



Pilotez votre gestion des temps et des activités

Témoignages & bonnes pratiques RH

sommaire

04

De la gestion des temps au Workforce Management

20

Comment engager votre DSI ?

22

GTA : quel rôle pour la DSI ?

24

Un projet de GTA, ça coûte combien ?

28

Prenez le temps nécessaire pour réaliser votre projet

32

Cinq conseils pour bien monter votre équipe-projet

36

Les apports clés de l'AMOA pour un projet GTA réussi !



08

Dans les coulisses de la GTA du Ministère de l'Intérieur



12

Entretien RH avec Veolia RVD



16

Un atout significatif pour la marque employeur



Stéphane Dubois
Directeur Software Secteur Privé
Business line Software
Inetum

De la gestion des temps au Workforce Management

Si nous utilisons l'expression Workforce Management chez Inetum, ce n'est pas seulement par affection pour la langue anglaise. Elle révèle toute la portée des nouveaux dispositifs construits dans une suite applicative de gestion autour de quatre processus clefs : Prévoir, Planifier, Exécuter et Mesurer. Nous sommes passés d'une solution historiquement centrée autour de la gestion administrative à une application intégrée dans le quotidien des collaborateurs, qui facilite la vie de l'ensemble des équipes, managers compris.

Mais reprenons l'histoire du début. La toute première fonction attendue d'un logiciel de gestion des temps est la suivante : sortir une paye conforme à la réalité du travail fourni. C'est la base.

Des centaines de cas spécifiques

Cependant déjà à ce stade, entrent de fortes complexités, avec des centaines de cas spécifiques, des dispositions

réglementaires et des accords de branche à respecter... mais aussi une culture d'entreprise qu'il faut intégrer. Sans parler des "surprises", comme la crise actuelle qui nous invite tous à faire preuve de souplesse dans l'organisation du temps de travail et le déploiement express du télétravail.

Depuis longtemps, on a fait en sorte d'automatiser ces tâches. Pour



beaucoup d'entreprises, ce sont des processus déjà en place, même s'ils ne sont pas forcément digitalisés. Une première marche essentielle, mais insuffisante aujourd'hui, en particulier dans le contexte de grande mobilité et de travail à distance.

Planification stratégique

Les besoins RH ont évolué vers la planification stratégique de l'activité : quelle charge de travail, quels effectifs disponibles, quels écarts entre les besoins et les ressources mobilisées... ? Avec la possibilité de vérifier en fin de cycle que tout s'est déroulé correctement.

En glissant ainsi du champ de la conformité à celui de l'anticipation, on a élargi sensiblement le territoire de la gestion des temps.

On en vient à une solution très ouverte, à laquelle tout le monde a accès.

On peut distinguer trois grands types d'utilisateurs : les collaborateurs (qui peuvent échanger des fenêtres d'activité avec leurs collègues, renseigner leurs congés, etc), les managers pour qui l'application devient un tableau de bord et les DRH, garants de l'ensemble de ces processus.

Une vitrine du SIRH

Finalement, la solution de gestion des temps devient la vitrine du SIRH. Après la messagerie, c'est l'application que les collaborateurs ouvrent le plus souvent ! Elle devient un des leviers de la marque employeur.



À la différence des bulletins de paye auxquels souvent le salarié ne comprend pas grand-chose, l'application de Workforce Management entre dans la poche de chaque collaborateur sur son smartphone.

Automatisation

Les applications de Workforce Management nécessitent peu de formation à l'attention des utilisateurs, elles sont intuitives : on les prend en main facilement. Nos clients DRH, portés sur la transformation numérique, y voient l'incarnation du "digital utile".

Plus le nombre de collaborateurs est élevé, plus le sujet est au centre des préoccupations de l'entreprise. Au-delà de quelques centaines de personnes, un temps et une productivité précieuse sont perdus si les tâches ne sont pas automatisées.

En fonction de votre secteur d'activité, l'exécution des plannings est plus ou moins difficile. C'est le cas dans les secteurs de la distribution et du *retail banking* où le grand nombre d'établissements rend les enjeux très forts. Globalement, si vous avez des points de vente physiques, l'enjeu est élevé. Même chose pour les métiers soumis à des saisonnalités.



On compte trois types d'utilisateurs : salariés, managers et DRH. Après l'email, c'est sans doute l'application que les collaborateurs ouvrent le plus souvent !



Une entreprise data-driven

Une solution de Workforce Management fait partie de la boîte à outils d'une entreprise du XXI^e siècle. Cette entreprise-là est collaborative, *data-driven* et elle fait preuve d'exemplarité en fournissant à ses collaborateurs des applications intelligemment construites, qui simplifient leur quotidien et les aident à travailler mieux. On l'a compris, la gestion des temps et des activités n'est qu'une brique d'une solution de Workforce Management : cette dernière touchant à la prévision, la planification et la mesure de la performance, elle génère infiniment plus de valeur.



« Nous entrons dans la poche de chaque collaborateur et simplifions son quotidien. Ces applications sont très intuitives. Nos clients DRH, très portés sur la transformation numérique, y voient l'incarnation du "digital utile". »

01

Dans les coulisses de la GTA du ministère de l'Intérieur



Laurence Béguin
Chef de Projet GestT
Direction des Ressources
et des Compétences
de la Police Nationale
Ministère de l'Intérieur

Pour réussir l'implémentation de sa nouvelle solution de Gestion des Temps, Laurence Béguin a choisi de « jouer collectif » avec une équipe intégrée MOA, AMOA, MOE & Inetum. Elle s'est appuyée sur un réseau de référents métier impliqués et actifs. Ainsi les ateliers d'expression de besoins et de spécifications, bien que denses, ont pu être réalisés dans les délais.

J'ai pris mon poste en septembre 2019. Ce n'est pas mon métier d'origine – je suis commissaire divisionnaire. J'ai exercé plusieurs fonctions dans différentes directions (sécurité publique, audit & conseil, mission police européenne en Afghanistan, détachement sous-préfète...).

En revanche, je n'avais encore jamais réalisé de projets touchant au numérique. Aussi,

après réflexion ai-je accepté la proposition de chef de projet Workforce Management.

Un timing serré

Le premier défi était de déployer en deux ans au lieu de trois une solution déjà choisie. C'est très court... mais on n'a pas d'alternative : l'outil actuel sera caduc au 1^{er} janvier 2022.

Entre-temps, l'épidémie de Covid-19 est arrivée. Et enfin – troisième défi – ce sujet de gestion du temps de travail n'est pas une matière facile ! Les enjeux sont très importants pour nos équipes. Et ça, c'est motivant !

Le changement d'application concerne chez nous 150 000 personnels (policiers, administratifs, techniciens, etc.) appartenant au périmètre Police nationale. À terme, le périmètre devrait s'étendre au ministère de l'Intérieur hors Gendarmerie nationale.

