

- édition 2012 -



# LES TROPHÉES SIRH



<b>ÉDITORIAL</b> .....	3
<i>par Sébastien MAIRE et Gérard PIETREMENT</i>	

<b>LE JURY</b> .....	5
----------------------	---

## INNOVATION SIRH

### CATÉGORIE STRATÉGIE SIRH

Déploiement d'un SIRH Groupe modulaire pour les process de développement RH et le pilotage de la fonction RH chez BNP-Paribas.....	8
<i>par Xavier BOISSINOT</i>	

Modernisation du SIRH de Degremont avec la construction d'un SIRH mondial.....	12
<i>par Jean Claude MALLET</i>	

Mise en place du partage du SIRH de l'Inra avec deux grandes écoles de l'enseignement supérieur agronomique.....	16
<i>par Olivier SCHNEIDER</i>	

Modernisation des processus RH au travers de l'upgrade HR Access pour la Sacem.....	20
<i>par Catherine VERNHES</i>	

### CATÉGORIE INNOVATION NUMÉRIQUE

La dématérialisation des dossiers du personnel chez Arkema .....	23
<i>par Jean-Marc FUCHS</i>	

Gestion d'un projet de dématérialisation des flux RH grâce à une « équipe virtuelle » au sein d'Ernst & Young.....	27
<i>par Sonia CLUZET</i>	

La dématérialisation des bulletins de salaire chez M6.....	31
<i>par Basma BONNEFOY</i>	

Mise en place d'un intranet collaboratif dans le but de créer une dynamique groupe chez Sodiaal.....	33
<i>par Arnaud DERVAUX</i>	

Développement d'une application Ipad destinée au Top Management de Technip.....	36
<i>par Alain SOUNY</i>	

## LE SIRH, AU SERVICE DES RH

### CATÉGORIE DÉVELOPPEMENT RH

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour Arcelor Mittal .....42 <i>par Michel HERVOUIN</i>
Mise en place d'un SI couvrant tous les domaines de la RH au sein de BCA Expertise.....44 <i>par Violaine LACHOWSKI</i>
Déploiement international de l'entretien annuel individuel en ligne chez Ingenico.....47 <i>par Aida SCANZI</i>
Création du nouveau site carrières du Groupe La Poste.....50 <i>par Véronique JAU-POUPINEAU</i>
Déploiement monde de l'entretien annuel au sein de PSA Peugeot-Citroën.....54 <i>par Jean-Marc BARFETY</i>

### CATÉGORIE PILOTAGE RH

Développement d'un reporting Groupe pour une meilleure visibilité et un pilotage performant au sein de Bolloré.....57 <i>par Carole KERAVEL</i>
Mise en œuvre d'un outil décisionnel RH mobile au sein du Groupe TF1 .....61 <i>par Bruno PATIE</i>
Mise en place d'un système d'aide au pilotage social pour la Mairie d'Angers.....64 <i>par Christian GUIBERT</i>
Mise en place d'un système de BI pour un pilotage au service au sein de SITA de la performance opérationnelle.....67 <i>par Richard HARDY</i>

## LES PARTENAIRES ..... 70



## Sébastien MAIRE,

Diplômé de l'ISG, DESS en gestion et stratégie industrielle à la Sorbonne, Master de droit social à Assas. Il a été contrôleur de gestion chez Bouygues avant d'intégrer Accenture en 1996. Il devient directeur SIRH du Groupe Banque Populaire en 2006 puis directeur de l'organisation RH et de la gestion de l'information sociale à la création du groupe BPCE en 2009. Il est aujourd'hui Directeur des Opérations RH du Groupe BPCE. Chargé de cours au sein du MBA Management des RH de l'université Paris Dauphine depuis 2008, Sébastien Maire a participé en 2011 à la rédaction de l'ouvrage « SIRH : Enjeux, projets et bonnes pratiques » (Vuibert). En 2012, il est à l'initiative de la cérémonie de remise des Trophées SIRH.



## NAISSANCE DES TROPHÉES

Sébastien MAIRE, directeur des opérations RH du groupe BPCE a eu l'idée de créer les trophées SIRH

pour favoriser, promouvoir et développer la fonction SIRH dans les entreprises. La récompense par des professionnels des projets les plus novateurs et stratégiques permet d'illustrer l'investissement fait par certaines entreprises et de diffuser des pratiques concrètes sur le SIRH auprès d'autres entreprises.

## LE CERCLE SIRH

Gérard PIÉREMENT a fondé le cercle SIRH en 2007 partant du constat que de nombreux responsables SIRH souhaitaient échanger sur leurs pratiques professionnelles

et connaître la situation dans les autres entreprises. Le Cercle SIRH a commencé avec

3 journées d'étude sur le contrôle de gestion sociale, l'E-RH et la fonction SIRH. Le concept a immédiatement rencontré un grand succès avec 16 entreprises adhérentes dès la première année. « Échange de bonnes pratiques, connaissance des problématiques rencontrées dans les entreprises, réflexion et débats sur les nouveaux enjeux. Telles sont quelques unes de missions que s'est assigné le Cercle SIRH, sorte de think tank réservé aux responsables SIRH » a titré un article paru en 2007 dans *Entreprise et Carrières*. Depuis sa création, la progression a été régulière, le nombre de participants a plus que doublé et représente aujourd'hui une quarantaine d'entreprises membres.



## Gérard PIÉREMENT,

Président fondateur de la société DANAE en 1998, spécialisée dans l'aide au choix et la mise en place de systèmes d'information ressources humaines. Il est à l'origine des benchmarks des SIRH auprès des grandes entreprises, du Cercle SIRH et de l'association IPSOC (Information et pilotage social).

## SYMBOLIQUE DES TROPHÉES

Une œuvre originale et unique a été créée pour les trophées sous forme d'une sculpture qui symbolise la construction progressive du SIRH. En effet, le SIRH se construit à partir d'initiatives éparses, d'idées, d'outils hétérogènes et partiels, non reliés entre eux - vers l'apparition de briques unitaires permettant d'accéder à davantage de cohérence et de solidité. Tant par son aspect brut témoignant du travail des mains de l'artiste que par sa forme hélicoïdale rappelant une chaîne ADN, le trophée nous rappelle que la matière SIRH est celle de l'humain et qu'à ce titre, la structuration et la mise en œuvre technologique et informatique doit rester souple et d'une nature similaire à une organisation à caractère vivante et biologique.

## ORGANISATION DES TROPHÉES SIRH

**Annabelle GIRAULT** a pris en charge l'organisation des trophées, des réunions avec le jury à la coordination des dossiers, de la préparation de la cérémonie sous tous ses aspects (photos, vidéos, tables rondes) à la réalisation de cet ouvrage. Elle a été notre point de contact à tous, jurés, nominés, et organisateurs.



**Annabelle GIRAULT**,  
Diplômée de l'IGS avec un master ressources humaines et de l'ISTEC avec un master de marketing. Elle travaille sur des missions SIRH depuis 2 ans en tant que consultante associée au sein du cabinet Danaé. Elle est également en charge de l'organisation du Cercle SIRH, des benchmarks et de la première édition des trophées SIRH.



Remerciements à HIRIS.





Le jury est composé de professionnels, universitaires et représentants de nos partenaires.  
Il est présidé par Patrick GILBERT.



**Patrick GILBERT**, Co-directeur du Master de GRH de l'IAE de Paris, en formation continue, Directeur de recherche au Gregor. Ses travaux portent sur les politiques, pratiques et structures RH, ainsi que sur l'approche psycho-sociale des outils de gestion (effets sur la performance et sur la santé au travail).

**Eric CARPENTIER**, Après une double formation en gestion des ressources humaines et en informatique, Eric Carpentier devient gestionnaire RH en entreprise puis consultant sur SAP et PeopleSoft chez différents intégrateurs. Il est aujourd'hui responsable SI finances et RH et responsable de l'administration des ventes et du suivi des approvisionnements de GrandVision France.



“ Les trophées SIRH sont l'occasion de récompenser les projets les plus novateurs et les plus contributeurs pour le métier RH. Devant la très grande diversité des projets et des acteurs, chacun peut y trouver de très bonnes idées et des pistes de réflexions particulièrement intéressantes. ”



**Grégory FOULON**, À la fin de ses études universitaires supérieures en informatique, Grégory Foulon intègre le groupe Bouygues en 1998 en tant que cadre RH à la direction Études pour notamment y développer et déployer les outils internes de revues de rémunération. A partir de 2002, il a mis en place un infocentre et un tableau de bord RH groupe, a développé les projets décisionnels et dirige maintenant le service développement SIRH de Bouygues Construction.

**Linda GROULT**, Double formation Informatique, Master AIGEME et Administration des entreprises Maîtrise IGS. Elle travaille sur des missions SIRH depuis 6 ans en tant que consultante associée au sein du cabinet Danaé après une expérience opérationnelle en tant qu'assistante de paie. Elle est chargée de l'organisation des journées du Cercle SIRH.





**Karine GUIDERDONI-JOURDAIN**, Docteur en sciences de gestion. Elle a étudié notamment le cas de l'usage de la technologie « intranet RH » par le middle management. Elle est l'auteur de plusieurs articles et chapitres d'ouvrages sur le thème du e-management des ressources humaines. Elle est un membre actif du réseau international constitué autour de l'e-RH.

**Emmanuel JANVIER**, Après des expériences opérationnelles au sein de grandes entreprises en paie et gestion administrative et une expérience de consulting pour un éditeur RH, il rejoint l'équipe SIRH de BPCE. Il est aujourd'hui en charge du SIRH développement RH du groupe BPCE.



“ **Je suis ravi de participer pleinement, en tant que membre du jury, à cette première édition des trophées SIRH. Il s'agit d'une excellente initiative qui permet de récompenser des projets emblématiques en la matière et qui devrait encore accélérer rapidement la visibilité de cette communauté professionnelle.**

**La qualité et la richesse des dossiers reçus m'ont particulièrement impressionné et le choix des lauréats n'a pas forcément été simple. En tant que professionnel SIRH, j'avoue que certains dossiers m'ont fait envie. Je tiens aussi à saluer l'exercice de transparence des 18 sociétés participantes et du temps passé par chacune d'entre elle à réaliser leur dossier. Ce n'est que la première édition de ces trophées... qui augure assurément d'autres belles éditions à l'avenir.** ”



**Frédéric LAU**, Après 15 ans passés en SSII, Frédéric LAU a rejoint en 1999 le CIGREF comme Chargé de Mission puis directeur de mission. Ces dernières années il a animé des groupes de réflexion, sur les thématiques de l'Open Source, de l'Architecture d'Entreprise, de l'Agilité des SI, du SaaS, des Ressources Humaines et des PME Innovantes.

**François LECOMBE**, Après une expérience de DRH et de Directeur de Mission chez Accenture où il a piloté la mise en place de SIRH, François Lecombe a rejoint Entreprise&Personnel où, depuis 8 ans, il est en charge des activités de veille, d'échanges à travers l'animation d'un club de Responsables SIRH et d'intervention en entreprise dans le domaine des SIRH et de l'organisation de la fonction RH notamment lors de la mise en place de Centres de Services Partagés.



**Julie TIXIER**, Docteur en sciences de gestion. Thèse sur le SIRH comme outil d'intégration entre les filiales et la maison mère. Maître de conférences à l'université Paris Est et chercheur sur Le SIRH, les pôles de compétitivité et les firmes multinationales.



Deux trophées seront remis sur le thème de l'innovation SIRH :

## • LE TROPHÉE DE LA STRATÉGIE SIRH

Le trophée de la stratégie SIRH récompense des projets SIRH établis sur une stratégie d'urbanisation innovante. Cela peut être le choix d'un outil ERP étendu à tous les processus ou au contraire un SIRH composé seulement de best of breed mais également un SIRH 100% externalisé ou entièrement en interne. Le périmètre du SIRH peut également être un facteur stratégique tout comme sa couverture fonctionnelle.

*Une table ronde présidée par Alain MOUSTARD, DSI de l'année 2009, et composée de professionnels nominés dans ces deux catégories, permettra d'ouvrir le débat sur l'innovation SIRH.*

## • LE TROPHÉE DE L'INNOVATION NUMÉRIQUE

Le trophée de l'innovation numérique récompense les entreprises qui ont intégré de nouveaux modes de communication et diffusion à leur SIRH tels que la mise en place d'intranets RH, Manager Self Service ou Employee Self Service mais aussi des équipes de travail virtuelles, réseaux sociaux et dématérialisation des documents RH. L'objectif est de mettre en avant les SIRH collaboratifs et l'ouverture du système à toutes les populations.



**Alain MOUSTARD**, Diplômé de l'EISTI, il a débuté chez IBM en 1989. En 2001, il rejoint Bouygues Telecom en tant que directeur de la production, puis de l'exploitation. En 2005, il passe au développement et devient en 2007, DSI de Bouygues Telecom. Il est membre du comité de direction générale de l'opérateur, et du comité stratégique informatique du groupe Bouygues. Il pilote un groupe de travail au Cigref sur l'analyse et le benchmarking des coûts et a été élu DSI de l'année par ses pairs en 2009. Il est également, depuis cette année, président de l'E.I.S.T.I. (Ecole Internationale des Sciences du Traitement de l'Information).

## LE MOT DU DSI DE L'ANNÉE

Fidéliser les compétences, travailler plus efficacement avec les outils 2.0, fournir les indicateurs prévisionnels de pilotage RH, faciliter les tâches administratives, tels sont aujourd'hui les grands enjeux du SIRH. Les innovations dans ces domaines ne manquent pas et contribuent à assurer la compétitivité de l'entreprise. Ces trophées SIRH récompensent des projets à forte valeur ajoutée pour les managers et salariés des entreprises. Ils apportent concrètement une solution innovante à une problématique connue : dématérialisation de dossiers, applications RH en mobilité, équipe virtuelle, réseau social d'entreprise, applications SaaS. Bravo aux lauréats !

## Déploiement d'un SIRH Groupe modulaire pour les process de développement RH et le pilotage de la fonction RH chez BNP-Paribas

*InspHRe : Information Systems Platform for International Human Resources*



Xavier BOISSINOT,  
Chief Operating Officer

Il commence sa carrière chez WR Grace à New York comme Financial Controller. En 1989, il rejoint BNP en tant que Business Analyst dans le domaine du cash management à l'international.

Il intègre en 1994 l'Inspection Générale pendant 4 ans comme inspecteur. Entre 1998 et 2008, il occupe le poste de Chief Operating Officer dans plusieurs filiales de BNP Paribas, à Luxembourg, Singapour et Genève, essentiellement dans le domaine du Wealth Management. En 2009, il devient Chief Operating Officer de la fonction RH Groupe à Paris en charge notamment du SIRH et de l'Efficacité Opérationnelle.



BNP PARIBAS

BNP Paribas a une présence dans 80 pays avec près de 200 000 collaborateurs, dont plus de 150 000 en Europe. Le groupe détient des positions clés dans ses trois grands domaines d'activité : Retail Banking, Investment Solutions et Corporate & Investment Banking. En Europe, le Groupe a quatre marchés domestiques (la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg) et BNP Paribas Personal Finance est numéro un du crédit aux particuliers. BNP Paribas développe également son modèle intégré de banque de détail dans les pays du bassin méditerranéen, en Turquie, en Europe de l'Est et a un réseau important dans l'Ouest des Etats-Unis. Dans ses activités Corporate & Investment Banking et Investment Solutions, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe BNP Paribas a connu ces dernières années un très fort développement notamment à l'international où des acquisitions majeures ont été réalisées (Italie, Belgique, Ukraine, Turquie, etc.). Les effectifs ont quasiment doublé depuis 2005 représentant à ce jour près de 200 000 collaborateurs, avec désormais 70 % de l'effectif total du Groupe en dehors de la France.

La fonction RH dans le Groupe BNP Paribas se caractérise par une extrême fragmentation & dispersion des équipes RH, et par un operating model basé sur une très forte décentralisation. Les modèles de service RH sont ainsi fortement hétérogènes, les SIRH sont de niveau entité et souvent limités aux fonctionnalités de Paye et de Gestion Administrative. Au global, même si quelques pays majeurs sont équipés de SIRH disposant d'une couverture fonctionnelle plus élargie, les processus RH se trouvent être très peu outillés

entraînant de fait une charge de travail administrative conséquente pour les équipes RH. Enfin, si un SIRH Groupe reposant sur un ERP a été mis en place au début des années 2000, il n'a pas été possible pour des raisons de rigidité par rapport au contexte de BNP Paribas et de coûts de maintenance élevés de le déployer suffisamment largement que cela soit d'un point de vue fonctionnelle ou géographique.

Dans ce contexte, et dans un environnement particulièrement exigeant et changeant, les challenges opérationnels de la RH peuvent se résumer dans les objectifs suivants :

- Offrir des services RH de qualité répondant aux besoins des business et des fonctions.
- Mettre en œuvre un modèle de service supporté par une infrastructure SI flexible.
- Optimiser les processus RH (coûts, fiabilité, conformité..)
- Combiner les objectifs d'unité et de de cohésion du Groupe tout en tenant compte de la diversité du Groupe.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Le programme consiste **en plusieurs projets**, répartis selon 4 axes majeurs :

Le premier axe concerne **la mise en place de la nouvelle architecture des SIRH**.

Cette architecture est articulée autour d'un référentiel RH pour les données des collaborateurs, une couche d'échange pour la gestion technique des interfaces, et un mécanisme d'alimentation des données depuis les systèmes locaux.

Le deuxième axe concerne **la mise en place de nouveaux outils pour la gestion des talents et de la performance**.

Pour le recrutement et la gestion de la mobilité, nous avons choisi la technologie SaaS (Software as a Service) avec Taleo. Pour les processus de formation, gestion des talents et gestion de la performance, nous avons choisi CornerstoneOnDe-

mand en SaaS et créé une interface avec le référentiel.

Les reporting est effectué avec Cognos et également interfacé avec le référentiel RH pour le suivi des effectifs, de la mobilité et autres indicateurs de performance RH.

Le calcul des packages de rémunération et le suivi des dossiers d'expatriation est effectué avec KPMG Link.

