont tendance à rester bureaucratiques parce que c'est tout simplement l'intérêt des personnes qui travaillent dans ce type d'organisations... La créativité dérange la bureaucratie »*¹.

Une définition qui dépasse largement l'outil

L'e-RH, un concept aux multiples facettes

Malgré une presse abondante, il n'est pas simple de trouver une définition de l'e-RH, compte tenu de la jeunesse de ce concept. Il est, par ailleurs, difficile d'extrapoler sur le

1. Gavriloff Ivan et Jarrosson, Bruno, *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas*, p. 131, éd. Dunod, 2000. Prix Manpower de l'ouvrage 2001.

domaine RH les quelques commentaires faits autour du préfixe « e », au-delà du symbole de la mise en réseau.

Le préfixe « e »

« Le e- accompagne beaucoup de noms pour caractériser le déploiement d'un système d'information permettant d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure. »

« Pour évoquer les nouvelles activités créées grâce au Net, on utilisera le préfixe e-suivi d'un point... : il en est ainsi du e.business, du e.commerce » (Mongrand, Jean-Pierre, *Le manager dans la nouvelle économie*, Éditions d'Organisation, 2001).

« Tout ce qui commence par « e- » renvoie à une conception distante et un peu dés-humanisée des relations interpersonnelles. Après tout, pour certains, le e-learning, c'est apprendre sans professeur, le e-marketing, c'est vendre sans vendeur et le e-banking, c'est la disparition du banquier, personne physique ». C'est sans doute dans ce même esprit que Jacques Igalens s'amuse à parler d'« une e-RH qui fait de la GRH sans DRH ».

Quand un auteur apporte une définition du e-RH, elle est souvent réductrice. Le seul recours aux NTIC dans la gestion de processus RH n'est pas suffisant. Certes, la tentation de se focaliser sur l'outil est forte. Nous lisons par exemple dans l'éditorial d'un cahier spécial¹ d'*Entreprise & Carrières* récent, consacré au sujet : « la e-GRH prend pied dans l'entreprise. Internet devient un outil de plus en plus familier ». Puis un inventaire est fait, exemples à l'appui, avec le recrutement, la formation, la gestion des carrières et l'organisation (au sens gestion des temps, communication interne, et relations sociales).

L'angle de l'outil et ses performances semble effectivement très présent dans les quelques définitions parcourues :

- « Le champ de ce que l'on appelle la GRH électronique, ou e-RH, qui se définit comme les politiques de GRH utilisant

1. « e-GRH Internet séduit les DRH », in *Entreprise & Carrières*, supplément du n° 590, 2001.

les NTIC, à savoir essentiellement les Intranets internes public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques¹. »

- « Le e-RH est le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié : recrutement, gestion sociale (congrés, dépenses sociales...), paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite. »
- « Le e-DRH correspond au fonctionnement d'une DRH articulée autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations dont la plupart sont articulées en flux. La fonction se construit ainsi autour de processus de plus en plus transversaux². »

Le terme « e-RH » semble beaucoup plus riche. Certes, il y a un recours aux NTIC, ce qui renvoie aux notions suivantes :

- la mise en réseau donne la possibilité de faire circuler l'information de façon quasiment instantanée entre différents acteurs (individus ou groupes d'individus) ;
- le multimédia fournit la capacité à traiter différents types d'information (son, images, vidéo, texte, calculs et instructions informatiques). En d'autres termes, il y a complémentarité ;
- la convergence des technologies (téléphone, son, images et vidéo) favorise leur digitalisation et leur traitement informatique ;
- avec le nomadisme, il est désormais possible de s'affranchir des infrastructures fixes (essentiellement le bureau) pour se connecter de n'importe où, même en déplacement,

1. Barthe, Stéphane, « L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines : émergence de l'e-RH », in *Les notes du LIRHE*, note n° 343, 2001 (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi).

2. Silva, François, *e-DRH*, éd. Liaisons, année 2001.

ce qui ouvre largement les domaines d'utilisation, facilite l'appropriation des outils et développe l'interactivité ;

- l'aspect normatif de l'informatique permet d'adopter un format commun, indépendant des supports et des applications, ce qui favorise la communication entre machines et applications, donc l'accès.

Trois conditions à remplir pour parler d'e-RH

Le recours aux NTIC dans un projet global RH

L'e-RH, c'est le recours aux NTIC dans un projet global RH. Nous entendons par global, le fait qu'une grande part des domaines RH est remaniée, adaptée ou transformée. Ainsi, ce recours aura un impact sur la gestion de processus RH et sur la relation de la fonction RH avec son environnement.

La gestion d'un nombre significatif de processus RH est faite sur le mode informatif (accès aux règles RH) ou interactif (possibilité de modifications, d'interrogations et de simulations). L'e-RH couvre donc un certain nombre de processus RH qui sont administrés sur un mode unique et qui sont donc communs à l'entreprise. Ceci pourra poser problème à certaines entreprises ayant des pratiques très diversifiées (les grandes entreprises et les groupes). À ce titre, la simplification des processus et son aspect normatif ne devront pas être sous-estimés (voir chapitre 6).

La relation de la fonction RH avec son environnement. Ainsi l'utilisation d'un outil d'ERM dans un centre d'appels RH est une bonne illustration du concept de l'e-RH. Nous détaillerons cet exemple et ses conséquences dans les chapitres suivants. Nous pouvons cependant expliquer, que la mise en place de l'ERM va complètement modifier les interactions de la fonction RH avec le personnel et les managers. Des usages et des comportements nouveaux seront à prendre en compte pour optimiser sa relation de service.

L'e-RH fait intervenir d'autres acteurs que la seule fonction RH

L'information RH devient non seulement accessible à tous (sous réserve du respect de quelques règles de confidentialité, tout le monde n'a pas accès à tout), mais elle est également traitée directement par tous. Le salarié se voit responsabilisé sur ses propres actes de gestion courante. Le manager intervient directement dans les processus RH, sans intermédiaire.

Avec l'e-RH, le système d'information RH est donc partagé, alimenté ou modifié par les acteurs à la source de l'information, avec ou sans validation managériale. Tout se fait avec un minimum d'intervention des équipes RH.

L'aspect innovant et interactif des outils mis en place, permet de gérer différemment les processus RH, de les reconsidérer avec un œil neuf, de balayer les champs du possible (du probable, voire de l'impossible) pour améliorer la relation de service et la valeur ajoutée de la fonction RH. C'est aussi étendre la démarche à de nouveaux champs, entre autres, l'évaluation en ligne, ou le e-learning. À l'intérieur de ces champs, le salarié devient un acteur de plus en plus informé et acteur de son propre développement.

L'e-RH, c'est le recours à des nouveaux modes d'organisation pour gérer les processus RH

Nous ne faisons pas allusion ici à l'évolution de la structure RH devenant un partenaire plus actif des affaires (concept de *business partner*, voir chapitre 4). En fait, c'est l'évolution des modes de fonctionnement permis par l'e-RH qui rend nécessaire de nouvelles organisations RH (voir chapitre 5). L'e-RH donne donc la possibilité de travailler différemment.

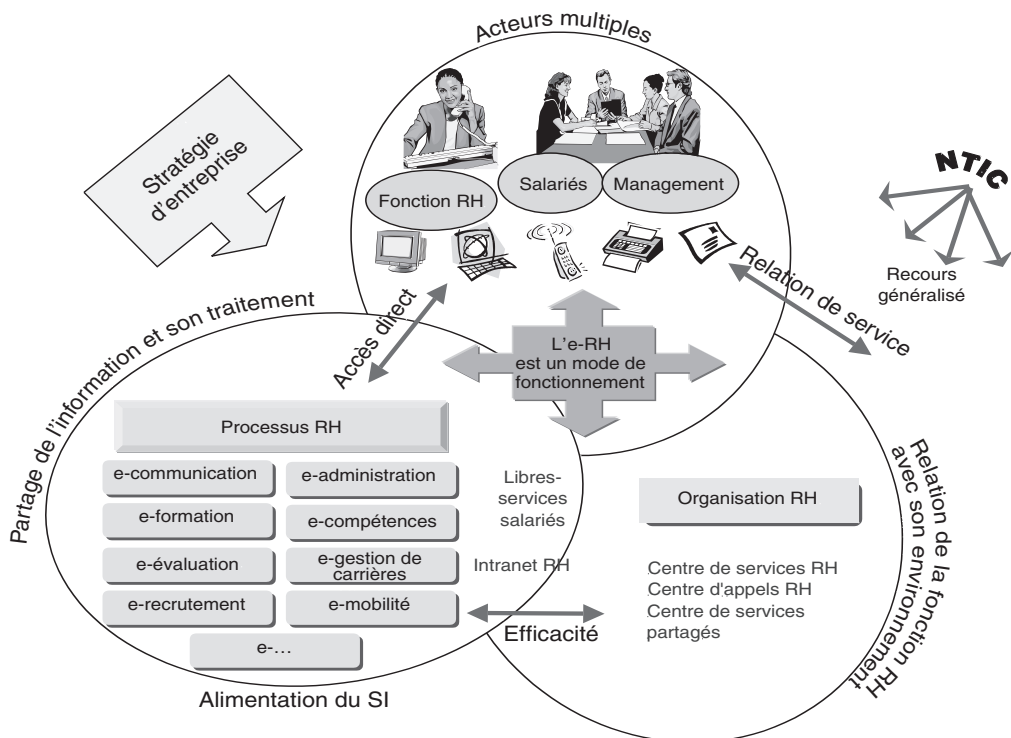
Ce sont les composantes « amplitude des champs couverts par les outils » et « mode de fonctionnement et d'organisation » qui semblent manquer dans les différentes définitions énoncées aujourd'hui et dont quelques exemples ont été cités plus haut.

Sans doute celles-ci sont-elles évidentes pour nos auteurs, en revanche, elles semblent absentes chez beaucoup de nos collègues RH. Le seul développement et la mise en ligne de quelques outils RH, indépendants les uns des autres, ne correspondent pas à la définition proposée. Ainsi, la mise en place d'un support Intranet sur l'évaluation à 360° ne fait pas rentrer dans le monde du e-RH, à moins que cette application soit en interface avec d'autres, comme la gestion des compétences, la gestion des postes (avec une alimentation de la base d'information de l'entreprise), et que ces dernières soient « à la main » des managers et des salariés.

L'e-RH : une proposition de définition

L'e-RH, soutenu par une stratégie d'entreprise et un recours aux NTIC, est un mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de processus RH, qui s'appuie sur :

- le partage de l'information RH et son traitement par un accès direct des salariés, du management et de la fonction RH ;
- la mise en place d'organisations RH nouvelles pour optimiser la relation de service.



Ainsi, pour mettre en place un e-RH, il sera nécessaire de travailler sur la révision des processus en vue de leur simplification, l'Organisation, la Professionnalisation des acteurs et le Système d'Information. Cette démarche POPSI (appellation interne) que nous avons mis en œuvre dans notre entreprise est détaillée dans le chapitre 7.

L'e-RH, un projet de toute l'entreprise, à la main des DRH

La mise en place d'un Intranet et d'outils RH associés n'est donc pas une condition suffisante pour conclure que l'entreprise est dans une démarche d'e-RH. Le lecteur comprendra

sans doute mieux ce que recouvrent les quelques mots de François de Gueuze¹ sur le sujet : « le pourquoi de l'e-RH réside dans un changement de la gestion des ressources humaines, qui s'étend à de nouveaux champs, une interaction plus forte étant nécessaire entre les salariés et les managers ».

Sans dévoiler ici tous les sujets développés dans les différents chapitres, nous insisterons pour conclure sur les éléments suivants :

- ce type de projet est une opportunité pour le DRH de transformer le cadre d'action de ses équipes. Il est donc « à sa main », encore faut-il qu'il en mesure les impacts ; à ce titre, le DRH doit garder la maîtrise d'ouvrage sur l'ensemble du projet et notamment sur l'aspect système d'information.

Or, force est de constater que dès qu'il s'agit de SIRH, le directeur de l'informatique sort souvent de son rôle de maîtrise d'œuvre sur les aspects techniques ; son souhait d'avoir un système d'information cohérent, notamment en terme d'administration, peut le placer en maîtrise d'ouvrage en lieu et place de la DRH.

- un tel projet aura d'autant plus de chance d'aboutir qu'il sera porté par la direction générale de l'entreprise. Sa mise en œuvre se trouvera facilitée, si celui-ci correspond effectivement à une vraie volonté de l'entreprise de changer ses pratiques, même si le gap à franchir est important. C'est un projet global, dont l'aspect « culture de l'entreprise » ne doit pas être négligé. La responsabilisation des salariés sur les actes de gestion les concernant, ou tout simplement l'accès en ligne des salariés aux informations et applicatifs RH en est une illustration ;

1. Professeur associé en charge du DESS MRH (management des ressources humaines) de l'Université de Lille. Propos tenus dans le JNet Solutions le 7/11/2001.

- pour toutes ces raisons, il implique à titre divers l'ensemble des acteurs de l'entreprise, tant en ce qui concerne la phase de conception que celle de mise en œuvre.

Aux DRH de dépasser le seul angle technique et de repérer l'enjeu véritable d'un tel projet ; de ne pas investir dans de coûteuses applications RH sans avoir réfléchi aux impacts, en terme de changement d'organisation préalable, de révision systématique des processus ..., ni avoir défini une stratégie globale de mise en place.

Les freins seront nombreux et plaquer des outils sur un contexte existant, aussi sophistiqués soient-ils, ne permet pas de faire évoluer les pratiques de l'entreprise. Nous aurons largement l'occasion d'aborder ces différents sujets.

La DRH gère le marketing...

Lors de la Table Ronde du 25/10/2001 intitulée « De la gestion des salariés à l'ERM », Pascal Saubion (Senior Manager d'Expertel Consulting) nous donne sa vision de la mise en œuvre d'un projet e-RH. Le rôle qu'il attribue à chacun des acteurs est tout à fait intéressant et peut être une des clefs de réussite.