Afin d'avoir un retour d'expérience, je me suis renseignée notamment auprès de l'administration

pénitentiaire, qui rencontre des problématiques similaires aux nôtres et qui utilise également la solution d'Inetum.

J'ai rédigé la note de cadrage en janvier 2020 et posé les fondations : mon équipe est constituée de 3 titulaires et 2 réservistes. Pour tout le reste, nous nous sommes appuyées sur une communauté de référents : des « ambassadeurs » internes sur lesquels nous pouvons compter.

Nous avons très rapidement lancé des ateliers d'expression de besoins avec les métiers concernés. Une méthode agile qui nous a permis de partager toutes les informations, de co-construire les spécifications,



puis d'entrer dans la construction du projet. Nous avons réalisé en 2020 plus de 60 ateliers. Presque tous en visio... ce qui n'était ni prévu, ni vraiment dans la culture interne. Mais on s'est adapté... Nous sommes dans les temps pour le planning et le déploiement devrait avoir lieu en janvier 2022. Nous sommes bien épaulées par nos interlocutrices chez Inetum – là aussi c'est une équipe 100% féminine !

La fin du papier

Parmi nos objectifs, figure bien sûr la fin des formulaires papier : la saisie des données se fera au format 100% numérique.

L'outil va se charger des calculs complexes en fonction des corps, des grades, des qualités

professionnelles et des indices.... Les 8 000 agents qui travaillaient à la saisie vont se concentrer sur des tâches de contrôle et d'analyse. Avec GesTT, ces derniers deviendront des référents et des agents GesTT. Il est indispensable de les « *professionnaliser* » : former, habiller, définir les fonctions et les tâches, exercer de préférence au moins 50% de leur temps sur le nouvel outil. Nous aurons par exemple, grâce à la nouvelle solution, une meilleure perception des présents et des absents – et notre application, interfacée avec le SIRH du ministère de l'Intérieur, apportera une meilleure qualité de données. Tout cela va sensiblement changer la vie des personnels puisqu'ils seront acteurs de leur compte. Dernier objectif :



l'uniformisation des pratiques. Il faut savoir qu'actuellement, nous comptons 171 bases autonomes. Chaque service a sa base, mais elle n'est pas connectée aux autres. D'une base à l'autre, bien qu'il y ait des codes et des référentiels communs, la manière de saisir certains éléments peut être différenciée. Pour des états statistiques complexes, il nous faut trois semaines pour réaliser les extractions sur les 171 bases et une quatrième semaine pour les exploiter. Dans les années 1990, c'était une avancée – mais en 2021, notre application actuelle ne répond plus aux exigences d'immédiateté et aux standards d'aujourd'hui !

De plus, jusqu'en décembre 2019, de nombreux textes constituaient le fondement du temps de travail, rendant l'application des règles

très complexes. En janvier 2020 a été mis en œuvre notamment l'arrêté portant sur l'organisation relative au temps de travail (APORTT) avec son guide méthodologique qui réglemente les temps de travail et de repos du périmètre Police nationale.

Un projet remarqué

Notre projet de gestion des temps a été nommé lauréat du Fond pour la Transformation de l'Action Publique (FTAP) qui nous a octroyé un financement de près de 3,2 millions d'euros. Cela m'a permis de « *sanctuariser* » cette mission. Avec les contraintes fortes liées au projet, nous avons choisi, d'un commun accord, MOA, AMOA, MOE, INETUM pour jouer collectif. Et c'est grâce au collectif que nous tiendrons le tout premier objectif de ce projet : satisfaire les agents !

Entretien RH avec Veolia RVD



Patrice Riboton
Directeur Performance RH
Véolia RVD (Recyclage
et Valorisation des Déchets)

La BU Recyclage Valorisation des Déchets du groupe français Veolia spécialisé dans la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, s'était d'abord équipée d'une solution de GTA pour la région Centre-Ouest, dans les années 2000. Peu à peu, la solution a gagné du terrain, jusqu'à devenir un projet d'envergure nationale. Elle permet d'ailleurs à Véolia RVD de compter parmi les rares employeurs qui gèrent nativement leurs intérimaires comme leurs salariés. Explications.

Il y a une dizaine d'années encore, nous étions 40 000 collaborateurs pour la France. Le groupe s'est réorganisé par zones et métiers et nous comptons désormais 16 000 permanents, auxquels s'ajoutent 2 000 intérimaires. Le tout, pour un chiffre d'affaires français de 2,5 milliards d'euros.

Des métiers en pleine transformation

Cela représente beaucoup de monde, beaucoup de statuts différents... et un large spectre de postes ! Avec des métiers en complète transformation, orientés vers la préservation

« Le sujet est stratégique, pour plusieurs raisons. Pour commencer, tout ce qui vient de la GTA a une incidence directe sur votre brut et votre masse salariale. »



des ressources et l'économie circulaire. Pour certains postes, l'informatique vient intelligemment remplacer l'Homme : c'est le cas des robots-trieurs, représentés par notre robot Max-AI, opérationnel à Amiens depuis 2018. Une première européenne. Les robots peuvent opérer dans des conditions de travail difficiles, ou perçues comme dégradantes. Nos collaborateurs, eux, apprennent de nouveaux métiers : ils deviennent "ressourceurs", par exemple, mais aussi conseillers clientèle spécialisés dans le recyclage, les énergies nouvelles, animateurs qualité-environnement, techniciens biogaz...

À noter que nous avons toujours été très impliqués

dans l'intérim. Nos camions de collecte, notamment, sont sur le terrain tous les jours : il est indispensable que nous nous appuyions sur des ressources externes, mobilisables rapidement notamment pour les remplacements (congrés, absences...).

Filières d'insertion

La GTA chez nous, certains l'appellent la pré-paye. Ce n'est pas si caricatural qu'il y paraît. Entre la variété de métiers que je viens d'évoquer, un taux d'intérimaires d'environ 10 % et une tendance historique à travailler avec les filières d'insertion, en coulisses c'est particulièrement complexe ! ➔



Or le sujet est stratégique, pour plusieurs raisons. D'abord, la masse salariale, toutes les entreprises du monde s'y intéressent ! Et la qualité de la paye dépend directement de la qualité de la GTA. Tout ce qui vient de la GTA a une incidence directe sur votre brut et votre masse salariale.

Lean Management

Ensuite, il y a une dimension opérationnelle : pouvoir planifier correctement les tournées, connaître l'état exact de la force de travail. Qui est disponible, qui ne l'est pas... : nous disposons désormais de ce suivi au quotidien, avec une restitution de données très fine qui nous permet de savoir à tout moment où nous en sommes – combien d'heures supplémentaires ont déjà été réalisées, par exemple. On retrouve ici les principes du *Lean Management*, que nous appliquons d'ailleurs de plus en plus en interne : identifier les pertes de temps, d'énergie et réduire au maximum ces gaspillages.

