

LIVRE BLANC

L'externalisation de la fonction RH

une organisation créatrice de valeur
pour les DRH ?

Les principales motivations pour une externalisation des activités RH

Les périmètres de l'externalisation RH

Les facteurs de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction RH

Les résultats de l'externalisation

Face aux interrogations de plus en plus nombreuses sur le phénomène de l'externalisation, ConvictionsRH, cabinet de conseil spécialisé en Ressources Humaines et en SIRH, a souhaité livrer aux DRH sa vision, sur la base de retours d'expérience issus de projets et de réflexions menés avec ses clients. Cette vision a été enrichie grâce aux enquêtes et entretiens menés avec 50 DRH d'entreprises de secteurs d'activité et de tailles variés début 2011.



Préambule



Ajuster les besoins business et les ressources humaines de l'entreprise est plus que jamais un enjeu devenu clé et stratégique. C'est une des missions prioritaires du DRH que d'y répondre, ce qui lui a notamment permis de gagner sa légitimité dans les organisations.

Toutefois, les attentes des directions générales et le rôle tenu par les DRH au sein des organisations tendent à évoluer et obligent la fonction RH à muter.

- Les collaborateurs et managers souhaitent une DRH "créatrice de liens", une Direction des Ressources Humaines au cœur des **relations humaines** constituant "l'ADN" des entreprises.
- Des redéfinitions de priorités business et de stratégies d'entreprises amènent les directions générales et DRH à se poser la question de l'externalisation des activités RH.
- Les DRH sont attendus aussi pour développer leur **fonction de "business partner"**, accompagnant voire anticipant les transformations des organisations dans un environnement concurrentiel fort et économiquement instable.
- Enfin, les directions générales attendent aussi une **DRH "pilote" de la performance humaine** par la maîtrise de la masse salariale et l'adéquation des compétences.

C'est au travers de ces constats que les **Directions des Ressources Humaines s'interrogent sur leur organisation** pour gagner en agilité, en anticipation, en pro activité, en qualité de service et en innovation.

- Doivent-elles mutualiser leurs ressources internes ou externaliser leurs activités RH ?
- Quelle est la maturité des entreprises vis-à-vis de l'externalisation de la fonction RH ?
- Quelle est la vision des DRH sur le phénomène de l'externalisation de leur fonction ?
- Quel est son élargissement possible ? Quelles en sont les limites ?
- Quels sont les facteurs clés de succès dans la conduite de tels projets ?

L'externalisation, une tendance qui touche l'ensemble des domaines de la fonction RH

Sur l'ensemble des domaines RH externalisés, 34,7% concernent la gestion de la paie et des temps, viennent ensuite le recrutement et la formation (pour 17,3%), l'administration du personnel (10,8%) et enfin la gestion des expatriés (8,7%). Ce phénomène d'externalisation de la fonction RH touche de plus en plus d'organisations puisque de nombreux projets d'externalisation de la fonction RH sont à l'étude. Les dossiers prioritaires engagés concernent la gestion de la paie, des temps et de la formation (27%), le recrutement (24,4%) puis l'administration du personnel (13,6%)*.

*Données issues de l'enquête EOA/ Demos Outsourcing « Externalisation de la fonction RH » 23/11/2010



Le positionnement de la fonction RH évolue et les questions posées autour de la réorganisation des DRH dans les entreprises sont nombreuses. Quelles sont les attentes vis-à-vis de l'externalisation, les objectifs et bénéfices recherchés ?

Les principales motivations

pour une externalisation des activités RH



Au travers des problématiques posées par les entreprises, nous pouvons classer les principales motivations de l'externalisation



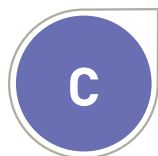
Capitaliser sur l'expertise des partenaires

- **Répondre à la complexité de l'environnement légal de la gestion des ressources humaines** : en France, la paie n'est faite que de cas particuliers basés sur un code du travail, des accords de branche, plus de 500 conventions collectives, un régime local et une jurisprudence sociale en perpétuel mouvement. Cette complexité du droit du travail français se retrouve également dans la sphère **formation**. Celle-ci inquiète les responsables formation qui ont des difficultés à appréhender les changements.
- **Pallier le manque de ressources et de compétences internes** en bénéficiant de **conseils d'acteurs RH professionnels** aux compétences étendues (veille, benchmark, réseau).
- Profiter de l'offre du prestataire pour **disposer d'outils et d'indicateurs de performance pour piloter la stratégie et la politique RH**.
- **Limiter les risques** sociaux et juridiques.
- **Satisfaire** le client interne.