« Il faut passer d'une logique de gestion à une logique de marché, d'un centre de coût à une activité qui est rentable pour l'entreprise... Les entreprises, au travers des nouvelles technologies, traitent leurs salariés comme des clients. La DRH gère le marketing. Le manager est un commercial chargé de vendre auprès des clients les services et produits créés par la DRH. Il existe une relation particulière entre une entreprise et son client : le salarié... Lorsqu'un salarié est intégré dans l'entreprise, vous cherchez à le fidéliser. Pour cela, vous lui proposez des services qui vont l'intéresser. Il s'agit, par exemple, de la gestion de carrière qui va lui permettre d'évoluer au sein de l'entreprise. »

Des solutions e-RH internes à l'entreprise ou externalisées

C'est à partir de sa propre stratégie que chaque organisation pourra introduire l'e-RH pour servir sa politique et optimiser sa performance.

Dans ce cadre, les solutions e-RH peuvent être internes à l'entreprise ou externalisées pour partie. Dans le premier cas, c'est ce que l'on observe pour les grandes entreprises ou pour celles qui sont sur des technologies de pointe, et qui les utilisent comme vecteur d'image ou argument commercial. C'est ce qui se passe chez Cisco, IBM, Bull... qui utilisent en interne leurs propres solutions proposées sur le marché. Ces organisations ont déjà un Système d'Information RH propre (« système propriétaire ») sur lequel viennent se greffer les autres outils.

Dans le cas de l'externalisation, des solutions e-RH peuvent être mise en place avec l'achat de solutions ASP par exemple. Ce type de montage peut constituer une opportunité pour les entreprises qui aujourd'hui externalisent leur paie pour des raisons de stratégie d'entreprise (cœur de métier) ou pour des PME, qui n'ont pas toujours en interne les ressources qualifiées pour mettre en place et gérer ce type de démarche. L'ASP permet de confier l'exploitation et la maintenance des applications informatiques à des spécialistes du domaines et de libérer l'entreprise de tâches qui nécessitent des compétences particulières.

Le panel des offres en ASP s'élargit aujourd'hui. Désormais, il n'est plus concentré sur la paie et la gestion à proprement parler. Certains acteurs spécialisés dans l'offre de logiciel ou de produits RH proposent ainsi des solutions comme le 360° sur l'Intranet (HR Valley), de la documentation juridique en ligne (Cassiopay), des plates-formes de formation, la gestion des CV (Kioskemploi).

Ainsi, toutes les entreprises qui externalisent aujourd'hui la gestion administrative peuvent être intéressées par des solutions sur mesure en ASP, surtout si elles se révèlent plus réactives et moins coûteuses. L'externalisation peut également être le moyen pour ces entreprises de s'enrichir des compétences d'un réseau d'experts externes, notamment dans le cadre de centre d'appels. Nous pensons ici au cas, détaillé plus loin, de Teletech qui à l'occasion de la mise en place de ce type de structure pour l'un de ses clients a construit avec lui une base de connaissances sur son réglementaire alors non formalisé.

Un tour d'horizon des fonctionnalités de l'e-RH

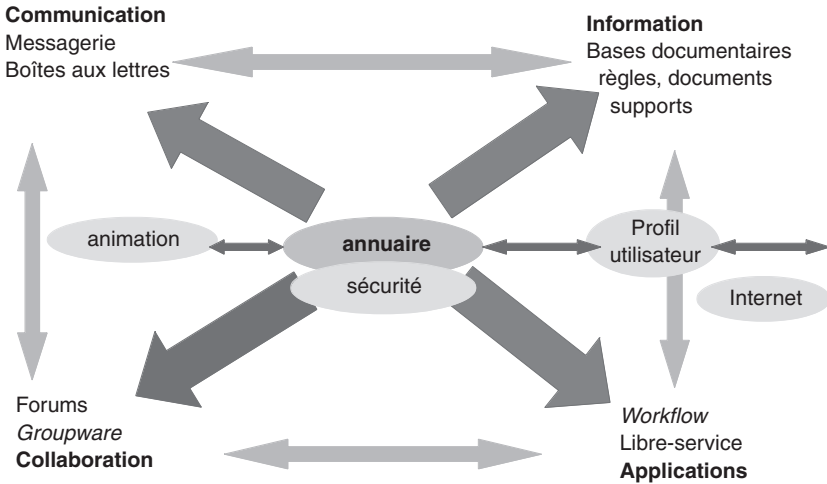
Dans ce chapitre, nous proposons au lecteur d'effectuer un tour d'horizon des différents domaines RH impactés par l'e-RH et des outils qui leur sont associés. Les nouvelles formes d'organisations RH, partie intégrante du concept d'e-RH comme notre définition le montre, seront détaillées dans le chapitre 5.

Mais, auparavant, nous allons voir les différentes typologies des Intranets utilisées dans le cadre de l'e-RH.

Des Intranets RH aux fonctionnalités plurielles

L'Intranet est présent dans toutes les grandes entreprises. A minima, ce sont des outils orientés vers l'information et la communication, mais ils peuvent être beaucoup plus élaborés. Selon les auteurs, le coût d'installation d'un Intranet varie en moyenne de 45 à 120 euros par salarié (hors matériel) en fonction de sa sophistication.

Les différents Intranets



Comme le montre le schéma, il existe quatre types d'Intranet du plus simple (information) au plus élaboré (applications), s'appuyant de plus en plus sur un annuaire générique. Cette façon de procéder, idéale, évite de multiplier la maintenance de plusieurs espaces de noms (coûts d'administration) et permet d'avoir un annuaire fiable (une seule mise à jour).

Appliqués aux RH, que recouvrent ces quatre types d'Intranet et quelles utilisations en sont faites ?

L'initiation des salariés aux NTIC

L'Intranet de communication représente la première étape de l'initiation des salariés aux NTIC, tout en facilitant les échanges : tout salarié a, par exemple, la possibilité de poser des questions à la DRH. Cette fonctionnalité est souvent utilisée lors de moments forts de la vie de l'entreprise : entre

autres, un changement de localisation géographique, une nouvelle convention collective applicable, une mise en bourse, une fusion.

Une communication réussie : le cas de Sanofi-Synthélabo

En décembre 1998 est créé le groupe Sanofi-Synthélabo, issu de la fusion d'une filiale d'Elf-Aquitaine et de l'Oréal. Frédéric Cluzel, DRH à cette époque de Sanofi, nous explique que « pour l'ensemble du personnel, qui dit « fusion » dit « synergie, économies, licenciements, plans sociaux ». Bref, une inquiétude générale assez forte. Nous avons donc essayé de trouver des moyens pour dédramatiser tout cela. Sur l'Intranet, nous avons créé un « espace fusion », dans lequel chaque salarié des deux entreprises pouvait poser directement une question et obtenir une réponse dans les deux ou trois jours. Nous avons eu, en l'espace de quelques mois, 600 à 700 questions ».

Ce mode de communication nécessite, bien entendu, une réactivité forte de la DRH quant aux réponses apportées.

L'Intranet d'information

Pour les entreprises, c'est avant tout un vecteur de communication important de leurs politiques et de leur stratégie, un moyen de fédérer les salariés autour d'une culture commune (élément important pour les groupes internationaux).

Selon le DRH de Pasteur Mérieux MSD, c'est une « *nécessité de faire partager par la totalité des salariés les mêmes informations, les mêmes connaissances sur l'entreprise et les hommes qui la font vivre* »¹. Cet Intranet permet l'accès à l'information sans intermédiaire, par la création de bases documentaires mises à la disposition des salariés de l'entreprise. On y trouve par exemple les politiques et les règles RH, les accords d'entreprise, des informations sur la vie de l'entreprise ou les postes à pourvoir. Toutes les informations doivent

1. Revue RH en Rhône-Alpes, n° 4, juin 1997.

être retrouvées facilement (classement organisé, recherche par mots clés).

Quelques informations, ou sites Intranets « privés », peuvent cohabiter. L'information devient accessible à des catégories de personnes bien précises. Des profils utilisateurs et des droits d'accès associés sont nécessaires. La fonction RH et /ou les managers accèdent ainsi à des informations complémentaires qui leur sont réservées : marges de manœuvre associées à une règle RH, point sur des négociations en cours, documents remis lors d'une séance du comité d'entreprise, etc.

Les DRH restent cependant assez circonspects quant au contenu de ces informations. La sécurité d'accès n'est pas forcément optimum et un mot de passe est si vite donné à quelqu'un d'autre, malgré toutes les consignes de départ.

L'Intranet de collaboration

L'Intranet de collaboration ouvre des fonctionnalités plus large que la précédente, à travers des applications *collaboratives* de type forum et groupware¹.

La création d'un forum dans le domaine RH est surtout utilisée autour de réseaux ciblés : RH ou managers principalement. Il permet d'échanger des points de vue (en temps réel ou différé) ou des informations. Quand cette faculté est offerte à l'ensemble des salariés, une animation-régulation est mise en place. Il s'agit d'éviter tout débordement. Une grande partie des entreprises sont sur ce sujet très prudentes. D'autres jouent le jeu de la transparence complète, comme Schneider Electric qui a ouvert en 1999 un Intranet RH mondial, baptisé He@rt, dans lequel *« aucun filtrage a priori des forum n'entrave la communication entre les 40 000 utilisateurs »*

1. Permet à un ou plusieurs groupes de travailler en commun, même s'ils sont éloignés physiquement, en leur apportant la logistique pour communiquer (messagerie, forum...), coopérer (élaboration collective de documents, espaces virtuels...), se coordonner (agendas électroniques, planning...) et collaborer (base d'information commune...).

potentiels, un réseau qui connecte cadres, employés et ouvriers »¹. Le chef de projet explique que c'est, de fait, une façon de « *développer une certaine proximité, une transparence, pour en finir avec l'image opaque de la fonction RH* ».

Les groupwares ont pour cibles principales des groupes projets transversaux, des réseaux d'experts, des communautés d'intérêt. Ils permettent de travailler à plusieurs et à distance sur un même sujet, voire un même document. Les conditions de réussite pour le fonctionnement d'un groupware sont avant tout l'existence d'un animateur désigné. Les participants sont formellement inscrits avec accès sécurisé. Des services sont généralement associés (forum, messagerie, agenda partagé...). La forme la plus simple, au niveau technique, consiste à trouver sur le même site tous les travaux d'un groupe projet et de pouvoir soi-même l'alimenter. Des formes plus sophistiquées existent également pour faciliter un travail à distance interactif : un animateur peut, par exemple, mettre à jour au fur et à mesure d'une réunion téléphonique un document ; les modifications sont affichées en temps réel et vues par l'ensemble des personnes présentes sur leur micro, qui peuvent, de fait, réagir immédiatement.

Ce type d'Intranet est encore trop timidement utilisé par la filière RH elle-même, alors qu'il est assez simple à mettre en œuvre. Les entreprises ont, sans doute, un effort particulier à faire sur le plan de l'information des facilités techniques offertes grâce au NTIC. Cette remarque ne vise pas que la fonction RH. Peut-être faut-il dédier, dans le cadre de l'animation de la filière RH, des séances d'information et de témoignages sur ce sujet. En effet, la fonction RH n'est pas a priori une « férue-branchée » de la technique...

Le passage d'un Intranet de communication vers un Intranet de collaboration nécessite surtout une maturité de l'entreprise. Deux exemples viennent étayer ce propos, avec l'expérience

1. *JNNet Solutions* du 15 novembre 2001, Schneider ouvre son Intranet RH à 40 000 salariés dans le monde.

du groupe Lagardère et celle de Schneider Electric. Dans les deux cas, le projet de mise en place d'un Intranet RH de collaboration s'est déroulé sur une période de quatre ans (durée qui peut faire « bondir » une direction générale...). Les objectifs communs dans ces deux expériences ont été :

- la création d'une culture groupe avec pour Schneider une diversité de langues, de pratiques et de cultures, et pour Lagardère une diversité de métiers et de cultures ;
- la volonté d'un partage de connaissance, de compétences et d'expériences (affichage des *best practices*) ;
- la mise en place d'un mode de travail coopératif avec une volonté et une implication forte de la direction générale.

L'Intranet d'applications

Ce type d'Intranet interactif offre la possibilité d'accéder à des applications de types libre-service (ou self-service) et *workflow*¹. L'enjeu principal n'est pas uniquement l'automatisation des processus RH, il s'agit surtout de les rendre largement accessibles et modifiables. Il permet de dépasser les fonctionnalités de l'Intranet d'information (catalogue de formations, liste des postes à pourvoir...) et de l'Intranet de collaboration, en agissant, dans sa forme la plus élaborée, sur le système d'information RH central. Nous ferons, dans la troisième partie de ce chapitre, un tour d'horizon des applications mises en place par les entreprises.

Les formes les plus couramment mises en place dans les entreprises ont rapidement visé la formation (inscription en ligne) et le recrutement interne (dépôt de candidature). Dans le domaine du recrutement, par exemple, il devient possible de mettre en relation des salariés avec des acteurs RH ou managers sur des

1. Voir e-glossaire p. 433. Système d'automatisation des processus et des procédures, de la circulation des informations et des différentes étapes de validation qui leur sont appliquées. Il concerne un nombre déterminé de personnes qui doivent atteindre un objectif commun par une succession de tâches prédéfinies en un temps limité (remboursements de frais, demandes d'absences...).

postes à pourvoir. D'autres applications ont vu le jour d'une façon opportuniste, comme tout ce qui est fait dans le domaine de l'évaluation, ou par nécessité, comme la gestion du temps de travail avec la mise en place des 35 heures.

Enfin, quelques grandes entreprises traitent également une partie de leur gestion administrative avec la mise en place d'un libre-service dédié. Si ce modèle n'est pas encore généralisé en France, il est largement utilisé sur le continent nord-américain. Nous y reviendrons plus loin.

Ces libres-services permettent aux salariés d'une entreprise, après authentification, de consulter certaines informations administratives les concernant, voire de les modifier. Des exemples nous sont donnés avec le choix de placement pour la participation et l'intéressement, la mise à jour de données personnelles (changement de situation familiale, d'adresse, de coordonnées bancaires...), la visualisation de sa fiche de paie, des historiques des formations suivies, etc.

Le libre-service utilise très souvent le *workflow* (voir schéma), littéralement « flux de travail », celui-ci consiste à gérer électroniquement les processus (automatisation) mettant en jeu plusieurs acteurs, documents et activités.

Le *workflow* permet la validation d'une tierce personne qui peut être le manager (cas le plus fréquent) ou un expert RH habilité (par exemple, pour valider un dossier complexe, ou nécessitant une pièce justificative, avant prise en compte dans le système d'information). Son champ d'application vise essentiellement la gestion administrative : gestion des congés annuels, des frais de déplacement, des inscriptions sur des sessions de formation...