Paix sociale

Un autre atout d'une bonne GTA est de préserver la paix sociale. À moins d'être un expert du sujet, peu de personnes en France sont capables de vérifier leur fiche de paie. Ce sont des documents complexes. L'application limite les erreurs qui fâchent : le nombre d'heures

rémunérées. Elle est facile d'usage et crée un lien supplémentaire entre les employés et la DRH.

Grâce à notre solution de GTA, nous travaillons beaucoup plus dans l'anticipation, la projection... Et nous sommes contents d'y avoir intégré progressivement les intérimaires.

Il existe une obligation réglementaire qui est souvent mal respectée, celle de l'égalité de traitement. Nous avons pu y répondre via notre GTA qui est interconnectée avec nos outils RH de paie et qui nous permet de la garantir. Ainsi, de façon native, nous traitons nos intérimaires comme nos employés.

J'ai un seul regret aujourd'hui – que j'assume – celui d'avoir déployé la solution région par région, en laissant le pouvoir en local, plutôt qu'en harmonisant dès le début du projet au niveau national. C'était une décision politique, qui s'explique par l'histoire et la culture de notre entreprise. Mais le DSI, tout comme moi, aurait apprécié qu'on centralise la GTA. Cela nous aurait apporté une base plus uniforme.

Ma grande satisfaction est d'avoir su faire évoluer l'outil progressivement, de manière pertinente et en apportant

de l'information aux salariés, qui aujourd'hui peuvent consommer de la donnée (portail congés, accès en mobilité...) ! Les managers intermédiaires en particulier apprécient. C'est aussi l'intérêt d'avoir opté pour une solution *Best of Breed*.

Dans la même veine, nous sommes en train de fournir à tous nos salariés une identité digitale. Certains n'ont pas encore d'adresse email (notamment nos ouvriers), l'objectif du nouveau système est de tous les toucher, en dépassant la fracture numérique.

J'y travaille, comme pour la GTA, en étroite collaboration avec notre DSI. C'est indispensable. Je terminerai sur ce conseil : travailler dans son coin, privilégier les guerres d'égo, c'est contre-productif... Ne faites pas de politique sur ces sujets-là. Alliez-vous !

03

Un atout significatif pour la marque employeur



Laurent Bellocq
Directeur Avant-Vente
Secteur Privé
Business line Software
Inetum

Télétravail, mobilité, analyse des données RH : une solution de Workforce Management vous offre de nombreuses possibilités. Quels sont leurs avantages et comment les exploiter pour répondre à vos enjeux et délivrer un service optimal à vos utilisateurs ? Nos explications.

En tant qu'éditeur, notre objectif est de permettre aux DRH de piloter leur activité, c'est-à-dire de prévoir les besoins nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et d'adapter les ressources au plus juste. Les DRH ont bien compris le parti qu'ils pouvaient tirer du digital : ils confient à la machine les tâches les plus rébarbatives et s'appuient sur des données de plus en plus fines pour mettre en place une politique RH conforme, juste et motivante.

Piloter le télétravail

L'année 2020 a marqué le basculement du pays (et du monde) dans une nouvelle forme de travail "mobile". Ce qui était l'exception - travailler de chez soi, se dispenser de venir au bureau - est devenue la norme. Les DRH ont dû formaliser rapidement ces nouveaux usages, avec par exemple des déclarations de télétravail à saisir directement sur mobile. Mais cela va plus

loin : un bouleversement offre toujours l'occasion de réinterroger les codes de l'entreprise et d'organiser de nouveaux rituels. Cela se ressent sur l'utilisation qui est faite des solutions de Workforce Management... Offrir plus de flexibilité aux collaborateurs tout en restant conforme à sa politique RH, mesurer leur bien-être ou encore donner aux managers une vision globale des équipes en situation de télétravail... Tout devient plus simple : le collaborateur, par la simple action de choisir un smiley transmet au manager et à la DRH des signaux importants dans la vie d'une équipe. Il y a 10 ans, nous étions davantage dans le contrôle. Aujourd'hui, le manager se positionne en appui, en soutien : en coach.

L'application le seconde dans ce nouveau rôle.

Mobilité : renforcez le service aux collaborateurs

À titre personnel, le collaborateur est un consommateur de services : il accède à des plateformes disponibles 24/7 sur ordinateur, tablette ou smartphone. Quel que soit leur degré d'affinité avec la technologie, l'ensemble des salariés sont concernés.

Sur le terrain, on voit aujourd'hui que le téléphone portable est vraiment l'outil le plus simple et le plus utilisé. Quand je remarque de la frilosité, c'est bien souvent du côté des managers : ils craignent d'imposer l'usage du smartphone personnel





à leurs équipes, ils sont vigilants sur le droit à la déconnexion. Ce qui est tout à leur honneur... Pour aller dans ce sens, plusieurs entreprises font le choix de mettre la mobilité à disposition de leurs salariés sans pour autant l'imposer. Les résultats sont surprenants : donnez le choix à vos collaborateurs et vous verrez que le taux d'adhésion va grimper ! Ils seront ravis de pouvoir poser leurs congés ou consulter leur planning depuis leur propre mobile dans un mode de consommation de service.

Analysez vos données RH

Vos données RH sont précieuses, elles vous livrent de nombreuses informations sur votre entreprise (présence, productivité...). Il faut pouvoir les exploiter au maximum. Faites le choix d'une application sur laquelle vous serez autonome : vous passerez plus de temps dans l'analyse et la recherche de solutions que dans la compréhension de l'outil ! Vous simplifierez également vos tâches de reporting puisqu'une fois paramétré,

« Utilisation des smartphones personnels : donnez le choix à vos collaborateurs et vous verrez que le taux d'adhésion va grimper. »



vos logiciels d'analyse générera vos rapports automatiquement (par type de population, période de temps, niveau de salaire...)

Jusqu'où faut-il personnaliser l'outil ?

Pour que votre solution de Workforce Management soit proche de vos besoins et des réalités du terrain – il est nécessaire de la paramétrer en considérant de nombreux éléments : votre contexte réglementaire, votre cœur d'activité, votre politique RH, vos processus organisationnels...

Il est également important de penser ce projet en fonction des usages de vos utilisateurs et des services que vous souhaitez leur apporter. Une solution

de Workforce Management est un véritable atout pour votre marque employeur : en mettant à disposition de vos collaborateurs des solutions modernes, vous montrez toute l'importance que vous accordez à la qualité de vie au travail.

