



# LE DRH de demain

QUELS DÉFIS,  
QUELS ENJEUX,  
QUELS OUTILS ?



**HR Access**

a Sopra Group company



## EDITO

Confrontés à des évolutions sociétales, économiques et technologiques majeures, les DRH se posent de multiples questions sur les nouveaux enjeux de leur mission, leur rôle dans la stratégie et le fonctionnement opérationnel de l'entreprise, et le choix des outils qui leur sont proposés pour répondre à ces nouveaux défis.

Soucieux de répondre toujours mieux aux besoins de ses clients afin d'anticiper les évolutions de son marché, HR Access, filiale de Sopra Group, a mené une étude qualitative auprès de DRH de grands groupes internationaux et locaux.

Synthèse, analyses, témoignages... Vous trouverez dans ce Livre Blanc le reflet de vos convictions, de vos questionnements, de la convergence des points de vue comme, parfois, de leur diversité.



## En résumé

DRH, malgré toutes les évolutions auxquelles vous devez faire face, votre mission, pour vous est évidente : vous êtes là **pour attirer, retenir et développer les talents**. Et même si les méthodes changent ou si les outils correspondants sont en perpétuel mouvement, vous avez une certitude : votre mission fondamentale est et restera la mise à disposition des talents au sein de l'entreprise.

En revanche, il semble que **vous voyez aujourd'hui cette mission non plus comme un acte de gestion mais comme un outil au service de la stratégie de l'entreprise**. La mission reste la même, mais l'enjeu évolue. Certains domaines techniques, comme la gestion des relations sociales, même s'ils restent de votre domaine d'expertise, cèdent la place à des domaines nouveaux, dont l'impact sur la performance globale de l'entreprise est plus critique. Par conséquent, au-delà la bonne réalisation de vos domaines d'intervention traditionnels, votre réflexion se porte naturellement vers tout ce qui permettra d'aligner les talents et la masse salariale avec le besoin et la stratégie de l'entreprise.

Vous développez une vision duale de votre mission. **D'une part, vous continuez à diffuser au sein de l'entreprise les fondamentaux de la gestion opérationnelle des ressources humaines** principalement en responsabilisant les managers, et en garantissant la qualité de leur action et son alignement avec les politiques RH de l'entreprise. Dans ce domaine, vous adoptez une approche proactive : vous intervenez de plus en plus comme un coach, et non plus comme un simple « prestataire de service interne ».

**D'autre part, vous renforcez les expertises propres à votre organisation, pour mieux exploiter les leviers de création de valeur que représentent la gestion et l'optimisation des talents.**

Opérationnellement, vous êtes confrontés à de rapides évolutions des outils et des méthodes. Externalisation, centre de service partagé, plateforme SaaS, dématérialisation, mobilité, réseaux sociaux... Vous développez vis-à-vis de toutes ces innovations un regard critique. **L'innovation vous importe moins que l'alignement stratégique ou la création de valeur**. Vous demandez à être convaincus du bien-fondé et de l'apport réel des

solutions avant de les adopter. Vous n'oubliez jamais de les voir dans le cadre global des contraintes de l'entreprise, notamment celles qui sont au cœur de votre domaine : le droit, l'équité, la sécurité, le respect de la vie privée.

**Et c'est d'ailleurs ce que vous reprochez à tous les fournisseurs de systèmes d'information RH : ils ne vous parlent que de technologie et jamais de vos préoccupations métier, qu'ils ne semblent pas comprendre.** Vous êtes peu sensibles au discours marketing. Vous souhaiteriez que vos fournisseurs deviennent des partenaires, qu'ils vous aident à inventer la « DRH de demain » utilisant la gestion des talents comme levier de création de valeur pour la stratégie de l'entreprise, tout en respectant les spécificités (des ressources humaines) de vos enjeux métier. Bref, vous souhaiteriez qu'ils mettent la technologie au service de votre mission et de vos enjeux, mais vous constatez, aujourd'hui, qu'aucun acteur ne satisfait à cette exigence.





## LES TALENTS, AU CŒUR DE VOTRE MISSION

Lorsqu'on vous demande quels sont les principaux enjeux de votre DRH à l'horizon 2015, vous répondez unanimement : la gestion des talents. Quel que soit le pays ou le secteur d'activité, attirer, développer et retenir les talents est le cœur de la mission de la direction des ressources humaines, et vous ne voyez pas cette situation changer dans les années qui viennent.