Les avantages de ce type de fonctionnalités sont multiples tant sur le plan de l'efficacité de l'entreprise que sur le plan économique. Par contre, une problématique d'emploi se posera pour une partie de la fonction RH. Ainsi, Cisco fait remarquer qu'aux États-Unis deux personnes suffisent pour traiter les

Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?

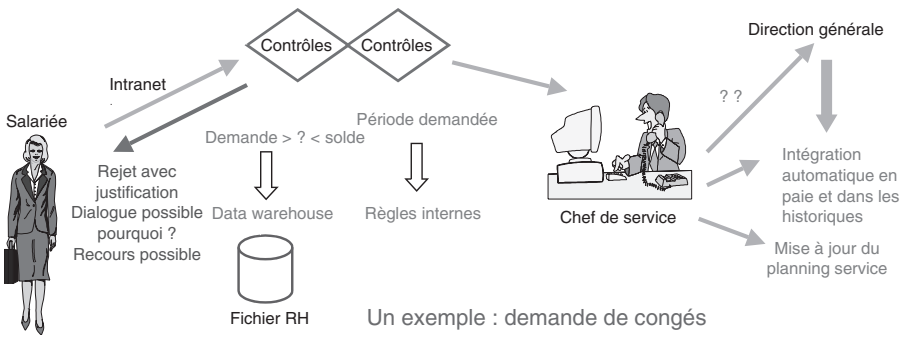
notes de frais de 20 000 salariés. Dans ce contexte, quel est l'avenir d'une « dame de la paie » chargée de saisir les demandes de congés dans le système d'information ? Le workflow ne peut-il pas être une opportunité pour elle de passer d'un rôle de saisie pure à un rôle à plus forte valeur ajoutée, comme celui du contrôle par exemple : « l'assistante RH pourra évoluer d'un rôle de saisie vers celui de contrôle, ne serait-ce que pour vérifier les informations importantes, les mettre à jour... »¹. Cette question sera traitée de toute manière. Ce serait faire preuve de langue de bois que de dire qu'il n'y a pas de conséquence en terme d'emploi sur le personnel RH.

Workflow

Il s'agit d'un process électronique entre différents acteurs, qui fixe dans un domaine donné :

- le rôle de chacun
qui est émetteur ?
qui est destinataire ?
qui valide ?
- l'ordre des opérations
- les contrôles effectués
quelles règles doivent être respectées ?
quel process si ce n'est pas le cas ?

Pour aboutir à un objectif précis.



1. site Vnunet : dossier « l'e-RH allège l'administratif », 2001.

Classer les Intranets en fonction de trois grandes familles d'outils

Si nous considérons toutes les possibilités d'Intranet en matière RH, une autre approche permet de classer les Intranets RH en fonction de trois grandes familles d'outils que l'on peut trouver dans une entreprise.

1. Les outils d'information RH sont le ou les site(s) Intranet RH accessible(s) à l'ensemble du personnel ou à une communauté (RH, managers). On peut les trouver à l'intérieur d'un site Intranet d'un service, d'une direction ou d'une division. Il s'agit d'éléments d'information pure sur le domaine RH.

2. Les outils de gestion RH et d'action regroupent le libre-service (avec ou sans *workflow*) à destination de l'ensemble du personnel et des outils à destination des managers (outils de simulation, de gestion des temps de travail, etc.). Pour la partie « action », nous visons tous les outils de GRH proprement dite, comme les Intranets de formation, de mobilité, mais aussi les outils adressés directement aux salariés comme la « boutique » proposant des produits ou des services (micro-ordinateur, voyage, location de voiture, etc.) à des prix intéressants.

3. Les outils métiers RH sont des sites Intranet moins visibles des salariés et des managers, car privatifs. Ils sont en effet réservés aux acteurs RH, voire à une partie d'entre eux. On y trouve les outils de CRM¹, toute la documentation technique accessible à la communauté RH. C'est autour des outils métiers, que sont le plus souvent utilisés les outils coopératifs (forum, groupware)... par nécessité !

1. *Customer Relationship Management* : système informatique permettant de suivre et de gérer les relations avec les clients.

Quelques points de vigilance communs aux quatre types d'Intranet

L'accès à la messagerie

Si la messagerie est très répandue aujourd'hui dans les entreprises, force est de constater qu'une certaine partie des salariés n'a pas de boîtes aux lettres, pour des raisons diverses. Attention aux exclus du système ! Ce constat concerne essentiellement les trois premiers types d'Intranet. Cette problématique doit être résolue lorsque l'entreprise met en œuvre un libre-service Intranet.

L'animation nécessaire

Ce point est essentiel, tant en ce qui concerne la « fraîcheur » des informations que l'animation proprement dite, lors de la mise en place de forum (Intranet de collaboration) ou de questions posées à la DRH *via* la messagerie (Intranet de communication). La nécessité de ressources RH dédiées sur ce sujet est primordiale et ne doit pas être sous-estimée. Attention à ne pas décevoir !

La sécurisation et l'accès aux informations

Comment identifier, reconnaître, formaliser et mettre à jour les niveaux de validation dans une organisation qui évolue en permanence ? Cette question devra être rapidement traitée.

Le « portail » : rationalisation et personnalisation

En peu d'années, les entreprises ont vu une multitude de sites foisonner sur leur Intranet, en particulier sur des informations et des applications RH. On voit même des sites RH se « concurrencer » entre le niveau national et le local, par exemple. Le parti pris de la plupart des dirigeants d'entreprise a été de créer l'usage, en laissant se construire ces sites, sans pour autant intervenir. Ainsi, victime de son succès, ce mode de communication ne permet plus aux salariés de se repérer facilement : quel site RH peut répondre à ma préoccupation immédiate ? parmi plusieurs sources d'information, laquelle est la bonne ou la plus à jour, voire la plus utile ? grâce à mes responsabilités ou à ma fonction, quelles informations ou

quels outils suis-je censé connaître ou utiliser ?... Le personnel va à la pêche aux informations, avec parfois en plus des problèmes de compréhension.

Aussi, une fois la phase d'appropriation passée, les DRH ont vu la nécessité de rationaliser, de simplifier et de personnaliser l'accès à l'information, dans une logique de portail : avec une adresse Intranet unique, toute personne ne s'identifie qu'une fois pour toute et accède automatiquement à une page d'accueil offrant un ensemble de services et d'informations. Il lui est également possible d'aménager cet espace, en fonction de ses préoccupations : accès à une communauté de métiers ou un niveau de responsabilité, faculté de recevoir en ligne des informations sur un sujet en particulier, de choisir ses sites privilégiés...

Un profil unique pour une palette de services

Ces portails mixent à la fois des logiques personnelles et professionnelles (logique de club avec accès verrouillé). Ainsi, Bull a mis en œuvre, dès 2000, un portail personnalisé en fonction du métier (soixante-quatre sous-familles identifiées¹), de la division et de la localisation géographique dans une cinquantaine de pays. Chaque collaborateur a son profil enregistré dans le système d'information RH, lui ouvrant de fait une palette de services.

Sur ce point, un certain nombre d'entreprises considère que l'Intranet est un mode de relation à la fois personnel et professionnel pour le salarié. Elles partent de la logique de *portal-employee*, où nous trouvons trois espaces sur toute position de travail. Ainsi moi, Madame XYZ, j'ai :

- un espace personnel, qui me donne la mise à jour de ma situation individuelle ; je peux consulter ma fiche de paie ;

1. « Des portails pour personnaliser l'accès aux informations », in *Entreprise & Carrières*, 24 octobre 2000.

je peux voir si l'on a bien pris en compte le fait que l'un de mes enfants a plus de 18 ans, etc. »

- un espace « manager » : grâce à mes responsabilités professionnelles, je peux trouver l'ensemble des données relatives à mes équipes ; je peux également réaliser mes suivis (tableaux de bord), valider les congés payés de mes collaborateurs, qualifier les propositions de part variable et les augmentations de rémunération... J'ai, en fait, à ma main, mes habilitations en matière d'accès au système d'information.
- un troisième espace, un peu à cheval entre les deux premiers, qui est mon espace personnel professionnel, où j'ai des liens avec par exemple les fournisseurs de billets d'avion ou des liens avec des fournisseurs de formation pour moi ou mes collaborateurs (*via* Extranet, si besoin est), où j'ai accès à des informations sécurisées liées à mon domaine d'activité.

Un portail unique pour faciliter l'accès à l'information

Dans les grandes entreprises, la tendance est au regroupement, à l'intérieur d'un même portail, de l'ensemble des accès qui permettent à un salarié, au travers des nouvelles technologies, d'être un employé à titre personnel, à titre professionnel et aussi ouvert sur l'extérieur. C'est une grosse tendance et une bonne pratique dans les groupes, à l'heure actuelle.

Mais, au-delà de la logique de portail, comment faire pour être sûr que l'information soit la bonne information, notamment dans le domaine RH ?

Pour fiabiliser l'information, on trouve tant au niveau français qu'international une première réponse : la logique de propriétaire de processus. Il s'agit des personnes, que ce soit du domaine commercial, financier, technique ou RH, qui sont habilitées pour mettre à jour des informations sur des sites de

référence. Ces *process owners* sont fondamentaux, notamment dans le domaine RH, où n'importe quelle structure RH ne peut pas mettre à jour des éléments qui peuvent toucher le statut du personnel. Il est beaucoup plus logique qu'une information RH, notamment une politique groupe sur la rémunération, soit mise à jour par les seuls responsables de cette politique. Mais ce n'est pas toujours le cas dans les grands groupes, où des Intranets locaux ont des rubriques RH qui « vivent leur vie » parallèlement au site « officiel » de la DRH du groupe. C'est comme si, dans le domaine commercial, chaque service pouvait définir un produit, ses caractéristiques techniques, fixer son prix, etc.

Le portail Intranet France Télécom

Extrait d'un document interne (net@too) qui constitue le point d'entrée de l'Intranet pour chaque collaborateur de France Télécom.

Les principes : la personnalisation en fonction de communautés

Il repose sur l'exploitation des fonctionnalités d'individualisation et de personnalisation dans le cadre de communautés d'utilisateurs. En effet :

- chaque collaborateur appartient à n communautés (France Télécom en général, sa direction régionale, son métier, etc.).
- chaque communauté reconnue comme telle bâtit son propre espace (sélection de contenus en fonction des centres d'intérêt de la communauté) ; ces espaces sont proposés à l'utilisateur en fonction des communautés auxquelles il se rattache.

Ceci inverse la logique actuelle :

- hier, un site, au sens habituel, était construit à partir des points de vue de l'émetteur d'information, c'est-à-dire de celui qui a réalisé le site et en fournit les contenus ;
- demain, à l'inverse, le portail mettra à disposition les contenus à partir des centres d'intérêt de l'utilisateur.

Le concret : les espaces ou « onglets »

Chaque centre d'intérêt est pris en charge par un comité éditorial et se concrétise à l'écran par un « onglet ».

Ainsi, le portail France Télécom affiche, pour chaque collaborateur :

- des onglets communs à tout le personnel (actualités France Télécom, outils système d'information et de collaboration, etc.) ;

- un onglet pour chaque communauté à laquelle appartient l'utilisateur qui est reconnu lors de son authentification (direction régionale de rattachement, métier, etc.) ;
- un onglet « Ma Page », disponible pour prendre en compte les centres d'intérêt personnels.

Certains onglets sont totalement ou partiellement paramétrables par l'utilisateur.

Les bénéfices attendus

Un catalyseur d'efficacité : l'affichage est focalisé sur les informations, les outils et les applications qui intéressent directement l'utilisateur. Cependant, celui-ci conserve la possibilité d'exploiter toute la richesse de l'Intranet.

Un facteur de convergence : les très nombreux sites et les milliers de pages sont appelés à converger vers ce « guichet unique ».

Un outil « tout en un » : l'Intranet, la messagerie, la bureautique, les applications SI, les outils collaboratifs, sont accessibles immédiatement (depuis les différents onglets), au lieu d'avoir à naviguer entre différents sites.

La logique de liens, qui se pratique dans la majorité des entreprises, est une deuxième réponse. C'est une réponse efficace (une seule mise à jour) pour passer du foisonnement initial à davantage d'harmonisation, de standardisation, de régulation et d'homogénéisation des différents sites. Elle est par ailleurs très facile à mettre en œuvre techniquement.

Pour résumer, l'idée n'est pas d'interdire les rubriques RH dans les différents sites Intranet, mais d'assurer leur cohérence en permanence. Ainsi, à l'intérieur de chaque site (par exemple, une direction régionale), l'espace RH dispose de liens différenciés vers d'autres sites de référence (avec, à chaque niveau, un propriétaire d'informations) et ce dans les différents domaines (finances, RH...). C'est ce qui se passe dans beaucoup d'entreprises dans le domaine commercial, où des sites de référence indiquent le prix de tel produit ou de tel service ; c'est le cas des sites locaux précisant la politique de distribution, par exemple. Il est urgent de le faire dans le domaine RH, si tel n'est pas le cas.

L'Intranet d'applications, un éventail de possibilités partiellement exploitées

Des ambitions qui restent limitées

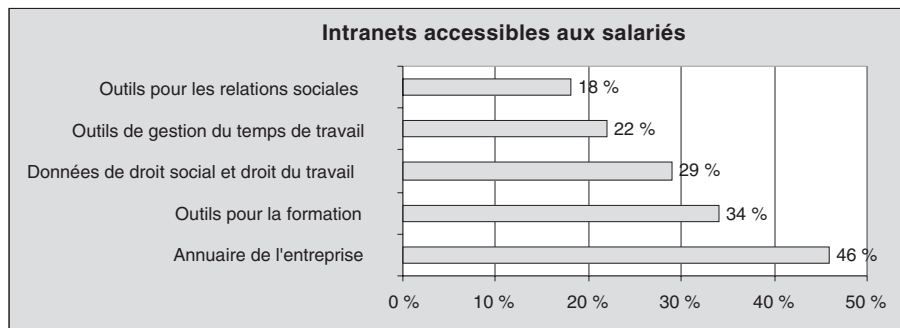
Nous proposons au lecteur un tour d'horizon sur ce qui est aujourd'hui mis en œuvre dans les entreprises, dans le cadre des processus RH « portés » sur l'Intranet d'applications (libre-service, avec ou sans *workflow*). Mais, auparavant, quel est l'usage fait par les DRH de l'Intranet comme outil de gestion des RH (existant et projets d'évolution) ? Nous utiliserons quelques données du sondage mené par Ipsos pour France Télécom et *Liaisons Sociales*, en juin 2001¹.