Rationaliser les coûts et maîtriser les effectifs RH

- **Anticiper et contrôler les coûts** : ils sont contractuels donc généralement fixes et connus d'avance (engagements très souvent forfaitaires).
- Acquérir de la **flexibilité** dans l'organisation interne.
- Devenir **indépendant** de la variation des effectifs et des activités de l'entreprise.
- Favoriser **plus de souplesse** dans l'organisation en ajustant les ressources nécessaires à l'activité.
- **Maîtriser les ressources RH internes** en supportant les variations de charges d'activité à l'externe.
- Garantir la **continuité** de réalisation de la prestation.



Se concentrer sur des activités RH à forte valeur ajoutée et rendre attractive l'organisation RH

- **Repositionner la DRH comme un véritable partenaire des directions générales et encourager la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** : la DRH est LA direction garante des équilibres sociaux et du cadre de vie au travail.
- **Favoriser la proximité collaborateur/manager en valorisant et facilitant les responsabilités RH des managers** : fournir une série d'outils clés en main et des services aux managers (par exemple : libre-service pour les demandes de congés, formations, absences, heures supplémentaires).
- **Professionaliser les acteurs RH et engager ou renforcer la gestion individuelle et collective des compétences** : anticiper les évolutions des métiers et des compétences indispensables au business, accompagner les individus dans l'évolution de leur métier et favoriser les trajectoires professionnelles et les mobilités en fonction des orientations business.
- **Améliorer la qualité des services rendus**.
- **Limiter les tâches administratives** de la gestion des Ressources Humaines et ses **activités chronophages** en les confiant à un tiers.
- **Offrir des métiers riches à forte valeur ajoutée et donneurs de sens** pour les candidats internes et externes.
- **Valoriser l'image** des Ressources Humaines dans les organisations.



Accélérer la transformation et améliorer les processus RH

- **Formaliser et aligner** les processus.
- Se doter de **processus communs** pour l'ensemble des entités composant l'entreprise.
- **Clarifier le rôle** de chacun dans l'organisation RH.
- Acquérir des **outils et systèmes d'informations fiables et performants**.

Les périmètres de l'externalisation RH



Activités RH	...Qui peuvent être externalisées	...Qui ne peuvent pas être externalisées
Politique Ressources Humaines		<ul style="list-style-type: none"> Définition de la politique Ressources Humaines de l'entreprise au regard des enjeux business et sociaux
Gestion administrative du personnel	<ul style="list-style-type: none"> De l'embauche au départ du collaborateur Suivi des évolutions réglementaires 	
Paie	<ul style="list-style-type: none"> Saisie des éléments variables Élaboration des fiches de paie Traitement et maintenance du système informatique 	
Recrutement / Mobilité	<ul style="list-style-type: none"> Pour des profils spécifiques, rares et pénuriques Tri de CV, présélection, réponses négatives Tests psychologiques Assessment center Recrutement de masse et activités saisonnières 	<ul style="list-style-type: none"> Recueil et analyse des besoins Gestion des processus de mobilité interne Sélection finale des futurs collaborateurs
Formation	<ul style="list-style-type: none"> Administration de la formation : organisation, planification des formations, convocations, supports de formation, suivi de la réalisation du plan Déclarations légales Prestations et ingénieries pédagogiques des formations Achat de formation Relations avec les OPCA Évaluation des formations 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du plan de formation Arbitrages Orientations stratégiques des formations
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement professionnel (outplacement, coaching, bilan...) Diagnostic de compétences Assessment Élaboration des descriptions de fonction Mise en place de référentiels métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens annuels : réalisation et analyse Plans de succession Politique GPEC : évolution des métiers et des compétences Suivi des hauts potentiels
Rémunération & avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des fonctions clés de l'entreprise (top management) Pesée des postes Classification des emplois Gestion de la communication salarié / entreprise sur l'épargne salariale Benchmark interne et externe (enquêtes salariales) 	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la politique salariale Organisation des revues salariales
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes climat social Évaluation des risques Veille et conseils juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> Élection des Instances Représentatives du Personnel Organisation et présidence des instances (Comité d'Entreprise, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail) Relation/négociation avec les partenaires sociaux Politique d'emploi des seniors



Les activités dites stratégiques (définition de la politique RH, dialogue social, choix des partenaires) sont par nature internalisées.