Bien sûr, vos réponses dessinent des enjeux variables selon les secteurs d'activité, les pays, etc. Ici, c'est un enjeu de motivation, de création de vision et de sens. Là, c'est un enjeu d'alignement des effectifs, d'acquisition de ressources ou compétences rares... Mais quelle que soit la nature du problème à régler, la gestion des talents est bien le domaine fondamental sur lequel la Direction des Ressources Humaines construit son apport dans l'entreprise.



## Recruter

« Pour nous, le premier enjeu est **l'adéquation des ressources avec les besoins de notre entreprise**, qui est essentiellement entreprise d'ingénierie. Nous avons besoin de recruter des ingénieurs expérimentés, parfaitement bilingues, aux compétences très pointues, notamment dans le domaine de la mobilité — des profils très difficiles à trouver en France. Le recrutement, lié notamment aux nombreux départs à la retraite qui vont s'opérer à partir de 2015, est pour nous un enjeu colossal, qui fait l'objet d'une compétition interne entre les différentes entités du Groupe : on peut dire, sans forcer le trait, que **l'avenir de l'entreprise en dépend.** »

« Le **renouvellement des générations** et ce n'est pas un mince enjeu : 50% de nos effectifs ont plus de 50 ans. »



## Motiver et fidéliser

« En termes de projection, il est très difficile de savoir ce que sera notre groupe dans deux ans compte tenu du contexte actuel. Néanmoins **le premier enjeu est la gestion des talents**, chercher les meilleurs profils et aussi les retenir. »

« Dans nos métiers, l'un des enjeux essentiel est de **fidéliser nos collaborateurs** : aussi travaillons beaucoup au niveau RH sur l'engagement et la motivation. »

« L'enjeu majeur ? **L'attraction et la fidélisation des ressources rares.** »



## Gérer les compétences et les carrières

« Compte tenu de l'état de maturité de notre structure, **l'enjeu majeur est pour nous de développer la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** dans le cadre d'une vision stratégique des ressources humaines. Nous devons être capables d'anticiper et de proposer à nos collaborateurs des plans de carrière au sein de notre entreprise ou du secteur d'activité, voire des plans de reconversion. »

## LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN : UN OUTIL AU SERVICE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE



**La mutation est en marche : désormais, le capital humain n'est plus vu comme un coût, mais comme un levier de création de valeur, qui doit donc être aligné avec la vision et l'orientation stratégique. La fonction Ressources Humaines devient un acteur de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.**

**Confrontée à une évolution de plus en plus rapide de ses marchés et de son environnement, l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité, doit anticiper les évolutions de son offre et des métiers correspondants – conception, production, commercialisation, relation client...**

**Pour relever le défi de l'évolution, l'entreprise doit, en interne, aligner son organisation pour mobiliser efficacement les compétences et talents qui répondront à la demande de ses clients. C'est là qu'intervient la DRH, pour :**

- **comprendre précisément ce qui se passe opérationnellement ;**
- **appréhender les facteurs qui influent sur la motivation et l'efficacité des collaborateurs ;**
- **détecter les signaux forts ou faibles d'un problème local ou global, pour y apporter une réponse rapide et personnalisée ;**
- **piloter et optimiser la dépense globale de l'entreprise pour disposer des bons talents au bon moment, au bon endroit, et avec la bonne motivation....**