Le troisième axe porte **sur l'intégration des outils existants dans la nouvelle architecture**. Cela concerne l'outil interne de gestion de la mobilité interne « e-jobs », l'outil de gestion des révisions salariales « CRP » et l'outil de reporting social « enablon ».

Le quatrième axe est un axe organisationnel avec la mise en place **d'un Steering Center, responsable des activités MOA pour les outils RH groupe**. Il regroupe les activités de maîtrise d'ouvrage pour les outils RH de niveau Groupe.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Les contributeurs principaux au programme sont les suivants :

- RH Groupe : pilotage du programme et des projets, expression des besoins, maîtrise d'ouvrage, conduite du changement, conformité & risque opérationnel, sponsorship des domaines fonctionnels
- RH des business: contribution expression des besoins, tests, conduite du changement
- RH des entités locales : responsable du projet local de déploiement, supporté par l'équipe centrale
- IT développement / production : développement et maintenance des composantes internes de l'architecture
- IT Sécurité : alignement du pro-

gramme avec les standards de sécurité interne ; participation au processus de sélection de fournisseur ; pilotage des audits de sécurité

- IT Architecture : architecture fonctionnelle, applicative et technique
- IT Compliance : protection des données, « data privacy »
- Département achats : RFP, négociation, contractualisation
- Département juridique : contractualisation, protection des données, « data privacy »

Les instances clés mises en place pour piloter l'ensemble du programme ont été :

- Program Steering : stratégie et gouvernance du programme ; suivi de l'ensemble des projets ; priorisation ; gestion de risques ; suivi financier
- Project Steering : définition du Global Template pour le processus concerné; priorisation des déploiements ; gestion du changement autour des projets pilote et des déploiements à l'initiative de la RH Groupe
- Project Steering Local : pilotage local d'un projet de déploiement ; participation de la MOA RH Groupe, du RH du business concerné, du sponsor S-Sounding Board : communauté des experts fonctionnels RH pour valider les expressions de besoins, participer aux tests et contribuer à l'évolution des produits
- Comité d'architecture: veille au respect des standards IT du Groupe (méthodologie, architecture fonctionnelle / technique, sécurité...)
- Comité d'investissement : bilan financier des projets (coûts/synergies), validation des budgets, décision pour le GO des projets Comité de Rapprochement BNPP / Fortis

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La difficulté première à laquelle il a fallu faire face concerne la décision de mettre en place nouvelle architecture IT pour le SIRH, en rupture totale avec l'existant basé sur des ERP. Des ateliers ont été menés avec le management des filières RH et IT, également avec les équipes opérationnelles, les experts, etc. pour partager le constat sur l'existant et s'aligner sur les grands principes de l'architecture cible du nouveau Système d'Information RH. La gouvernance interne de BNP Paribas a ensuite nécessité un processus de validation en interne particulièrement exigeant que ce soit en terme de budget, d'architecture, juridique, conformité, sécurité, etc. avant que le GO puisse être confirmé. Cette démarche systématique engagée dès les premières réflexions autour du programme, associant l'ensemble des sponsors et acteurs concernés en amont du projet, a été assurément un point clé de la réussite du projet.

En ce qui concerne la gestion du projet, il a fallu en effet prendre en compte un certain nombre de difficultés telles :

### - la complexité de l'entreprise, la forte fragmentation et décentralisation de la fonction RH

Des communautés d'experts (« sounding boards ») ont été créées, un tronc commun fonctionnel (« Global Template ») a été défini, une Gouvernance intégrant l'ensemble des contributeurs a été mise en place, et beaucoup d'attention a été apportée sur les sujets de conduite du changement (formation et communication). Le choix d'une architecture plus flexible et modulaire, dans un tel contexte, a trouvé tout son sens permettant ainsi tout en prenant en compte les spécificités locales d'harmoniser et homogénéiser les pratiques dans le Groupe.

## - les coûts de projet élevés inhérents à un projet de refonte d'un système d'information

A nouveau, la définition d'une architecture modulaire a été un point déterminant dans la maîtrise des coûts. Cela a en effet permis d'avancer dans le programme en fonction des besoins des métiers/pays, sans avoir à tout traiter en même temps et de manière systématique. Le choix des outils en mode SaaS avec un modèle de pricing « tout compris » et leur richesse fonctionnelle de base a été également un élément déterminant dans la construction de cette nouvelle architecture. La fonction Achats Groupe a été sollicitée pour tirer avantage de la puissance de négociation du Groupe. Enfin, la définition d'un « Global Template », véritable tronc commun fonctionnel, a permis de réaliser des déploiements rapides à coût marginal.

## - le peu de flexibilité dans la « customisation » des outils en mode « SaaS »

Si le mode « SaaS » permet par construction de maîtriser les demandes d'évolution, et ainsi les coûts, le déploiement de ces outils dans l'environnement d'un Groupe de la taille de BNP Paribas et au mode de fonctionnement décentralisé, a également montré ses limites dans l'acceptation de ces systèmes. Un effort significatif a été de ce fait réalisé en terme de change management et de communication, avec le sponsorship fort de RH Groupe d'une part, mais aussi dans une implication sans faille des relais dans les différents pays/business. Une relation étroite a par ailleurs été construite avec les éditeurs dans une logique de partenariat afin de faire évoluer les fonctionnalités de leurs outils et intégrer certaines de nos demandes dans leur Roadmap. A ce titre, le rôle des clubs utilisateurs est un élément clé du dispositif de suivi sur lequel la banque souhaite désormais investir et s'appuyer pour contribuer à la stratégie des éditeurs.

## - les aspects de Sécurité & « Cloud computing »

Une approche spécifique a été mise en place avec la sécurité groupe afin de définir des moyens d'accès sécurisés et des mesures organisationnelles supplémentaires (type tests d'intrusion, audit physique.)

## - la définition du modèle de données du Référentiel RH

Au cœur de l'architecture SIRH, c'est un sujet qu'il a fallu démarrer très tôt alors même que les besoins n'étaient pas confirmés, empêchant ainsi de disposer d'un modèle de données complètement finalisé. L'approche retenue a été de mettre en place des lots successifs qui se sont progressivement enrichis fonctionnellement, afin de démarrer la construction de la plateforme d'un point de vue technique.

## - la complexité de la gestion des interfaces

La mise en place d'une architecture modulaire, si elle présente l'avantage de sa flexibilité, présente néanmoins l'inconvénient de devoir être de fait communicante. Le parti pris dès le démarrage du projet, alors que cela ne s'imposait pas au début d'un point de vue opérationnel, a été de mettre en place une couche d'échanges technique pour organiser et contrôler la gestion de l'ensemble des flux entre les applications.

## - la conformité avec la réglementation locale en terme de protection des données personnelles (data privacy)

Afin de traiter ce sujet dans les meilleures conditions, un Steering Committee avec le Juridique et la Conformité a été mis en place pour définir les principes de conformité Groupe et suivre l'avancement général. Les pays ont été responsabilisés pour traiter au niveau local cette problématique et un SLA a été établi entre le Groupe et les entités locales pour définir les responsabilités respectives.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité majeure du projet réside dans le choix explicite d'abandonner les ERP et de se doter d'une nouvelle architecture flexible et modulaire articulée autour de systèmes « Best of Breed » pour équiper les processus RH clés de développement RH et de pilotage/reporting RH. L'urbanisation de l'ensemble a ainsi permis de mettre en place des briques fonctionnelles et applicatives tout à fait innovantes dans le cadre d'un SIRH, à savoir :

- le choix technologique du référentiel RH basé sur un MDM (Master Data Management)- la mise en place d'une couche technique pour les échanges de flux entre les différentes applications
- le mécanisme d'alimentation du référentiel RH par les systèmes locaux
- l'utilisation du mode SaaS pour les outils relatifs aux processus de gestion des talents (mobilité, carrière, formation et performance)

Autre spécificité notable, celle relative à la méthodologie de configuration des outils qui s'est appuyée sur la définition d'un « Global Template » commun à l'ensemble des métiers / géographies offrant la flexibilité pour des adaptations locales. Cela a permis de maîtriser au mieux les coûts du projet et de déployer très rapidement dans les pays majeurs du Groupe. Enfin, compte tenu du mode SaaS retenu pour les outils de développement RH, une attention très forte a été portée sur les sujets de sécurité, protection des données et « data privacy ». Concernant ce dernier point, une approche systématique a été menée pour s'assurer dans chaque pays de la conformité des entités du Groupe avec la réglementation locale.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Deux ans et demi après le démarrage du programme, l'architecture du nouveau SIRH est à ce jour en place, le socle technique est opérationnel, les outils de développement RH et de pilotage/reporting RH sont configurés. L'ensemble a été fait dans le strict respect des plannings et des budgets, avec au final une couverture géographique en terme de déploiement plus étendue que prévue initialement puisque ce sont environ une quinzaine de pays qui ont été équipés avec les nouveaux outils, soit entre 80 000 et 120 000 collaborateurs par exemple pour la formation ou le recrutement. L'objectif de décommissionnement des ERP sera atteint fin d'année 2012 après la mise en place pour la France et la Belgique - soit près de 85 000 collaborateurs - de l'outil de gestion de carrières (Cornerstone OnDemand) à la filière RH dans ces pays.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Avec le décommissionnement des ERP à la fin de l'année 2012, l'accent sera mis en 2013 sur le déploiement à l'international de l'outil de gestion de carrières dans les pays majeurs du Groupe, tout comme la gestion des évaluations professionnelles. Le déploiement en France et à l'international des outils de développement RH va ainsi permettre d'enrichir la couverture pour la plate forme de reporting et permettre ainsi un pilotage global de la fonction RH sur un large éventail de domaines. Les outils à disposition disposent d'une très grande richesse fonctionnelle non encore exploitée à ce stade du projet: self service collaborateur/manager, réseau social, gestion des compétences, plan de succession etc. Si techniquement ces évolutions apparaissent possibles, les pratiques Rh au sein du Groupe doivent encore évoluer et

les équipes de maîtrise d'ouvrage auront à accompagner les business rh dans leur réflexion de professionnalisation / modernisation de leurs pratiques. Afin de compléter la cartographie fonctionnelle et applicative pour répondre aux besoins RH, des réflexions sont actuellement en cours pour outiller le processus de gestion des rémunérations différées qui dans le secteur bancaire notamment s'est singulièrement complexifié ces deux dernières années en raison d'évolutions réglementaires et fiscales particulièrement exigeantes. C'est le prochain défi que les équipes auront à relever à très court terme. Enfin, le déploiement du nouveau SIRH Groupe qui s'est fait de manière très rapide impose désormais à la fois fonctionnellement, techniquement et opérationnellement de stabiliser et consolider l'ensemble avant d'entreprendre de nouveaux projets structurants (ex poste de travail rh, processus rémunération fixe...).



# CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

## Modernisation du SIRH de Degrémont avec la construction d'un SIRH mondial



Jean-Claude MALLET,

Après des études d'ingénieur à l'ECE Paris et un certificat d'aptitude d'administration des entreprises à l'IAE de Paris, il a débuté sa carrière en tant que chef de projet SIRH au sein du groupe Bouygues où il est resté plus de dix ans. Il est aujourd'hui directeur des systèmes d'information RH et du centre de services partagés RH de Degrémont, qui fait partie du groupe Suez-Environnement.



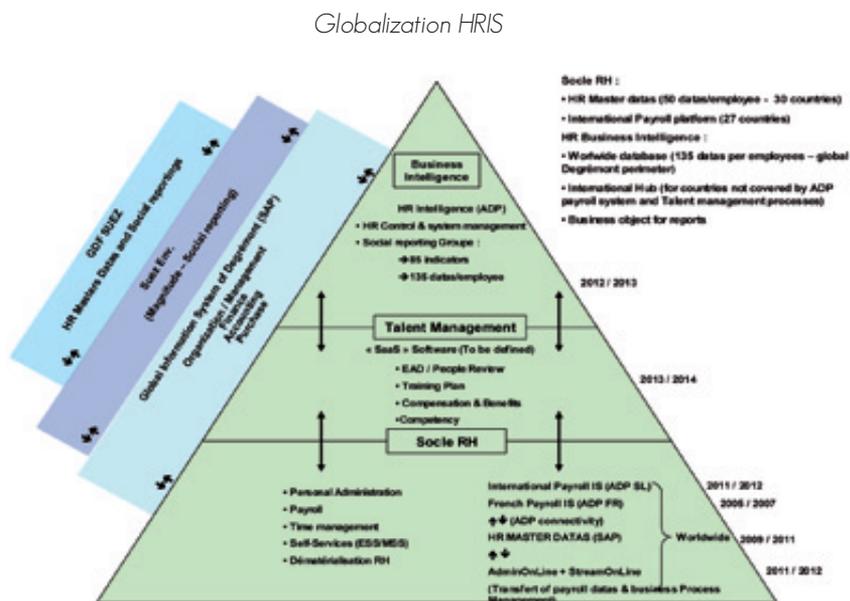
DEGREMONT, filiale de Suez Environnement, est un acteur majeur du développement durable, partenaire des collectivités et des industriels pour le traitement de l'eau. Les équipes Degrémont conçoivent, construisent, équipent et mettent en route des usines de traitement de l'eau pour les municipalités et pour les industries. Degrémont, c'est une présence dans 70 pays, 4 500 collaborateurs, 1 520 millions en CA en 2010, 13,5 millions d'Euros consacrés à la R&D, 1 milliard d'habitants desservis par une installation Degrémont.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Degrémont est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de management par les processus et de modernisation de son système d'information. Un schéma directeur du SIRH Groupe a été mis en place pour partager au niveau Groupe les ressources et les compétences à travers des processus et un SIRH commun, moderniser les outils et transformer le SIRH comme levier de performance, et optimiser et maîtriser l'efficacité et les coûts. Il s'agit donc de disposer à terme d'un SIRH professionnel, fiable et compétitif capable de couvrir géographiquement 30 pays clés répartis sur les 5 continents. Le modèle de globalisation du SIRH de Degrémont doit s'appuyer sur les 3 axes majeurs suivants : l'efficacité globale, la flexi-

bilité au niveau local, l'innovation et le partenariat. La construction du SIRH global

s'articule autour des 3 principales « briques » qui sont le pilotage, la gestion des talents et le socle RH :



Ces 3 « briques » disposent aujourd'hui de processus RH appliqués mondialement et cartographiés au travers du système de management par les processus de l'entreprise.

## LA RÉALISATION DU PROJET

Nous avons mis en place des outils SAP et ADP permettant la standardisation des activités liées au socle RH dans une logique d'externalisation avec un master data RH mondial dans SAP (couverture géographique de 40 pays), un SI paie France (ADP) et un self-service (ADP), un SI paie international (ADP Streamline) et des self-service locaux adaptés à la réglementation et la législation locale (28 pays concernés) et deux connecteurs standards (un pour la France et un pour le reste des pays) pour aligner les outils SAP et ADP sur les processus standardisés, le master data RH est connecté en amont de tous les systèmes RH dont le SI Paie global.

Nous avons également développé deux plateformes orientées Business Process Management (AdminOnline en France et StreamOnline à l'international) permettant notamment d'assurer les échanges de flux mensuels (fiches de mouvement de personnel, saisie de données et de documents RH) entre les équipes RH et les partenaires locaux (Centre de Services Partagés RH pour la France et partenaires ADP pour l'international).

De plus, un process de dématérialisation a été engagé au niveau employeur (coffre-fort ADP, Bureau Virtuel RH) pour gérer les documents RH (7 années d'historiques de paie, 40 types de documents, 35 000 pages importées/mois, dispatching des bulletins de paie d'expatriés basés dans 27 pays, etc.). Une dématérialisation au niveau employé est réalisée pour gérer uniquement les bulletins de paie et leur dispatching aux salariés pour les pays dont la législation l'autorise.

En sortie des systèmes, une source de données est produite dès clôture de paie et mise à disposition par ADP. Il s'agit d'un fichier « standard Return

File » structuré avec 180 champs de données par employé géré en paie ADP.

Des GL files sont customisés par ADP pour une intégration de la paie en comptabilité sous SAP selon 2 cores model (SAP ECC et SAP Business One) et selon la configuration des systèmes comptables locaux.

Notre système de business intelligence présente 3 particularités majeures : une plate-forme HUB accessible à l'international, une base de données mondiale élargie à 135 données/employé et une connectivité optimisée avec le socle RH.

La plate-forme HUB internationale permet tout d'abord de collecter des données du socle RH par collaborateur pour les entités ne disposant pas de SI (estimées à environ 5 % des effectifs). Elle permet également de collecter des données complémentaires pour des process RH encore non couverts par une solution informatisée (process de gestion des talents). Enfin, d'intégrer des sources de données selon deux modes : automatique (pour les sources SAP et ADP) et manuel (par saisie ou par téléchargement de flexiform pour les données complémentaires) en s'appuyant sur un process de contrôle d'intégrité des données.

La base de données mondiale est alimentée à chaque clôture de paie à partir de trois sources. La première est le master data RH de SAP (incluant une gestion unique du matricule par collaborateur - matricule Degrémont et matricule Groupe GDF SUEZ). La deuxième est le SRF des SI Paie ADP capable de lier les payroll Id des 27 pays avec les matricules SAP et la troisième est le hub international.

L'architecture s'appuie sur des composants standards de connectivité ADP du socle RH.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Une charte projet est mise en place décrivant notamment l'organisation du ou des projets/sous-projets du SIRH, ainsi que la matrice des rôles et responsabilités des différents acteurs et le modèle de gouvernance de la phase d'implémentation. Ce modèle peut varier suivant la nature des sous-projets en lien avec les process RH. Le langage de communication utilisé est l'anglais compte tenu des périmètres géographiques.

D'une manière générale, la gouvernance de la phase d'implémentation s'applique à deux niveaux, central et local.

Au niveau central (HQ), le projet est piloté au travers d'un « steering committee » mensuel. Cette instance est co-animée par les directeurs de projets pour permettre de traiter au moins les 3 items majeurs « Executive summary, project progress & Risk, Issue, Change request summary ». Le suivi opérationnel du projet est réalisé de façon hebdomadaire par les directeurs et chefs de projet.