La variété de nos clients illustre à elle seule l'étendue des besoins Métiers : nous travaillons pour le ministère de l'Intérieur (*lire page 8*), pour des professionnels du BTP, des distributeurs de cosmétiques ou encore des agences d'intérim... à chaque fois, nous jonglons avec des contraintes réglementaires et opérationnelles. La flexibilité est indispensable car chaque organisation a ses propres spécificités !

04

Comment engager votre DSI?



Eddy Rode
Directeur Services
Secteur Privé
Business line Software
Inetum

Nous l'observons sur le terrain : la mise en place d'une solution de Workforce Management est souvent portée par la Direction des Ressources Humaines.

Ayant rarement des profils avec des compétences en gestion de projet informatique, elle sous-estime parfois le niveau d'implication requis pour le mener à bien (collaborateurs mobilisés, temps passé...). Dès lors, il est essentiel de jouer la carte de la complémentarité en s'appuyant sur des profils plus techniques.

Que vous choisissiez d'engager une assistance à maîtrise d'ouvrage, de confier une partie du projet à votre DSI ou de faire appel à un partenaire pour

la maîtrise d'œuvre, réussir la mise en place d'une gestion des temps repose sur 4 piliers :

Une parfaite connaissance en local

Les DRH souvent centrales, qui maîtrisent habituellement très bien le volet paie, ont finalement une vue peu précise de l'ensemble des pratiques locales sur chacun de leurs établissements ; pratiques qui viennent nourrir in fine la paie. Un inventaire très précis est un passage obligé et doit absolument être mené par des sachants locaux. C'est un travail considérable qui nécessite à la fois des moyens et de la méthode ; pour lequel je ne saurais trop conseiller à toutes les DRH de se faire accompagner.

Une équipe bien constituée et surtout très disponible

Cette équipe va recenser et transcrire l'ensemble des pratiques, usages, règlements et processus locaux avec exactitude. C'est une charge de travail importante qui servira au paramétrage de l'application. La disponibilité de l'équipe est essentielle une fois la solution déployée. Il conviendra d'élargir le dispositif humain et de s'assurer que la solution construite, livrée et intégrée fonctionne à tous les niveaux et permet de générer une paie juste pour chaque établissement dans le respect de ses spécificités.

Des compétences techniques

Quoi qu'on en dise et bien que tout soit fait pour gommer au maximum l'impact des sujets dits techniques, un projet applicatif garde malgré tout un volet technique ! Ne serait-ce que pour son hébergement ou par la nécessité d'interconnecter l'application au reste du système



d'information. Il est de ce point de vue fondamental que les DRH engagent d'une manière ou d'une autre leur DSI et/ou une assistance à maîtrise d'œuvre adaptée.

Une gouvernance tripartite bien identifiée et souveraine

C'est le dernier pilier d'un projet réussi : son pilotage. Il doit être tripartite : MOA (DRH) + MOE (DSI) + éditeur/intégrateur. Pourquoi cette « *dream team* » ? Engager le donneur d'ordre (la DRH) est nécessaire, mais insuffisant. L'appui d'une maîtrise d'œuvre (interne et/ou externe) est plus que recommandé ; non seulement pour prendre en charge les aspects techniques du projet mais également, si la MOA n'en est pas pourvue, le management opérationnel du projet.

C'est d'expérience la meilleure organisation pour permettre aux DRH de rester focalisées sur leurs missions premières tout en engageant des projets de transformation. Une fois le projet en production, deux sujets demeurent : l'administration de l'outil d'un côté mais aussi l'évolution de la solution et le soutien aux utilisateurs. Ici encore, il est préférable de se faire accompagner d'une maîtrise d'œuvre interne ou externalisée chez un « *tiers mainteneur* » proposant un service dédié ou mutualisé.

GTA : quel rôle pour la DSI ?



Marie-Hélène Fagard
Directrice
des Systèmes
d'Information Groupe
Inetum

Quel est le rôle de la DSI dans un projet de gestion des temps et des activités : à quel moment a-t-on besoin d'elle et pour quelles missions ? Se place-t-elle plutôt en leader ou en tant que précieux renfort ? Pour Marie-Hélène Fagard, qui exerce des fonctions de DSI depuis plus de 15 ans, il s'agit clairement d'un rôle de pilote.

Le rôle de la DSI est central. En effet, lorsque nous changeons de solution, c'est à la fois pour remplacer les outils antérieurs obsolètes et pour améliorer le plus possible l'expérience de nos utilisateurs.

Sur ces deux territoires, la DSI a son mot à dire. Mieux, elle porte une vision ! De manière générale, une DSI est là pour comprendre l'ensemble des processus de l'entreprise, pour étudier comment elle peut les améliorer et enfin pour choisir les outils qui serviront cet objectif.

Un sujet véritablement structurant

Lorsqu'on est un groupe de conseil, et que l'on parle de gestion des temps et des activités... on aborde un sujet stratégique. En effet, ce n'est pas une option d'imputer ses heures quand on vend du service : c'est une obligation. La rentabilité de l'entreprise est en jeu.

L'accompagnement des équipes pour faciliter l'adoption du nouvel outil est également un enjeu de taille. Pour y parvenir la DSI doit

miser sur la flexibilité et a tout intérêt à intégrer les nouveaux usages, notamment l'extrême mobilité des collaborateurs.

Enfin, un projet de gestion des temps et des activités est très différent d'une entreprise à l'autre en fonction de son secteur d'activité et de ses enjeux. Au sein d'une ESN, nous vendons de la prestation intellectuelle. Notre matière première, c'est bien la personne qui se positionne au centre du Système d'Information. Il est nécessaire d'avoir un outil plus avancé pour la saisie des activités, le reporting et la facturation client, à la différence d'un outil de GTA dans une autre entreprise centrée par exemple sur la gestion de la présence liée au contrat de travail.

DSI et DRH : un partenariat gagnant-gagnant

La DSI va amener à la DRH une visibilité de l'architecture applicative et permettre de concevoir avec la DRH la meilleure solution pour s'intégrer à un existant.

- ✓ Echanges de données entre applications.
- ✓ Identification de la provenance des données RH pour s'assurer d'une donnée unique au sein du Système d'Information.
- ✓ Harmonisation des pratiques et centralisation des informations (différentes solutions) au travers d'une interface unique facilement consultable par le collaborateur (portail collaborateur)

Parmi les critères de choix de notre nouvelle solution, figure en bonne place sa capacité à s'interfacer à SAP et aux autres logiciels existants.

Dans le processus de décision, la relation entre DSI et DRH est également essentielle. Nous travaillons la même matière première : celle des consultants, des jours-hommes. Nos décisions doivent être collectives. Pendant toute ma carrière, je me suis battue pour que ce partenariat existe.