**Voilà quelques-uns des leviers que vous identifiez pour augmenter la valeur que vous créez pour l'entreprise.**



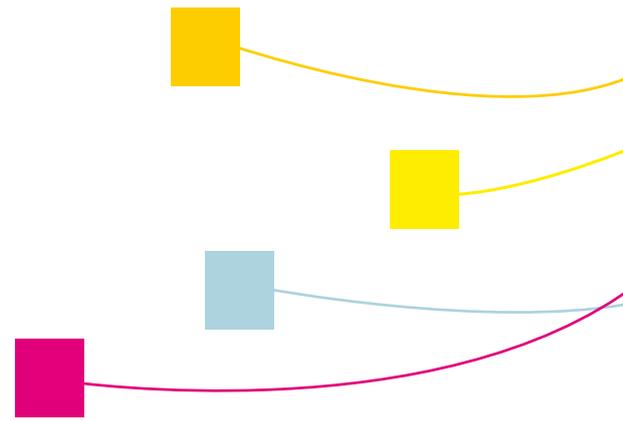
### Optimiser la productivité

« Le premier et le plus évident de ces leviers est **une contribution plus forte à l'amélioration de la productivité dans l'entreprise**. Dans un environnement marqué par la crise économique la croissance de l'activité ralentit, et nous incite à chercher en interne de nouveaux leviers pour maintenir notre rentabilité. Même si nous commercialisons des produits, les services représentent 60% de notre chiffre d'affaires : nous sommes donc avant tout une société de services, dont l'activité est fondée essentiellement sur les ressources humaines. C'est par les hommes, plus que par les produits, que nous apportons de la valeur. C'est pourquoi il y a, dans notre entreprise, une attente de plus en plus forte vis-à-vis de la fonction RH pour qu'elle contribue à mettre en place les leviers de productivité de l'entreprise. Cette capacité, nous devons la développer. »



### Accompagner le changement

« Nous devons être capables de nous adapter rapidement à de nouvelles prestations que pourraient nous demander les prescripteurs, ce qui entraînera des évolutions aussi bien dans les compétences à mettre en œuvre que dans les volumes de personnel à déployer dans telle ou telle région ou dans tel ou tel secteur d'activité. **Notre DRH va donc devoir mettre l'accent sur l'accompagnement du changement.** »



### Évaluer, anticiper et optimiser les coûts

« Au sein de la DRH, nous avons également pour mission de comptabiliser plus finement les effectifs et leurs coûts et de faire des prévisions fiables dans ce domaine. Au-delà des coûts « paie », les frais de personnel doivent être envisagés au sens large, en prenant en compte l'ensemble du processus lié à la masse salariale : coûts de recrutement, de formation, etc... **Ce sujet de budgétisation des coûts est important pour nous.** »

« Arriver à un équilibre entre la structure d'effectifs et la rémunération avec un objectif d'optimisation des coûts. »



## DÉPLOYER

### LA GESTION OPÉRATIONNELLE ET COACHER LES MANAGERS

Cette logique de création de valeur par l'utilisation du levier stratégique des ressources humaines ne vous fait pas perdre de vue l'importance du manager dans son rôle de premier acteur des RH. Cependant, avec le recul lié au retour d'expérience, vous constatez qu'il convient d'accompagner ces managers afin de s'assurer qu'ils remplissent bien leur rôle et relaient efficacement sur le terrain vos politiques RH.

La logique du « prestataire de service interne » à la disposition des managers quand ils en ont besoin est pour vous dépassée : vous commencez à développer la logique d'accompagnement sous forme de coaching.

En effet, l'expérience prouve que les managers ne sont pas systématiquement compétents ou efficaces dans les domaines de la gestion des personnes. Et le DRH, même s'il souhaite réduire le temps consacré à la gestion opérationnelle, ne peut pas seulement adopter la posture de celui qui délègue, qui responsabilise et qui forme : il doit rester présent dans ce domaine, sous peine de voir sa relation avec le manager se distendre, et le lien social de toute de l'entreprise pâtir de ce manquement. C'est pourquoi les DRH ont conscience qu'ils doivent accompagner efficacement et pro activement les managers dans leurs responsabilités.



### Des outils pour libérer la fonction RH

« Aujourd'hui les banques vous ouvrent leur Intranet pour gérer vos comptes, et cette ouverture se produit dans tous les métiers. En tant que DRH, nous devons, nous aussi, pouvoir **ouvrir nos outils aux directions et aux managers pour qu'ils puissent y trouver les éléments nécessaires à la gestion de leurs équipes**. Par ailleurs, de la part des collaborateurs, on constate une demande croissante pour obtenir rapidement les documents administratifs dont ils ont besoin — comme les attestations et fiches de présence pour leurs emprunts bancaires. »

« Depuis vingt ans, nous cherchons à réduire le temps consacré aux tâches administratives et à la paye pour pouvoir développer les parties pilotage, équipe sociale, les missions handicap, la gestion de carrière et Le développement des talents. Pour des actes simples concernant les collaborateurs ou certaines actions de pilotage auprès des managers, **nos outils nous permettent de renforcer tout ce qui est support métier**, notamment pour ceux d'entre nous qui ont un rôle d'animation de nos réseaux, décentralisés sur tout le territoire. »