Au niveau local (Business units), les HR Business Process Owners et les HR Business Unit Managers s'assurent du bon déroulement des phases d'implémentation, en lien avec le réseau de personnes expertes basées localement et dédiées aux activités du ou des process sur lesquelles elles interviennent. Une des responsabilités du SIRH consiste donc à assurer un rôle transverse en lien à la fois avec les HR Business Process Owners, les HR Business Unit Manager et les HR International Partner.

Les process RH impactés par le projet (Lead Human Resources, Personal Administration and Payroll, Training,

Career & Mobility) nécessitent une forte implication des équipes centrales et des réseaux locaux intervenants par process.

Une des spécificités à clarifier dès le départ est le rôle clé attendu des Business Units. Il est donc nécessaire de mettre en place des plans de communication et d'accompagnement au changement vis-à-vis des BU en y intégrant notamment des plans de charge estimatifs et partagés par l'ensemble des acteurs impliqués.

D'un point de vue financier, les coûts sont validés en amont du lancement de projet et communiqués localement. Pour les coûts récurrents portés par les BU, des clés de répartitions sont définies de telle sorte que chaque BU ait une vision budgétaire précise des coûts à prendre en charge. Concernant d'éventuels « add-on » ou « out-of-scope », une règle de validation est définie entre les niveaux centraux et locaux afin de s'assurer de la pertinence de ceux-ci et de maîtriser l'impact sur les coûts récurrents.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Le contexte international et les choix techniques à mettre en œuvre sont deux principales contraintes à prendre en compte et qui peuvent se résumer au travers des thématiques telles que l'adhésion au schéma global du SIRH variant selon les équipes et les pratiques locales ou la sensibilité aux choix technologiques et le niveau de compréhension des modèles de services d'externalisation entre le central et le local. Nous avons également dû prendre en compte la dimension culturelle et sa

diversité au sein des équipes et les spécificités métiers locales non identifiées au départ du projet. La mise en œuvre technologique des connectivités entre outils dans une logique d'intégration de composants standards s'appuyant sur un mapping de données multi-pays a également apporté quelques difficultés. De plus, il a été nécessaire d'expliquer et de faire accepter aux équipes le temps nécessaire pour la mise en œuvre, ne serait-ce que du fait de la dimension géographique du projet.

Plusieurs actions ont pu être réalisées pour faire face à ces contraintes ou difficultés, notamment les interventions du DRH Groupe en tant que sponsor du projet ou la mise en place de plans de communication et d'accompagnement au changement pour les BU avec une implication forte du staff local (General Manager, CFO, HR Manager).

Nous avons également beaucoup travaillé avec la DSI et notre partenaire afin d'optimiser et parfois inventer des solutions techniques « intelligentes » et « réutilisables ». La notion de partenariat permet de faciliter des évolutions techniques non prévues dans le cadre d'offre standardisée, notamment sur des schémas d'architecture et de connectivité.

La DRH nous a également aidé à apporter des réponses aux besoins spécifiques du métier, non prévus par exemple dans un modèle de « Services Definition » standard, et avec un niveau de réactivité acceptable par le local.

Nous avons aussi établi une communication régulière sur les succès réalisés pays par pays et les solutions apportées en cas de difficultés.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Le socle RH est aujourd'hui déployé mondialement grâce au master data RH. L'objectif était de 95 % des effectifs de Degrémont à gérer en paie ADP. Aujourd'hui, 85 % de cet objectif est réalisé et 15 % est en cours de réalisation pour une date de fin à janvier 2013, correspondant à 7 pays sur 27 au total.

Concernant la connectivité entre le master data RH et les systèmes de paie locaux, nous en sommes à 40 % d'avancement et 60 % à réaliser entre septembre 2012 et mars 2013.

La connectivité entre les systèmes de paie et le système SAP (finance/comptabilité) est, quant à elle, mise en place au fur et à mesure des déploiements locaux.

Le référentiel de collaborateurs mondial intégrant 135 données issues de processus RH autres que ceux liés au socle RH est en cours de réalisation pour un déploiement échelonné entre novembre 2012 et juillet 2013.

L'environnement commun de collecte, de production et de diffusion du reporting est en cours de réalisation (livraison de 3 lots qui s'échelonnent jusqu'à juillet 2013 sur le périmètre global de Degrémont).

La plate-forme HUB à l'international s'ouvre progressivement à partir de septembre 2012 et nous permettra de compléter les 5 % d'effectifs non couverts par la paie ADP et de collecter des données des process non informatisés.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Nous souhaitons intégrer une solution de gestion des talents en mode Saas, ce projet a été initialisé avec le Groupe GDF Suez en 2012 par la réalisation d'une expression de besoin et d'un RFI ciblés sur la formation des collaborateurs, l'évaluation, la gestion des compétences et la gestion de la rémunération et de la performance. Ce projet devrait être mené en synergie avec le Groupe et le schéma directeur du SIRH Groupe.

D'un point de vue SIRH, cette nouvelle « brique » devra être intégrée et connectée au SIRH global en s'appuyant sur les composants standards utilisés dans le cadre des travaux de connectivité déjà réalisés. D'un point de vue métier, il s'agit de professionnaliser la gestion des collaborateurs et des compétences pour répondre aux besoins évolutifs de Degremont, mieux former les collaborateurs (élaboration et mise en œuvre du plan), positionner le manager comme acteur majeur du processus et gérer les processus du groupe et de ses BU au travers d'un outil unique et intégré.

En termes de délai, la direction des ressources humaines se fixe un objectif de lancement de projet en 2013.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le Groupe Degremont a fait le choix de développer son SIRH en s'inscrivant dans une démarche de partenariat forte pour accélérer la modernisation de son SIRH et faciliter son intégration dans le SI global de l'entreprise. Cela permet de transférer les responsabilités et les risques en externalisant des activités métiers et IT et bénéficier du savoir-faire et des compétences de son partenaire externe pour les phases d'implémentation et de recurring. L'objectif était également de diminuer les tâches à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur la performance RH et son pilotage, assurer une mise en conformité avec la législation locale quelque soit le pays, disposer d'un système capable d'une gestion multi-devises, développer une gouvernance du SIRH à l'échelle mondiale et assurer une meilleure sécurisation de son SIRH en particulier pour protéger les données individuelles des employés et maîtriser les coûts.

On peut noter qu'aujourd'hui nous parlons d'innovation non seulement en termes d'outils et de services, mais aussi en termes d'organisation et de process RH avec :

- Une gouvernance du SIRH à 3 niveaux d'escalade allant du local vers le central,
- Une flexibilité des outils du SIRH par rapport aux enjeux business et à la diversité des populations gérées,
- Des modes opératoires liés au transactionnel standardisés à l'échelle mondiale, sous-contrôles et supervisés par le HQ via des outils de business process management,
- Une fiabilité et une qualité des informations pertinentes à

l'échelle mondiale,

- Une réactivité importante sur un périmètre mondial vis-à-vis du Groupe
- Un alignement de l'organisation vis-à-vis des process et des outils déployés, et le développement du Centre de Services Partagés RH en introduisant progressivement la dimension internationale,
- Une capacité à englober d'autres entités juridiques basées en France ou à l'international,
- Une visibilité et une capacité à challenger les coûts du SIRH en tenant compte des pratiques locales, du business parfois croissant ou décroissant selon l'environnement, etc.

Mise en place du partage du SIRH de l'Inra avec deux grandes écoles de l'enseignement supérieur agronomique.



Olivier SCHNEIDER,

Ingénieur en Génie Electrique de formation, a passé ces quinze dernières années dans des établissements publics (La Poste, INRIA, INRA), dans des fonctions de chef de projet informatique ou directeur de projet. Depuis une dizaine d'années, il s'est spécialisé dans la mise en œuvre et la refonte de systèmes d'informations de gestion, et tout particulièrement RH ; Depuis 2008, il dirige le service en charge du SIRH au sein de la DSI de l'INRA.



L'Institut national de la recherche agronomique (Inra) est un organisme de recherche scientifique publique finalisée, placé sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche. Ses recherches concernent les questions liées à l'agriculture, à l'alimentation et à la sécurité des aliments, à l'environnement et à la gestion des territoires, avec une perspective de développement durable. L'Inra a été fondé en 1946, il est aujourd'hui le premier institut européen de recherche agronomique.

## CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

**Vers des « campus intégrés », un objectif partagé au sein du consortium « Agreenium »**

Depuis bientôt trois ans, l'Inra a entrepris de mettre en partage son système d'information dédié à la gestion avec deux écoles de l'enseignement supérieur agronomique, Agrocampus Ouest et Montpellier SupAgro.

L'Inra avait déjà mis en place en 2007 le progiciel HR Access, dans sa version 5.2, pour son propre SIRH, afin de gérer la paie, la gestion administrative, la formation, les emplois et les carrières et compétences de ses quelques 15 000 agents.

L'Inra a une longue histoire commune avec les grandes écoles d'enseignement supérieur d'agronomie Montpellier SupAgro et Agrocampus Ouest. Cette histoire se concrétise en

2009 par la fondation, avec cinq autres acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur agronomique, du consortium Agreenium, pour faire face aux grands enjeux démographiques, environnementaux et énergétiques mondiaux.

L'objectif était de mettre en synergie les compétences, pour mener des actions centrées sur la recherche, la formation et le développement, et pouvoir contribuer ainsi à la conception au niveau mondial de nouveaux modèles agricoles, alimentaires et de gestion durable des ressources et des territoires.

La mutualisation du SIRH s'inscrit logiquement dans cette histoire commune.

Ainsi, lorsque Montpellier SupAgro et Agrocampus Ouest ont étudié différentes solutions pour construire leur SI (périmètre finance et RH), les deux écoles ont également étudié la

solution choisie par l'Inra, qui a été finalement la solution retenue.

Pour Agrocampus Ouest et Montpellier SupAgro, écoles dotées du statut d'EPSCP Grand établissement, il s'agit d'abord de se doter d'un système de gestion performant, sécurisé et adapté à l'exercice des responsabilités liées à l'autonomie. Il s'agit aussi, sur tous les sites partagés avec l'Inra - Rennes, Angers et Montpellier - de mettre en place, grâce à la mutualisation des fonctions de support, des « campus intégrés », conformément à l'un des objectifs affichés entre certains fondateurs du consortium agronomique « Agreenium ». A ce titre, le déploiement du système d'information partagé doit s'accompagner d'une simplification du fonctionnement quotidien pour les chercheurs et les enseignants chercheurs travaillant sur ces campus.

## LA RÉALISATION DU PROJET

Pour l'Inra, accueillir ces deux nouvelles écoles (et potentiellement d'autres à venir) au sein de son SIRH, a nécessité toutefois un réaménagement technique car chaque entité doit garder sa propre autonomie en matière de gestion. Ce réaménagement en SIRH mutualisé au sein du programme « SI EPSCP Agro » a fait l'objet d'une opération de « progicielisation », construction d'un socle commun pouvant accueillir d'autres établissements. Sur cette base commune, les spécificités propres à chaque école ont donné lieu à des projets d'intégration permettant de mesurer les écarts avec la solution d'origine.

Dans ce cadre, après une préparation minutieuse, qui a nécessité d'importants aménagements informatiques, le progiciel financier et comptable People Soft de la société Oracle, déployé au sein de l'Inra depuis 2006, a été ouvert début janvier 2011 aux gestionnaires d'Agrocampus Ouest puis de Montpellier SupAgro en 2012, tandis que le progiciel de gestion des ressources humaines, HR Access de la société HR Access Solutions, déployé au sein de l'Inra depuis 2007, a été ouvert d'abord à Montpellier SupAgro en janvier 2011 puis à Agrocampus Ouest en janvier 2012.

Ainsi au 1<sup>er</sup> janvier 2012, les deux grandes

écoles et l'Inra partagent le même système d'information de gestion intégré, la direction du système d'information (DSI) de l'Inra intervenant alors pour le compte des trois établissements.

Côté SIRH, l'Inra a contractualisé les aspects « licences » avec HR Access, dont il est l'interlocuteur unique pour les trois établissements. Ils tirent ainsi pleinement parti des fonctionnalités multisociétés intégrées en standard dans HR Access. Ces fonctionnalités offrent un double avantage : tout d'abord, l'ouverture du SIRH est sans impact pour les gestionnaires. Chaque entité peut garder son autonomie pour gérer selon ses propres règles, ses rémunérations, ses postes et compétences, etc.

Enfin, pour gérer les Unités Mixtes de Recherche (une trentaine d'UMR au total où sont menés les projets communs), les gestionnaires sur le terrain vont disposer d'une solution unique et conviviale, HR Access, pour consulter ou saisir des informations sur les chercheurs, enseignants et ingénieurs, quelle que soit leur entité d'origine.

Les personnels des établissements, qu'ils appartiennent aux deux écoles ou à l'Inra, bénéficient ainsi d'un cadre de gestion intégré, respectueux de l'autonomie des établissements, en totale transparence pour eux.

### Couverture applicative complète

Le SI EPSCP Agro couvre les besoins de

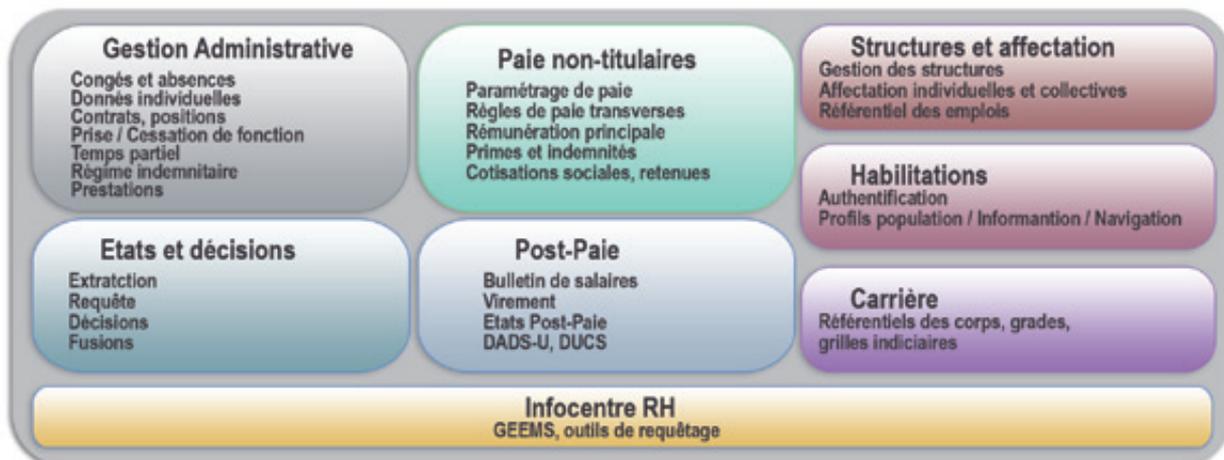
gestion des écoles d'agronomie pour les domaines Finances et RH-Paie.

Lancé en 2009, le programme SI EPSCP Agro s'est organisé en 4 phases :

**Phase 1 - l'étude** (janvier-juin 2009) : le choix de ce SI communautaire s'est fait après une étude de 6 mois qui a permis de caractériser l'offre de services proposée par l'Inra, d'étudier la faisabilité de sa mise à disposition, d'examiner les besoins structurants des établissements de l'enseignement supérieur agronomique, de valider l'adéquation de l'offre SI de l'Inra aux besoins fonctionnels de Montpellier SupAgro, d'examiner les pistes pour faciliter l'ouverture du SI Inra à d'autres établissements et d'élaborer des scénarii de planning et de lotissement de mise à disposition.

**Phase 2 - préparation du socle du SI EPSCP Agro** (juillet 2009 à juillet 2010) : l'Inra a mené d'importants travaux pour ajuster son SI (domaines Finances et RH-Paie) afin d'en faire le socle d'un SI communautaire : ajout/amélioration de nouvelles fonctionnalités pour répondre aux besoins fonctionnels des écoles, montée de version des composants au dernier niveau disponible, progicielisation pour faciliter le déploiement multi-établissements et adaptation des infrastructures pour répondre aux besoins de performance

## Domaine RH-Paie



du SI Communautaire.

**Phase 3 - déploiement de la première moitié du périmètre dans les écoles** (avril 2010 à janvier 2011) : pour faciliter la mobilisation et l'appropriation par les écoles, le déploiement s'est fait pour chaque école domaine par domaine, chaque domaine constituant un projet. Chaque projet s'est déroulé en cinq temps : conception, réalisation, recette, démarrage et accompagnement de l'ouverture. Les projets conduits en 2010 et passés en production en janvier 2011 ont été pour Montpellier SupAgro, RH-Paie et pour Agrocampus Ouest, SI Finance.

**Phase 4 - déploiement de la seconde moitié du périmètre dans les écoles** (avril 2011 à janvier 2012). Les projets « miroirs » ont démarré début avril 2011 pour une ouverture en janvier 2012 : Montpellier SupAgro a déployé le périmètre Finance et Agrocampus Ouest s'est équipé de la partie RH-Paie.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Ce système est exploité de manière industrielle par l'Inra, pour le compte des trois établissements, avec des compétences technico-fonctionnelles pointues dans des environnements sécurisés. En effet, l'offre SI EPSCP Agro se compose non seulement d'une **solution SI complète** sur les périmètres Finances, RH et Paie, mais également de **services sur la durée** avec un accompagnement des équipes informatiques de l'Inra pour :

- la mise en œuvre des projets du programme : ateliers de conception, revues de processus, étapes de paramétrage, reprise de données, accompagnement des utilisateurs et encadrement lors des mises à disposition de documentations,

- mais également pour la vie courante du système : support aux utilisateurs, hébergement technique, exploitation, maintenance et évolution. La DSI de l'INRA assure le maintien en condition opérationnelle du SIRH et la prise en charge de ses évolutions futures pour le compte des trois établissements, y compris les montées de versions futures de HR Access.

Ce chantier ambitieux a reçu un appui marqué de la part des ministères chargés de l'Agriculture et de la Recherche car il s'inscrit parfaitement dans la politique de simplification et de modernisation de la gestion portée par les ministres. C'est en effet la première fois en France qu'un établissement de recherche et deux établissements d'enseignement supérieur décident de s'engager dans une démarche d'intégration de leurs fonctions de support à la recherche, portée par le même système d'information, tout en préservant leur autonomie d'action et leur identité.