Dans ce sondage, on constate que :

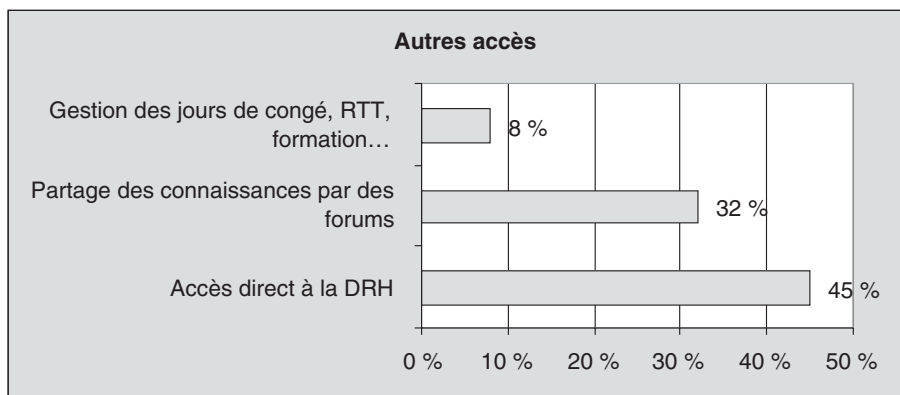
- deux entreprises françaises sur trois ont un espace ressources humaines dédié sur leur Intranet ; bien souvent, les DRH ne sont pas à l'origine des Intranets des entreprises, ils viennent plutôt s'y greffer (d'une façon générale, les directions de la communication ou commerciales l'ont fait plus rapidement) ;
- trois sur quatre des entreprises qui disposent de cet espace RH disent qu'il est incontournable dans leur Intranet, mais les outils sont concentrés sur cinq grands sujets qui sont plus informatifs que transactionnels.

1. Sondage effectué par Ipsos sur un échantillon de trois cent-dix responsables RH.

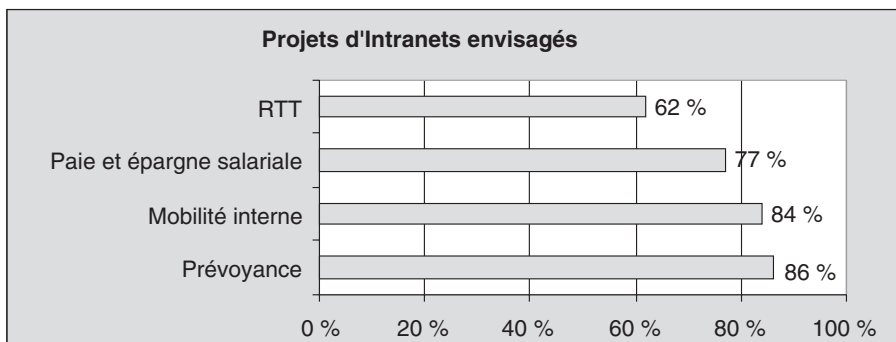
Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?



Comme le montre le graphe ci-dessous, peu d'entreprises osent aller plus loin : moins de la moitié donnent la possibilité à leurs salariés d'un accès direct à la DRH, seulement une sur trois propose un accès à des forums.



Dans le futur, les DRH comptent élargir l'Intranet à des services plus personnalisés, mais seulement 22 % des entreprises interrogées envisagent des solutions de libre-service et de *workflow*. Par contre, il n'est pas question de l'ouvrir aux organisations syndicales ; 60 % des entreprises qui ont un projet y sont opposées.



Au-delà de ces éléments synthétiques et surtout « déclaratifs », quel constat faisons-nous aujourd'hui sur les différents Intranets d'applications mis en place par les entreprises dans le domaine RH ?

L'e-administration, une opportunité peu exploitée par les DRH

La gestion administrative du personnel est l'une des principales applications de l'e-RH permettant de créer de la valeur, pourtant, elle n'est pas largement mise en œuvre dans les entreprises. C'est en mettant en place une démarche d'e-administration que les entreprises réalisent les économies les plus importantes. À titre d'exemple, la mise en place du libre-service salariés de France Télécom a permis de supprimer, en un an, 4,8 millions de demandes de congés écrites, ce qui représente 73 tonnes de papier et une économie de plus de 20 millions d'euros. Pour Axa, une enquête mondiale de satisfaction faite sur Intranet, au-delà des économies financières, a permis d'économiser 11 tonnes de papier. Les exemples de ce type sont nombreux.

Les acteurs du processus sont à la fois les salariés, les équipes RH et les managers (séparément ou non). Par conséquent, la DRH gagne en productivité, en étant libérée de la charge administrative

liée à la gestion du processus. Nous verrons, dans le chapitre 4, comment la fonction RH pourra de ce fait créer de la valeur et, dans le chapitre 5, les différents choix d'organisation découlant de la mise en place de solutions d'e-administration.

Selon l'étude Markess / Cegos, 85 % des entreprises pionnières dans le domaine de l'e-RH ont effectivement mis en place une solution de e-administration. Quelques exemples de processus les plus fréquemment traités en libre-service :

- congés et absences ;
- remboursement de frais ;
- gestion du temps de travail ;
- participation et intéressement (choix de placement) ;
- changement de situation individuelle (adresse, situation de famille, RIB, téléphone...).

Mais ce chiffre de 85 % est à tempérer : le sondage IPSOS (2001) montre que peu d'entreprises (grandes ou petites) utilisent ce type d'Intranet d'applications. L'e-administration n'est pas suffisamment exploitée par les DRH. Au-delà de l'impact sur la fonction RH, les avantages sont multiples, comme :

- la diminution du flux des échanges (notamment papier et temps) entre le service RH et ses interlocuteurs. Ces derniers ont désormais accès de façon permanente à un ensemble d'informations, sans avoir besoin de passer par des intermédiaires (solde de congés disponible en temps réel, règles administratives légales ou internes, politique RH...).
- le maintien d'une culture groupe par la normalisation des documents et modes de fonctionnement via le libre-service.

Quelques entreprises mettent en place des outils d'aide à la décision à destination des managers et / ou salariés. Par exemple, ces derniers peuvent estimer les impacts financiers d'une demande de temps partiel, d'un départ anticipé en préretraite, d'un changement de formule de prévoyance (contrat à la carte), etc.

L'e-mobilité, une floraison de bourses d'emploi en ligne

La problématique des grandes entreprises a toujours été de faire connaître ses postes à pourvoir, en temps réel à l'ensemble des salariés. Certaines se faisaient même rappeler à l'ordre par les organisations syndicales, sous prétexte qu'elles semblaient privilégier le recrutement externe à l'interne, par défaut d'affichage. Les entreprises, quant à elles, avaient un vrai souci de faire connaître l'ensemble de leurs postes pour faciliter la fluidité du marché interne de l'emploi. Ainsi, nombre d'entre elles avaient des bourses d'emploi sur des supports papier ; quelques-unes utilisaient le Minitel. Le recours à l'Intranet a très vite apporté une solution simple, efficace et rapide à cette problématique. C'est ce qui explique que, dès 1995-1996, les grands groupes ont créé un espace RH sur leur Intranet, où l'information des postes disponibles était alimentée par les équipes RH. C'est aujourd'hui l'application la plus répandue dans les entreprises, parce que très tôt mise en place. Concrètement, cela se traduit par une floraison de bourses d'emploi en ligne.

Mais certaines entreprises vont bien au-delà de la simple information : elles organisent la rencontre de l'offre et de la demande, dans des délais très rapides. Cette notion de délai est d'autant plus importante quand il s'agit de disposer d'une ressource que l'on doit mobiliser en urgence ! Pour prendre un exemple, La Lyonnaise dispose d'un vivier de plus de 5 000 cadres, CV à l'appui alimenté par eux et détaillant leurs domaines de compétences, les langues pratiquées...¹.

L'e-mobilité permet, à travers un Intranet d'applications :

- aux managers et / ou à la fonction RH de faire connaître les postes et de rechercher, *via* l'Intranet, un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise ;

1. *Management*, p. 61, août 2000.

- aux salariés de faire acte de candidature sur un poste ouvert ou d'envoyer une candidature spontanée ;
- pour tous les acteurs de suivre les candidatures.

Selon les applications et les orientations politiques choisies, l'e-mobilité peut aller de la définition de poste à la sélection finale en passant par les opérations de tri de CV, de tests en ligne, de constitution de viviers. Un CV envoyé est tracé : le salarié concerné sait chez qui son CV a été transmis pour traitement.

On voit bien l'opportunité que peut offrir l'e-mobilité aux entreprises qui ont du mal à organiser leur marché d'emploi interne, de par leur taille (groupes internationaux par exemple), leurs localisations multiples, leur diversité de métiers et de cultures. C'est une réponse partielle à l'opacité de l'offre interne.

Par la technique des liens, il est possible d'apporter une information plus complète et allant au-delà du poste lui-même. Ainsi, dans l'Intranet du groupe Accor, « Accor job », tout collaborateur peut accéder au Guide des métiers pour connaître les conditions d'accès à un poste ; il peut également consulter les formations proposées qui lui permettraient d'acquérir les qualifications nécessaires pour obtenir ce poste, vérifier la situation géographique de son futur lieu de travail, etc. Ce principe de lien a été adopté par un grand nombre d'entreprises.

Les orientations de l'entreprise en matière de politique de mobilité sont structurantes dans la construction du processus cible. Prenons trois exemples qui positionnent différemment la relation salarié / manager à l'occasion de la mise en place de bourses en ligne.

Dans l'entreprise T1, le salarié ne peut faire acte de candidature, *via* le libre-service, que s'il a informé préalablement son manager. Ce dernier est en quelque sorte le déclencheur de l'utilisation du libre-service par le salarié.

Le circuit du *workflow* est le suivant : le salarié postule, l'information arrive automatiquement à son manager qui valide (sans cette validation, la candidature est arrêtée) ; la candidature est transmise au service chargé du recrutement qui l'étudie et répond au candidat tout en tenant son responsable informé (réponse négative ou entretien). Le manager est tenu informé tout au long du processus.

Dans l'entreprise T2, le salarié peut tester le marché interne de l'emploi, sans pour autant, dans un premier temps, informer sa hiérarchie (généralement, c'est de cette façon qu'un salarié procède quand il est en recherche d'emploi). Il peut postuler directement *via* l'outil et être sollicité par le service recruteur pour un premier entretien. Si sa candidature est retenue et qu'il souhaite aller plus loin, il doit avertir son manager. En résumé, l'entreprise T2 souhaite rendre acteur le salarié dans sa recherche d'emploi en fonction des besoins de compétences exprimés par les managers.

Le circuit du *workflow* est le suivant : le salarié postule, l'information arrive automatiquement au service recruteur qui traite la demande (réponse négative ou entretien) ; l'information de la suite donnée arrive au salarié, qui décide de poursuivre ou de ne pas donner suite. Si sa candidature est retenue après entretien(s), le salarié informe sa hiérarchie, dans le cadre de la mise en œuvre effective de sa mobilité. C'est le cas de France Télécom.

Dans l'entreprise T3, le salarié peut aller jusqu'au bout de sa démarche sans en avertir sa hiérarchie au moment de sa finalisation. Le manager dispose alors de la période de préavis pour remplacer le salarié partant. Le manager cédant ne participe pas au processus. L'entreprise T3 considère le salarié comme une ressource groupe et préfère qu'il change d'entité au sein du groupe, plutôt que de le voir partir à la concurrence. C'est le cas du groupe Pinault Printemps Redoute, d'IBM, d'Ericsson...

L'e-mobilité : une modification de la relation manager/salarié

Quelle que soit la philosophie, l'outil ne se substitue pas à la relation manager / salarié. Certains managers ont parfois l'impression de perdre du pouvoir s'ils ne sont pas informés dès le départ. Or, si le manager instaure un dialogue et un suivi avec l'ensemble de ses collaborateurs, il doit être en mesure d'identifier les souhaits de mobilité en amont et ne pas les découvrir au dernier moment (voir chapitre 3).

Très souvent, l'e-mobilité constitue, pour les entreprises, une première étape vers l'e-recrutement. Ceci leur permet de tester le processus et de l'ajuster en fonction des orientations politiques, avant de se lancer sur le marché externe, sur lequel elles ont des enjeux importants, notamment en terme d'image. C'est aussi une façon de roder le processus de mobilité en ligne avant de passer à l'externe, car la réactivité devra être de mise ! Mais nous y reviendrons.

L'e-recrutement tend à se généraliser

Un espace recrutement sur le site Internet des entreprises devient incontournable. En effet, les applications informatiques gérant ce processus, quand elles existaient, ne permettaient pas un dialogue avec l'extérieur de l'entreprise, hormis l'utilisation du Minitel par quelques entreprises. De fait, l'e-recrutement est l'une des applications les plus répandues dans les entreprises, au même titre que l'e-mobilité. Il permet aux responsables et aux chargés de recrutement de se doter d'un outil leur facilitant la gestion complète du processus.

Les outils de recrutement en ligne

Il est possible de privilégier certains outils ou de les combiner.

Les sites emplois ou « job boards »

Ils sont le point d'entrée des candidats sur Internet, dans le cadre de leur recherche d'emploi. On trouve là les grands sites du recrutement en ligne, tels que « APEC », « ANPE » (sites les plus visités), mais aussi « cadremploi », « cadres-online », « jobpilot », « monster ». Il existe également une multitude de petits sites. Ce sont des sites généralistes publiant des offres dans des secteurs variés et multifonctions. Parallèlement à ces sites, des sites spécialisés ont fait leur apparition dans des domaines d'activités spécifiques ou des profils particuliers (ajob pour l'informatique, aeroemploifformation pour les métiers de l'aéronautique, village justice pour les métiers du droit, etc.). Les sites d'emploi régionaux se développent de plus en plus (emploisjeunes.paca.org, bretagne-emploi.org, alsacejob.com...). Autre tendance observée : les propriétaires de ces sites, en s'associant avec des cabinets de recrutement, proposent aux entreprises des partenariats pour traiter la gestion des candidatures, la sélection... en fait, tout le processus de recrutement.

Les PME ont recours à ces sites généralistes. Pour des questions de coûts, de volumes et de compétences internes, elles ne disposent pas forcément d'un site de recrutement. Cependant, les sites d'emploi représentent, pour certaines PME, une solution parfois plus adaptée à leurs besoins.