### Un coach et un « business partner »

« Je pense que, au cours des prochaines années, nous irons de plus en plus vers un rôle de conseil ou d'aide aux managers dans leur rôle de manager. **Les RH devront être un business partner** : développer une compétence pour être à la fois « dedans » et « à côté », être capable d'apporter un regard sur le mode de fonctionnement du manager opérationnel et l'aider dans son propre développement. »



### Une décentralisation des responsabilités

« L'objectif est de **relayer l'opérationnel sur des line managers** qui deviendront des managers de proximité. »

« **Nous poursuivons l'objectif d'une RH déconcentrée** : certains sujets traités au niveau corporate vont être déconcentrés, la DRH conservant son rôle d'appui et de relais. Cela ne change pas l'organisation, mais cela fait évoluer le type de compétence à pourvoir de manière décentralisée — comme des compétences juridiques pour la rédaction des contrats. »

« L'inflation de la DRH n'est pas à l'ordre du jour : nous souhaitons rester une structure légère, avec un minimum de poids par rapport au corporate. Nous fonctionnons selon le principe de substitution, dans lequel l'action est déléguée au maximum aux entités locales. Notre objectif est plutôt de diffuser la culture du groupe : exigence, solidarité, travail d'équipe et sens familial. »



## **RENFORCER** LES EXPERTISES RH POUR CRÉER DE LA VALEUR

La délégation contrôlée des tâches auprès des managers vous permet de concentrer vos effectifs sur des domaines hautement techniques qui font partie de la mission de la DRH comme la gestion des relations sociales ou la définition des politiques RH et, bien sûr, les piliers de l'évolution stratégique des directions des ressources humaines, comme la gestion de la rémunération et des accessoires de rémunération ou le contrôle de gestion sociale.

En conséquence, vous êtes à la recherche du parfait équilibre entre décentration et recentration des tâches en fonction de leur valeur ajoutée et de leur participation au rôle stratégique de la RH sans pour autant abandonner la supervision d'ensemble de toutes ces activités, qu'elles soient réalisées par vos équipes ou par les managers de votre entreprise.



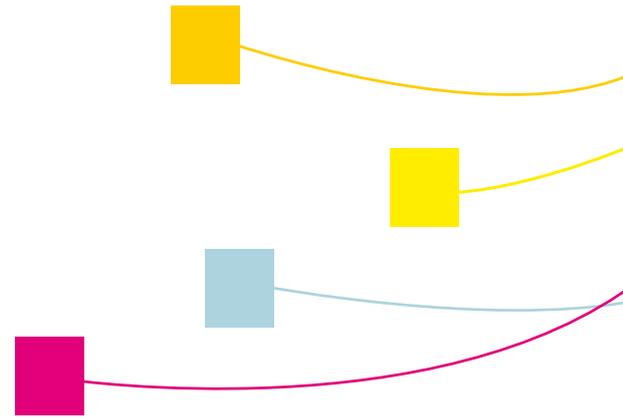
### Local ou global ? Les bonnes compétences RH aux bons endroits

« Dans le cadre d'une réorganisation en profondeur, nous avons un projet en cours pour **réorienter la RH vers des missions plus stratégiques**, en ce qui concerne les carrières, le dimensionnement des équipes, les évolutions de la formation. »

« Cela se traduit par des outils et une réorganisation de la fonction RH. Même si celle-ci n'a pas encore définie dans son ensemble, l'orientation est d'attribuer plus de tâches à valeur ajoutée à la DRH. »



« Il y a, selon mon appréciation, des domaines qui sont de la compétence des équipes centrales, et d'autres qui doivent être décentralisés. Tout ce qui est philosophie, marketing, stratégie RH, remise en cause des outils ou des démarches globales relève, à l'évidence, de la compétence nationale, de la structure RH centrale — de même que tout ce qui vise à remettre en cause des démarches collectives, les outils, les process. »