### *Appui de partenaires spécialisés*

Pour délivrer ses services, la DSI Inra s'est appuyée sur des partenaires spécialisés pour la réalisation des projets, des évolutions et le maintien en conditions opérationnelles (Business At Work et IBM Global Services).

### *Une gouvernance communautaire*

Pour assurer le développement futur du SI EPSCO Agro, l'Inra et les deux écoles de l'enseignement supérieur agronomique ont mis en place une gouvernance partagée qui permet de :

- protéger les intérêts de la communauté (autonomie des établissements, partage de moyens, économies d'échelle),
- décider et mettre en œuvre la politique d'évolution du SI EPSCP Agro, garder le SI et sa cohérence au regard de la politique d'évolution,

instruire les demandes d'évolution et arbitrer sur leur prise en compte, planifier le plan SI de l'année et piloter les évolutions,

- organiser le financement et décider des investissements à mener, définir le budget annuel consacré au SI partagé, organiser et suivre les contrats de services pour l'exploitation et la maintenance du SI,

Cette charte de gouvernance a été signée le 18/04/2012 par la Présidente de l'Inra et les Directeurs Généraux des deux écoles.

Cette gouvernance se décline sur deux niveaux : une gouvernance stratégique et une gouvernance opérationnelle.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La pleine réussite de la première étape de ce chantier a démontré la capacité des trois établissements à piloter et réaliser ensemble un projet informatique ambitieux dans un cadre partagé au service d'une ambition commune.

La mise en commun d'un système d'information pour trois administrations qui sont très différentes (différence d'effectifs, de statuts, de nombre d'unités de recherche, de budget...) représente toute l'innovation du projet qui s'inscrit dans une ambition de mutualisation des ressources et simplification du quotidien des personnes travaillant sur les campus.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les principales difficultés, qui ont pu être surmontées grâce à la forte implication de tous les acteurs du projet, depuis les sponsors stratégiques jusqu'aux équipes opérationnelles, étaient les suivantes :

- ces projets étaient menés dans des délais restreints : huit mois entre le début de l'étude et la mise en production, incluant les phases de conception, de développement, de recette (dont deux paies en double), de mise en production, etc.,
- il était nécessaire de conserver une stricte étanchéité et une non-régression par rapport aux établissements déjà en place,
- il fallait, autant que possible, préserver une homogénéité fonctionnelle du SIRH commun,
- enfin, un travail d'accompagnement au changement était indispensable pour aider les écoles à monter en maturité autour de l'utilisation de progiciels.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats attendus :

- simplification du fonctionnement quotidien pour les chercheurs et enseignants chercheurs travaillant sur le campus,
- offrir un cadre de gestion intégré aux trois établissements qui leur permette de garder une certaine autonomie et leur identité propre.

Les deux résultats ont été obtenus grâce à une gestion de projet progressive et un travail important en amont sur la construction d'un socle commun qui puisse accueillir d'autres établissements.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Cette mutualisation constitue la première étape d'un chantier plus ambitieux, concernant la mutualisation des fonctions support des trois établissements au sein de campus intégrés.

Cette démarche pourra connaître, s'ils le souhaitent, des prolongements avec les autres établissements d'enseignement supérieur membres du consortium Agreenium.

Le système a été conçu de manière à permettre, le cas échéant, à d'autres établissements de l'enseignement supérieur agricole et vétérinaires, membres du consortium de s'y joindre ultérieurement.



## Modernisation des processus RH au travers de l'upgrade HR Access pour la Sacem



Catherine VERNHES,

Diplômée d'école supérieure d'informatique, Catherine Vernhes a débuté sa carrière en tant qu'analyste programmeur au C.I.E.P.S (centre international des publications en série), à l'Imprimerie Nationale puis au sein du groupe AUSSEDAT-REY. Elle a ensuite été chef de projet paie chez ICI-France et consultante pour ADP-GSI. Depuis 1999, elle est responsable MOA SIRH à la SACEM



La Sacem (Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de musique) est une société de services, société civile à but non lucratif, gérée par les créateurs et éditeurs de musique. Elle favorise la création musicale en protégeant, représentant et servant les intérêts des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique. Elle a pour mission essentielle de collecter les droits d'auteur en France et de les redistribuer aux créateurs français et du monde entier.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le titre de notre projet est **ALICE** : **A**ctions pour un **L**ogiciel **I**nnovant, **C**ollaboratif et **E**volutif.

Par le choix de ce pentagramme, nous affichons une triple détermination. Tout d'abord, notre volonté d'**agir** pour mettre en place une réelle stratégie SIRH que nous voulons moderne, novatrice, évolutive et collaborative. Ensuite notre volonté de **rechercher l'innovation** pour mettre un outil performant au service de nos collaborateurs, de nos managers, de nos experts RH et de notre direction. Enfin, notre volonté de proposer à l'ensemble de ses utilisateurs un **SIRH collaboratif et des outils partagés** en soignant, notamment, sa capacité de restitution.

Nous voulons que la mise en œuvre d'ALICE, SIRH qui se veut structurant, nous amène à inventer de nouvelles relations entre les collaborateurs, les managers et la direction.

C'est par la mise en œuvre de self-services (possibilité pour les collaborateurs d'accéder à certains

éléments de leur dossier individuel et de le mettre à jour sous certaines conditions) et de workflows (actes de GRH automatisés ou dématérialisés, faisant l'objet d'échanges et/ou soumis à validation) que nous tentons de relever ce défi.

Nous concevons notre système de telle sorte que l'ensemble de ces processus informatisés décloisonne la fonction RH et lui permette de confirmer son image d'ouverture et de performance.

La mise à disposition de ces automatisations vise à permettre aux experts RH de se consacrer exclusivement à leur cœur de métier.

Le directeur des ressources humaines soutenu et suivi par toute son équipe milite pour cette évolution.

Celle-ci ne peut toutefois être rendue possible que par l'upgrade de notre ERP RH actuellement en production. Notre projet est donc soumis au pré requis technique de la migration de HR ACCESS V5 vers HR ACCESS suite 7.

Nous complétons cette montée de version par l'intégration des modules GTA et gestion de la formation dans

HR ACCESS actuellement gérés à partir de best of breed. La refonte fonctionnelle des processus d'évaluation et de GPEC est adaptée et étendue afin de bénéficier des possibilités de la gestion standard de HR ACCESS.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Le projet ALICE se décompose de la façon suivante :

- migration technique de HR ACCESS de V5 en suite 7 avec une montée de version à iso-fonctionnalité pour la paie et la gestion administrative,
- intégration dans HR ACCESS de la GTA actuellement gérée sur ARCOLE CHRONOS,
- intégration dans HR ACCESS de la FORMATION actuellement gérée sur INSER,
- intégration des données de santé au travail et de gestion du handicap,
- refonte, remise au standard et paramétrage des modules de GPEC et d'évaluation,
- étude d'un profilage adapté à la fois

à un large partage du SIRH, à une gestion des rôles efficace et à la politique de confidentialité applicable aux données RH,

- création de self-service pour managers, collaborateurs et experts RH,
- mise en place des processus guidés suivants :

- en gestion : les coordonnées, les personnes à contacter, les données administratives, les demandes d'acompte, les demandes de badge, les documents officiels, les renouvellements des documents officiels,

- en GTA : les demandes d'absence, annulation d'absence, le planning d'absences, l'historique des absences, la consultation des soldes, le calendrier des activités, le badgeage auto-déclaratif, la nature des heures, les compteurs, l'affichage des pointages, le badgeage virtuel et l'imputation exceptionnelle,
- en formation : les demandes de formation et évaluations,

- en GPEC : la définition des objectifs, l'entretien d'évaluation, l'historique des évaluations et la mise à jour des compétences,

- étude et mise en œuvre d'une politique de purge des données selon les préconisations de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés,

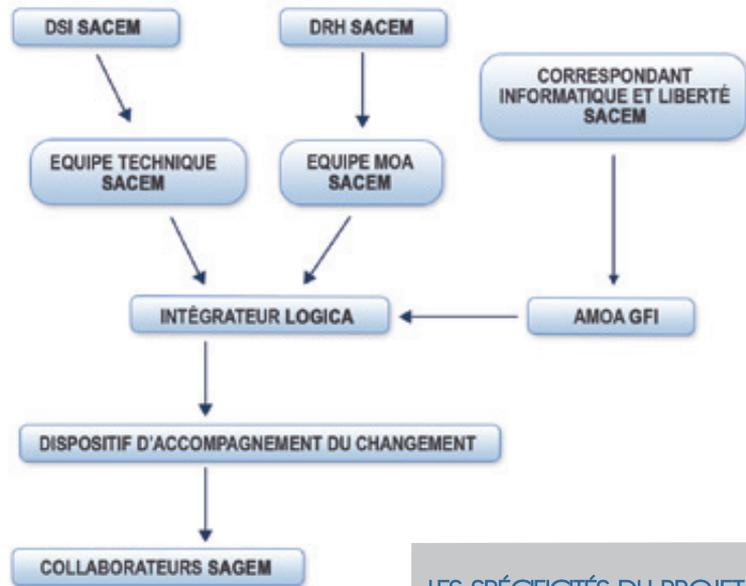
- enrichissement de l'infocentre transverse RH avec des données de formation et de santé au travail,

- paramétrage du module de DUCS pour permettre d'éviter la double saisie de certains bordereaux sur net-entreprise dans le cadre de leur dématérialisation (bordereaux URSSAF, attestation maladie, etc.),

- à terme (horizon 2013-2014), un bilan social individualisé simple sera mis à disposition sur ALICE.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

ALICE est un projet « à deux têtes » piloté conjointement par la DRH et la DSI selon l'organisation suivante :



ALICE doit voir le jour en production en janvier 2013. L'ensemble des modules ouvriront à cette date mais les processus informatisés seront déployés progressivement pour une meilleure prise en main des collaborateurs.

En plus de la forte mobilisation des équipes RH internes, nous travaillons avec trois sociétés externes. MC2i pour le recueil des besoins et la rédaction du cahier des charges, LOGICA pour l'intégration et GFI pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage et de tierce recette applicative.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Nous souhaitons que le collaborateur soit placé au cœur de son système d'information.

Nous nous voulons fidèles au concept d'ERM (\*) afin que chaque salarié puisse prendre la main sur son dossier individuel informatisé sous le contrôle des experts RH.

Les données individuelles organisées, traitées, travaillées et analysées via le SIRH permettent l'alimentation d'outils de pilotage au service du directeur des ressources et du directeur général via des outils de restitution à faire évoluer, notamment à l'aide d'un infocentre RH.

\* *Notion d'ERM, Employee Relationship Management* : Ce concept est calqué sur la notion de CRM et met le salarié au centre du système. Il apporte au SIRH des fonctionnalités propres à valoriser le « capital humain ». Il cherche des critères mesurables pour définir la compétence, l'évolution et la performance des individus. Il vise à satisfaire au mieux les souhaits de chacun (horaires, congés, évolution professionnelle, etc.).

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale difficulté d'ALICE réside dans son planning très serré (11 mois pour la globalité du projet : études, réalisation et recette).

Nous assumons cette contrainte en appliquant une politique d'anticipation soutenue, un contrôle régulier du respect du planning et en veillant tout particulièrement à la motivation de toutes les équipes.

Deux points de vigilance sont à évoquer: Tout d'abord, la confidentialité, les données d'un SIRH sont sensibles et confidentielles. Son ouverture à l'ensemble des collaborateurs en vue d'un déploiement collaboratif nécessite une étude approfondie de chaque rôle applicatif et une gestion très rigoureuse de la confidentialité. Nous avons organisé des ateliers spécifiques et traitons ce point comme une finalité à part entière.

Ensuite, La conduite du changement : Alice devrait profondément modifier la vie des collaborateurs dans l'entreprise. Nous devons donc mettre en place une conduite du changement précise et attentive. Pour ce faire, un appel d'offre est en cours afin de mettre en œuvre un dispositif efficace (formation, e-learning, etc.).

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

C'est dans l'intégration totale de la solution élaborée que nous avons une très forte attente. Tant sur le plan fonctionnel avec l'intégration dans HR ACCESS des modules de GTA, de gestion de la formation et de GPEC que sur le plan technique avec la suppression de nombreuses interfaces.

Nous attendons un retour sur investissement quantifiable au niveau de la production informatique du SIRH. Nous nous efforçons de concevoir un SIRH efficace et structurant en termes d'organisation et de qualité de vie dans l'entreprise de nos collaborateurs. Leur satisfaction est notre principale préoccupation, c'est donc l'objectif à atteindre pour que notre projet soit une réussite.

Enfin, nous avons à cœur d'élaborer un SIRH capable de s'adapter mais surtout de se renouveler malgré les contraintes imposées par le législateur en matière d'informatique sociale.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Pour compléter sa modernisation des processus RH, la SACEM s'est récemment dotée d'une plate forme de e-learning (SYFADIS) et d'un outil de e-recrutement PROFILNET de RFLEX, interfaçables avec HRA suite 7. Toutefois, c'est dans l'enrichissement de l'infocentre et dans le développement des moyens de restitution que nous imaginons les évolutions majeures de l'avenir d'ALICE.



## La dématérialisation des dossiers du personnel chez Arkema



Jean-Marc FUCHS

Docteur ingénieur du laboratoire de chimie organique appliquée de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, aujourd'hui chef d'établissement du centre technique, informatique et administratif de la société Arkema France et responsable du centre de service partagé de la fonction RH.

**ARKEMA**  
INNOVATIVE CHEMISTRY

Premier chimiste français, acteur majeur de la chimie mondiale, Arkema invente chaque jour la chimie de demain. Une chimie de spécialité, moderne et responsable, tournée vers l'innovation, qui apporte à ses clients des solutions concrètes pour relever les défis du changement climatique, de l'accès à l'eau potable, des énergies du futur, de la préservation des ressources fossiles, et de l'allègement des matériaux. Présent dans plus de 40 pays, avec un effectif de 14 000 personnes, 10 centres de recherche, Arkema devrait réaliser en 2012 un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros et occupe des positions de leader sur ses marchés avec des marques internationalement reconnues.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le centre de services partagés en ressources humaines d'Arkema France (filiale du groupe Arkema France d'environ 6 500 salariés en activité) est implanté à Lyon où il centralise l'essentiel des activités administratives de la fonction RH.

Les principales missions du CSP RH sont l'administration du personnel, la paie et le développement RH avec la gestion des plans de formation, le recrutement des OETAM et le pilotage de la GPEC des OETAM.

Pour mener à bien ces différentes missions, le CSP RH utilise, sous forme de support papier, les « dossiers individuels » des salariés actifs et de certains anciens salariés qui ne sont plus en activité. Les informations qui se trouvent dans ces dossiers sont également utilisées par la fonction corporate centrale basée au siège à Colombes, en région parisienne, et par les acteurs RH locaux se trouvant dans 18 établissements

français géographiquement dispersés sur le territoire national.

La numérisation des dossiers du personnel (environ 1 000 000 de pages pour 8 000 dossiers de salariés actifs ou sortis de l'entreprise) a permis :

- de partager les documents entre les différents acteurs concernés avec une bonne réactivité en réduisant les délais d'accès aux informations,
- de se poser la question du plan de classement des documents RH, de leur durée de conservation, et par suite de fiabiliser les données conservées,
- d'optimiser les processus de gestion administrative (garantir l'unicité du dossier individuel du salarié, avoir une mise à jour exhaustive et permanente, homogénéiser l'organisation et la gestion des dossiers des collaborateurs, faciliter la mise à jour des dossiers dans le respect du cadre légal, simplifier la gestion des mutations et l'accompagnement de l'évolution de l'entreprise).

- de diminuer la liste des tâches sans valeur ajoutée,
- de sécuriser ces archives,
- de sécuriser l'accès aux données,
- de gagner de la place d'archive,
- d'améliorer l'image de l'entreprise, (respectueuse de l'environnement, à la pointe de l'innovation même dans le domaine administratif, et soucieuse de promouvoir le travail de salariés handicapés).

En plus de ces objectifs, le projet a également conduit ou va conduire :

- à définir le processus de dématérialisation au fil de l'eau des flux papiers générés quotidiennement par les salariés et la communauté RH,
- à mettre en place une solution GED-WORKFLOW permettant le traitement fiable et complet de l'ensemble des documents soumis au CSP RH,
- à intégrer dans les dossiers numérisés certains flux numériques (Spools ASCII, .xls, .pdf, .doc) : les éléments électroniques, e-mail et documents

MS Office, mails, fax et les flux d'impression,

- à éventuellement stocker dans un deuxième temps les bulletins de paie avec ou sans valeur probante ainsi que d'autres types de documents nécessaire au fonctionnement du CSP RH.

## LA RÉALISATION DU PROJET

Pour la préparation en amont, un certain nombre de pré requis sont nécessaires pour rédiger un « bon » cahier des charges et réaliser le projet.

Tout d'abord en collectant les dossiers individuels : pour ce qui nous concerne, lors de la mise en place du CSP RH, la gouvernance de l'entreprise a pris la décision de conserver l'original des dossiers au CSP RH. Avant de faire converger les dossiers des établissements vers le CSP RH, le contenu des dossiers devait être « nettoyé » et être pré classé en 4 catégories. Ces catégories ont ensuite constitué l'ossature d'un des plans de classement.

Ensuite, en prenant connaissance de l'état de l'art du sujet avec un RFI et en se documentant et en prenant connaissance de la législation, des normes et des différents guides émis en particulier par la Fédération Nationale des Tiers de Confiance.

Il faut aussi redéfinir les process de circulation des documents papier et numérique à l'intérieur du CSP RH, se déterminer sur les relations avec les outils déjà existants, Workflow, ERP, CRM (gestion de la relation client) et définir le plus en amont possible le plan de classement (si ce n'est pas fait avant le démarrage du projet cela doit constituer la toute première étape du projet).