Les projets RH ne peuvent plus être des projets « shadow IT », menés dans l'ombre. Et c'est d'autant plus vrai aujourd'hui. Le SI doit s'adapter aux nouvelles pratiques RH, par exemple avec la généralisation du télétravail et les problématiques de mobilité. Et inversement, les Ressources Humaines doivent bien intégrer les contraintes d'un Système d'Information, en premier lieu les impératifs de sécurité. Cette communication permanente et la bonne compréhension de nos contraintes respectives sont indispensables pour la qualité de notre partenariat.

En conclusion, j'ajouterais qu'être DSI c'est tout sauf un métier technique ! Lorsque la DSI se cantonne à la technique, lorsqu'elle ne se saisit pas des sujets digitaux, d'innovation, de nouvelles pratiques RH, elle passe finalement à côté de sa mission.

06

Un projet de GTA, ça coûte combien ?



Xavier Maudet
Directeur Associé
Althéa

L'évaluation peut être un exercice simple pour les coûts matériels (badgeuse, licence, maintenance logiciel), mais beaucoup plus délicat pour les autres coûts en raison du nombre de paramètres à prendre en considération.

Il existe plusieurs méthodes d'estimation des coûts notamment pour la partie "Achats de service" lors de la construction du projet. Ces méthodes dépendent de la phase d'avancement et jouent sur le niveau de précision de l'estimation. Il est important d'indiquer que la qualité de l'expression de besoins augmente ce niveau de précision

et notamment pour l'évaluation du nombre de jours de prestations internes ou externes.

Et le SaaS ? Le *Software as a Service* connaît un succès important et offre des services permettant de prendre en charge les coûts tels que l'achat et la maintenance du logiciel (licence), les montées de version et l'infrastructure *hardware*



« Le coût d'un projet de GTA est équivalent voire dépasse parfois celui d'un projet de paie ! Mais le retour sur investissement est souvent rapide (6 à 12 mois). »

(serveurs, réseau, bases de données...).

En 2019, 74 % des organisations ont adopté cette architecture pour leurs applications informatiques, soit +22 % de progression par rapport à 2017. À noter que la proportion est moindre sur la Gestion des Temps et des Activités : elle avoisinerait plutôt les 50 %.

Néanmoins, cela ne remplace pas bon nombre de postes de coûts, à savoir : le matériel (badgeuses), les achats de prestations interne et externe pour la construction de la solution (projet, AMOA, *change*, communication, recette...), la maintenance

en conditions opérationnelles et des compétences.

Cette architecture répond à une stratégie, une philosophie et une culture d'organisation. Cela nécessite souvent d'étudier deux versions d'un projet :

- ✓ une version « *sur site* » dans laquelle on privilégie l'acquisition (mode *On-Premise*)
- ✓ une version « *comme services* », reposant sur des abonnements (mode *SaaS*).

Remarque : un investissement devra un jour être remplacé, il faut donc prendre en compte l'amortissement comptable et sa durée





pour pouvoir le comparer avec un abonnement. En moyenne, une solution de gestion des temps est renouvelée au bout de 7 ans. Le SaaS ne représente qu'une partie des coûts relatifs à la mise en place d'un nouvel outil GTA. Suivant les offres et le périmètre des services inclus dans l'abonnement, son coût mensuel se situe dans une moyenne de 2,50€ à 3€ par dossier et dans une fourchette de 1,40€ à 8€ par dossier (HT)!

L'écart entre un achat en mode *On-Premise* et un abonnement est parfois faible.

Combien coûte la mise en œuvre d'une gestion des temps ?

Compte tenu des éléments précédents et de la diversité des situations, le coût de mise en place d'un projet de gestion des temps varie de 17€ à 100€ par

salarié. À cela il faut ajouter les coûts internes et les coûts d'AMOA.

En tant qu'observateur du marché, si nous comparons les coûts de prestations de mise en œuvre + l'achat de services AMOA + les coûts internes métier, nous constatons que le budget d'un projet se situe dans une fourchette de 140€ HT à 190 € HT par collaborateur, à périmètre comparable. Ce coût est dégressif selon la taille de l'organisation.

Cela ne comprend pas les coûts liés à la maintenance. D'après nos observations, on constate que :

- > Le coût des prestations de mise en œuvre de la solution varie entre 40€ HT et 80€ HT par collaborateur.

- > Le coût interne représente entre 60 % et 80 % du coût de mise en œuvre de la solution.

- > Le coût de l'AMOA représente un montant compris dans une fourchette de 20 % à 40 %. Au premier abord, cela semble élevé, mais les gains estimés d'une AMOA sont de l'ordre de 70 % au niveau de la charge de travail du projet ! Sans évoquer les autres gains associés.

Qu'en conclure ?

L'estimation du coût d'un projet de gestion des temps est un processus complexe tant il y a de variables à prendre en compte.

Une littérature importante et précise existe sur les méthodes d'estimation et de suivi des coûts d'un projet informatique mais pas (ou très peu) sur des projets de gestion des temps. Notre expérience de ces projets et notre connaissance fine du marché et des prix montrent que :

- > Le coût d'un projet de gestion des temps et/ou de planification opérationnelle est équivalent, voire dépasse parfois, celui d'un projet de paie !

- > Le retour sur investissement est souvent rapide (6 à 12 mois).

Ce ROI prend en compte des gains potentiels quantifiables :

- > Maîtriser la masse salariale et diminuer de 10 à 15 % le volume des heures supplémentaires ou le recours à la force de travail externe,

- > Diviser par 2 ou 3 le temps passé par un manager opérationnel à planifier l'activité de son équipe en mode DIY «*Do It Yourself*».

Mais il est souvent incomplet. En effet, les éléments suivants sont régulièrement omis du calcul du ROI d'un projet de gestion des temps (liste non exhaustive) :

- > La satisfaction : un projet de GTA permet une fiabilisation de la qualité des données et une réduction des erreurs sur les compteurs d'heures et de congés, ce qui diminue l'insatisfaction des collaborateurs ;

- > La transparence des données : les informations sont identiques pour les managers opérationnels, les gestionnaires et les collaborateurs ;

- > La réduction des risques de contentieux et de pénalités liés aux infractions réglementaires ;

- > L'augmentation de la productivité administrative et opérationnelle.

07

Prenez le temps nécessaire pour réaliser votre projet



Arnaud Michel
Fondateur
Temps d'Avance

Les projets de GTA sont des projets passionnants. Ils sont structurants pour l'organisation car ils s'adressent à toute l'entreprise. À ce titre, il est important de ne pas griller les étapes de la mise en œuvre. Une méthodologie éprouvée s'impose.