« **Les nouvelles technologies permettent de sortir de la contradiction entre centralisation et décentralisation.** Grâce à elles, il est désormais possible, dans un même moment, de déléguer fortement tout en encadrant rigoureusement. La DRH peut donc assumer parallèlement, de manière centralisée, la gestion des compétences et des valeurs tout comme le dialogue avec les syndicats : toutes ces thématiques relèvent de la politique RH. Nous travaillons sur toute la ligne depuis la DRH vers le manager. »



## L'INNOVATION, OUI, MAIS POURQUOI ?

**Vous êtes régulièrement confrontés à des évolutions et des innovations, en matière d'organisation comme en matière de technologies, qui sont souvent perçues comme des pressions externes. A ces questions, relayées par les fournisseurs et leurs écosystèmes, vous répondez inmanquablement : « Oui, mais pourquoi ? »**

**Vous êtes globalement peu partisans de « l'innovation pour l'innovation » : vous cherchez systématiquement à comprendre quelle valeur pourront vous apporter les innovations pour répondre à vos missions et enjeux. Et vous voulez vous assurer que ces innovations technologiques sont compatibles avec les spécificités de votre entreprise, ainsi qu'avec les contraintes implicites ou explicites qui régissent les relations sociales. Ainsi, quand on vous demande lequel du modèle SaaS ou ERP est le mieux adapté pour vous, si l'on vous parle de technologies 2.0, de réseaux sociaux ou de solutions mobiles, ou si l'on vous interroge sur l'externalisation, vous percevez l'importance des sujets, leur valeur, et vous envisagez volontiers les premiers domaines où ils pourraient apporter des bénéfices.**

**Mais vous savez aussi vous poser les bonnes questions, et vous demander avec pertinence quels seront les impacts sur l'organisation, la vie privée, les modes de management, le besoin de changement.**

**Enfin la question du coût et du financement revient de façon récurrente, dans le cadre d'une stratégie globale de réduction des coûts de l'entreprise. Et là, vous n'êtes pas toujours décisionnaires... Les verbatims ci-contre, sur le thème des solutions mobiles, reflètent bien la diversité de vos points de vue.**



### Les solutions mobiles : ceux qui sont « pour »

« La tablette a de l'avenir car elle se glisse facilement dans tout support de déplacement. Je pense qu'on travaillera de plus en plus avec ces outils et qu'on ira même jusqu'à payer une allocation à nos équipes pour leur permettre d'acheter ce qu'elles souhaitent. »

« Expliquer à un manager qu'il va pouvoir répondre depuis son iPhone ou son iPad à une demande de congés, cela peut faire « gadget »... Mais cela rentre dans notre stratégie de RH. C'est un gadget auquel on tient, d'autant plus qu'il répond à notre objectif prioritaire, qui est d'attirer les talents. »



### Les sceptiques

« Ces nouveaux outils sont positifs au niveau externe, ainsi que pour « l'image employeur. Mais ils ne sont pas une priorité pour les managers dans leurs tâches quotidiennes. Quand la convergence des tablettes et des PC sera effective, l'option sera sans doute plus réaliste. »

« En ce qui concerne les outils eux-mêmes, le « hard », les tablettes etc., je pense que ça va dans le bon sens, mais je n'en perçois pas la véritable plus value. »



### Ceux qui souhaiteraient aller plus vite

« J'estime que les prestataires n'avancent pas assez vite et que les Directions Informatiques ne sont pas très moteurs sur ces sujets là. En tant que salarié manager, **je pense que les outils de la mobilité répondent à un besoin impératif.** D'une part, quand on est un manager mobile, en déplacement de longue durée, on ne peut pas imaginer, par exemple, bloquer pendant une semaine ou quinze jours la validation des congés. »

« Je pense qu'il serait souhaitable d'évoluer dans ce sens. **Mais là on se heurte à nouveau à un problème de culture et de financement.** »

## À LA RECHERCHE DU FOURNISSEUR IDÉAL...

**Vous attendez bien plus de vos fournisseurs que la solidité et la fiabilité de leurs solutions ou la bonne connaissance technique de leurs équipes. Bien sûr, leurs produits et leur capacité à les mettre en œuvre correctement sont des attentes de base de votre part. Mais au-delà de la technologie, dont ils vous parlent trop, vous peinez à percevoir la vision stratégique de vos prestataires, leur valeur ajoutée et la connaissance de votre métier. Et même, au-delà de cette connaissance, vous ne percevez pas de compréhension fine de vos missions et de vos enjeux.**