La rubrique RH sur les sites institutionnels d'entreprise

Elle va de la simple rubrique d'offre d'emplois à l'outil de gestion de candidatures. L'avantage est de pouvoir faire découvrir l'entreprise aux candidats (activités, produits, clients, résultats économiques...), au-delà des postes à pourvoir et des profils recherchés. C'est un espace de communication et de marketing voire de fidélisation auprès de candidats, qui peuvent être aussi des clients de l'entreprise. La relation entre le candidat et l'entreprise est personnalisée et interactive. Un site Internet dédié au recrutement permet aux candidats d'avoir un dossier unique, même s'ils postulent à différents postes sur plusieurs entités d'un même groupe, et aux différentes entités de connaître la démarche du candidat au sein du groupe. Ces sites peuvent être créés par et pour l'entreprise à l'aide de compétences internes ou externes. De plus, il existe des offres de plates-formes de recrutement disponibles et adaptées aux entreprises.

L'e-recrutement fait bien partie de l'e-RH, dans la mesure où il concerne le processus qui conduit à accueillir une nouvelle compétence dans l'entreprise. Dans cet esprit, certains groupes

américains vont jusqu'à demander au candidat recruté de faire ses premières démarches administratives (e-administration) *via* Internet, alors qu'il n'est pas encore entré dans l'entreprise. C'est le cas chez Microsoft, où un candidat recruté se voit confier un CD-ROM, qui une fois chargé, lui donne accès à un ensemble de documents (imprimés caisse de retraite, assurance...) sur l'Intranet de l'entreprise, qu'il se doit de compléter pour créer son dossier administratif.

Le recrutement en ligne permet à l'entreprise d'être présente sur le Web et de se faire également connaître des internautes, notamment des jeunes diplômés. C'est une réponse efficace à la recherche de certains profils, sans pour autant passer plusieurs annonces.

Pour certains secteurs d'activité, comme l'informatique, les télécommunications ou la communication, ne pas avoir de site Web pourrait être perçu comme une contre-performance.

L'e-recrutement est également une bonne réponse à l'afflux de candidatures, que les grands groupes ne savaient pas forcément bien traiter, notamment avec l'envoi de CV par e-mail :

- difficulté d'avoir un lieu unique de réception et de traitement afin de ne pas perdre (aux deux sens du mot) des candidats ;
- qualité apportée au traitement de chaque candidature, notamment en matière de réactivité. Décathlon précise, par exemple, qu'il reçoit 240 000 CV par an qui aboutissent en moyenne à 25 000 contrats (CDD, CDI, stages).

Une réactivité appréciée

L'e-recrutement nécessite d'être vigilant sur le traitement du processus vis-à-vis des candidats potentiels. L'étude récente de Robopost¹ montre que les candidats sont très exigeants :

1. Étude menée auprès de sept cents internautes, entre février et mai 2001.

- 44 % des internautes utilisant des sites emploi, les considèrent comme « un moyen comme un autre » pour trouver un poste ;
- une méthode efficace pour un tiers des sondés, mais près de 20 % estiment que « c'est beaucoup de bruit pour rien » ;
- la moitié des sondés reconnaît « quelques réponses ou contacts par mails, mais pas de proposition intéressante et concrète » ;
- le « push » des offres n'est pas au point, « on reçoit tout et n'importe quoi ».

D'après certaines études, 89 % des internautes pensent qu'Internet est un outil d'avenir pour la recherche d'emploi¹. Attention à ce que les lourdeurs internes à l'entreprise ou le manque de réactivité d'un recruteur isolé ne soient pas un handicap ! Des enquêtes réalisées auprès d'internautes montrent que ce média suscite de nouveaux comportements. Internet étant un outil rapide, les entreprises doivent s'astreindre à une grande réactivité sur le traitement des réponses. Il semble qu'au-delà de 48 heures, une non réponse nuit à leur image. Le délai de réponse devient un critère de choix du candidat : il représente, symboliquement, le degré de réactivité de l'entreprise, notamment au niveau de son management.

Mieux gérer le flux des candidatures

Les entreprises devront se doter d'une organisation pour gérer le flux. Les candidats sont effectivement tentés « d'arroser » un panel d'entreprises sans réellement cibler et personnaliser leur réponse, en laissant le soin à l'entreprise de faire le tri, d'où une hausse de candidatures plus ou moins qualifiées. Il est, en effet, beaucoup plus facile et rapide de déposer son CV sur le Web que de réaliser une lettre manuscrite. À titre

1. Observatoire Keljob Interne & Emploi, décembre 2000.

d'exemple, le jour de l'ouverture de son site, France Télécom a enregistré 5 600 visiteurs, une semaine après 48 000, 160 000 un mois après...

Améliorer la qualité des informations en ligne

Si l'intérêt des entreprises est de pouvoir accéder au marché le plus large possible, l'un de leurs enjeux réside dans la qualification des informations recueillies. Cette démarche est nécessaire pour la facilité et l'efficacité de la recherche, tant pour les entreprises que pour les candidats. C'est le souci majeur de l'APEC : à ce titre, la Cvthèque reste modeste (20 000 CV). Par ailleurs, leur philosophie est d'avoir des « CV projet » : au-delà de son profil, le cadre présente son projet professionnel, lequel a, selon l'APEC, plus d'intérêt que le passé professionnel en tant que tel.

Le groupement des Mousquetaires se dote d'un outil ASP sur le recrutement

Avec 112 000 collaborateurs, 8 000 points de vente, douze enseignes et un chiffre d'affaires de 35,06 milliards d'euros en Europe, le groupement des Mousquetaires occupe une place de premier ordre dans le monde de la grande distribution.

Fidèle à sa tradition de novateur, le groupement des Mousquetaires s'est doté d'un job corner accessible depuis le site Web du groupement. À l'origine de cette décision, Jean-Marc Sagouis, directeur de la DFC (direction de la formation des collaborateurs), a déclaré : « *le développement d'Internet dans le recrutement étant devenu omniprésent, notre site RH devait offrir aux candidats un accès à nos offres. De plus, nous avons à traiter un important flux de candidatures, en moyenne cinquante par jour, par conséquent, nos boîtes aux lettres étaient rapidement engorgées. Débutée à l'été 2001, la réflexion sur l'utilisation d'une solution ASP et d'un partenaire externe aboutit à l'automne à la consultation de cinq sociétés spécialisées dans l'e-recrutement. Au terme de cette consultation, le choix se porta sur Kioskemploi et sa solution Job and Co.* »

Selon Jean-Marc Sagouis, trois raisons principales ont justifié ce choix :

- les solutions sont développées par des professionnels des RH, proches des utilisateurs ;
- elles font preuve d'une réelle rapidité de mise en œuvre ;
- elles sont simples d'utilisation.

Le facteur prix a aussi pesé dans la balance, répondant ainsi à quasiment 100 % de nos attentes. »

La DFC, basée au siège du groupement à Bondoufle, peut ainsi centraliser la gestion des candidatures et les offres d'emplois, et disposer d'une base de données. En effet, les consultants internes de la DFC sont au service des filiales et points de vente pour le recrutement de profils dans les métiers de la logistique, des achats, du marketing, de la banque ou de l'assurance. À terme, les filiales et points de vente du Groupement seront en mesure d'utiliser cette solution pour leur recrutement. Par ailleurs, la solution ASP permet l'intégration optimale de la charte graphique sur le « job corner » du site du groupe des Mousquetaires, hébergé sur la plate-forme Job and Co.

« Nos objectifs de recrutement aujourd'hui se portent vers des candidats ayant quatre ans d'expérience. Désormais, nous allons rationaliser notre processus de recrutement en ligne. Fini les boîtes aux lettres engorgées et les CV en pièces jointes que l'on peine à ouvrir puis à classer ; nous allons optimiser le temps de traitement des candidatures et de réponses aux personnes et constituer une CVthèque de candidats ciblés », conclut Jean-Marc Sagouis.

Une mise à jour permanente des sites

Les informations en ligne doivent être sans arrêt mises à jour, tant en ce qui concerne l'offre (les offres d'emploi, chez Decathlon, ne restent à l'affichage que quatre semaines) que la demande (les CV sont en ligne deux mois maximum, à moins d'un changement dans la situation du candidat).

Pour les entreprises, la qualité prime sur la quantité, même si elles ont à gérer les deux. Soucieuses d'attirer les internautes, exigeants sur l'ergonomie et l'image qu'elles véhiculent, les entreprises investissent dans le design de leurs sites pour les

rendre plus conviviaux. Certaines vont même très loin : il est par exemple inutile de chercher sur le site de la filiale française d'Unilever (Unilever City) des informations sur les produits, les implantations... (tout ce que l'on trouve classiquement sur un site institutionnel). À côté des offres d'emploi et de stages, vous trouverez des critiques de films, de disques compacts ou du dernier jeu vidéo ! L'art et la manière d'attirer des jeunes en délivrant des messages de complicité et en misant sur une proximité culturelle. Étant donné la multiplicité de sites, les offres d'emploi devront effectivement changer de nature et de langage pour séduire.

Le recrutement en ligne : un enjeu

L'enjeu de l'e-recrutement sera également d'entretenir une relation permanente avec les CV répertoriés dans la CVthèques (considérés comme intéressants), car le risque de perte est grand entre le début d'un processus de recrutement et sa finalisation. La logique doit être la même que celle qui prévaut dans la relation commerciale : dès que l'entreprise est entrée en relation avec un candidat, cela signifie que les équipes RH doivent être en mesure d'entretenir avec lui des relations durables. Il s'agit là de création de valeur, mais qui demande une organisation adéquate.

Pourtant, en France, le recrutement en ligne n'est qu'un complément des outils traditionnels (annonces presse, candidatures spontanées, cabinets de recrutement, relations écoles, stages...). Selon le directeur général de l'ANPE, 25 % des entreprises françaises utilisent Internet comme moyen de recrutement, 2 % seulement des recrutements se font par Internet...

Nous sommes loin de l'usage qui en est fait aux États-Unis. Par exemple, les managers de Cisco System qui utilisent l'Internet et l'Intranet pour mettre en situation réelle des candidats : ainsi, un manager intéressé par un candidat lui fixe

un rendez-vous sur un *chat room*, au cours duquel il peut le tester en lui soumettant des mini-cas à résoudre. Il peut ainsi vérifier si le candidat correspond à ses besoins et lui fixer alors un rendez-vous physique.

L'e-formation : très tôt utilisée, mais plus « timide » sur l'aspect e-learning

D'après le sondage Ipsos que nous avons déjà évoqué, les services et les outils de formation sont les plus utilisés au sein des entreprises après la consultation de l'annuaire. Mais, sous l'appellation d'e-formation, que mettons nous ? Notre analyse englobe trois éléments.

Le catalogue de formation en ligne

Avec les applications visant la mobilité (postes à pourvoir), cet aspect a été très vite mis en évidence sur les réseaux Intranet des entreprises. Il s'agit d'apporter une information sélective sur les formations susceptibles d'intéresser les managers et les salariés (généralement, les organismes, ainsi sélectionnés, ont fait l'objet d'une négociation tarifaire et répondent à certains critères qualité). Il n'y a pas d'interactivité, c'est seulement de l'information en ligne.

La dimension administrative du processus de formation

Comme tous les processus RH, l'aspect administratif de la formation est prégnant, d'autant plus que, en France, la loi oblige les entreprises à faire un suivi précis avec les instances représentatives (commission formation et comité d'entreprise) et vers l'administration (déclaration 2 483).

Paradoxalement, seule cette dimension administrative est prise en charge par les équipes RH, alors que la décision est complètement abandonnée aux opérationnels. Par workflow, il est possible de corriger cette donne, voire de rendre le salarié plus acteur. C'est, par exemple, lui donner la possibilité de sélectionner une formation, voire de s'inscrire.

À titre d'illustration, c'est l'orientation prise par Schlumberger : sur le modèle américain, les données personnelles sont gérées par chaque collaborateur, tant en termes de plan de formation (c'est le salarié qui l'établit dans le cadre du Performance Appraisal¹) que d'inscription. François Silva, qui a étudié la mise en place du SIRH de cette entreprise, précise que « Schlumberger a fait le choix de faire confiance, a priori, à chacun de ses salariés en imaginant qu'ils vont s'inscrire à des formations correspondant à leurs besoins, et que les dérapages ou les erreurs seront marginaux. Le suivi de ces formations se fera au cours de rencontres régulières qu'ils ont avec leur encadrement »².

L'opportunité de méthodes d'apprentissage innovantes : l'e-learning

Ce troisième élément marque l'aboutissement du processus de formation pris en charge par le salarié grâce au recours des NTIC. C'est la possibilité donnée au collaborateur d'accéder à un programme de formation, via un navigateur, à travers Internet ou l'Intranet de l'entreprise.

Par moments, la frontière est floue entre ce qui est relatif à de l'information en ligne et ce qui est de la formation proprement dite. À titre d'exemple : la formation en ligne des commerciaux sur les nouvelles gammes de produit et de services proposés

1. Il correspond au suivi des performances dans le cadre d'un suivi trimestriel et annuel (voir l'e-évaluation).

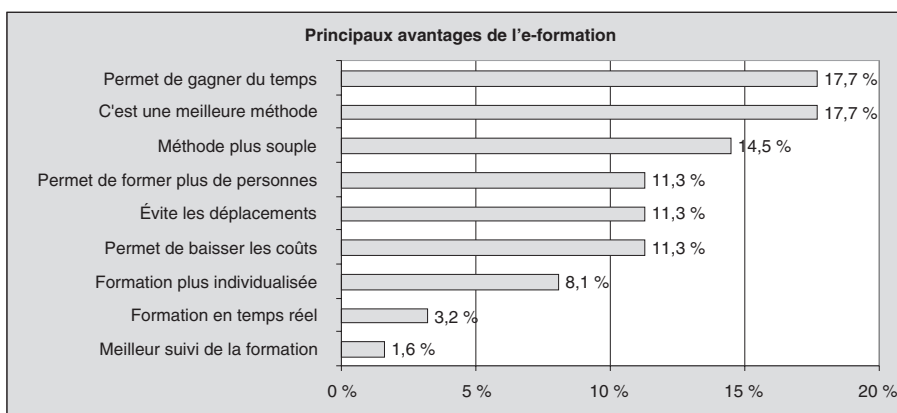
2. Opus cité.

aux clients. Les nouvelles technologies permettent une mutation de la formation traditionnelle et la rendent plus flexible, en développant des modes complémentaires de formation, que l'on peut regrouper sous le vocable « e-formation ».