Il est également nécessaire de fixer les limites du projet :

Les questions à se poser en amont	Nos réponses
Choisir un ou deux fournisseurs : - Fournisseur de numérisation - Fournisseur de GED	La numérisation a été effectuée par un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (sigle ESAT). Pour l'outil GED, nous avons choisi un produit du marché
Choisir une GED de l'entreprise ou une nouvelle GED	Nous avons retenu une GED spécifique RH
Faire le choix de l'externalisation partielle ou totale des process	La numérisation du stock initial a été externalisée ; les process fil de l'eau sont effectués en interne
Faire le choix de la restructuration ou de la non restructuration du dossier papier après numérisation	La restructuration des dossiers salariés se fera en interne progressivement
Définir si le reclassement des documents scannés au fil de l'eau se fera dans les dossiers salariés ou selon un classement chronologique bien référencé	Pour l'instant l'archivage se poursuit en interne
Se poser la question de la valeur probante des documents numériques	Nous n'avons pas cherché à obtenir la valeur probante des documents numérisés

Ces étapes ont permis d'élaborer le cahier des charges afin de réaliser un appel d'offre pour ce projet. L'appel d'offre était décomposé en 2 lots (lot 1 : numérisation des dossiers du personnel, lot 2 : Outil de Gestion Electronique des Documents). Une fois que les prestataires ont été identifiés, la mise en œuvre du projet a pu démarrer.

L'état des lieux réels était un peu plus compliqué que ce que ce que laissent entendre les paragraphes précédents. En effet, si tous les dossiers des OETAM se trouvaient bien au CSP RH, ce n'était pas le cas des dossiers individuels des cadres qui n'avaient été que partiellement photocopiés.

De ces dossiers, seuls les documents dupliqués étaient présents au niveau du CSP RH. Dans ce dernier cas nous étions donc en présence de deux dossiers individuels : le premier enrichi au siège par les gestionnaires de carrière et le second au CSP RH par les gestionnaires du CSP. Il n'y avait donc plus unicité du

dossier, mais existence de deux dossiers dont aucun n'était complet.

Le classement alphabétique des dossiers se trouvant au CSP ou au siège était effectué quelle que soit la catégorie « cadre » et « non cadre ».

Le prestataire a collecté les documents au CSP, les a pré-conditionnés dans ses ateliers, les a numérisés, et les a restitués au CSP RH.

La numérisation demandée devait aboutir à la création d'un dossier numérique unique. Pour cela, le prestataire a choisi une méthode de détection des doublons basée sur l'identité de plusieurs index.

Avant le lancement de la numérisation, un test sur une cinquantaine de dossiers représentatifs (anciens, récents, divers statuts de salariés...) a été effectué. Ce test a permis de valider le process envisagé et de définir les règles de traitement des cas particuliers.

Dès le lancement, le prestataire a intégré dans sa chaîne de production le fichier global des salariés fourni

par Arkema. Ce fichier a permis de réaliser le suivi de l'avancement de l'opération, le lotissement de la production et de garantir la traçabilité individuelle de chaque dossier sur toute la chaîne. Une clef unique d'identification a été choisie à savoir le Numéro de matricule du salarié. A l'aide de ce fichier, le prestataire a pré-imprimé des codes-barres qui ont permis d'identifier les dossiers enlevés et de gérer les lots dès le déménagement.

L'intégration de la GED nécessite le paramétrage de l'application permettant de définir les modes de recherche et de consultation, et de gérer les droits d'accès.

Il est possible de consulter les documents via une application web suivant deux modes :

Le mode direct pour une consultation GED rapide ciblée, qui propose une sélection des documents de tous les salariés et basée sur tous les index.

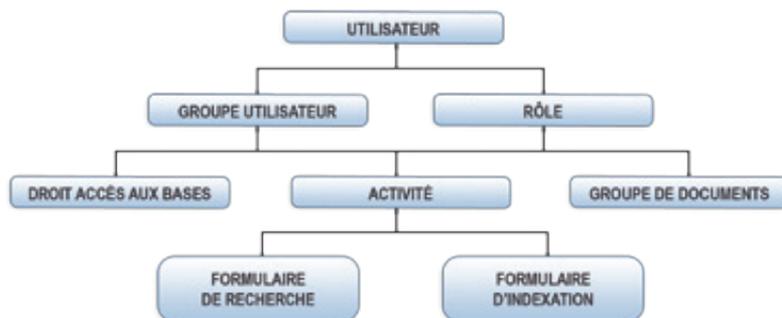
Le mode « dossier » pour une consultation arborescente d'un dossier complet.

Le formulaire GED est un ensemble de champs basé sur les catégories d'index GED permettant la création de la requête. Le formulaire est mono base. Après saisie des valeurs et validation du formulaire, l'affichage d'une liste de solutions fera apparaître tous les titres (TITLEMASK) des documents répondants à la requête.

Le formulaire dossier est un ensemble de champs basé sur les catégories d'index GED et/ou niveaux thématiques permettant la création de la requête. Le formulaire est mono dossier (vue).

Les documents seront visibles par les utilisateurs à condition qu'ils bénéficient des droits de consultation dans la base ainsi que leur appartenance aux groupes de documents consultés.

Les droits d'accès sont gérés de la manière suivante :



Une partie importante de l'intégration consiste à définir puis à paramétrer les différentes briques ci-dessus.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les spécificités et innovations du projet sont tout d'abord le fait de disposer d'un accès plus sécurisé aux documents RH que le simple accès papier. La sécurité est assurée par l'authentification des utilisateurs, la gestion des droits d'accès (association d'un rôle à des fonctionnalités), la confidentialité pouvant être assurée au niveau le plus fin, c'est à dire le document. Cela permet également une traçabilité du document et des événements associés à celui-ci pendant toute la durée de son cycle de vie et un partage rapide de la même information avec ceux qui en ont besoin.

L'outil offre également un mode de recherche optimisé : La solution dispose en natif d'un module de recherche permettant aux utilisateurs de retrouver facilement un dossier ou un document. Différents types de recherche permettent d'affiner les résultats (recherche plein texte, recherche de documents, recherche de dossiers, recherche mixte : documents et dossiers, recherche à critère prédéfinis, recherche booléenne).

Cela nous permet également d'améliorer notre visibilité sur les documents RH avec une visualisation des documents conviviale en pleine page via l'ERP ou Internet Explorer et une prévisualisation des documents sous forme de vignette.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Ce sont les équipes MOA et MOE habituelles qui ont géré le dossier avec un renfort dédié à 100% pendant l'essentiel du projet.

Du côté Arkema il y avait des représentants de la maîtrise d'ouvrage : notre responsable SIRH et le responsable opérationnel administration du personnel et paie et des représentants de la maîtrise d'œuvre : un chef de projet IT et un spécialiste GED.

Pour le prestataire de numérisation, nous avions un correspondant commercial, un correspondant responsable de production et un correspondant responsable informatique.

Pour l'intégration de l'outil de GED, nous étions en relation avec un correspondant commercial, un chef de projet d'intégration et un paramétreur de l'application.

Un comité opérationnel et un comité de pilotage ont permis de suivre l'évolution du projet et de faire les choix nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une des difficultés est la diversité des offres en particulier d'outils disponibles sur le marché. Trouver la bonne adéquation entre le besoin et les solutions à un coût acceptable par l'entreprise peut prendre du temps.

A aucun moment il ne faut oublier de tenir compte de la pérennité de l'application retenue. Celle-ci est conditionnée par le choix du ou des prestataires.

Le sujet étant techniquement complexe, il est difficile de trouver en interne les compétences nécessaires pour garder la maîtrise du projet et donc ne pas dépendre du ou des prestataires.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

### **La sécurisation des données**

Au delà de l'accès aux données, la numérisation des informations nous affranchi du risque lié au regroupement physique des dossiers papier, leur vulnérabilité à une destruction accidentelle.

### **La disponibilité et rapidité d'accès aux documents pour l'équipe RH**

La numérisation des documents permet un gain de temps dans la recherche d'informations. Elle réduit en particulier le risque de documents introuvables pour cause de mauvais classement.

Les documents restent toujours disponibles pour toutes les personnes habilitées, ils peuvent être consultés simultanément par plusieurs personnes à la fois et sont accessibles avec une connexion à distance.

### **La confidentialité/ accès aux données**

La gestion des droits d'accès assure toute la confidentialité nécessaire à ce type de documents RH.

### **L'image de l'entreprise et des ressources humaines**

La numérisation des dossiers permet à la fonction RH de s'équiper de moyens permettant d'augmenter la productivité de la fonction. Ce dossier contribue à l'accélération de la circulation et de l'accès à la bonne information.

Le choix délibéré de passer par un ESAT permet de confier à des travailleurs handicapés des travaux, ce qui participe à leur intégration par le travail dans la société.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Le premier point est tout d'abord d'aller jusqu'au bout du projet. Il reste en effet à purger les dossiers numériques des doubles présents.

Les autres évolutions envisageables sont l'incorporation des documents électroniques dans la base (fichiers Word, Excel, Notes,...), l'intégration à partir d'un spool des fiches de paie pour utilisation par la communauté RH et l'archivage chez un tiers archiveur une fois que nous serons familiarisés avec l'utilisation des documents numériques.



## Gestion d'un projet de dématérialisation des flux RH grâce à une « équipe virtuelle » au sein d'Ernst & Young



Sonia CLUZET

Diplômée d'un DEA de sciences économique spécialisée en économie internationale, intègre le GIE Ernst & Young en 2004 pour créer une plateforme de reporting automatisée et les tableaux de bord de pilotage RH.

En 2007 elle prend cette responsabilité sur la zone CWEA (Europe de l'Ouest) avant d'être nommée responsable des systèmes d'information RH FraMaLux (Algérie, France, Luxembourg, Maroc et Tunisie) en 2008.

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 152 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Dans le cadre de la modernisation de son système d'information RH, les entités du réseau ERNST & YOUNG (France, Luxembourg, Algérie, Maroc et Tunisie) ont décidé de lancer un projet de dématérialisation des flux RH.

La dématérialisation n'est pas un sujet nouveau pour la Direction de la Stratégie des Ressources Humaines (DSRH) chez ERNST & YOUNG et le niveau de maturité est déjà assez avancé dans ce domaine. Ainsi les métiers du recrutement, de la formation, de la gestion des compétences, de l'administration du personnel sont déjà pour la plupart dématérialisés.

Le souhait de la DSRH est donc de donner une nouvelle dimension à cette démarche de dématérialisation.

Il s'agit d'une décision stratégique forte pour les métiers de la RH portant la volonté de dématérialiser les processus métiers transverses (flux des documents RH, gestion et partage du dossier salarié...) tout en conservant les spécificités de chaque métier (Commissaire

au Compte, Conseil financier, fiscal ou juridique). L'objectif est de dégager de forts gains de productivité sur les tâches dites administratives d'édition et de suivi des processus RH (dématérialisation du processus de gestion des périodes d'essai...) et de considérablement accélérer la capacité de délivrer des documents RH validés et/ou signés (Production des avenants aux contrats de travail, des attestations...). L'idée est de s'appuyer sur une technologie innovante pour permettre aux acteurs des métiers RH de se recentrer sur leur métier et les tâches à forte valeur ajoutée.

Le projet de dématérialisation des flux RH dépasse très largement l'idée du « zéro papier ». Un premier objectif est d'offrir aux collaborateurs ERNST & YOUNG l'accès à de nouvelles technologies (coffre-fort électronique personnel du salarié, bulletin de paie électronique...), de leur apporter un confort qui dépasse le cadre strictement professionnel (possibilité de stocker gratuitement dans son coffre-fort personnel ses avis d'impositions, ses factures...). Un second objectif est de promouvoir une image d'entreprise innovante auprès

notamment des écoles où nous recrutons et des candidats qui deviendront nos futurs collaborateurs (signature électronique des contrats de travail avec mise à disposition du coffre-fort électronique personnel, des conventions de stage...). Le succès de ce type de projet de dématérialisation dépendant pour beaucoup de la confiance que l'on accorde aux outils qui le supporte notre exigence a été très forte en matière de garantie de qualité et de continuité de service. Les outils de signature électronique et de conservation des documents devaient par ailleurs apporter la preuve de leur certification et du respect des normes assurant la pérennité de leur valeur probante.

Un système de gestionnaire de flux et de reporting performant a été intégré au projet pour en assurer le pilotage. Ce système donnera les indicateurs nécessaires aux équipes RH permettant de toujours suivre l'état d'avancement de leur processus et leur flux documentaire d'une part et, d'autre part, les indicateurs indispensables au management pour mesurer les gains d'efficacité, tout comme les marges restantes.

Une démarche de mise en confiance sera portée par un plan de communication qui sera personnalisé pour ERNST & YOUNG et qui reflétera les valeurs de la firme.

## LA RÉALISATION DU PROJET

Dans le cadre de ce projet, la phase de Business Process Reengineering des processus RH a été réalisée en utilisant des équipes virtuelles et cette phase servira de référence pour les explications à suivre.

La solution de reconfiguration envisagée se compose de 5 sous-ensembles techniques :

### Un coffre fort électronique d'entreprise pour les dossiers des salariés (GED)

Il comprend la conservation sécurisée de documents à valeur probante, le partage sécurisé de tout ou partie des dossiers salariés (Province, Bureaux, Pays...) au sein d'une communauté RH autorisée et la création électronique du dossier salarié avant son arrivée (le candidat scanne et envoie sa carte d'identité, son visa, sa photo...).

### Un coffre fort salarié individuel, gratuit et à vie pour chaque collaborateur EY

Seul le salarié accède et gère seul les informations présentes dans son coffre-fort. Il conserve ainsi gratuitement et à vie des documents à valeur probante envoyés par EY (bulletin de paie, contrat, avenant...) même après avoir quitté la société. Il peut également conserver gratuitement jusqu'à 1GO tout autre document personnel (factures, avis d'impositions, documents administratifs...). Ce coffre fort permet également de disposer d'attestations employeur (attestation d'emploi, de salaire...).

### La dématérialisation du bulletin de paie

Elle se fait sur la base d'un volontariat exprimé des salariés EY avec une conservation gratuite à vie dans le coffre salarié même après avoir quitté EY. Les bulletins

sont également conservés à la Caisse des Dépôts et Consignations. Cela permet notamment d'éviter tout risque de vols, pertes, détériorations... et le stress de recherche des bulletins de paie (déclaration impôts, prêts, logement...).

### La signature électronique des documents RH

Grâce à ce système de signature électronique, nous pouvons créer des originaux électroniques (pour ne pas avoir à scanner des originaux papiers et se créer ainsi un double travail) et stocker automatiquement l'original électronique à valeur probante dans le coffre fort entreprise et dans le coffre fort salarié. Cela permet d'éviter la course aux signatures et de signer en un clic où que l'on soit, depuis son PC ou son téléphone personnel. Cela donne également une image moderne à la société en utilisant les technologies auxquelles sont habitués les jeunes diplômés.

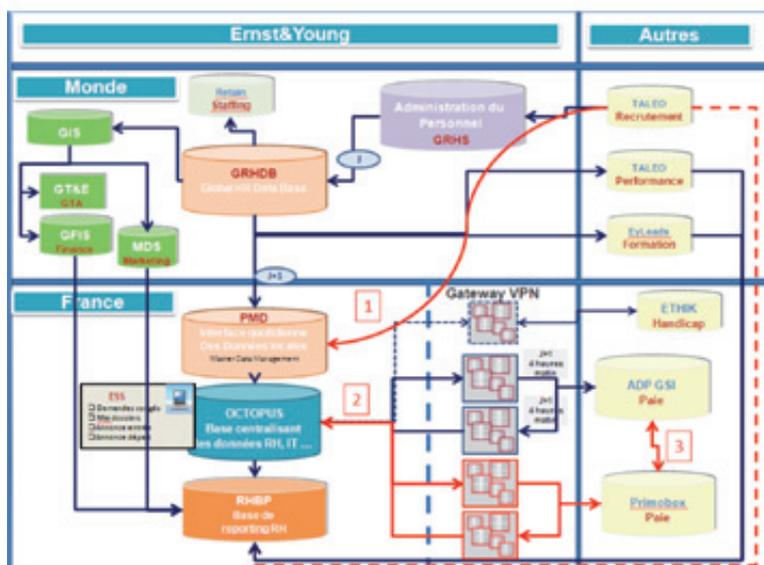
### Un système de workflow pour soutenir les processus RH avec ou sans signature électronique

Un système de workflow a été mis en place pour la gestion des contrats de travail et convention de stage, pour la gestion des avenants ainsi que pour la gestion des périodes d'essai et la gestion des demandes d'attestations.

Le coffre fort électronique des collabora-

teurs leur sera personnel, il se situe donc à l'extérieur de la zone grisée représentant le SIRH Ernst&Young. Il sera alimenté par des éléments provenant de chez Ernst&Young et par tout autre document provenant de la sphère privée du collaborateur (avis d'imposition, facture EDF, téléphone...).

L'architecture cible vise donc à créer un nouveau réseau d'interface pour aider à la circulation de l'information. Un premier élément sera de remplacer le flux semi-automatique actuel entre le système de recrutement et la base locale (en rouge pointillé dans le schéma ci-dessous) par une interface automatique pour que le système puisse recevoir automatiquement et régulièrement la liste des candidats possibles à l'édition d'un contrat. La seconde étape permettra d'envoyer quotidiennement les données Ernst&Young (candidats et salariés) vers les systèmes de gestion des workflows et coffres-forts et de recevoir en retour les statistiques et autres indicateurs relatifs aux statuts de nos données dans le système du prestataire. Enfin, la troisième interface permettra de relier notre prestataire de paie à notre prestataire de dématérialisation pour permettre la distribution du bulletin de paie électronique vers les coffres-forts des salariés et de l'entreprise.



## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Compte tenu de la complexité du projet et de l'exigence de rapidité du top management, nous avons décidé de créer des sous-projets et de les faire avancer en parallèle grâce à des équipes différentes mais avec une forte coordination. Nous avons ainsi fait 3 lots : le premier concernant le coffre fort d'entreprise, le second le coffre fort salarié & eBP et le troisième sur les workflows de processus. Pour la création des workflows, nous avons créés des ateliers (animés en équipes virtuelles) afin de repenser les processus RH.

Le calendrier général de mise en œuvre du projet s'étalera sur 12 mois pour assurer une rentabilité rapide. Ceci constitue une période très courte qui va augmenter le risque de dérapage au moment du paramétrage de l'outil mais diminuer parallèlement le risque de rejet du projet par les équipes. En effet, les efforts et le temps à consentir de la part des équipes locales pour mettre en œuvre ce projet seront très importants ainsi, les limiter dans le temps et les positionner dans une période qui permettra à ceux qui ont travaillé sur le sujet de faire valoir cet effort lors de la prochaine revue de rémunération, est un atout pour le projet.