Aussi, il paraît très difficile d'externaliser une activité RH nécessitant un arbitrage ou une appréciation interne :

- Activités RH dans lesquelles **les collaborateurs et les managers** de l'entreprise sont **au cœur des dispositifs** (entretiens annuels, revues salariales, plans de succession...).
- **Relations sociales** : l'intérêt pour les partenaires sociaux, la direction générale et la direction des RH de l'entreprise est de créer un véritable **partenariat**. Les IRP renforcent l'image de l'entreprise auprès des collaborateurs.

Externaliser ces domaines RH **détruirait le sens même de l'existence d'une fonction RH** dans une entreprise.

Une fonction RH reconnue par la direction générale requiert des compétences et des savoir-faire mais aussi des connaissances liées à l'entreprise, son histoire, sa branche, son (ou ses) métier(s), ses managers opérationnels et leurs problématiques.



Le regard interne sur l'organisation et la connaissance des perspectives d'évolution du business sont des clés essentielles pour piloter et mesurer la performance des ressources humaines de l'entreprise.

Les facteurs de réussite

d'un projet d'externalisation de la fonction RH



La mise en œuvre d'un projet d'externalisation d'activités RH est complexe et présente un certain nombre de risques.

Les retours d'expérience sur ce type de projet font apparaître 4 facteurs clés de succès majeurs :



1

Identifier le périmètre et définir les niveaux de service attendus et d'engagements

Plus la taille de l'entreprise est importante, plus les fonctions régaliennes deviennent stratégiques pour l'organisation et difficiles à externaliser.

Les TPE et PME auront plutôt tendance à externaliser la globalité de leur fonction RH (administration du personnel, paie, formation) car elles n'ont ni les moyens humains ni les moyens financiers d'élargir leur champ de compétences au-delà de leur cœur de métier.

- **S'assurer de la maturité de l'organisation interne** : une organisation souple et mature, des processus fluides et une certaine autonomie des RRH dans l'organisation qui demeurent garants des processus. Ils doivent avoir mesuré le niveau de criticité du service RH pour l'activité de l'entreprise.

- **Identifier** les processus et outils RH concernés ou non par l'externalisation.

- **Définir et formaliser** les processus afin qu'ils soient partagés en interne et suivis dans le temps.

Cette activité a-t-elle du sens de rester en interne ?
Quelle est la valeur ajoutée de garder l'activité paie ?
Ne doit-on pas se concentrer sur notre cœur de métier ?

- **Centraliser** les processus et activités RH. Le partenaire ne devra avoir qu'un seul interlocuteur pendant et après la mise en œuvre de l'externalisation.

- **Analyser** les outils et les flux d'information existants.

- **Qualifier le besoin jusqu'à la maille la plus fine** pour définir ensuite le niveau de service attendu.

- **Elaborer un planning de faisabilité du projet** et s'assurer de l'engagement du prestataire sur les délais et les budgets.

- **S'assurer du niveau de "confidentialité"**, de la sécurité des données et des serveurs et de la fiabilité de circulation de l'information entre l'entreprise et le prestataire.

- **Être transparent dans la relation prestataire / entreprise ; qu'elle soit claire et partagée.** Le rôle des acteurs et l'interface client doivent être clairement définis. Il est impératif d'assurer une relation de proximité et de partenariat pour instaurer un vrai travail collaboratif entre le prestataire, les équipes internes RH et informatiques. La qualité de la communication est nécessaire pour privilégier une relation pérenne dans le temps. Le prestataire doit fournir une visibilité totale à l'entreprise (par exemple : mise à jour des activités en temps réel, points de contrôle qualité).



→ **Analyser l'écart entre l'expertise RH en interne et celle dont l'entreprise a besoin de se doter** permet de prendre la bonne décision quant au périmètre de l'externalisation.

→ **Identifier de manière claire et précise le périmètre** d'intervention du prestataire (processus et tâches concernés).

→ **S'assurer que le prestataire ait bien compris les besoins et processus internes.**

Le prestataire est-il suffisamment robuste pour comprendre et prendre en compte toutes les spécificités de l'entreprise ?