**Stratège, mettant au service de la création de valeur globale pour l'entreprise des expertises pointues qui s'expriment dans un domaine hautement sensible et contraint, vous avancez sur une voie étroite et semée d'embûches. Vous exprimez le désir que vos fournisseurs deviennent des partenaires capables de vous accompagner dans cette mutation, en mettant leurs produits et leurs prestations au service de vos objectifs. Vous êtes las de traiter avec des interlocuteurs oligopolistiques qui ne voient que votre cahier des charges : vous souhaitez interagir avec des acteurs qui sauraient avoir une vision complète et transversale de vos enjeux et les traduire dans leur domaine d'expertise, la technologie.**

**Pour vous, il est temps d'oublier les technologies pour parler de solutions. Mais aucun fournisseur aujourd'hui ne semble répondre à vos demandes : ni les quelques acteurs capables d'accompagner les grands comptes, que vous percevez comme solides, fiables mais rigides; ni les plus petits fournisseurs de solutions de niches, plus agiles mais complexes à faire fonctionner dans un ensemble cohérent.**



## Vos fournisseurs vous déçoivent souvent...

« Inégal. Les sociétés de conseil sont souvent des petites entreprises, des PME. Quant aux éditeurs, ce sont soit de grandes entreprises, les dominants, soit les éditeurs de niche, qui proposent des solutions intermédiaires. Chaque catégorie présente ses avantages et ses inconvénients, mais assez peu de solutions intermédiaires. Il est donc compliqué de travailler avec des prestataires extérieurs : il est nécessaire de développer nous-mêmes les savoir-faire qui nous permettent de juger de la qualité d'un prestataire. »

« Pour moi, le critère essentiel c'est **la capacité à apporter de la valeur à son client**. Le problème du prestataire, c'est qu'il se borne souvent au cahier des charges qu'on lui a fixé. Je prends un exemple : le support technique de l'un de nos prestataires nous envoyait ses indicateurs en matière de sécurité. Quand je lui demandais quels sont les principaux incidents et comment on peut agir pour qu'ils ne se reproduisent plus. Il me répondait « voilà mes délais sur tel ou tel incident » mais sans aucune analyse de valeur. Pour lui, la qualité de prestation consistait uniquement à réduire le délai de résolution des incidents. »

« Les prestataires se situent à des niveaux très différents pour ce qui est de la maturité et des compétences clients. Il y a d'une part des professionnels de la prestation RH qui sont de véritables partenaires pour les DRH, et d'autre part une catégorie purement commerciale, dont la prestation au final ne correspond pas aux besoins. »

« Sur les systèmes d'information, ma vision est la suivante : le marché s'adresse finalement à deux types d'entreprise : les grosses qui ont en face d'elles des prestataires capables de traiter des problématiques « grandes entreprises » ultra-complexes, tandis qu'une autre partie du marché s'adresse aux petites entreprises PME. »



## ... Mais vous avez une idée précise du prestataire idéal

« Il anticipe nos besoins car, grâce à sa connaissance du marché qui est en pleine évolution, il nous apporte ce qui se fait de mieux. C'est un partenariat duquel on attend beaucoup de conseil. »

« Aujourd'hui la qualité essentielle que je recherche chez un prestataire **c'est sa transversalité sur les domaines de la RH**. Il y a en effet de plus en plus de points qui sont imbriqués les uns dans les autres : par exemple, les nouveaux entrants, le recrutement, la fidélisation... L'administration a ses enjeux, mais ils ne sont pas au même niveau. Grâce à sa vision transversale, un tel prestataire voit comment les aspects industriels de la gestion de la paie peuvent influencer sur la mission RH globale. Au-delà de la fonctionnalité (paie, gestion des compétences...), il est capable d'apporter une mise en perspective et une vision globale du système. Entre une banque régionale et une banque nationale, les réalités sont bien différentes. **Le prestataire idéal, tel que je le souhaite, manifeste une volonté d'intégration et de connaissance de l'entreprise cliente et sait faire l'effort d'adaptation nécessaire : c'est un véritable partenaire**, qui est réactif et qui traite bien tous les aspects qualitatifs. Le prix est finalement accessoire. »



## ... ET DU SIRH IDÉAL

Enfin, et avec votre vision métier, vous esquissez une vision du futur du SIRH : à mi-chemin entre les traditionnelles solutions intégrées — qui font tout mais ne sont parfaites sur rien — et les collections de solutions spécialisées — certes performantes, mais complexes à faire fonctionner ensemble.