Un outil utilisé par tous les collaborateurs

Contrairement aux projets de paie qui peuvent se mener dans le cercle restreint de la cellule RH Paie, les projets de GTA impliquent tout l'effectif de l'entreprise. Chacun va utiliser quotidiennement l'outil de GTA selon son positionnement :

> Les collaborateurs pour déposer des demandes d'absences, déclarer des heures de travail, badger le cas échéant...

> Les managers pour planifier les horaires des collaborateurs, valider leurs demandes d'absences, valider leurs feuilles de temps, corriger les anomalies de badgeage...

> Les RH pour saisir certains types d'absences, valider les EVP (Éléments Variables de Paie), utiliser les reportings...

C'est la raison pour laquelle les projets de GTA prennent du temps, et qu'il faut respecter chaque étape. Il faudra sans



« En fonction de sa complexité, un projet peut durer de 8 à 18 mois répartis en deux grandes phases : le choix de l'outil et la phase de mise en œuvre. »

cesse se mettre à la place des collaborateurs, des managers et des RH. D'où l'importance d'anticiper le projet en travaillant en amont sur les process et le réglementaire.

Selon la complexité du projet, le nombre de conventions, de réglementations, d'usages et l'étendue du périmètre fonctionnel – GTA, planification, suivi d'activité, nombre d'interconnexions avec les autres outils du SIRH – un projet peut durer de 8 à 18 mois répartis en deux grandes phases : le choix de l'outil et la phase de mise en œuvre.

Vous n'imagineriez pas construire une maison sans avoir défini

les plans, le budget, l'intégration dans son environnement pour la relier à la route ? En GTA c'est pareil : tout doit être anticipé pour avoir un temps d'avance sur la réussite du projet.

Du cadrage du projet au choix de l'outil

Dans un premier temps, il faut trouver le bon outil, celui qui sera à la hauteur de vos attentes en termes de fonctionnalités, d'ergonomie, de budget ... Il vous faudra passer par les étapes suivantes pour choisir celui qui vous correspond le mieux :

> Un cadrage de votre projet durant lequel vous allez définir les attentes de chaque





acteur, évaluer le retour sur investissement, définir un budget, et monter une équipe projet composée de représentants des RH, du S.I. et des opérationnels.

> La rédaction d'un cahier des charges qui détaillera les process cibles et les règles exhaustives de gestion du temps de travail.

> Enfin la consultation des éditeurs qui vous détailleront leur façon de répondre à vos attentes sur chaque sujet. Prenez le temps de comparer les offres et de bien analyser l'adéquation de l'outil à votre problématique. Cette phase de choix – du cadrage

jusqu'au choix définitif de la solution – dure environ 4 mois. Elle est nécessaire car elle vous permettra de gagner une maturité qui sera nécessaire dans le travail de mise en œuvre de la solution.

Les étapes de la mise en œuvre

La mise en œuvre de l'outil va pouvoir commencer. Cette phase va se dérouler sur cinq étapes qui vont chacune durer de 1 à 2 mois.

La rédaction du cahier des Spécifications Fonctionnelles Détaillées (SFD), qui s'appuie sur des ateliers avec

l'éditeur / intégrateur. Celui-ci va retranscrire votre fonctionnement et détailler la façon dont l'outil va être paramétré pour répondre à votre problématique de GTA. Il faut compter un mois d'ateliers et un mois de corrections – validation du cahier des SFD. C'est d'autant plus important que ce document est contractuel. Il vous engage autant que l'éditeur. Une fois signé, toute modification peut avoir un coût pour vous.

La phase de réalisation du paramétrage par l'éditeur peut commencer. Durant cette phase, vous serez moins sollicités. C'est le moment d'élaborer votre cahier de recette.

Cette étape de paramétrage des règles dure un à deux mois en général. La phase de recette est importante.

Vous devrez tester tous les cas que vous aurez rédigé dans votre cahier de recette pour vous assurer que les compteurs de temps de présence et d'absence sont justes quelle que soit la situation proposée. Attention ! Cette phase peut être rapide (1 mois) ou plus longue (2 à 3 mois) selon la qualité du paramétrage et le nombre de testeurs dans votre équipe.



Validez bien chaque étape. Toute précipitation se paie à l'étape suivante.



Il est alors temps de réaliser « l'épreuve du feu » qui consiste à faire tester le logiciel par un ou plusieurs services pilotes, durant deux mois, afin de réaliser à minima un cycle de paie et tester les interfaces.

Enfin vient le déploiement qui peut se faire en Big-Bang – tous les utilisateurs sont déployés au même moment – ou par vagues selon vos capacités d'accompagnement et de formation de vos collaborateurs. Cette phase peut s'étirer sur plusieurs mois. À partir du moment où l'éditeur est choisi, la phase de mise en œuvre de la solution peut durer 6 à 12 mois.

Notre conseil est de prendre le temps de valider chaque étape. Toute précipitation se paie à l'étape suivante. Si l'équipe projet respecte chaque phase, la satisfaction de vos collaborateurs sera à la hauteur de vos espérances.

08

Cinq conseils pour bien monter votre équipe projet



Gauthier Blanc
Senior Manager RH,
Responsable GTA
HR Conseil

Un sponsorship fort

Un projet GTA - Planification s'inscrit dans une stratégie d'entreprise. La direction doit donc s'y associer et investir l'équipe projet d'une légitimité forte en faisant la promotion du projet et en expliquant les enjeux. Le sponsorship doit être représenté par les différents métiers concernés, donc à minima le DRH, le DSI mais aussi un sponsor Contrôle de gestion et un sponsor Métier. Ce dernier est prépondérant dans l'acceptation du projet par les Opérations et comme canal de communication vers le terrain. Les projets GTA-Planification sont d'une essence

complexe car ils emportent une multiplicité d'usages et de modes de fonctionnement historiques, tant dans les processus que dans l'interprétation des règles. Afin de conserver une ligne de conduite cohérente et fidèle aux orientations stratégiques, le *sponsorship* a un rôle crucial dans le maintien du cap notamment sur le *Core Model*, la dénonciation d'usages ou de pratiques et les arbitrages à rendre tout au long du projet.

Une équipe projet représentative

L'un des risques pour un projet GTA-Planification est l'effet « *Tour d'Ivoire* » pour l'équipe Projet :

penser savoir comment se sont réellement déroulés les processus sur le terrain et anticiper sans connaître les besoins des autres sphères gravitant autour de la GTA : Contrôle de gestion, Intérim, besoins Métier, paie... Il est donc très fortement conseillé d'inclure des représentants de ces sphères aux moments-clés du projet, et notamment :

> En amont du projet : éviter l'effet puzzle et définir dès les premières réflexions les besoins et contraintes de chacune des sphères et ainsi définir les processus cibles qui auront été collégialement partagés et validés;

> En phase de conception :

assurer la bonne spécification des décisions prises précédemment ;

> En phase de recette : vérifier le bon fonctionnement exhaustif de la solution et de son interfaçage avec les autres applications sur des processus de bout en bout ;

> En phase de « *change* » : faire adhérer et former les utilisateurs finaux qui seront d'autant plus impliqués en étant accompagnés par des relais avec lesquels la confiance est déjà établie.