Comme les personnes qui composent l'équipe projet sont localisées dans des lieux différents (bâtiments ou régions ou pays différents), que le temps de mise en œuvre est très restreint et que le budget est serré, il n'était pas possible de rassembler les personnes sur un même lieu de travail. Nous

avons donc constitué des équipes « virtuelles » communiquant quasi-exclusivement par voie électronique et ne se rencontrant qu'exceptionnellement voire jamais. Onze équipes se sont partagées le travail, certains membres pouvant être impliqués dans plusieurs équipes, un total d'environ 25 personnes aura travaillé sur le sujet.

### LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet est conduit et soutenu par un ensemble de personnes ne travaillant pas sur les mêmes lieux de travail (bureaux, pays), sur les mêmes métiers de la RH ou travaillant pour d'autres métiers (IT, Achats).

Les équipes sont ici dites « virtuelles » car temporaires, non hiérarchiquement liées et surtout dispersées

géographiquement. Il était donc nécessaire de développer une stratégie de conduite de projet spécifiquement adaptée, dans l'esprit des méthodes dites agiles pour garantir un résultat de qualité avec une contrainte de temps très forte.

Les outils traditionnels de la communication à distance comme la messagerie électronique et le téléphone sont restées au cœur du dispositif mais ils ont le défaut d'obliger à une communication asynchrone, les uns parlants (ou écrivant) et les autres écoutants (ou lisant) avant de répondre et nous avons du créer un espace virtuel pour échanger des points de vue et des documents de manière plus interactive.

Nous avons sélectionné des outils simples ne nécessitant jamais plus de 5 minutes de prise en main ou de 15 minutes pour une utilisation avancée. Nous avons utilisé la messagerie instantanée pour les communications d'urgence, un système de gestion de réunions collaboratif avec partage d'écran en visualisation ou en écriture pour écrire ou dessiner à plusieurs mains et, enfin, un lieu de stockage électronique pour poster, modifier, partager nos documents de travail en avertissant automatiquement les autres membres de l'équipe (interne ou externe à ERNST&YOUNG) de la mise à jour. Ces outils nous ont ainsi permis de travailler de façon quasi-synchrone et ainsi d'effacer les contraintes de la distance.

Les outils utilisés ont été pris en mode SaaS car ce marché présente un panel considérable de possibilités et qu'il est possible de les louer peu cher pour le temps du projet et ainsi de réduire le budget. Nous avons toutefois évité de déposer nos documents confidentiels dans ces espaces réputés peu sécurisés.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTE DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

A distance, sans pouvoir voir le visage des autres exprimer leur accord ou leur mécontentement, tous les sentiments et toutes les impressions sont exacerbés il fallait donc s'attacher à fixer dès le départ nos modalités de travail. Nous avons consacré une grande partie de notre première séance à rappeler les règles de travail en groupe dans le cadre d'une équipe virtuelle de façon à partager un certain nombre de valeurs dès le début du projet. Il s'agissait d'insister sur la nécessité de ponctualité, la nécessité de prévenir de ses absences, de répondre aux emails dans un temps acceptable, de ne pas couper ou monopoliser la parole... Par exemple, patienter 5 minutes seul au bout du fil en attendant que les autres se connectent donne vite une sensation d'abandon et/ou de manque d'implication. Il est par ailleurs très important d'avoir une communication la plus claire possible et d'éliminer toute ambiguïté. L'humour et l'ironie sont donc plutôt à réserver aux groupes lorsqu'ils se connaissent bien. Chacun des acteurs du dialogue porte une responsabilité dans la compréhension commune. Il y a naturellement et bien évidemment la responsabilité de bien expliquer ce que l'on attend des autres mais en plus, et surtout, la responsabilité de s'assurer d'avoir bien compris ce que les autres attendent de nous. Il a été indispensable de définir les livrables, leur format et l'agenda dès le démarrage du projet pour que chacun soit conscient des tâches dont il avait la charge et du planning qu'il devait respecter. L'utilisation de livrables standards a évité l'hétérogénéité des documents, facilité les consolidations et aidé à la compréhension mutuelle de l'objectif commun.

Collaboratif ne veut pas pour autant dire que tout le monde doit toujours être d'accord et que les fortes personnalités n'ont rien à faire dans des équipes virtuelles. Bien au contraire, il est sain d'avoir des

personnes n'ayant pas peur d'évoquer les questions délicates et de donner des points de vue différents. Les équipes virtuelles ne font pas exception, la diversité et la complémentarité des membres qui les composent en font la richesse et la performance.

Finalement la plus grande difficulté a été de travailler en coordination avec d'autres équipes qui n'étaient pas virtuelles et qui ne comprenaient pas et/ou n'acceptaient pas cette spécificité. La culture du responsable ayant besoin de manager son équipe de façon directe est encore très présente et, sous couvert de notions de proximité, de service client, ... la critique et la suspicion ne sont jamais bien loin. Nous avons pris le parti de partager les réflexions qui nous étaient faites et ces critiques ont finalement créées le premier ciment des équipes.

Ce mode d'organisation étant caractérisé par l'utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information le risque était que chaque panne ou coupure réseau nous empêche d'avancer et démotive l'équipe. L'expérience a montré que nous n'avons jamais, en six mois de travail quotidien commun, été bloqués plus de 5 minutes pour raison technique.

Enfin, manager et fédérer une équipe virtuelle est un exercice difficile et les formations comme les ouvrages sur le sujet sont rares (ou spécifiquement adaptés aux relations internationales et à la gestion des différences culturelle) il nous a donc fallu nous créer nos propres règles de travail et les partager avec l'ensemble des groupes.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Tous les livrables relatifs à la refonte des processus RH ont été rendus et le niveau de qualité a été supérieur au niveau attendu. L'interaction a été immédiate et très importante (ce qui explique aussi en partie cet écart de 2 semaines) et la grande difficulté a été

de s'astreindre non pas à commencer les réunions à l'heure (la ponctualité a été très vite respectée) mais à les terminer à l'heure avec en résultat le livrable attendu. Les échanges étaient très riches et ce mode d'organisation a répondu à un besoin de communication et de réflexion des équipes sur leur propre métier.

Le sentiment d'appartenance à un projet commun s'est créé naturellement et rapidement mais la distance a parfois rendu le sens des priorités quotidiennes difficile à gérer. Les points d'avancement ont du être plus réguliers que dans le cadre habituel d'un projet et le suivi d'avancement plus strict car tout dérapage était plus difficile à détecter et à rattraper.

Travailler en équipe virtuelle a par ailleurs considérablement réduit les coûts et les temps de transports, mais cela devrait aussi nous permettre d'utiliser les décalages horaires pour travailler en continu avec les équipes GLOBAL IT de développement des interfaces et donc de réduire le temps des « runs » de livraisons/tests/corrections.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

La gestion de projet en équipe virtuelle a été adoptée par l'ensemble des participants et commence à se diffuser en dehors du projet notamment car nous avons pu remarquer que la règle de la double ponctualité (commencer et terminer à l'heure) était plus facile à faire respecter lors de réunion de ce type. En contrepartie, ces réunions nécessitent une préparation préalable pour que le livrable soit clairement défini.

Par ailleurs, au-delà du domaine RH, nous envisageons d'utiliser ce système et ce mode d'organisation pour dématérialiser le processus de gestion des achats, le processus de gestion de la facturation client... ►

## La dématérialisation des bulletins de salaire chez M6



Basma BONNEFOY

Après plus de 7 ans chez Accenture en tant que Manager spécialisée dans le Retail, Basma Bonnefoy intègre M6 en 2007 en qualité de Responsable de l'organisation. Elle a en charge la Coordination fonctionnelle des Programmes et l'optimisation de l'Organisation des structures et des process du Groupe. Depuis 2011, elle a, en plus de ce périmètre, pris en charge l'administration du personnel, les études RH et le contrôle de gestion social en qualité de Directrice de l'Organisation et de l'Administration RH.



Créé en 1987 autour de la chaîne M6, le Groupe Métropole Télévision est devenu avec les années un groupe multimédia puissant, offrant une large gamme de programmes, de produits et de services disponibles sur les supports les plus divers : télévision, Internet, téléphone mobile... Seconde chaîne commerciale du marché, l'offre de M6 est complétée par W9, chaîne leader de la TNT. Fort de ses marques et de ses contenus, le Groupe M6 a étendu progressivement ses activités, ses diversifications représentant aujourd'hui près de la moitié de son chiffre d'affaires.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe M6 a souhaité mettre en place la dématérialisation des bulletins de salaire afin de proposer à ses collaborateurs un service novateur qui s'inscrit dans une logique environnementale en phase avec les valeurs de l'entreprise. Au moment où le Groupe M6 s'est lancé dans la dématérialisation des bulletins de salaire, aucune entreprise en France n'avait encore fait ce premier pas.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Les collaborateurs font le choix d'adhérer ou non à ce service. Pour tous ceux qui adhèrent au service, les bulletins de salaire ne sont plus envoyés par courrier mais sont déposés automatiquement

chaque mois dans le coffre-fort du collaborateur. Le coffre-fort est un espace internet sécurisé et personnalisé dans lequel le collaborateur retrouve ses bulletins de salaire mais également les documents personnels qu'il y aura déposés. Concernant le bulletin de salaire, le collaborateur peut le visualiser, l'imprimer ou le partager avec un tiers (par exemple : un organisme extérieur type banque). Pour ceux qui ne souhaitent pas dématérialiser leur bulletin, le bulletin est envoyé à domicile par courrier par le prestataire dédié de la société Novapost. Côté employeur, l'administration RH a un coffre fort employeur dans lequel elle dépose en automatique les bulletins de salaire pour redistribution soit en format électronique soit en format papier. La dématérialisation des bulletins de salaire a été mis en place sur toutes les sociétés du groupe (hors

girondins de Bordeaux). 43 % des 1800 collaborateurs permanents concernés (CDI, CDD, stagiaires) ont adhéré au service. Les intermittents ne sont pas concernés par ce service (hors périmètre projet).

### LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La première spécificité qui est en même temps le principal point innovant est qu'au moment du lancement de ce projet, aucune entreprise en France ne s'était lancée dans la dématérialisation des bulletins de salaire. Il a fallu convaincre tous les niveaux hiérarchiques du groupe de la viabilité de la solution avant même de s'intéresser aux gains apportés.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour ce projet, nous avons mis en place une équipe projet conjointe DORH/DSI avec les sponsors du projet (la DORH et directeur des moyens technologiques en accord avec le DAF membre du Directoire en charge des moyens de gestion), les directeurs de projet (le DSI et la directrice de l'organisation et de l'administration RH) et un responsable projet fonctionnel RH et DSI.

Nous avons également travaillé avec la communication interne pour la définition et réalisation de la stratégie et des actions de communication.

La société M6 Web a été la société leader sur le projet puisque c'est sur ce périmètre (90 personnes) qu'a été réalisé le prototype de la solution de dématérialisation des bulletins de salaire.

Afin de suivre l'avancement du projet étaient organisés : un comité de pilotage mensuel avec les sponsors du projet, un comité de projet hebdomadaire avec l'équipe projet et Novapost, et des comités de suivis avec M6 Web.

Au lancement du projet, aucun budget n'était alloué. En interne, les collaborateurs SI ou RH qui ont travaillé sur ce projet, l'ont fait en plus des autres projets qu'ils suivaient, sans budget dédié. La société Novapost, pour laquelle nous étions les premiers clients en France nous a assisté dans la mise en œuvre de la solution. L'accord que nous avions avec Novapost prévoyait de mettre en place la solution sur le périmètre de la société M6 Web à titre gratuit. Le coût pour M6 sur ce périmètre se limitait par conséquent aux frais de fonctionnement une fois la solution implémentée.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale difficulté était liée à l'absence de référence sur le marché français pour une solution qui concerne un des documents les plus importants pour un collaborateur dans le contexte professionnel : le bulletin de salaire. Il a fallu d'abord sécuriser tous les aspects juridiques en s'informant de ce que prévoyait la loi sur la validité juridique de ce format, en identifiant les organismes extérieurs qui reconnaissent la validité du document (banque, caisse de retraite, ..), en mettant en place des actions de communication très ciblées pour lever les freins au changement et sécuriser les collaborateurs sur ces points. Des présentations ont ainsi été organisées afin de rassurer les collaborateurs : en comité de direction pour les cadres dirigeants, en auditorium pour l'ensemble des collaborateurs et en comité d'entreprise pour les représentants du personnel. Nous avons également mis en place une communication sur intranet et une enquête de satisfaction.

Enfin, une présentation de la solution à tous les nouveaux collaborateurs pendant le parcours d'accueil a été réalisée.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Nous espérions un taux d'adhésion d'au moins 40 %, nous en sommes aujourd'hui à 43 %.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Aujourd'hui la solution est implémentée sur tout le groupe M6. Une nouvelle version du coffre fort (site sécurisé internet dans lequel le collaborateur retrouve l'ensemble de ses bulletins de salaire) est en cours de recette pour être implémentée mi-septembre 2012. Cette nouvelle version va nous permettre de dématérialiser l'ensemble des documents RH (contrat et avenant, relevé DIF, courriers divers (bonus, augmentation...)). Le collaborateur pourra retrouver dans un même lieu l'ensemble des documents relatifs à sa vie professionnelle au sein du Groupe. Nous allons profiter de cette nouvelle version pour communiquer sur ces nouveautés et essayer d'atteindre l'objectif fixé de 50 % d'adhésion.

Au premier trimestre 2013 nous prévoyons de dématérialiser les contrats des intermittents et de poursuivre au cours de cette même année avec la dématérialisation des bulletins de salaire des intermittents. En termes de volumétrie, on parle pour ces 2 derniers points d'environ 10 000 documents par mois.



## Mise en place d'un intranet collaboratif dans le but de créer une dynamique groupe chez Sodiaal



Arnaud DERVAUX

Diplômé en 2003 d'une maîtrise en Ressources Humaines, il est aujourd'hui responsable du pôle Système d'Information RH et

Reporting Social chez Sodiaal. Il a commencé sa carrière en tant que Responsable Recrutement et a ensuite travaillé sur les domaines liés à la mise en place de nouveaux Systèmes d'Informations avant de devenir responsable SIRH.



Sodiaal est né du rapprochement de 7 coopératives laitières régionales, en 1990. Au fil des années, il a considérablement évolué et s'est fortement restructuré afin de répondre aux exigences du marché. En 2011, l'acquisition d'Entremont Alliance lui permet de devenir le 2ème acteur majeur multi-métiers dans le secteur laitier en France avec un éventail de marques à forte notoriété : Candia, Le Rustique, Coeur de Lion, Régilait, Entremont, Yoplait.. Le groupe collecte 4,1 milliards de litres de lait, dégage un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros, emploie 6 965 salariés en Europe et possède 50 sites industriels en France.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En janvier 2011, le Groupe Coopératif Sodiaal (3500 salariés) a repris le Groupe privé ENTREMONT (3500 salariés). Ce nouveau Groupe Coopératif SODIAAL se trouve alors composé d'une holding et de 6 sociétés industrielles. Le Groupe fut alors confronté à un enjeu culturel majeur pour réussir à atteindre ses ambitions.

Le double objectif de l'intranet groupe était à la fois de construire une culture commune (par le partage d'information et la mise à disposition de services transverses) et de développer le sentiment d'appartenance au Groupe tout en gardant une identité à chaque société. La communication interne, le partage d'informations, l'utilisation des mêmes documents, le partage des process identiques devaient être les signes concrets de l'existence d'un nouveau groupe et non la cohabitation de deux anciens groupes.

L'objectif du projet était de proposer une méthode, un outil, des services permettant ces échanges.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Afin de développer le sentiment d'appartenance au Groupe, il a été établi que le portail intranet groupe s'ouvrirait automatiquement lors de l'ouverture de la session windows

L'intranet du Groupe est un portail d'informations et de services. Il offre trois niveaux de lecture :

- la page « Groupe » : accessible à tous les salariés du Groupe
- la page « Ma société » : accessible aux salariés de la société
- la page « La Société » : accessible à tous les salariés

La page « Groupe » présente des informations « Groupe » (Actualités quotidiennes, archives, publications du Groupe...) et des services (annuaire, organigrammes, identité coopérative, les

valeurs, des offres d'emploi internes...)

La page « Ma société » est un portail d'informations (informations structurantes de l'entreprise, informations des instances dirigeantes...) et de services pour les salariés de la société (mise à disposition de documents : organigrammes, logos, vie sociale de l'entreprise : accords, comptes-rendus de CE...), applications propres aux salariés de la société (congés payés, demandes informatiques, notes de frais...), les applications métier (paye, outils comptables...), les Mouv'Up (mouvements du personnel : entrées, sorties). Cette page est considérée comme une page « vitrine » de l'entreprise, son contenu (tout ou partie) peut être restreint aux salariés de l'entreprise.

La page « La société » est une page identique à celle de « Ma société », hors applications sociétés et applications métier, qui sont des informations jugées confidentielles.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet, à l'initiative de la directrice des ressources humaines Groupe, Catherine Djunbushian, a été lancé en Mai 2011. L'intranet groupe a été mis en ligne en janvier 2012.

Une équipe de travail a été constituée, composée du responsable SIRH & reporting social, d'un représentant de la direction communication groupe et d'un représentant de la direction informatique groupe.

Un cahier des charges a été défini et un appel d'offres auprès de plusieurs prestataires extérieurs a été déposé.

L'équipe projet était constituée de 5 personnes avec une charge de travail entre septembre et décembre 2011 de 15 à 20 % du temps de travail dédié à ce projet.

Une enveloppe budgétaire a été affectée à ce projet couvrant les frais de création de l'intranet par une société extérieure (développement, direction artistique, serveurs...).

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

À la demande de la direction générale, le projet devait impérativement être mis en production pour le mois de janvier 2012 (soit un an après le rachat d'Entremont).

Les contraintes étaient essentiellement techniques ; les deux Groupes historiques n'ayant pas encore réalisés la fusion de leurs réseaux informatiques.