Depuis quelque temps, les spécialistes annoncent le développement massif du e-learning, notamment en France. Des chiffres importants de développement sont affichés pour les pays européens... Le cabinet IDC, par exemple, prévoit un taux de croissance de l'ordre de 40 % au cours des cinq prochaines années (1,6 milliards d'euros en 2004 contre 200 millions de francs en 1998¹).

Or, ce mode d'apprentissage a du mal à s'imposer à côté des formations traditionnelles. L'explosion des formations en ligne annoncée n'a donc pas eu lieu, malgré une offre abondante sur le marché français. Il suffit de chercher le terme « e-learning » avec n'importe quel moteur de recherche et de voir le résultat.

Pourtant, certaines grandes entreprises y voient des avantages (voir encadré) qui les poussent à multiplier les expériences.



Source : PriceWaterhouseCoopers.

1. Source Jdnet.

Mais la France est loin de l'usage qui en est fait dans les pays outre-Atlantique, en particulier aux États-Unis. Nos cultures éloignées sont sans doute à l'origine de cette différenciation. Michel Kalika¹, spécialiste du domaine, s'en est expliqué récemment lors d'un interview pour Vnunet : « *dans un pays aussi étendu que les États-Unis, la relation à la distance n'est pas la même et l'intérêt de la formation en ligne apparaît donc plus évident. Les différences culturelles sont en outre marquées. Les Anglo-Saxons sont, par exemple, davantage habitués que les Français à s'auto-former. Mais les attentes en terme de qualité ne sont pas les mêmes. Dans la formation au management, par exemple, les Français recherchent des cours en ligne d'une interactivité proche de celle des jeux vidéo et sont déçus par une offre essentiellement anglo-saxonne qui se résume souvent à des pages HTML* ».

Voici quelques chiffres marquant cette différence entre les deux pays :

- aux États-Unis, l'e-learning représente environ 60 % des dépenses de formation et 92 % des grandes entreprises américaines ont mis en œuvre un projet de ce type (source Arthur Andersen Management) ;
- selon ce même cabinet, sur un échantillon de soixante-quatorze grandes entreprises françaises, seules huit d'entre elles ont mis en œuvre des solutions d'e-learning visant principalement l'apprentissage des langues et de la bureautique. De même, une enquête récente de RH Info montre que, si 65 % des entreprises interrogées pensent que l'e-learning deviendra le support de leur politique de formation dans les cinq ans à venir, à peine 20 % disent avoir déjà expérimenté la méthode. Le pourcentage de dépenses de formation en ligne confirme cet engouement limité :

1. Directeur du Executive MBA de Paris-Dauphine, coordonnateur de l'étude Les défis de l'e-learning dans la formation continue au management de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprise (FNEGE). Source : vnunet.fr 2001.

seulement 1 % ! L'e-learning est sans doute, en France, plus poussé par l'usage de l'Intranet que faisant partie, a priori, d'une pratique recherchée et naturelle.

Au-delà des chiffres, un cas concret illustre ce propos, avec la mise en œuvre d'une formation d'e-learning chez Alstom. Cette entreprise s'était donné pour objectif de former à la gestion du cash et de la trésorerie *via* l'e-learning, près de mille financiers et comptables du groupe, répartis dans une cinquantaine de pays et travaillant au moins dans quatre langues différentes. L'opération enclenchée, le chef de projet a constaté : *« une nette différence entre les Américains et les Français. Les premiers avaient suivi à près de 80 % la formation, sans que nous ayons communiqué particulièrement sur ce sujet... Un accompagnement est indispensable. La direction générale tout comme le management doivent impérativement s'impliquer dans ces projets pour qu'ils réussissent. »*¹.

Comme Alstom (voir encadré), Groupama a opté pour une logique d'expérimentation, avant généralisation de ce mode d'apprentissage : une vingtaine de cours sur le métier de l'assurance, tous testés par un petit groupe de stagiaires, est proposée aux entités du groupe. Mais la responsable des formations en ligne précise : *« la question se pose aujourd'hui de savoir si nous essayons de développer l'e-learning à une échelle plus importante... mais peut-être est-il préférable de poursuivre notre travail de défrichage »*².

Ces deux exemples montrent que, si les entreprises s'intéressent à ce mode d'apprentissage, elles le font dans le cadre d'une politique « à petits pas », même si cela vise des populations importantes. La plupart d'entre elles procèdent par projet pilote en adaptant ce nouveau mode de formation à leurs contraintes et à leur contexte. Ainsi, *« formation en ligne rime avec balbutiements, tests et prudence »*³ ; voire même avec

1. Vnunet, février 2002 : Rigaud, Stéphanie, « e-learning : Les entreprises défrichent le terrain ».

2. Opus cité.

3. Opus cité.

tactique : ainsi, pour avoir une mise à jour de Lotus Notes, un collaborateur de Sigma-Aldrich (société de produits chimiques et biochimiques) doit suivre auparavant une formation en ligne ! »

Une expérimentation réussie : Alstom

Alstom est parti d'un besoin complémentaire de formation à l'issue d'une formation outil classique (présentiel) pour mettre en place une solution e-learning. L'entreprise a imaginé trois modules découpés sur le même schéma : le cours magistral, des exemples d'application, un quiz (vérification des connaissances). Ce modèle pédagogique, élaboré par des experts internes et externes, prend en compte un tuteur pour une trentaine d'apprenants, des forums, la messagerie et une hot line technique. L'opération a coûté entre 0,5 et 1 million d'euros.

La direction d'Alstom estime avoir réalisé une économie de 40 %, coût de conception inclus, par rapport à une formation classique en présentiel. Un sondage mené sur 20 % des apprenants, de toutes nationalités, révèle que 93 % d'entre eux s'estiment satisfaits du choix du e-learning, 89 % lui reconnaissent une vertu de grande flexibilité et 79 % constatent un gain de temps véritable comparativement à une formation classique.

D'une façon générale, les entreprises qui ont mis en place des solutions de formation en ligne s'accordent à dire que ce mode de formation est complémentaire à la formation classique : même s'il tend à se développer, il ne peut se substituer au mode traditionnel. Ainsi, pour François-Xavier Perroud du groupe Nestlé : *« l'e-learning ne remplacera pas la formation classique en présentiel. Néanmoins, c'est un complément efficace. La flexibilité du e-learning est appréciable : les gens se connectent quand ils en ont le temps, avec des cours personnalisés, puisqu'ils sont dispensés selon leur niveau. »* Il est vrai que, avec la loi sur les 35 heures, la souplesse de la formation à distance peut être une bonne réponse.

Selon une enquête récente réalisée par la fédération de la formation professionnelle, auprès de 193 entreprises, les domaines de formation privilégiés par l'e-learning concernent les formations métiers (36 %) devant la bureautique (28 %), les langues

(14 %) et les formations générales (10 %), comme l'illustre l'exemple du Crédit Agricole qui a formé 250 salariés de douze caisses régionales aux métiers de la banque par l'e-learning.

D'après cette même étude, les entreprises s'intéressant au e-learning sont en majorité des entreprises multi-sites (92,5 %), voire des multinationales (63,5 %).

Mais la formation en ligne ne doit pas répondre à une mode mettent en garde certains spécialistes : « l'e-learning ne consiste pas simplement à mettre les formations classiques à la sauce des nouvelles technologies. Il s'agit d'appliquer la logique du réseau pour que l'apprentissage en entreprise se fasse en ligne et de façon collaborative »¹. Les investissements étant relativement élevés, même si l'amortissement se fait plus facilement dans de grands groupes, ce mode de formation doit répondre à un choix stratégique de l'entreprise et être affiché comme tel. Aussi, les salariés qui suivent une formation de type e-learning doivent être reconnus par leurs managers, comme lors d'une formation classique.

Il en sera de même pour la mise en œuvre du *Knowledge Management* (KM). Si la formation permet aux salariés d'acquérir et de développer leurs connaissances, de s'adapter et d'améliorer leur performance, l'organisation doit être en mesure d'optimiser ce capital de connaissance. Pour y parvenir, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes capables de créer, d'encourager et d'évaluer les conditions du partage de la connaissance, afin qu'elle se diffuse à l'ensemble des collaborateurs. Qu'il s'agisse d'e-learning ou de KM, le rôle du management est primordial pour que le salarié soit engagé dans ce mode d'acquisition et de développement de compétences. Il doit en être le « sponsor », en impulsant ce mode favorisant les outils partagés permettant d'échanger, de se former, etc. À ce titre, le manager ne devra pas non plus sous-estimer les aspects techniques nécessaires.

1. archimag. : Perrin, Charlotte et Remize, Michel, « Vers le co-apprentissage ».

L'e-évaluation : plus des outils d'auto-évaluation que la gestion du processus

Quelques entreprises touchent également le domaine de l'e-évaluation. Il s'agit plus de la mise à disposition d'outils d'évaluation que de la prise en compte du traitement du processus conduisant à évaluer une personne (entretien annuel).

Ces outils d'évaluation des compétences et des connaissances se situent souvent à la frontière de l'e-formation. C'est souvent à partir de l'évaluation que sont déterminés les besoins en compétences et les modes de développement associés. Ces outils d'auto-évaluation en ligne sont généralement connectés (liens visibles) avec des référentiels de compétences. Ainsi, par l'auto-positionnement, un programme de formation personnalisé et adapté aux exigences d'un poste peut être défini. C'est le cas pour déterminer le niveau de maîtrise d'une langue. Ils sont également utilisés comme outils d'aide à la décision dans des processus de recrutement ou de mobilité professionnelle.

Un salarié peut faire à tout moment le point sur ses compétences

Accenture (ex-Arthur Andersen)

Chaque consultant gère son déroulement de carrière grâce à l'Intranet. Il a ainsi accès à son référentiel de compétences, à travers la liste des compétences générales et spécifiques qu'il doit maîtriser. Le résultat de ses évaluations passées, croisés avec les missions qu'il a effectuées, lui permet de voir quel niveau il a atteint. Au consultant, ensuite, de demander une formation ou de se placer sur une mission qui lui permettra de progresser dans un domaine qu'il ne maîtrise pas totalement. C'est une façon intéressante de rendre le salarié acteur de son propre développement.

Buriware, groupe de conseil et de service informatiques

Le salarié met à jour, à la fin de chaque projet, les compétences développées. La question de la reconnaissance des compétences peut être soulevée. Aussi, la fonction RH a-t-elle intérêt à afficher clairement la position de l'entreprise sur ce sujet.

Oracle

Chaque collaborateur, en se connectant sur un self-service via Intranet, peut consulter ses entretiens d'évaluation mis en ligne, alimenter son profil de compétences au fur et à mesure qu'il acquiert de nouveaux savoirs ou connaissances, corriger son CV, procéder à des auto-évaluations, etc.

RATP

Pour ses professionnels RH, la régie a mis en place un Espace professionnalisation RH, au sein de l'Intranet RH. Cet espace permet la capitalisation et l'échange des connaissances et des savoirs du réseau RH. Celui qui s'y inscrit peut faire une auto-évaluation de ses compétences, ce qui lui permet d'obtenir une description des compétences et des savoirs sur lesquels il peut échanger avec ses pairs.

Des outils de type 360° commencent également à voir le jour : entre autres, Schneider Electric¹, le Crédit Agricole, Indosuez, Soliso technologies (PMI nantaise de trente personnes). Cette forme d'e-évaluation reste cependant encore marginale.

L'e-évaluation a également un impact sur la gestion administrative du processus, au-delà de la mise à disposition des documents de référence sur le Net (fiche d'entretien et guides d'accompagnement). C'est le cas chez Schlumberger (voir encadré). Cette entreprise traite le circuit de validation de l'entretien annuel par le N + 1 et le N + 2 *via* un *workflow*, avec un processus initialisé par le salarié (objectifs pour l'année à venir et plan d'accompagnement). La recherche d'une plus grande efficacité dans le traitement du processus a été le moteur principal du recours aux NTIC. C'est ce que cette entreprise a mis en place depuis un moment aux États-Unis et compte l'étendre à d'autres pays, notamment la France. De fait, managers comme RH disposent ainsi d'une consolidation rapide de données importantes dans la gestion de carrière d'un collaborateur, avec peu de risque de perte d'informations.

1. Lauréat de l'Intranet d'Or 1999, prix organisé conjointement par la Cegos et *Entreprise & Carrières*.

Un exemple d'e-évaluation : Schlumberger

Une manière de garder la « mémoire » des documents relatifs à l'évaluation de chaque salarié, alors que celle-ci est réactualisée, si besoin est, tous les trimestres... Comment l'appréciation des performances est-elle faite ?

Les objectifs de l'année à venir sont préparés par chaque collaborateur et envoyés à son N + 1 pour validation. Une fois validés, les objectifs sont enregistrés sur l'Intranet. Le salarié y a accès sans pouvoir les modifier.

Chaque trimestre, le manager organise un entretien pour faire le point. Préalablement, le salarié peut apporter des commentaires sur sa fiche quant à la réalisation de ses objectifs. Le manager fait de même ; le document n'est alors plus visible par l'intéressé. Une fois l'opération finie, l'entretien peut se dérouler. Les aménagements sont arrêtés en commun : commentaires, révision des objectifs, plan d'accompagnement, évolution à court terme...

L'ensemble des éléments est transmis au N + 2 pour validation et / ou commentaires. La fiche est de nouveau visible sur l'Intranet par les intéressés. Cette opération est répétée chaque trimestre pour s'intégrer dans un processus annuel.

Conclusion sur l'e-RH

Nous nous sommes attachés à balayer les principaux processus couverts par l'e-RH, ce qui ne veut pas dire que les autres processus ne sont pas concernés. Par contre, chaque fois, il faudra se poser la question : en quoi le recours aux NTIC peut améliorer le processus existant ? France Télécom, par exemple, vise le traitement des révisions salariales par workflow, pour plus d'efficacité dans le traitement du processus : les propositions salariales sont portées sur des tableaux Excel pour être, après validation, saisies en masse par les équipes de la paie. Demain, les personnes habilitées valideront la procédure par un simple clic. L'alimentation du système d'information pour paiement se fera sans aucune ressaisie, d'où une plus grande rapidité. Nous ne parlerons pas non plus des outils d'aide à la décision à destination des managers, qui ont tout à fait leur place dans l'e-RH.