À minima, le groupe Projet doit réunir :

> Le chef de projet,





- > Les experts métiers,
- > La DSI,
- > Les relations sociales / direction juridique,
- > Une maîtrise d'ouvrage.

Susciter l'adhésion

Obtenir l'adhésion du terrain est l'une des clés de réussite de l'utilisation de la solution. Afin d'y parvenir, il est important que l'équipe projet soit composée d'un ou plusieurs représentants du terrain, reconnus au sein de l'entreprise, sans nécessairement une expertise projet forte. Ces derniers relayeront les besoins opérationnels et exprimeront la "réalité du terrain".

Par extension, ces *key users* terrain intègrent les travaux autour du plan de communication et des formations. Un lien

se crée entre des personnes qui se comprennent et qui ont le vécu de la réalité quotidienne. Cette perspective à long terme est déterminante pour susciter l'adhésion et éviter les levées de boucliers potentielles.

Libérer la charge et les sachants

Les projets sont très chronophages en matière d'analyse et de recette. Le volet réglementaire (calcul de tous les compteurs) est généralement méconnu et est porté par de rares sachants en entreprise. Libérer suffisamment de temps aux sachants est donc décisif pour la réussite du projet.

Optez pour missionner ces sachants sur le projet en mettant en place un *back-up* sur les opérations récurrentes pendant le projet. La phase

de recette est également longue et chronophage : la moyenne constatée du nombre de recetteurs sur un projet GTA-Planification est de 4 à 6 personnes pendant une période allant de 3 à 6 mois selon la taille et complexité des projets.

Penser aujourd'hui en prévoyant demain

Le projet est réalisé. Et après ? Beaucoup d'entreprises se retrouvent en difficulté lors du passage de la phase Projet (*Build*) en phase de fonctionnement récurrent (*Run*). L'établissement de la stratégie de *Run* requiert une réelle anticipation : comment organiser les équipes ? Avec quelle charge ? Quel rôle ? Quels niveaux de service pour les clients internes ?

Cette anticipation démarre dès la constitution de l'équipe projet. Nous préconisons d'identifier les acteurs adéquats qui assureront la pérennité de l'outil de GTA-Planification dès le lancement. À savoir :

- > Un référent fonctionnel ayant suivi toutes les étapes du projet et qui aura pour vocation d'être l'interlocuteur principal de la phase de *Run* (l'administrateur solution). Ses attributions sont nombreuses : assurer

l'administration fonctionnelle de la solution, être l'interlocuteur de l'éditeur ou de la TMA, assurer la veille légale, répondre aux utilisateurs, assurer les recettes des évolutions.

Selon les besoins et la taille de votre entreprise, il pourra être à la tête d'une équipe dédiée qu'il fera monter en compétences.

- > Des relais terrain : ils pourront jouer le rôle de formateurs-relais dans une démarche vertueuse de montée en compétences des utilisateurs finaux régionaux puis les assister durant les premiers mois post-déploiement.

Avec une vision prédéfinie de l'organisation future, le fonctionnement récurrent se trouvera être une suite logique du projet et non un point de rupture pouvant occasionner des pertes de compétences et un allongement fort de la phase de stabilisation.

« Libérez du temps aux sachants, notamment sur le volet réglementaire. »

09

Les apports clés de l'AMOA Pour un projet GTA réussi !



Florent Vidal
Directeur de
l'activité GTA
ACT-ON GROUP

La GTA en entreprise a changé. Avant, l'essentiel se résumait à la constatation des résultats. Aujourd'hui, il est question de simulation et planification. Ce nouveau paradigme rebat les cartes d'un projet GTA « réussi ». Et l'AMOA a un rôle tout trouvé à jouer.

Définir le « pourquoi » réaliste du projet, plutôt que flirter avec le vœu pieux d'une harmonisation parfaite...

Le rêve en matière de GTA, c'est l'harmonisation parfaite, sans couture. En symbiose avec le réglementaire. Un mode de calcul commun, applicable à toute l'entreprise.

Force est de constater que cela reste un « doux rêve ». En particulier dans des entreprises qui grossissent par fusions successives, avec des accords par branches ou secteurs qui perdurent, et créent de l'exception.

Si l'éditeur vend cette simplification, il faut raison garder. Et accepter que cet objectif (louable) le soit à minima. D'autant que de nombreux autres objectifs (louables et atteignables) sont à chercher du côté des équipes paie, managers ou collaborateurs...

En ce sens, peut-être faut-il changer de logique. Ne plus partir de la solution pour écrire les



« L'expérience démontre que les cabinets d'AMOA sont souvent sollicités en cours de projet, trop tard et en mode « pompier ». »

besoins. Mais des besoins, pour choisir et paramétrer la solution adaptée. Bref, d'opter pour une approche conseil.

Prendre en considération les cibles, les bénéfices visés... et n'oublier personne !

> Les équipes paie et SIRH.
Le bénéfice est ici évident : l'automatisation des tâches, sans ressaisie d'éléments. Bref, du pré-calcul pour libérer de leur temps sur des tâches à plus haute valeur ajoutée... tout en continuant à garantir le respect du volet légal.

> Le manager. Qui doit bénéficier d'un meilleur pilotage des équipes et contrôle de la productivité, de la compétence et des activités.

En suivi donc, mais aussi en projection. Dans une logique assumée de workforce planning.

> Le collaborateur évidemment ! Cela lui permet d'accéder à ses informations, mieux gérer l'organisation de son temps de travail et ses congés. Bref, de bénéficier d'informations en temps réel, en faveur d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

> Enfin, le DRH ! Dans une logique de valorisation de ses équipes, et de rapprochement avec le terrain, pour rester en phase avec les attentes des collaborateurs.





Anticiper les grandes étapes successives d'un projet GTA, dès le début.

En premier lieu, établir un périmètre décisionnel clair... en ne sous-estimant jamais le rôle des acteurs et leur disponibilité. Et si elle n'est pas au RDV, accepter d'être accompagné à l'externe.

Ensuite, le périmètre fonctionnel. En adressant le souhait d'harmonisation. D'abord sur les processus métiers pour avancer. Puis sur le volet réglementaire. Idéalement, ce dernier point peut être adressé en plusieurs étapes, entre la phase de construction de la solution et le run. Afin d'éviter que le projet ne prenne du retard dès le début.

Vient alors le périmètre technique.