Chaque société du groupe avait historiquement des moyens de communication pour l'information et pour la diffusion d'offres d'emplois qui leur étaient propres. Un travail d'harmonisation a été nécessaire par la suite porté par les DG et DRH de chaque société auprès de leurs équipes de direction.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité du projet réside dans la mise à disposition d'un portail d'informations et de services communs à l'ensemble des salariés pour favoriser le partage d'une culture et de valeurs communes.

La page d'accueil de l'intranet est une page d'information Groupe gérée en central par la direction communication groupe (actualités, annuaire, offres d'emploi). Par contre, la page « MA/LA SOCIÉTÉ » est à la main de chaque société qui est autonome sur son contenu.

Chaque salarié peut mettre à jour lui-même ses coordonnées dans l'annuaire groupe (en ajoutant ou en modifiant ses informations) ce qui garantit des données actualisées.

Chaque RRH est autonome dans la création d'une offre d'emploi interne. Dès que l'offre est validée (par un système de Workflow) l'annonce est diffusée automatiquement sur la page d'accueil de l'intranet.

Si l'offre n'est pas pourvue en interne, le RRH a la possibilité de la diffuser sur le site internet du Groupe Social (par un simple clic « diffusion externe »).



## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Par la mise à la une quotidienne d'informations du Groupe et de ses sociétés, l'interactivité est totale. Les sociétés sont impliquées, elles font remonter des informations. Par cette présence, elles affichent clairement leur appartenance au Groupe mais aussi leur identité, puisqu'elles prennent la parole en leur nom (lancement de produit, réorganisation, arrivée d'un nouveau membre au comité de direction...). Chaque jour une société présente à l'ensemble du Groupe son actualité, ses activités. Cela participe à la culture Groupe souhaitée : tous ensemble mais en respectant les particularités de chacun.

Par l'accès aux pages de toutes les entreprises du Groupe, chaque salarié peut acquérir une culture Groupe selon ses besoins et son emploi du temps. Tout est à sa disposition pour qu'il puisse saisir les informations qui lui sont nécessaires et ce, à tout moment. Par l'extension de l'annuaire Groupe accessible depuis toutes les pages de l'intranet, le maillage entre les salariés est facilité. La recherche d'un correspondant soit par son nom, soit par son entité, soit par sa localisation géographique offre de multiples possibilités pour aboutir au bon interlocuteur même dans une autre société. Facilitateur des échanges, l'annuaire est un outil créateur de liens qui a joué un rôle important dans l'intégration de nouvelles équipes malgré des distances importantes.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

D'ici à la fin de l'année 2012, chaque salarié pourra personnaliser son intranet en y ajoutant ses propres applications métier (via un catalogue applicatif groupe). Tous les salariés du Groupe équipés d'un poste informatique ont le même niveau d'information. Pour le personnel des sites industriels, il est envisagé d'étendre l'accès à l'intranet via des bornes tactiles. Pour l'heure toutes les informations délivrées par l'intranet ont été conçues pour que la mise en page permette une impression papier en vue d'être affichée.



Développement d'une application iPad destinée au Top Management de Technip  
*Intégration de nouveaux modes de communication et diffusion (E-RH,  
équipe de travail virtuelle, réseaux sociaux, dématérialisation des documents RH...)*



Alain SOUNY

Alain Souny est un spécialiste des RH depuis plus de 15 ans. Après avoir évolué pendant 5 ans dans le secteur informatique en qualité de chef de projet, il a débuté sa carrière RH chez STMicroelectronics France (en charge de la gestion administrative / paie France) puis intégré le département SIRH mondiale de cette entreprise en tant que Directeur SIRH / Paie monde. Depuis 2010, Alain Souny est à la tête du département SIRH Groupe de Technip.

## Technip

Technip est un leader mondial du management de projets, de l'ingénierie et de la construction pour l'industrie de l'énergie. Des développements Subsea les plus profonds aux infrastructures Offshore et Onshore les plus vastes et les plus complexes, nos 30 000 collaborateurs proposent les meilleures solutions et les technologies les plus innovantes pour répondre au défi énergétique mondial. Implanté dans 48 pays sur tous les continents, Technip dispose d'infrastructures industrielles de pointe et d'une flotte de navires spécialisés dans l'installation de conduites et la construction sous-marine.

## CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Depuis 2008, Technip met en œuvre un programme stratégique de gestion des ressources humaines afin d'attirer, fidéliser les talents et développer les compétences de ses collaborateurs. Ce plan stratégique, concrétisé à travers d'un programme triennal appelé « HR Without Borders » (RH sans frontières) lancé fin 2009/début 2010, a permis **le déploiement de processus RH homogènes, standards, pragmatiques** et transparents pour tous les collaborateurs du Groupe Technip (évaluation de performance, people review, fidélisation des talents, plans de succession, mobilité interne, recrutement, plans de carrières, e-learning et référentiel mondial de données RH). Ce plan stratégique a également contribué à la création d'une **culture**

**commune de gestion des ressources humaines** au sein d'un groupe international issu de l'acquisition de différentes entités.

C'est dans le prolongement de cette première globalisation RH, qu'est apparue la nécessité de **donner au top management du groupe Technip une vision synthétique et agrégée des informations RH produites à travers ces processus** de gestion des ressources humaines.

Le département HRIS de Technip a ainsi décidé de mettre en œuvre une nouvelle solution (nommée **HReIS**) afin de mettre à disposition du top management un accès aux informations RH pertinentes de façon **simple, rapide et à tout moment**, y compris en mode déconnecté (off-line) et de tendre vers **plus d'éco-responsabilité** en allant vers le « 0 » papier conformément à la politique HSE du Groupe Technip, tout en garantissant

une sécurité des données en toutes circonstances, notamment en cas de vol de matériel.

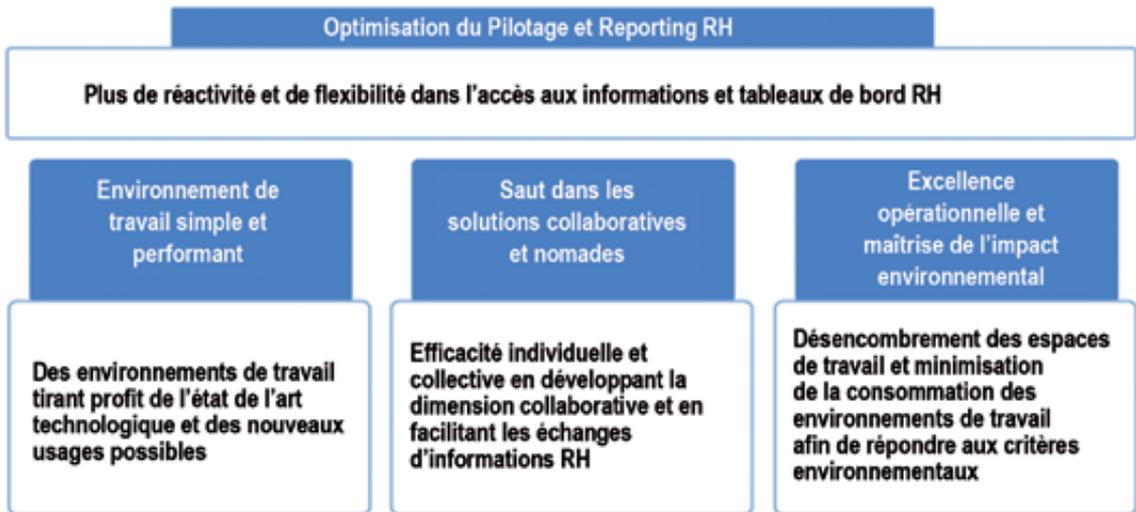
## LA RÉALISATION DU PROJET

**La réalisation du projet HReIS s'est structurée autour de 11 étapes.**

La première étape est représentée par la réalisation d'un constat par le CEO de Technip : « Le management de Technip n'utilise pas les outils et les données des ressources humaines ». En effet, l'accès à l'information RH est trop compliqué via les systèmes web et les informations RH ne sont accessibles qu'en mode connecté (impossible durant les déplacements, sur les chantiers, sur nos bateaux...).

La deuxième étape était **l'élaboration d'un concept répondant au besoin exprimé par notre CEO.**

Les enjeux du projet sont décrits dans le schéma ci dessous :



Suite à la définition de ces enjeux, nous avons défini les exigences fonctionnelles :

- Simplicité et convivialité de la solution
- Accessibilité en mode déconnecté
- Sécurité des données et des accès
- Performance du système

Les principaux décideurs du Groupe et les acteurs clés de la communauté RH seront les principaux utilisateurs de l'outil (le CEO et le DRH Groupe, les membres de l'EXCOM, les directeurs RH de régions, de pays et d'entités et les directeurs de régions). La troisième étape a été d'élaborer des maquettes avec l'outil Mockups. Nous avons ensuite élaboré le dictionnaire des données avec la prise en compte des juridictions locales pour certaines données (ex : la législation américaine n'autorise pas les données « date de naissance ») et une validation des données « utiles » au management.

Nous avons ensuite réalisé un **prototype de l'HReIS pour valider le concept fonctionnel et technique** avec le rendu des graphiques dynamiques sur iPad et la création d'une interface entre le Référentiel

RH Groupe (sous Unix) et l'iPad avec de l'XML crypté.

La sécurisation de l'application HReIS a également été une étape importante pour la sécurité des données et des flux de l'application et la sécurité de l'application sur iPad.

La septième étape était l'optimisation **de la performance du nouveau système**. Un calibrage des volumes de données à transférer sur une connexion 3G classique (synchronisation des dossiers de 3 000 employés et de l'intégralité du reporting en moins de 30 secondes en tâche de fond) a été réalisé ainsi qu'une compression de fichier XML sur serveur à l'émission afin de garantir des temps de réponses optimales.

Une fois ces étapes validées, nous avons pu lancer le développement de l'application HReIS. Le développement a été réalisé en langage natif Apple pour plus de performance et de sécurité.

Ensuite, une qualification interne de l'HReIS a été réalisée par le département HRIS et le département Sécurité IT. Afin d'accompagner le déploiement,

nous avons élaboré un support e-learning avec un tutoriel composé de petites vidéos de démonstrations et un guide au format PDF.

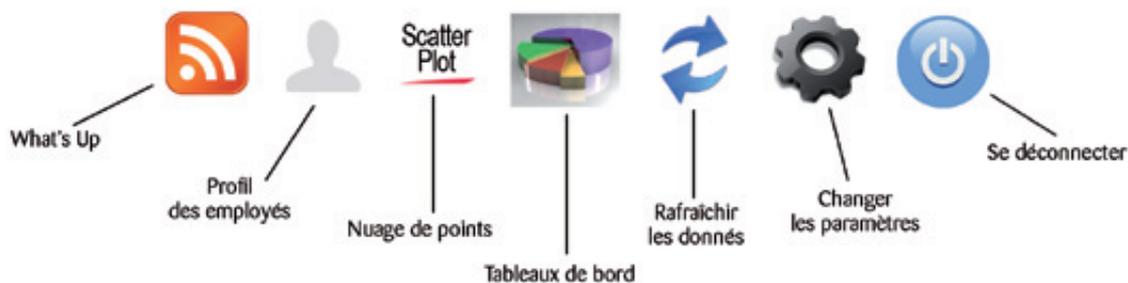
La livraison de **la première version de l'HReIS s'est déroulée en novembre 2011 pour le top management, en décembre pour le CEO et COMEX et en janvier 2012 pour les autres utilisateurs via un « Technip Store ».**

L'application HReIS concerne, pour la première version HReIS déployée, une cinquantaine d'utilisateurs sur iPad et plusieurs centaines pour la version Web. Elle concernera, pour la deuxième version HReIS à venir, plus d'un millier d'utilisateurs (~ 500 sur iPad, ~ 1500 pour la version Web).

L'application HReIS sur iPad est une solution composée de 4 modules donnant accès :

- A un "mur" façon facebook pour communiquer/échanger : « What's Up »
- Aux profils des employés : « Employee Profile »
- A des comparaisons de situations via une solution de nuage de points : « Scatter plot »
- Aux tableaux de bord RH : « HR Dashboard Reports »

La navigation se veut ergonomique et intuitive avec un menu récurrent en haut de l'écran proposant l'accès aux différents modules :



## Le module « What's Up »

Ce module offre la possibilité aux utilisateurs de communiquer et d'interagir à partir d'un « mur », un peu à la façon de Facebook. Il est ainsi possible de :

- suivre les mises à jour de dossiers des salariés sur son « mur » : promotion, ajout d'une nouvelle personne dans un plan de succession, etc.,
- commenter des mises à jour de dossiers d'employés,
- déclencher des événements tels que des demandes d'entretien, des revues de situation salariale, des mises en œuvre de plan de rétention...

## Le module « Employee Profile »

Ce module offre la possibilité de rechercher les employés via un moteur de recherche afin de visualiser les informations RH issues de la gestion de carrière. L'utilisateur peut ainsi à tout moment :

- visualiser les données de l'employé : données personnelles, informations contractuelles et emplois, informations Compensation & Benefits, plan de rétention, plan de succession, Career Talk,
- sélectionner, filtrer et déterminer les critères de recherche,
- sélectionner le ou les profils souhaités et naviguer d'un employé à l'autre.

## Le module « Scatter plot »

Ce module sert à calibrer et comparer les éléments de rémunération, de bonus et de salaire de base des employés. L'utilisateur peut ainsi :

- sélectionner sur la base de critères de recherche les employés ou groupes d'employés souhaités,
- visualiser sa sélection au travers d'une restitution sous forme de nuages de points,
- choisir les axes de la restitution et modifier la sélection d'employés.

## Le module « HR Dashboard Reports »

Ce module donne accès à des tableaux de bord RH que l'utilisateur peut manipuler directement avec son iPad. Il est ainsi possible de :

- sélectionner le type de graphique, les indicateurs, l'échelle de temps,
- visualiser les effectifs par région via des diagrammes circulaires,
- comparer différentes périodes, différents périmètres (2 régions entre elles, des entités entre elles d'une même région, etc.),
- afficher des courbes de tendance.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

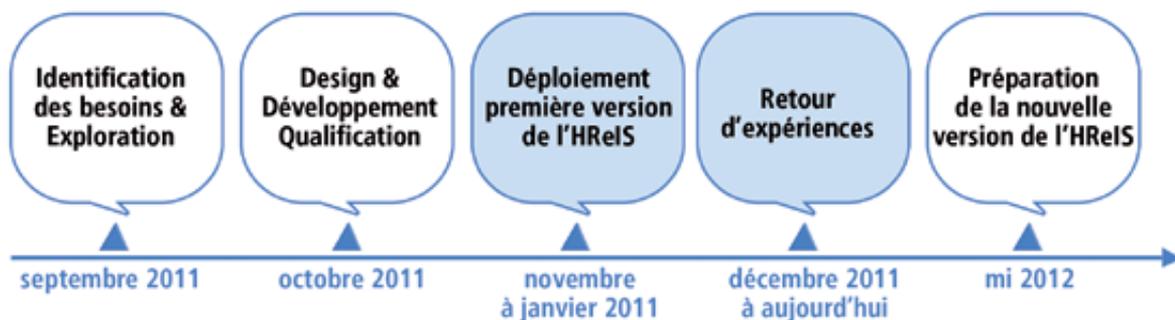
L'organisation du projet s'est appuyée sur une équipe pluridisciplinaire (management, ressources

humaines, informatique, sécurité) pilotée par le département HRIS du groupe Technip. L'équipe était composée du DRH du groupe, sponsor du projet, du chef de projet, d'un designer, de trois développeurs dont 1 prestataire externe spécialisé en développements sur iPad, de deux testeurs, d'un responsable sécurité IT, d'un spécialiste e-learning et de notre CEO, premier client de la marque !

La démarche projet retenue, en mode « laboratoire », a consisté à ajuster en permanence le périmètre fonctionnel de l'application HRIS en fonction de la plateforme technique, du budget et des contraintes de délais. Ceci s'est traduit concrètement par des itérations régulières pour arbitrer et valider chaque choix/solutions techniques, des recettes incrémentales évitant tout « effet tunnel », des points quotidiens (10 à 15 minutes) pour piloter le projet et des points de coordination et de validation toutes les deux semaines (1/2 journée) calés sur les jalons clés du projet.

Les moyens mobilisés pour le projet ont été contenus au sein d'une enveloppe de 50 J/H (20 J/H en ressources internes et 30 J/H en ressources externes).

Cette approche projet « agile » a permis de développer en moins de 2 mois la version première du projet HRIS :



## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale contrainte du projet HReIS se résume en l'obligation de résultat en dépit de contraintes fortes « qualité/coût/délais » et le caractère nouveau de la technologie iPad.

Une des principales difficultés du projet HReIS a été de concevoir une solution en l'absence d'outils standards sur le marché ou de développements équivalents dans les entreprises comparables. La réalisation de la solution HReIS a donc démarré sur un pari au niveau de sa faisabilité technique et de la pertinence de cette solution pour le management. Une société spécialisée en développement sur iPad a été sollicitée lors des développements de certains composants spécifiques à l'HReIS.

En rendant l'information visible et facilement accessible, une attention particulière a été apportée à la qualité des données. De même, la mise à jour des données a été imaginée de sorte à garantir à nos utilisateurs des informations les plus justes et récentes possibles.

Le mode « laboratoire » a été privilégié durant le projet afin d'optimiser les moyens alloués

en termes financiers et humains et ainsi éviter les contraintes « projet ». Nous avons privilégié un pilotage en mode « design to cost » en raison d'une enveloppe J/H fermée. Nous étions également contraints par les délais imposés par le top management pour disposer de la solution rapidement. Les contraintes de compatibilité pour afficher les graphiques dynamiques dans l'iPad ont nécessité de nombreux tests afin de trouver les solutions les plus adaptées en termes de performance d'affichage et de rendu graphique. Lors des tests effectués sur prototype, les solutions potentielles ont été testées et arbitrées.

L'éco-système d'Apple très fermé n'a pas été simple à appréhender et à maîtriser.

Les contraintes de sécurité des données, flux et accès étaient également très importantes. Etant donné la sensibilité des données accessibles via l'application HReIS sur iPad, 40 % des ressources ont été allouées à la sécurisation de cette application.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

**« Une réponse à un besoin exprimé par le Top Management »**

En leur donnant un accès simple, rapide et sécurisé aux informations RH pertinentes.