Le champ du possible est vaste, mais il ne peut se transformer que si la confiance accordée par l'entreprise à ses collaborateurs est bien là, et cela ne semble pas si évident ! C'est ce qui explique que, en réalité, l'écart entre les ambitions déclarées par les DRH et les réalisations réelles reste important... Les limites sont donc celles que se fixe l'entreprise !

L'e-RH a par ailleurs des impacts non négligeables sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise, au-delà de la fonction RH, qu'il faudra maîtriser. Tel est l'objet des deux prochains chapitres.

Neuf témoignages d'entreprises

Pour conclure ce chapitre, nous avons souhaité développer quelques exemples d'applications mises en œuvre sur l'ensemble des champs couverts par l'e-RH. Les entreprises qui ne sont pas citées nous pardonneront...

Pechiney Emballage Alimentaire Planetcap, « Internet pour tous »

Les objectifs

Bien que filiale d'un grand groupe industriel, PEA fonctionne plutôt comme « une grosse PME », selon son DRH. Ses deux piliers sont l'innovation produit et l'innovation sociale. C'est dans cette perspective qu'a été lancé Planetecap :

Rendre Internet accessible à toutes les catégories professionnelles de l'entreprise et pas seulement aux salariés disposant sur leur lieu de travail d'un accès au Web. En offrant aux 820 salariés (cadres, ETAM et ouvriers) et à leurs familles un accès gratuit à Internet et à l'Intranet (à partir de leur domicile), PEA favorise l'accès à l'information et vise à élever les compétences des salariés, tout en réduisant la « fracture numérique (6 % des effectifs disposaient alors d'un accès Internet sur leur lieu de travail).

PEA contribue à l'élévation globale des compétences du personnel, améliore le niveau d'information pour répondre aux exigences des clients et favorise la circulation de l'information, désormais à double sens (Top / Down et Bottom / Up).

Le descriptif

L'offre de PEA comprend la fourniture du boîtier d'accès à Internet par la télévision et d'un clavier ultra-fonctionnel à infrarouges (le partenaire est Isiconnect), le forfait de communication mensuel (trois heures la première année, quatre la seconde) et l'assistance à la prise en main (hot line et webmaster). Le salarié devient propriétaire du matériel après les deux premières années.

À la connexion, la page d'accueil est toujours celle du portail Planetecap, qui compte 75 % d'informations généralistes (sites spécifiques, services d'actualité, météo et recherche sur le Web) et 25 % de contenu « PEA » lié à l'Intranet (dont le guichet RH réalisé par la Société Virtualia). Un e-mail est fourni (première lettre du prénom + nom de famille@planetecap.com) afin de favoriser le dialogue et la circulation de l'information entre les salariés.

Les résultats

Près de 90 % des salariés ont adhéré au projet. Suite à la distribution des packs en novembre 2001, les premières statistiques en terme d'utilisation sont encourageantes, même si les efforts pour soutenir l'utilisation de l'outil sont à maintenir. Le portail est régulièrement mis à jour et

s'appuie sur une newsletter présentant les nouveautés. En 2001 le projet Planetecap a remporté l'Intranet d'Or mention démarche innovante organisé par la Revue *Entreprise & Carrières* et la CEGOS et en 2002 la Société PEA reçoit le trophée Ressources Humaines organisé par la Revue *Le Monde Informatique*.

Le retour sur investissement

Les dépenses s'élèvent à moins de 300 euros par domicile équipé, soit un total d'environ 245 000 euros. La notion de ROI n'est pas applicable, puisqu'il s'agit à la fois d'une démarche à la fois citoyenne et de formation des salariés.

France Télécom

Responsabilisation des salariés sur leurs actes de gestion :

Parce que c'est @noo¹, c'est à vous d'agir

Les objectifs

L'optimisation de la gestion administrative (GA) est une composante majeure du projet « RH Demain ». Ce projet complet de *reengineering* de la fonction (touchant les processus, l'organisation, la professionnalisation, le système d'information RH) vise, pour ce qui concerne la GA, une baisse des effectifs RH de près de 50 %, soit plus de 2 000 personnes.

Pour réussir ce pari, l'un des trois leviers identifié passe par la mise en place d'un libre-service sur Intranet accessible aux 130 000 salariés et managers, les responsabilisant ainsi sur les actes de gestion RH :

France Télécom disposait déjà d'Intranets d'application interactifs, mis en œuvre par la DRH groupe sur la mobilité (PI@netemploi avec 720 000 consultations sur les postes à pourvoir, le suivi des CV déposés) et la formation (*Formons-nous*, avec la consultation du catalogue de formation, l'inscription en ligne à des cours et un espace d'e-learning). Au-delà de cela, rien n'existait sur l'administration. Seules des initiatives locales traitaient nombre de sujets (congés, remboursements de frais...), mais sans alimentation automatique du Système d'Information Alliance (SIA), donc sans impact majeur sur les ressources RH dédiées.

Le descriptif

Le libre-service permet à chaque salarié et manager de gérer sa participation-intéressement, ses absences relatives aux congés annuels, jours de temps libre (35 heures) et jours de repos compensateurs, sa situation personnelle (adresse, situation familiale, coordonnées bancaires...) et ses remboursements de frais. S'ajoutent à cela, l'accès à des outils de simulation (régime de prévoyance, départ congé de fin de carrière et temps partiel), aux règles de gestion et formulaires RH. De nouveaux services enrichissent régulièrement @noo.

Par ailleurs, au-delà d'outils en ligne spécifiques à la fonction RH, différents outils d'aide à la décision pour les managers sont également accessibles.

1. @noo : portail RH de France Télécom.

Chez France Télécom SA et certaines filiales (Orange par exemple), @noo est accessible depuis n'importe quel poste de travail informatisé 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et également *via* Internet.

Les résultats

@noo a permis de réduire de nombreuses tâches administratives. Interfacé avec le Système d'Information Alliance, il libère les gestionnaires au profit d'activités à plus forte valeur ajoutée. Il contribue au développement de l'autonomie et de la responsabilité des managers et des salariés tout en favorisant l'usage de l'e- Des résultats tout à fait positifs ont été enregistrés dès l'ouverture des premiers services (mars 2000), lesquels suscitent une forte attente en terme d'ouverture rapide sur d'autres fonctionnalités RH.

Résultat en quelques chiffres (début 2002)

- 130 000 salariés ont activé leur espace personnel.
- 20 000 managers déclarés dans @noo (espace « manager »).
- 10 millions de connexions enregistrées entre avril 2000 et juin 2002.

Pour les services ouverts depuis plus d'un an :

- Congés payés et Jours de Temps Libre : 6 millions de connexions.
- Participation et intéressement : 1,4 million de connexions.

Impact sur la culture

La responsabilisation des salariés dans leurs actes administratifs quotidiens a favorisé la culture e-business. Par contre, il a été nécessaire d'être vigilants sur les populations qui pouvaient être exclues. Des réponses ont été apportées pour les salariés itinérants ou n'ayant pas accès à un ordinateur personnel (par exemple, des bornes d'accès en nombre suffisant). Un portail vocal est par ailleurs testé.

Le retour sur investissement

Un « résultat » économique direct sur cet aspect du projet RH Demain, très supérieur aux prévisions, laisse envisager un retour sur investissement plus rapide qu'initialement prévu. L'économie réalisée pour les années à venir est considérable. À titre indicatif, la gestion des congés annuels *via* intranet dégage une économie annuelle de plus de 20 millions d'euros.

Alstom : le recrutement en ligne

Les objectifs

C'est dans le but de « faire d'une pierre plusieurs coups » que Serge Casasus, directeur des projets RH, se lance en juin 2000 à la recherche d'un outil de partage RH pouvant générer une base de CV multi-sites et publier sur Internet les offres de postes d'Alstom. Il offre ainsi à ses entités, une présence sur le Web, « un vivier » global pour les RH et une technologie avancée avec, en prime, des économies d'échelle et de temps vis-à-vis d'éventuels projets analogues, qui auraient pu voir le jour mais aussi une réduction escomptée des coûts de recrutement.

Le descriptif

Le processus recouvre deux projets distincts convergents. Le premier vise à atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus : l'outil Talent Provider réalise le matching offre / demande et gère les correspondances entre l'entreprise et les candidats. Le candidat reconstitue son CV en ligne en remplissant les champs structurés (disponibles dans douze langues) d'une « quick application » qui permet de postuler une fois pour toutes aux offres correspondant à son profil. L'Intranet sert à publier les postes disponibles (ouverts à l'interne uniquement) et à mettre à disposition les supports d'information, notamment les guides sur la mobilité. La mise en place du e-recrutement a été confortée par le choix d'une agence de communication de recrutement pour le contenu ou le positionnement des annonces..., à l'échelle mondiale.

Parallèlement, Alstom a lancé un projet PeopleSoft V8, dans le but de doter l'entreprise d'un outil de GRH qui offre aux managers et aux employés un accès aux données et aux processus RH *via* Intranet. Cet outil supporte ainsi la base de données de référence de tous les employés d'Alstom.

Les résultats

« *Le vrai frein, ce sont d'abord les mentalités qui bougent moins vite que la technologie* », déplore Véronique Barbotin, responsable du e-recrutement. L'idée d'un vivier commun a généré des résistances, notamment outre-Atlantique. Certains « *donnent leur adresse courrier aux étudiants, dans les forums, au lieu de les orienter vers le site Internet* ». Par ailleurs, on sous-traite encore trop facilement les recrutements et leur logistique aux consultants. Il faut inciter les managers RH à « mettre les mains dans le cambouis » et à accepter l'idée que, si le développement des outils est centralisé, l'organisation de l'entreprise (choix et décisions à l'aide de

l'outil) demeure bien décentralisée. Mensuellement, Alstom reçoit aujourd'hui par le canal Internet plus de 2 000 candidatures (environ 10 % proviennent de l'interne) d'âges et de niveaux d'études variés, preuve que l'Internet est plus « démocratique » qu'on l'imaginait initialement. Au plan technique, l'intégration et la fusion avec PeopleSoft restent la prochaine étape majeure à franchir.

Le retour sur investissement

Les gains sont d'emblée importants au niveau du recrutement, puisqu'un candidat « coûte » moins de 10 euros pour l'intégration et la gestion de son dossier dans la base, à comparer à l'investissement massif que représentent l'appel à des consultants en recrutement, la publicité et la gestion traditionnelle des CV.

Apogea

Le recrutement par Internet

Le groupe Apogea (quatre filiales) est spécialiste de l'informatique de gestion pour les PME / PMI. À ce titre, il commercialise des logiciels de comptabilité, de finance et de paie. Ayant connu un accroissement de ses embauches en 2001, le groupe a chargé sa filiale Apogea Île-de-France de gérer les recrutements de ses trois autres entités en France (Apogea Centre, Apogea Sud-Ouest, et Apogea Méditerranée).

Pour répondre à cette demande, Caroline Wajda, assistante du PDG Apogea Île-de-France, a tout d'abord passé des annonces sur des sites gratuits, sans succès. « *Nous recevions des candidatures peu ou pas ciblées, et la plupart dataient de deux ou trois mois. Ce fut une réelle perte de temps* », déclare Caroline Wajda. Apogea décida de faire appel à Kioskemploi et à sa nouvelle offre Job to Net, combinée avec celle de Keljob, troisième moteur de recherche d'offres d'emploi en France. « *En effet, dans un premier temps, nous avons testé avec succès la plateforme Job and Co de Kioskemploi. La solution Job and Co s'avérant surdimensionnée, nous avons décidé d'utiliser Job to Net, plus conforme à nos besoins de recrutement* », explique Caroline Wajda. Celle-ci publie ses offres d'emploi via son « bureau du recruteur » Job to Net. Les offres sont aussitôt référencées sur Keljob. Les candidats consultent les annonces du groupe depuis Keljob, puis ils envoient directement leur candidature sur la rubrique recrutement d'Apogea, hébergée sur la plate-forme Job to Net, à laquelle Caroline Wajda a un accès direct et sécurisé. Elle traite ensuite les CV en zéro papier, ce qui lui permet d'automatiser les réponses aux candidats (convocations, réponses négatives, mises en CVthèque), pour plus d'efficacité sur des tâches peu créatrices de valeur. De plus, la solution choisie est simple et efficace, en particulier pour un utilisateur peu rompu à l'informatique. « *Nous avons pu ainsi obtenir un retour de candidatures satisfaisantes. Le temps de traitement des CV a été divisé par trois, nous pouvons réactiver nos offres pour des recrutements ultérieurs, en les diffusant sur d'autres sites d'offres d'emploi, sans avoir à les saisir à nouveau, ce qui nous fait gagner un temps précieux.* » conclue Caroline Wajda.

Bosch France : solution d'e-recrutement Job and Co

<http://www.jobandco.com>

Les objectifs

Partant du constat que l'administration de la rubrique emploi sur le site web de Bosch France ne permettait ni de mettre à jour aisément les informations ni de traiter les candidatures sous un format homogène, la Direction des Ressources Humaines décide de rationaliser sa réflexion en matière de e-recrutement. Du fait d'une utilisation accrue d'Internet dans le recrutement par les entités opérationnelles, la société se devait de professionnaliser la rubrique RH de son site web et la gestion du processus de traitement des « e-candidatures ».

Cette réflexion s'accompagne d'un constat : « *Nous avons connu au cours du premier trimestre 2001 une forte croissance du volume de candidatures reçues par e-mail sur les boîtes aux lettres électroniques de nos recruteurs* » précise Patrick Laslandes, Responsable Marketing RH et Trainee Program, et chef de projet « e-recrutement ».

« *Les recruteurs en région souhaitaient disposer d'outils leur laissant toute autonomie dans leurs recrutements, de la mise en ligne des offres sans intermédiaire jusqu'à la gestion des candidatures au niveau local, tout en leur permettant de s'appuyer sur l'image forte du site web corporate de Bosch France, dont la communication institutionnelle RH est gérée depuis le siège* » ajoute Patrick Laslandes. C'est ainsi que Bosch France décide de concrétiser sa réflexion en avril 2001, à la demande générale, en lançant un projet de mise en œuvre d'une solution de gestion des e-recrutements.

Tenue à des contraintes de délais, la société Bosch France décide d'externaliser cette tâche et de la confier à un spécialiste du déploiement de plate-formes de e-recrutement. Le choix se porte sur Kioskemploi et leur solution ASP* Job and Co, du fait de leurs références auprès de grandes entreprises, de leur rapidité d'intervention et de leur relation de partenariat avec Keljob, 3^e site emploi en France, avec lequel Bosch France travaille pour optimiser les flux de candidatures.