L'entreprise doit connaître son prestataire et s'assurer de sa capacité à couvrir le besoin :

- **S'intéresser au fonctionnement interne** du prestataire, à son organisation, à ses ressources, et à leur niveau de compétences et de connaissance (maîtrise des systèmes d'information, du savoir-faire).
- **Se renseigner sur les références** du prestataire pour s'assurer de son professionnalisme, de la garantie proposée, du service client.
- **S'assurer de la disponibilité et de la proximité** du prestataire, notamment ses localisations géographiques et sa capacité à identifier un interlocuteur permanent.

→ **Appréhender l'organisation, la culture et les valeurs de l'entreprise et ceux du prestataire.**

2

Sélectionner le "bon" partenaire

Le prestataire doit intégrer le contexte de l'entreprise :

- **Maîtriser les règles internes et leur complexité.**
- **Prendre en compte les particularités locales**, les valeurs et la culture de la société : il doit connaître les métiers, les contraintes et les outils du périmètre couvert.



Anticiper et conduire le changement

Externaliser une tâche, une activité, un processus a un **impact social fort** pour l'entreprise et ses salariés.

L'entreprise et le prestataire doivent s'assurer que l'externalisation soit **accompagnée** auprès de l'ensemble des "utilisateurs finaux".

DÉFINIR UN PLAN DE COMMUNICATION

- La communication est très importante **tant en amont qu'en aval du projet dans l'objectif d'impliquer tous les acteurs concernés** (top management, IRP, RH, managers...).
- Les principaux messages clés à communiquer seront les suivants :
 - donner de la **visibilité** au projet d'externalisation,
 - souligner les **bénéfices** de l'externalisation pour les parties prenantes (l'entreprise et le salarié) ainsi que **les effets positifs du changement**,
 - **informer sur le rôle des acteurs** (et notamment insister sur le fait que le gestionnaire RH reste maître du processus) **et sur le plan d'accompagnement collectif et individuel**.

Les acteurs RH et managers doivent être convaincus de la valeur ajoutée du changement d'organisation de la DRH afin de porter ces choix auprès des collaborateurs si nécessaire.

TRANSFÉRER LES COMPÉTENCES ET REDÉPLOYER LES RESSOURCES INTERNES

- **S'assurer de ne pas perdre la compétence en interne.**
- **Anticiper la répercussion sur les métiers et organiser la mobilité interne** des collaborateurs des ressources humaines qui demain ne seront plus en charge de l'activité (reclassement interne, accompagnement à la reconversion, transfert chez le prestataire).

- Mettre en place une cellule de pilotage interne : **"Passer du faire au faire-faire"**.
- **Définir conjointement avec le partenaire la nouvelle organisation suite à l'externalisation en positionnant les acteurs RH internes comme les interlocuteurs privilégiés des collaborateurs et des managers.**

METTRE EN PLACE DES FORMATIONS POUR LES COLLABORATEURS

- **Former les acteurs RH et opérationnels aux nouveaux processus et nouveaux modes de fonctionnement** qu'entraîne l'externalisation d'une partie de la fonction RH.
- **Prendre en compte les besoins détectés en ateliers d'analyse d'impacts** pour définir le contenu des formations.

Par exemple : sessions de formations pratiques sur le libre-service.

FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL

- Anticiper le volet social est une des clés du succès :
 - **Démontrer que l'entreprise est capable de mesurer et de prendre en compte les impacts sociaux** sur l'ensemble des parties prenantes de l'externalisation.
 - **Impliquer les Instances Représentatives du Personnel en amont du démarrage** pour une meilleure compréhension des enjeux et les positionner comme **accompagnatrices** de la démarche, véritables **partenaires** de la DRH.

Garder la maîtrise des processus et éviter l'effet de cliquet

- **S'assurer de garder le contrôle et le savoir-faire opérationnels**, ainsi que les connaissances fondamentales dans la gestion de l'entreprise, de son activité RH et de son capital immatériel, car la dépendance vis-à-vis du prestataire constitue **un risque fort dans le cadre de l'externalisation**.
- Être vigilants quant à la **souplesse de l'entreprise dans l'adaptation de ses outils et systèmes d'information** pour s'assurer de la maîtrise des processus à l'externe.
- Anticiper **"l'effet de cliquet"** (phénomène qui empêche le retour en arrière d'un processus une fois un certain stade dépassé) : s'assurer de la capacité à changer de prestataire, d'organisation, de méthode.