Vous rêvez :

- d'un système d'information qui vous permettrait d'avoir une vision à 360° de vos collaborateurs, de plus en plus internationale, et dans lequel il serait facile d'ajouter un produit spécialisé à haute valeur métier.
- d'un système d'information dont la composante administrative — traitée par vos équipes spécialisées de plus en plus souvent organisées en centre de service partagé — permettrait à la DRH de remplir efficacement ce volet de sa mission.
- d'un système d'information qui serait susceptible de devenir un support stratégique, en intégrant des outils capables d'apporter de la valeur ajoutée à travers les experts de la DRH.
- d'un système d'information facile à utiliser par les managers opérationnels, qui deviendrait le véritable outil de la gestion quotidienne des talents.



## Intégration totale ?

« L'objectif est l'intégration totale, et c'est lié au cœur du sujet car il faut que l'on ait des liens pour communiquer entre toutes les applications. En effet, par exemple, la gestion de l'entretien renvoie vers la mobilité, la rémunération et tout un ensemble d'éléments. Pour pouvoir disposer d'une vision à 360° d'un collaborateur et être capable en outre de gérer son évolution, il faut donc une intégration totale. Au niveau RH, cette intégration totale nous permet également de disposer d'outils de reporting puissants. »



## Ou modularité ?

« L'intégration trop poussée peut être une erreur fondamentale, qui aboutit à une impasse ; mieux vaut **un système modulaire**, comme nous l'a montré notre expérience SAP. Nous avons choisi un système intégré, alors qu'il aurait fallu construire un système modulaire autour d'un cœur plus petit. Nous avons les modules Finance, Achats et le cycle actif d'Administration des ventes. C'est sur ce dernier que nous avons fait une erreur, en faisant un trop gros développement, ce qui est le meilleur moyen de planter SAP ! Vous avez alors tous les inconvénients et aucun avantage : toutes les requêtes et les standards sont à « mettre à la poubelle » et vous faites du spécifique sur des applications lourdes. »

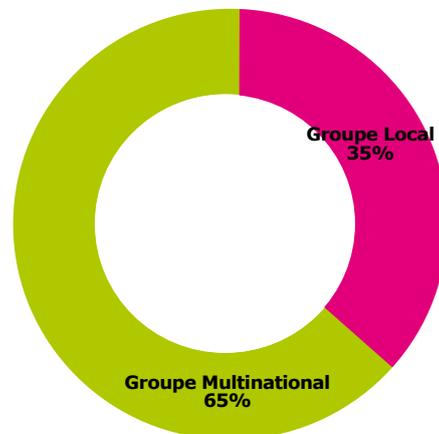
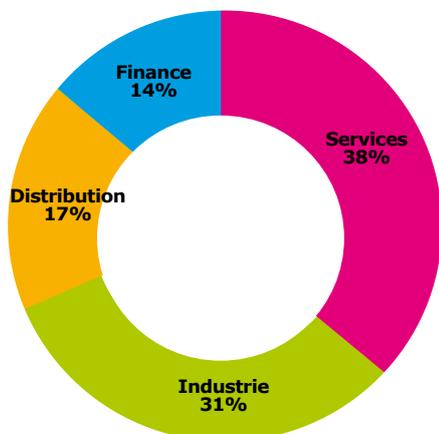


## MÉTHODOLOGIE :

- Cette étude a été menée du mois de Juillet au mois d'Octobre 2012 par le cabinet indépendant La Voix du Client.
- Une quarantaine d'entretiens réalisés auprès de DRH de grands groupes internationaux avec un minimum de 2 000 salariés pour les plus petites structures.
- Entretiens menés en face à face et d'une durée moyenne de 2 heures
- La taille moyenne des entreprises interrogées est de 12 000 salariés.

### Remerciements :

HR Access remercie tous les PDG, DRH ou Managers en Ressources Humaines qui se sont portés volontaires pour répondre à nos interviews et rendre cette étude possible.