Le descriptif

La solution Job and Co permet à Bosch France de bénéficier :

- d'une rubrique Emploi sur son site web corporate, administrée depuis la DRH du siège à Saint-Ouen ;

Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?

- de « bureaux du recruteur » accessibles en région permettant aux recruteurs la mise en ligne leurs offres d'emploi et le traitement de leurs CV électroniques, le tout en zéro papier ;
- d'un archivage qualitatif des CV les plus intéressants.

La rubrique Emploi du site corporate est accessible par les candidats depuis la home page du site www.bosch.fr, via un bouton « Offres d'emploi ». L'accès aux bureaux des recruteurs par les utilisateurs en région de Bosch France est assuré par une interface sécurisée. Toutes les offres d'emploi publiées sur le site de Bosch France sont reprises et diffusées automatiquement sur le moteur de recherche du site Keljob.

Les résultats

Grâce à l'efficacité de déploiement et à la simplicité de paramétrage la solution ASP Job and Co, la solution a été déployée en seulement deux semaines, puis mise en ligne en juillet 2001.

Premier bilan, six mois après : Pendant la période juillet 2001 à janvier 2002, Bosch France a reçu et traité plus de 4 000 CV via sa nouvelle rubrique emploi web.

Kioskemploi faisant évoluer régulièrement sa solution de e-recrutement Job and Co, les recruteurs ont bénéficié d'adaptations et de nouvelles fonctionnalités, sans surcoût. La politique d'évolution logicielle de Kioskemploi a favorisé la fidélisation de Bosch France : l'abonnement semestriel a été renouvelé et un projet d'extension de la solution pour les recrutements internes est en cours de réflexion...

Le retour sur investissement

Données non communiquées.

Crédit Agricole : recrutement par Internet

Les objectifs

« Après avoir connu, en 1999, une augmentation de 8,3 % de nos effectifs, nous avons décidé de créer une rubrique emploi sur notre site pour fluidifier nos recrutements », déclare Laurence Gourdin, en charge de la communication en RH de Crédit Agricole SA. « De plus, précise-t-elle, nous avons la nécessité de communiquer régulièrement vers les jeunes diplômés, particulièrement habitués à l'utilisation de l'outil Internet ; nous souhaitons leur présenter une image de modernité qui cadre avec nos campagnes de communication nationale. »

Avec son organisation décentralisée, la DRH devait relever un défi : assurer une bonne gestion du site institutionnel depuis une seule entité, Crédit Agricole SA, en charge de redistribuer les candidatures nationales vers les caisses régionales. Face à une forte croissance des candidatures par e-mail, Crédit Agricole SA décide de réagir, en avril 2000. « Du fait de délais de réalisation serrés, nous avons décidé d'externaliser la mise en œuvre de notre solution d'e-recrutement et de confier cette tâche à un partenaire, en nous abonnant à sa plate-forme ASP, avec un impératif : les fonctionnalités devaient s'adapter à notre problématique et non l'inverse », précise Jean Pala, responsable Emploi / Carrières à Crédit Agricole SA.

Le descriptif

La solution se compose d'une partie *front office* publique, la rubrique Recrutement et d'une partie *back office* privée, les bureaux du recruteur électronique. La rubrique Recrutement et les offres d'emploi sont accessibles depuis la page d'accueil du site institutionnel, via le bouton « Recrutement ». La gestion du back office est assurée par les recruteurs de Crédit Agricole via une interface Web sécurisée. Ces derniers peuvent directement mettre en ligne des offres sur le site, pré-trier les CV reçus, répondre aux candidats, transférer les CV intéressants aux managers internes, stocker les meilleurs profils dans une CVthèque dédiée, consulter des statistiques de suivi des recrutements, le tout en zéro papier. L'ensemble est hébergé sur la plate-forme du partenaire choisi et relié au site Crédit Agricole via un lien spécifique.

Les résultats

Grâce à l'efficacité de déploiement et à la simplicité de paramétrage, la solution ASP choisie a été mise en place en trois semaines, dès avril 2000. Premier bilan, un an après : « nous avons reçu et traité plus de

Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?

6 000 CV via notre rubrique Emploi Web grâce à la solution mise en place. [...] Nous pouvons mettre en ligne nos offres d'emploi sans passer par le webmaster du site, les boîtes aux lettres électroniques des recruteurs ne sont plus engorgées, les CV sont distribués en juste-à-temps vers les régions, nous disposons de statistiques fiables ; enfin, la gestion institutionnelle du site et des candidatures nationales ne mobilise qu'une seule personne à mi-temps », précise Jean Pala. Le 18 mai 2001, Crédit Agricole SA a lancé la nouvelle version de son site, bénéficiant des fonctionnalités développées par le partenaire.

Le retour sur investissement

Données non communiquées.

Schlumberger : gestion des carrières

Les objectifs

En 2000, Schlumberger lance le Career Center afin de montrer aux cadres (une population de 40 000 personnes sur 500 métiers) toutes les opportunités de carrières et leur donner la possibilité d'émettre des souhaits d'évolution. L'objectif est de donner aux cadres les moyens de la gestion de leur propre carrière, d'anticiper les demandes afin d'exploiter au mieux les potentiels de chacun.

Le descriptif

Le projet a été développé en interne avec l'aide d'une agence Web pour optimiser le design du portail. Les postes et les chemins de carrière possibles sont présentés sur les deux premiers axes de la politique de développement du groupe : la mobilité fonctionnelle et la mobilité par activité. La troisième dimension, la mobilité géographique intervient dans la formulation des préférences du collaborateur.

En effet, après avoir consulté les descriptions de postes et les témoignages des personnes (joignables) qui les occupent, le collaborateur peut entrer trois choix d'évolution accompagnés d'informations sur sa mobilité géographique (destinations possibles, double carrières, système éducatif dans lequel sont ses enfants...).

Par ailleurs, les personnes souhaitant évoluer dans un domaine technique spécifique bénéficient de programmes favorisant la mobilité « technologique ». Les souhaits du salarié sont enregistrés dans son dossier et transmis à son manager et à son responsable RH pour entamer la phase de discussions qui, seule, aura un effet sur l'évolution du salarié.

Les résultats

L'outil, bien accepté, a permis d'améliorer l'adéquation entre les besoins de Schlumberger en termes de mobilité des cadres et leurs souhaits d'évolution professionnelle. En effet, l'outil favorise le dialogue et la circulation de l'information. Un résultat intéressant est la facilité avec laquelle, maintenant un cadre va parler de ses souhaits d'évolution et des contraintes qui pèsent éventuellement sur sa mobilité : un sujet important dans une entreprise ayant souvent recours à la mobilité géographique.

Cette meilleure compréhension a suscité une envie de mobilité chez certains cadres qui ne l'avait pas manifestée auparavant. Même si ces envies ne débouchent pas nécessairement sur une mutation, les cadres

Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?

se sentent d'avantage « maîtres de leur carrière » et le management hiérarchique dispose désormais d'un plus large vivier.

Cependant, certains ont peur d'être limités par leurs trois choix (alors qu'il ne s'agit que de souhaits), d'autres sont inquiets de paraître peu intéressés en n'émettant aucun souhait (alors que la dimension technologique résout ce problème), enfin, le management craint de perdre ses bons éléments. Mais cette dernière s'estompe, puisqu'un collaborateur en partance sera remplacé par un individu motivé. Grâce à cette approche « proactive », le taux de mobilité se situe autour de 15 %.

Le retour sur investissement

Il faudrait attendre trois à quatre ans avant de mesurer le retour sur investissement. Cependant, Schlumberger élabore la liste des critères à analyser : la fluidité de la mobilité (diminution des coûts de remplacement), le taux d'utilisation par les managers, le taux de démission (donc le pouvoir de rétention) et l'amélioration de la productivité favorisée par une meilleure adéquation poste / compétences / motivations.

Caisse Nationale des Caisses d'Épargne : e-learning

Les objectifs

Malgré les investissements lourds en formation (entre 5,5 et 7 % de la masse salariale) ces cinq dernières années, le niveau de compétences technico-commerciales du front de vente des Caisses d'Épargne ne répond pas aux exigences croissantes des clients et ne correspond pas au niveau attendu pour faire face à la pression croissante de la concurrence. Le projet Compétence Business Client (CBC), lancé il y a plus d'un an, vise la mise en place d'un système de « mix-formation » intégrant largement le e-learning destiné à former 22 000 commerciaux en cohérence avec les priorités de développement commercial, et en contribuant à gérer le problème de la dispersion géographique sur les 4 500 points de vente.

Le descriptif

Le projet CBC combine un ensemble de modes d'apprentissage et d'évaluation, optimisant l'efficacité de la formation désormais personnalisée. Le processus de formation commence par un diagnostic qui aboutit au programme personnalisé de formation. Ce dernier est constitué de modules qui suivent les étapes de la vente sur les différents produits (crédit, bancarisation, épargne...), visant à développer les « compétences utiles » de l'utilisateur. Après l'apprentissage (effectué *via* l'Intranet sur des postes dédiés) viennent des cas pratiques qui se font soit par téléphone, soit dans un lieu physique. Puis le manager (impliqué dans tout le processus, que ce soit au niveau de l'élaboration du cursus ou du suivi) suit le commercial dans des situations de vente réelles, en agence. Un diagnostic de fin est alors réalisé, donnant lieu ou non à des formations complémentaires (approche itérative). Au plan « technique », le développement de la plate-forme (Ingenium) évolue d'après une série de tests, « *in vitro* » d'abord (dans une entreprise un petit groupe teste la plate-forme et un type de module), *in vivo* ensuite (deux ou trois équipes de commerciaux testent l'ensemble du processus sur un produit).

Les résultats

La démarche et l'outil sont en fin de phase test. Un déploiement est programmé en trois vagues sur l'année 2002. L'ensemble des Caisses (trente et une entreprises) aura accès à la plate-forme en 2003, qui se prépare à accueillir un autre produit de e-learning destiné aux managers (coaching). L'objectif principal de CBC n'est pas de faire de la formation « moins chère et plus rapide », même si les tests ont montré que l'ensemble du processus sur un thème (crédit) prend la moitié d'une formation traditionnelle (8 à

Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?

10 heures au lieu de 20 heures). En effet, c'est le contenu de la formation qui prime, et c'est bien le sens de ce projet initié par les RH. À travers ce projet, la fonction RH se rapproche des managers qui se voient directement impliqués dans le processus de formation. Il ne reste plus qu'à atteindre les objectifs quantitatifs et surtout qualitatifs, c'est-à-dire un « niveau standard de compétences » pour les 22 000 personnes ciblées dans un temps de formation réduit, tout en levant les freins notamment exprimés par les partenaires sociaux. En effet, ces derniers évoquent, en particulier au début du projet, leur crainte d'une éventuelle « rupture du lien social » en raison de la diminution de la formation « présentielle ».

Le retour sur investissement

Deux années devraient suffire à amortir les investissements, étant donné la large population visée et les opportunités de mutualisation des coûts entre les différentes Caisses du groupe.

France Télécom : les formateurs s'évaluent

Les objectifs

Selon Paul Delès, responsable du département Développement et qualification des acteurs de la formation à France Télécom Formation : « afin d'instrumentaliser la formation dans le champ des métiers de la formation, des partenariats multi-parties ont été réalisés et sont en cours de réalisation avec de grandes entreprises publiques et privées ou avec des organismes de formation ». L'objectif de ce projet a été triple :

- aider le formateur / responsable de formation à faire le point, choisir une formation ou se réorienter ;
- professionnaliser, dresser un état exhaustif des compétences des intervenants dans un organisme de formation, favoriser leur perfectionnement ou leur évolution de carrière ;
- faciliter la reconnaissance des acquis professionnels, mettre en place un plan de formation individuel ou collectif.

Le descriptif

« Cible Formateur » et « Cible Responsable de Formation » identifient les compétences à partir de situations professionnelles, auxquelles le formateur et le responsable de formation sont confrontés au quotidien. La multiplicité des usages est liée au fait que ces outils sont structurés sur un référentiel d'activité et non pas sur un référentiel de formation. En effet, à partir d'une analyse de l'emploi, un référentiel d'activité inventorie les grandes fonctions de l'activité dans lesquelles sont réparties les différentes séquences d'intervention. « Cible Formateur » s'articule autour des principales fonctions : la conception des actions de formation, l'ingénierie pédagogique, l'animation de situation d'apprentissage ou la conduite d'entretiens, de réunions et la rédaction des écrits professionnels. De son côté, « Cible Responsable de Formation » s'articule autour des fonctions d'un responsable : conseiller, concevoir, manager, développer et animer.

Les situations professionnelles sont analysées selon trois axes :

- l'expérience : une exploration de l'expérience de l'utilisateur sous forme de questionnaire déclaratif ;
- les méthodes : la résolution de problèmes professionnels à partir de mini séquences vidéos qui sont des études de cas scénarisées ;
- la connaissance : des QCM portant sur les connaissances, un questionnement approfondi sur les différentes facettes de l'utilisateur.

Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-t-il ?

Les résultats se font en temps réel et sous forme de pourcentage ou bien de « toile d'araignée ». « Cible formateur » a été réalisé par France Télécom Formation, en partenariat avec France Télécom R & D, l'EDF, l'AFPA et le CES.

Les résultats

L'expérimentation auprès des formateurs a confirmé l'originalité de cet outil permettant une analyse tridimensionnelle (expérience, connaissance, méthodes) pour chaque situation professionnelle. L'autonomie d'utilisation est fortement appréciée, ainsi que la possibilité de donner différentes réponses aux études de cas. Toutefois, le produit doit encore progresser car les risques d'interprétation erronée des résultats est grand. Il faut un professionnel connaissant très bien le produit.

Construire ce produit n'a pas toujours été simple. En effet, mener un projet avec cinq partenaires a souligné la nécessité d'une planification précise dans le temps ainsi que la nécessité d'avoir des directeurs de projet stables. Toutefois, comme le dit Paul Delès : « *l'expérience montre que nul n'est en mesure de répondre seul à la complexité des situations individuelles et collectives* ». Notons l'arrivée prochaine sur le marché d'un outil identique pour les acteurs de l'insertion professionnelle.

Le retour sur investissement

Le ROI est très rapide car l'investissement est collectif et donc réduit (inférieur à 35 000 euros).