Les résultats de l'externalisation : les gains et les risques



Les gains de la mise en œuvre opérationnelle de l'externalisation RH répondent aux objectifs financiers, économiques et de performance :

Contrôler les coûts

- Contrôler la masse salariale en maîtrisant les effectifs RH
- Centraliser et rationaliser les coûts de la fonction RH

Rendre l'organisation souple

- Assouplir l'organisation, être indépendant des variations d'activités de l'organisation interne
- Bénéficier de la réactivité du partenaire en cas d'accroissement d'activité et des ressources disponibles si nécessaire

Sécuriser les processus

- Formaliser et sécuriser les processus RH

Faire évoluer l'organisation vers des activités RH à valeur ajoutée

- Développer et faire monter en compétences les collaborateurs RH sur des activités à forte valeur ajoutée : diminuer le volet "administratif" de la fonction RH pour favoriser son rôle de business partner auprès des managers.

Bénéficier de l'expertise

- Capitaliser sur l'expertise des partenaires
- Fournir une prestation de services de qualité

Néanmoins, ces bénéfices amènent à se poser la question des risques associés et notamment à souligner les impacts sociaux au sein des organisations :

Perdre les compétences internes

- **Non maîtrise interne et perte de contrôle** de l'activité.
- Perte du **sentiment d'appartenance** à l'entreprise.
- Mise en lumière des tâches à faible valeur ajoutée, **risque de démotivation** du personnel.
- **Sentiment de dévalorisation** de la fonction en ne conservant qu'une partie de l'activité.

Manquer de réactivité

- Manque de **connaissance** des pratiques, spécificités et historique de l'organisation.
- **Structure** organisationnelle du partenaire non adaptée.
- Manque de **souplesse et d'agilité** du partenaire.

Perdre la proximité

- **Déshumanisation** des rapports entre les différents acteurs de l'organisation
- Facteur de **complication et d'incompréhension dû à la multiplication** des interlocuteurs
- Manque d'outils de **suivi** et de reporting pour piloter l'activité.
- Déconnexion des domaines RH, le "service client" n'est plus global ni intégré.

Nos convictions



Pour répondre aux objectifs économiques des organisations ainsi qu'aux enjeux et exigences des directions générales sur la performance et la création de valeur de la fonction RH, les directions des Ressources Humaines ont su se remettre en cause et repenser leur mode d'organisation en se posant les questions suivantes :

- ➔ Faut-il conserver ses ressources et/ou externaliser une partie de ses activités RH ?
- ➔ Dans quels buts et quels en sont les risques ?



L'externalisation de la fonction RH permet en partie de répondre aux objectifs économiques, financiers et de performance de la fonction RH.

- **Capitalisation sur l'expertise des partenaires,**
- **Rationalisation des coûts,**
- **Maîtrise des effectifs RH,**
- **Concentration sur des activités RH à valeur ajoutée,**
- **Attractivité et accompagnement de la transformation de l'organisation RH,**
- **Sécurisation et amélioration des processus RH.**

En se posant la question des gains escomptés de l'externalisation, il est aussi nécessaire d'identifier les facteurs clés de succès d'une externalisation réussie.

- Au-delà des objectifs et enjeux des directions générales, les DRH ont le devoir de comprendre le contexte de l'organisation, sa vision, **ses valeurs, sa culture et son mode de fonctionnement** avant de débiter la mise en œuvre opérationnelle de l'externalisation : **le jeu économique en vaut-il la chandelle sociale ?**
- Le deuxième facteur clé de succès structurant dans la démarche de l'externalisation est **l'appréhension de l'organisation actuelle et cible des processus et activités RH** : centralisation et mise en place de centres de services partagés sont des pré-requis à l'externalisation RH.
- Après avoir identifié les impacts sociaux et risques organisationnels, un des facteurs clés est aussi de **définir le "bon" périmètre d'externalisation et le niveau de service attendu du partenaire** (qui doit rester le même voire devenir meilleur que l'existant).
- Enfin, l'étape qui conditionnera la réussite d'un tel projet reste la **conduite du changement**. Pour les utilisateurs finaux (managers et collaborateurs), ce changement d'organisation doit être transparent. L'interlocuteur privilégié, maître et garant des processus internes, reste la fonction RH.