Il est question ici d'architecture, d'urbanisation et flux pour l'intégration de la solution dans le SIRH. Avec en toile de fond, les questions d'internalisation ou externalisation. Et souvent, tout dépend de la DSL...

Enfin, le choix de la solution. Donc l'émission d'un cahier des charges pour définir les attendus et contraintes techniques. Avec un périmètre fonctionnel qui dépasse de loin les fonctionnalités du produit, pour toucher aux politiques RH et à la planification (ERP) : mobilité, BI, extraction, modules complémentaires autour de la gestion des compétences...

Pour finir, un catalogue de services présentant les livrables, la documentation d'exploitation, et toute autre ressource

documentaire. Pour transférer les savoirs et compétences au client, afin qu'il dispose de davantage d'autonomie.

Mieux vaut faire appel à un cabinet d'AMOA trop tôt... que trop tard !

Un autre facteur de succès est de décider, dès la phase du périmètre décisionnel, si un accompagnement externe est nécessaire ou non. Et ce, aussi bien côté éditeur, que client.

Trop souvent, l'expérience démontre que les cabinets d'AMOA sont sollicités en cours de projet, en mode « pompier », lorsque les choses commencent à « déraper ». Inutile de préciser qu'à ce stade, il n'est plus question de réussir, mais de « sauver les meubles ».

Pour s'assurer d'un projet réussi, le cabinet d'AMOA doit donc intervenir avant que l'éditeur n'entre dans la phase de conception. Idéalement, avant les spécifications générales et détaillées.

Cela étant, il est possible de recourir à ce même cabinet dès le cahier des charges... et profiter de son expertise métier sur la GTA, la méthodologie projet et les différents progiciels.

Exiger des KPIs ! Comme garantie de la réussite d'un projet GTA...

Dans un projet GTA, l'éditeur présente le ROI organisationnel dégagé, en matière de coûts pour la DRH. Pourquoi pas... mais reste que la question de la performance et réussite du projet du point de vue client n'est pas traitée...

Cette exigence de performance ne peut plus être occultée. Il convient donc de revenir aux fondamentaux... et poser des critères précis concernant chacun des points suivants :

- > Spécifications générales et détaillées
- > Recette, reprise des données et contrôle de ce qui est délivré par l'éditeur
- > Respect du rétroplanning, dans chacune de ses différentes phases
- > Densité et profondeur du catalogue de services (user friendly)
- > Conduite du changement et déploiement opérationnel.

L'éditeur aura tout à gagner à changer durablement sa relation au client. Misant davantage sur le transfert des savoirs et compétences, l'autonomisation. Un nouveau modèle relationnel qui mise sur la confiance et la fidélisation. Et qui permet à l'éditeur de gagner en qualité. Tout en continuant à proposer ses services, si le client le souhaite...

Merci !

**Nous remercions chaleureusement les professionnels
qui nous ont permis de donner vie à cet ouvrage :**

Laurence Béguin – Chef de Projet GesTT – Direction des Ressources
et des Compétences de la Police Nationale – Ministère de l'Intérieur

Laurent Bellocq – Directeur Avant-Vente Secteur Privé
Business line Software – Inetum

Stéphane Dubois – Directeur Software Secteur Privé
Business line Software – Inetum

Marie-Hélène Fagard – Directrice des Systèmes
d'Information Groupe – Inetum

Patrice Riboton – Directeur Performance RH Véolia RVD

Eddy Rode – Directeur Services Secteur Privé
Business line Software – Inetum

Patrick Touak – Sous-Directeur des Systèmes d'Information
de la Gendarmerie Nationale – Ministère de l'Intérieur

Ainsi que nos partenaires-conseils :

Gauthier Blanc – Senior Manager RH, Responsable GTA – HR Conseil

Florent Vidal – Directeur de l'activité GTA – Act-On

Xavier Maudet – Directeur Associé – Althéa

Arnaud Michel – Fondateur – Temps d'Avance

HRConseil

ACT/ON
GROUP

althéa

TEMPS D'AVANCE


inetum.
Positive digital flow

A propos d'Inetum, *Positive digital flow*

Inetum est une ESN agile, une société de services et de solutions digitales, et un groupe international qui aide les entreprises et institutions à tirer le meilleur du digital flow. Dans un contexte de mouvement permanent, où les besoins et les usages se réinventent sans cesse, le groupe Inetum s'engage auprès de tous les acteurs pour innover, s'adapter continuellement et garder une longueur d'avance. Avec son profil de multi-spécialiste, Inetum met au service de ses clients une combinaison unique de proximité, d'organisation sectorielle et de solutions de qualité industrielle. Présent dans plus de 26 pays, le Groupe compte près de 27 000 collaborateurs et a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros (pro forma).

A propos d'Inetum, *division Software*

La division Software du groupe Inetum est n°1 des éditeurs multi-métiers avec 27 centres de R&D et plus de 50 logiciels dans le domaine des Ressources Humaines, de l'Assurance, de la Finance, du Secteur Public et de la gestion de documents. L'innovation est le principal moteur de développement des solutions d'Inetum grâce à l'industrialisation des composants de ses FabLab (mobilité, chatbot, RPA, Flex Office...), à ses expertises métier et aux évolutions technologiques (Move-to-Cloud).



chronotime workplace.

Workforce Management Solution

inetum.

**Découvrez notre solution pour une nouvelle
expérience du workforce management.**

- **Prévoyez** vos ressources
- **Planifiez** votre temps et vos activités
- **Exécutez** votre planification en temps réel
- **Mesurez** votre performance RH

Copyright © 2021 Inetum

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit, par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris de stockage de données et leur retransmission par voie informatique, sans autorisation d'Inetum.

Ne pas jeter sur la voie publique.

inetum.
Positive digital flow



Pilotez votre gestion des temps et des activités

Témoignages & bonnes pratiques RH

Comment faciliter le quotidien de vos collaborateurs, épauler vos managers et optimiser l'ensemble de vos processus opérationnels ? Quelle influence ont vos applications sur votre marque employeur ?

D'un côté, traitée manuellement, elle reste franchement fastidieuse avec un processus archaïque qui contraint à se plonger dans des colonnes de chiffres et le droit du travail. De l'autre, elle cristallise des enjeux majeurs : réussir une bonne gestion des temps, c'est garantir la rentabilité de l'entreprise.

Tout simplement !

Un sujet stratégique, qui réunit autour de la même table les fonctions régaliennes de l'organisation - à commencer par la DRH et la DSI.

Nous avons recueilli dans ces pages les témoignages d'experts chevronnés (acteurs privés et publics), interrogé nos collaborateurs de terrain et sollicité les partenaires-conseils d'Inetum.

Ce partage de bonnes pratiques RH a pour ambition de vous proposer des conseils utiles pour piloter votre gestion des temps et des activités et ainsi servir votre politique RH.