## Conclusion



Présent depuis plus de 40 ans aux côtés des DRH et conscient de sa position privilégiée en tant qu'acteur incontournable sur le marché des solutions RH, HR Access a souhaité mettre en lumière la fonction RH, ses enjeux, ses challenges et ses perspectives d'avenir. En élargissant l'étude à l'Espagne et à la zone Middle East Africa, HR Access pourra acquérir une vision globale et une compréhension renforcée des enjeux des DRH.

Cette étude est d'autant plus nécessaire que, au dire des experts, l'organisation du travail connaîtra dans les prochaines années une profonde remise en question, voire une rupture totale avec les modèles organisationnels actuellement en vigueur. Dans ce contexte, la fonction RH aura un rôle clé à jouer pour faire évoluer les comportements.

L'urgence sera notamment, dans un futur relativement proche de réformer les organisations pour permettre une réelle interaction, et garantir ainsi la pérennité de leur performance. Les éditeurs et les sociétés de conseil spécialisées en SIRH auront à apporter des réponses à toutes les questions concrètes comme la dématérialisation de l'information, la montée en compétences des collaborateurs, l'accompagnement renforcé des managers. Après avoir contribué à la professionnalisation de la fonction, elles devront réinventer un modèle souple et interactif pour répondre à ces nouvelles attentes. En captant les tendances et les grandes modifications sociétales de son marché, HR Access est en mesure d'anticiper pour élaborer une nouvelle génération de solutions, au service de ses clients ...

### A propos de HR Access:

Expert reconnu depuis 40 ans sur le secteur privé et public, HR Access est au service de la fonction RH. HR Access accompagne les entreprises dans la mise en œuvre et la production de solutions - externalisées ou non - dédiées à la gestion des RH et de la Paie.

S'appuyant sur un solide réseau de partenaires, HR Access capitalise sur les meilleures pratiques pour répondre aux enjeux de croissance, de transformation et de performance des organisations.

Fort d'une expertise métier reconnue, HR Access propose des solutions globales conjuguant flexibilité, souplesse et sécurité. HR Access a notamment déployé une application mobile destinée aux collaborateurs et managers d'entreprises de tous secteurs d'activités, pour piloter l'ensemble des activités RH en temps réel.

HR Access est une filiale de Sopra Group - acteur majeur du conseil, des services technologiques et de l'édition de logiciels en Europe - qui compte plus de 15000 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires 2012 de 1,217 milliard d'euros.



**www.hraccess.com**

**France - Paris**

**HR Access Solutions SAS**

Le Triangle de l'Arche  
8, cours du Triangle  
92937 Paris La Défense 12 cedex  
Tel : + 33 (0)1 70 38 31 00

**France - Marseille**

**Centre d'affaires Ateac**

165, avenue du Prado  
13272 Marseille - France  
Tel: +33 (0) 4 91 17 90 00

**Belgium - Brussels**

**HR Access Solutions**

Culliganslaan 2H  
1831 Diegem - Belgium  
Tel: +32.2894 54 53

**Italy - Milan**

**HR Access Solutions Italy**

Largo Richini, 6  
20122 Milano - Italy  
Tel: +39 02 582 151

**Luxembourg - Luxembourg city**

**HR Access Luxembourg**

2a rue Albert Borschette  
1246 Luxembourg  
Tel: + 352 26 00 391

**Spain - Madrid**

**HR Access Solutions**

SL Calle Anabel segura,  
16 Arroyo de la Vega.  
Alcobendas 28108 Madrid - Espana  
Tel: + 34 91 790 4300

**Switzerland - Geneva**

**HR Access Solutions CH**

18, avenue Louis Casai  
1209 Geneva  
Tel: +41 (0)22 747 77 31

**Germany - Wilhelmshaven**

**HR Access Solutions GmbH**

Valoisplatz 2  
26382 Wilhelmshaven Deutschland  
Tel: +49 (0) 44 21 - 77 33 0

**Morocco - Casablanca**

**HR Access Solutions Maroc**

6ème étage  
92, boulevard d'Anfa  
20100 Casablanca - Maroc  
Tel: +212 (0) 5 22 42 17 00

**Tunisia - Tunis**

**Immeuble Tunimara**

Rue du Lac de Constance  
Les Berges du Lac - Tunis  
Tel : +216 71 167 300



Pour plus d'informations :  
**marketing@hraccess.com**