Malgré les nombreux gains et bénéfices identifiés de l'externalisation RH, les risques associés restent forts :

- **la perte de proximité** avec les collaborateurs de l'entreprise et **le manque de maîtrise des processus et systèmes d'information externalisés et des compétences associées** sont fréquemment cités.
- L'entreprise risque aussi de devenir **dépendante** du prestataire si les processus ne sont pas maîtrisés en interne.
- Enfin, l'externalisation entraîne souvent une **perte de réactivité** dans la prestation de service auprès des clients de la fonction RH, les acteurs principaux sont finalement loin des problématiques opérationnelles de l'entreprise.

Les Directions des Ressources Humaines sont en charge de piloter la performance des hommes dans l'organisation, et doivent être les premières à réussir à améliorer la performance des hommes composant leur propre fonction. En externalisant une partie de ses activités, la Direction des Ressources Humaines peut être perçue comme "en échec" sur la gestion et l'amélioration de sa propre performance alors qu'il s'agit du service qu'elle doit rendre à ses clients internes.

Le choix d'une externalisation partielle des activités de la fonction RH ne doit pas remplacer la recherche de leviers d'amélioration de sa performance en interne.

Retour d'expérience



Agefiph : externalisation de la gestion de la paie et de la gestion administrative du personnel

agefiph
ouvrir l'emploi
aux personnes handicapées

Comment utiliser l'externalisation et la mise en place d'un SIRH comme un moyen de professionnaliser la fonction RH et de faire monter en compétences l'équipe RH sur des domaines à forte valeur ajoutée ayant pour finalité essentielle le pilotage des Ressources Humaines à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ?

Le projet d'externalisation de la gestion de la paie et de la gestion administrative du personnel est né d'une réelle volonté de la Direction des Ressources Humaines de l'Agefiph :

- **de professionnaliser la fonction RH** en permettant à l'équipe RH de monter en compétences sur des thématiques Ressources Humaines d'actualité (études sociales, évaluation des postes et de rémunérations, absentéisme, gestion du handicap...),
- **de développer une analyse qualitative profonde** complémentaire à des indicateurs quantitatifs indispensable pour le dialogue social,
- **de disposer d'une base intègre** d'où découleront des données sécurisées et donc des indicateurs fiables,
- **de s'orienter vers le Pilotage RH en développant un partenariat Manager/RH** pour consacrer plus de temps au management réel des Hommes dans l'entreprise.

Ainsi, depuis 2007, l'externalisation de la fonction paie a été mise en œuvre suite à deux constats : la nécessité d'assurer la paie dans sa continuité et de réduire les coûts de main d'œuvre, et la nécessité d'un appui technique auprès d'un cabinet d'expertise comptable pour assurer le respect des nouvelles législations.

En 2009, la DRH a souhaité poursuivre cette externalisation sur la fonction gestion administrative du personnel. ConvictionsRH a accompagné l'Agefiph dans la poursuite de ces travaux. L'externalisation de la fonction gestion administrative du personnel a été mise en œuvre début 2011. Le nouveau SIRH a été déployé avec :

- de nouvelles modalités d'externalisation de la gestion administrative et de la paie pour gagner en qualité de service, en fiabilité et en valeur ajoutée,
- une optimisation des procédures entre le prestataire, la fonction RH et les opérationnels pour une plus forte réactivité et une plus grande fiabilité dans le traitement des actes administratifs et paie au quotidien,
- une organisation d'un nouveau système de gestion des Ressources Humaines, basée dans un premier temps sur la gestion administrative, la paie, les absences et le reporting.

La mission de ConvictionsRH s'est poursuivie par l'accompagnement de l'Agefiph dans la deuxième phase du déploiement du SIRH et notamment sur la mise en place d'une Gestion des Emplois et des Compétences, d'un module de gestion de la Formation, de la nouvelle démarche de l'Entretien Annuel d'Appréciation et des entretiens de deuxième partie de Carrière.

Pour plus d'informations sur le livre blanc, contacter :

Thomas Estadiou
Directeur Associé

ConvictionsRH

161, rue Montmartre - 75002 PARIS
01 80 27 27 17 90

thomas.estadiou@convictionsrh.com

www.convictionsrh.com