**« L'accès à l'information quand j'en ai besoin »**

Les décideurs et acteurs RH clé du Groupe Technip sont amenés à se déplacer souvent (avion, train), à séjourner à l'étranger (chantiers, bateaux), et à siéger parfois en assemblée. Ils ont cependant besoin de pouvoir accéder aux informations indispensables à leur prise de décision. L'iPad s'est imposé comme la solution la plus adaptée en termes de réactivité et de flexibilité pour disposer d'un mini SIRH « embarqué ».

**« Totale autonomie dans la recherche d'information »**

Le Management s'affranchit de la dépendance vis-à-vis de certains collaborateurs (par exemple leur assistante) puisqu'il devient possible d'utiliser en mode autonome les données et études RH disponibles via leur iPad.

**« Une solution éco-efficace »**

L'autre aspect novateur consiste en la dématérialisation des informations RH telles que les données des employés et le reporting. En effet, l'application HReIS pour l'iPad permet de s'affranchir du réseau Technip (plus besoin de se connecter aux outils du SIRH) ni d'imprimer des rapports volumineux.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Grâce au module HReIS sur iPad, les concepts, processus et données RH qui paraissaient complexes, pour ne pas dire obscurs, sont devenus accessibles au management, et par conséquent plus compréhensibles. HReIS a eu un rôle de vulgarisation de la fonction ressources humaines, en particulier concernant les processus de rétention, de gestion des talents, de people reviews, de plans de succession, etc.

**« Adoption de l'iPad par le Top Management en remplacement de leur PC et/ou support papier et vaincre la 'rupture numérique' du management »**

Le projet HReIS a permis d'introduire en quelques mois l'iPad dans les pratiques du top management de Technip. Ils l'utilisent désormais quotidiennement pour exploiter les indicateurs et tableaux de bord RH les plus à jour via l'application HReIS, que les utilisateurs soient au bureau, dans les transports, ou en assemblée. Ils l'utilisent également maintenant en remplacement de leur PC et/ou support papier pour gérer leur agenda, leur email, etc et communiquer les reporting obligatoires aux administrateurs (le « board »). Cela a permis de vaincre la "rupture numérique" du management.

L'objectif initial de garantir des temps de chargement des données sur une connexion 3G classique a été pleinement atteint. L'iPad permet un accès aux données du dossier d'un employé ou à un rapport RH en moins d'1 seconde et la synchronisation de la base de données de 3 000 employés en moins de 30 secondes en tâche de fond.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Les évolutions de l'HReIS en cours de développement pour la deuxième version concernent la diffusion de l'intégralité du reporting RH sur iPad. D'autres modules d'HReIS ayant la volonté de supporter les processus RH du Groupe dans un mode encore plus collaboratif sont à l'étude tels que le module « Annual Social Data », le module Performance appraisal « offline » (pour nos milliers d'employés sur les bateaux), le module Succession Plan, le module People Review collaboratif, le module Comité de rémunération (pour les administrateurs de Technip) et le module CV (à partir des CV internes et de LinkedIn).

Des workflows sur iPad sont également à l'étude pour supporter les processus RH de promotions et augmentations de salaire, de mutations et de gestion des congés.





Deux trophées seront remis sur le thème du SIRH au service des RH :

## • LE TROPHÉE DU DÉVELOPPEMENT RH

Le trophée du développement RH récompense des projets de mise en place ou amélioration de SIRH sur les processus de développement RH (recrutement, mobilité, formation, gestion des talents, gestion de la performance...).

## • LE TROPHÉE DU PILOTAGE RH

Le trophée du pilotage RH récompense des projets portant sur la mise

en place d'un système d'aide au pilotage social avec pour objectif d'améliorer la gestion des ressources humaines dans son organisation et sa performance. Cela prend en compte la mise en place d'un reporting construit et d'indicateurs sociaux pertinents par rapport à l'organisation avec la mise en place d'un système de Business Intelligence par exemple, d'indicateurs RSE ou de tableaux de bord RH.

*Une table ronde présidée par l'Amiral LAJOUS, DRH de l'année 2012, et composée de professionnels nominés dans ces deux catégories, permettra d'ouvrir le débat sur l'apport du SIRH à la fonction RH*



## Olivier LAJOUS,

Olivier Lajous, Entré dans la marine en 1974 comme matelot du service national, il a assuré plusieurs commandements à la mer puis des fonctions d'état-major, dans différents domaines (communication, prospective et ressources humaines). Promu vice-amiral le 1er septembre 2009, il prend les fonctions de directeur du personnel militaire de la marine. Il a été élu DRH de l'année 2012.

## LE MOT DU DRH DE L'ANNÉE

Confrontés au besoin d'une vision stratégique des RH comme source première de la performance d'une entreprise, les DRH pour anticiper et piloter les changements, gérer les richesses et raretés humaines, les fidéliser, les motiver, les faire progresser tout en maîtrisant la masse salariale ont besoin d'un SIRH performant. Les dossiers présentés par les lauréats de cette première édition des trophées SIRH illustrent avec brio la pertinence « d'un SIRH au service des RH ».



Michel HERVOUIN

Actuellement directeur du site de Contrisson depuis 2009. Dans la sidérurgie depuis plus de vingt ans essentiellement dans le groupe ArcelorMittal. A exercé différentes fonctions à forte orientation technique et management (ingénieur ENIM) dans différentes activités sidérurgiques.



ArcelorMittal

ArcelorMittal est le numéro un de l'exploitation sidérurgique et minière, avec plus de 260 000 employés dans plus de 60 pays. ArcelorMittal est leader sur tous les principaux marchés mondiaux de l'acier, y compris l'automobile, la construction, l'électroménager et l'emballage. Le Groupe est un acteur de premier plan dans le domaine de la technologie et de la R&D et dispose d'importantes ressources propres de matières premières et d'excellents réseaux de distribution.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

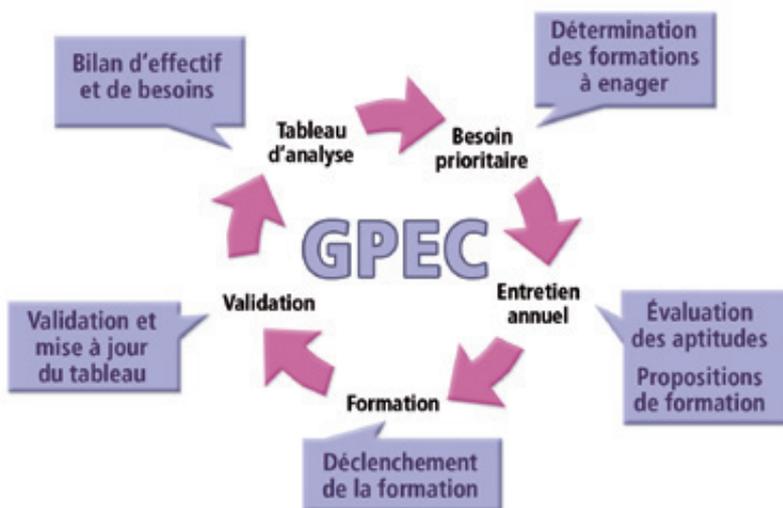
Les sites du périmètre France d'ArcelorMittal Construction sont soumis à des variations d'activité qui nécessitent d'adapter les équipes et les cycles de production (2 x 8 à 5 x 8) aux variations de demande. L'intérim permet en partie de s'adapter aux variations de charges, mais c'est essentiellement la polyvalence des collaborateurs qui permet d'organiser efficacement le travail.

A ce titre, ArcelorMittal Construction a mis au point une méthode innovante de suivi des compétences et d'identification des besoins courts et moyens termes. Les principaux objectifs de cette méthode sont les suivants :

- identifier rapidement les compétences manquantes à court ou moyen terme (départs prévus / non prévus...),
- s'assurer de l'équité entre salariés au regard des compétences mises en œuvre par les collaborateurs,
- déterminer les manques de compétences / ETP en basse, moyenne et haute conjoncture,

- déterminer les effectifs nécessaires et suffisants en intégrant le potentiel des effectifs CDI et les possibilités offertes par les postes « intérimables » en fonction des degrés de technicité,
  - identifier et suivre les logiques de polyvalence.
- Pour répondre à cet enjeu, nous avons choisi Aragon-eRH qui possède un module compétences et planification. Ce module permet de vérifier et d'adapter la polyvalence des équipes, au plus près des besoins

du groupe. En mettant en lumière les compétences dont un site donné a besoin, le module présente les priorités de formation et les évolutions de poste qui peuvent en découler. Un module qui permet aux 50 managers de proximité d'ArcelorMittal Construction d'apprécier les compétences de leurs équipes et de les mettre en regard des besoins de formation afin de leur proposer des contrats de progression.



## LA RÉALISATION DU PROJET

ArcelorMittal Construction définit, pour chaque chaîne de production, les compétences nécessaires et les ETP associés afin de répondre à ses besoins en fonction des cycles conjoncturels. Différents scénarii sont définis en fonction des conjonctures, ce qui permet de simuler les besoins en ETP & compétences. En fonction des besoins de production, par chaîne et par secteur, au regard des compétences disponibles et des projections de conjoncture, les besoins en formation se calculent en automatique afin de pouvoir répondre à 100 % aux variations des cycles de production.

Lors de l'entretien annuel, le responsable hiérarchique évalue les compétences du collaborateur afin d'optimiser l'adéquation des aptitudes avec les compétences attendues et échange avec le collaborateur concernant ses axes de formation prioritaires (proposition de plan de formation personnalisé par collaborateur).

Le plan de formation et de suivi se met automatiquement en place afin de garantir que les compétences correspondront aux attentes de production. Suite aux actions de formation, l'évaluation des compétences acquises est réalisée afin de garantir les aspects de sécurité, de capacité à produire et de reconnaissance salariale.

Un enjeu fort pour les sites industriels du groupe consiste à anticiper les départs en retraite. Avec le module compétences et planification, ArcelorMittal Construction a développé ses pratiques de GPEC. Il permet d'anticiper la succession aux postes de travail grâce à une projection à trois ans des départs potentiels, de façon à programmer les formations et évolutions de compétences.

Un avantage opérationnel de premier ordre garantissant l'équité entre les collaborateurs : ils peuvent s'assurer que les

évolutions de carrière correspondent bien aux évolutions des compétences.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

La solution a été déployée dans les principaux établissements France d'ArcelorMittal Construction, soit 6 sites représentant 650 collaborateurs. Une deuxième tranche de déploiement est engagée pour 6 autres sites (319 personnes) d'ici fin 2012. L'équipe projet était composée de quatre intervenants ArcelorMittal Construction et de trois intervenants chez l'éditeur Aragon-eRH.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale difficulté pour ArcelorMittal Construction résidait dans la nécessité de trouver une solution permettant de répondre aux besoins malgré une contrainte de temps importante.

La seconde difficulté consistait à se projeter dans un outil qui n'existait pas. Les enjeux internes étaient si importants que la réussite devait impérativement être au rendez-vous à l'issue du projet.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'objectif principal était d'ajuster les compétences et la polyvalence pour répondre aux situations de haute et de basse conjoncture. C'était la fonctionnalité structurante que nous recherchions.

Nous avons réussi à répondre à cet

enjeu avec notamment l'aide d'Aragon qui a été le seul éditeur à pouvoir y répondre avec une mise en place rapide et simple adaptée à l'organisation.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

L'objectif est de développer ce même projet sur l'ensemble d'ArcelorMittal Construction France à l'horizon fin 2012-début 2013 soit 12 sites et 969 personnes.



## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'outil nous permet une simulation des ressources en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation : congés, absences, départs en retraite...

Cela nous apporte également une vue générale des salaires qui permet de visualiser les écarts de salaires (salaire théorique - salaire réel) et les ajuster par des augmentations ou des formations.

La mise en place de l'outil nous a également permis d'améliorer notre processus de gestion des entretiens annuels avec la gestion des carrières individuelles, historique des entretiens annuels et plans de développement. Nous avons également mis en place un quizz sécurité grâce à l'outil, ainsi toute personne intégrant le site doit réaliser un QCM qui génère aléatoirement des questions sur la sécurité du site (avec la possibilité de définir le seuil auquel la personne est autorisée à entrer sur le site).

## Mise en place d'un SI couvrant tous les domaines de la RH au sein de BCA Expertise



Violaine LACHOWSKI,

Diplômée en 1998 d'un DESS en Ressources Humaines à l'Institut de Gestion Sociale de Paris, est aujourd'hui, responsable du département Système d'Information RH et management de chez BCA Expertise. Elle a commencé sa carrière en tant que responsable recrutement et communication RH et a ensuite travaillé sur tous les domaines liés au développement RH avant de devenir responsable SIRH.



MOTEUR DE SOLUTIONS

Fondé en 1955, BCA Expertise SAS est depuis son origine le leader de la profession. Il emploie aujourd'hui 1200 collaborateurs, dont 637 experts répartis dans 90 agences implantées en France et Outre-Mer. L'entreprise réalise des expertises sur tous les véhicules roulants, sur toutes les natures de dommages et est organisé pour intervenir sur l'ensemble du territoire métropolitain et sur 4 agences des départements d'Outre-Mer. Nos clients principaux sont les assureurs, les loueurs, les courtiers, les administrations et collectivités locales. Depuis 2011, BCA Expertise propose aux particuliers un nouveau service dans la mise à disposition de nos experts pour l'achat ou la vente de véhicules d'occasion : EXPERVEO.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Jusqu'à fin 2009, BCA Expertise avait un système informatique en RH qui couvrait uniquement la paie et la formation. Cependant, ces modules n'avaient pas de liens entre eux. Certaines informations de type avantages en nature, retenue carburant, heures supplémentaires et en général tous les éléments variables hors salaire fixe étaient importés par des fichiers Excel dans le système de paie. Les compteurs DIF étaient gérés par le service formation qui donnait les éléments nécessaires à la paie mensuellement.

Doté d'un outil informatique interne, BCA Expertise était tributaire des calculs et données RH émis par ce SI spécifique à la gestion de la production des dossiers d'expertise plus qu'aux données RH. L'enjeu était donc de ne plus être tributaire de l'outil informatique interne, lui rendre sa vocation première mais aussi de redonner la maîtrise des informations RH aux experts RH à travers un outil dédié au contexte.

Un second facteur est entré en jeu

puisque BCA Expertise a changé ses accords de temps de travail au moment du passage sur le nouveau logiciel. Il était donc opportun de mettre à disposition de tous les salariés un outil de gestion RH qui puisse mettre en application les dispositifs signés par l'accord et leur donner un outil de contrôle. Il n'y avait alors pas d'outil de gestion des temps adapté pour toute la population, ce qui ne permettait pas de répondre à la nouvelle législation sur ce sujet.

Ce système doit permettre d'unifier et de regrouper les données liées à la gestion des RH et placer les salariés et les managers au cœur de certains processus RH via une interface accessible à l'ensemble du personnel. Les objectifs principaux sont de fiabiliser des données RH liées au salarié et à l'organisation, homogénéiser des informations, gagner en accessibilité et en exploitation des données, automatiser des processus à faible valeur ajoutée et améliorer la satisfaction des clients internes (salariés, managers, direction).

### LA RÉALISATION DU PROJET

Le projet consiste à mettre à disposition de tous les salariés et de tous les managers un portail RH leur permettant ainsi de prendre connaissance en temps réel de leur dossier administratif RH, leurs acquisitions et leurs soldes de congés. Il était aussi nécessaire de porter à la connaissance des managers et de la Direction des outils de gestion de planning des absences et de présences de leurs collaborateurs, les compteurs d'heures complémentaires, supplémentaires, les heures effectuées durant la semaine, avoir des fiches de synthèses RH pour chacun de leurs salariés et de pouvoir suivre les demandes.

Le projet a été divisé en deux lots et réparti sur 2 ans afin de prendre le temps de revoir les processus, reprendre l'historique de l'entreprise en terme RH et de pouvoir basculer d'un système de paie à un autre sans faire de paie en double. La production a démarré avec quelques jours d'avance. Le lot 2 consiste à développer les modules RH : recrutement, formation et évaluation. Ces modules permettront d'optimiser

les flux d'informations auprès de l'équipe RH et de donner aux collaborateurs des suivis pour leur carrière professionnelle. L'objectif est de proposer en temps réel les formations promues pour la formation continue et dans le cadre du DIF. Le module évaluation permettra de comparer les objectifs d'une année sur l'autre et de faciliter les échanges entre collaborateurs et managers dans la mesure où le module oblige à préparer son entretien en avance et échanger avec son manager qui possède l'historique.

Les actions réalisées pour ce projet ont d'abord consisté à organiser une équipe en interne composée d'interlocuteurs privilégiés lors des ateliers d'expression des besoins, des recettes et de mise en production. Il a été nécessaire de réécrire certains process RH afin que les documents et demandes se fluidifient.

La mise en place de comités de pilotages en interne a permis de pouvoir échanger sur les options que proposait l'outil et qui remettaient en cause les pratiques. Ces COPIL internes ont eu pour avantage de mettre tout le monde d'accord sur les décisions à prendre et les communications à tenir auprès des salariés.

Ils ont aussi permis de tenir informé sur les nouveaux process tous les experts RH, mêmes ceux qui ont moins participé à la mise en œuvre et aux COPIL internes. Enfin, une attention particulière est portée sur la communication des différents modules et les avantages qu'ils peuvent apporter.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Une exigence de la part de BCA Expertise était d'avoir chez l'éditeur un chef de projet confirmé comme interlocuteur pour chaque module. Des comités de pilotage ont été organisés tous les 15 jours durant les premiers mois puis une fois par mois et ce, à la demande de

BCA Expertise. Lors de ces comités, un calendrier très précis permettait d'avoir un suivi des différentes étapes à suivre, des échéances à tenir et des documents que chacun devait rendre pour tenir le planning.

Des scénarios bis ont également été évoqués au cas où les délais ne seraient pas tenus.

Les acteurs concernés étaient le DRH, sponsor unique de ce projet, l'équipe RH dans son ensemble, les gestionnaires RH en région et la responsable de la comptabilité pour toutes les données transitant entre la paie et la comptabilité.

Enfin, la DSI de BCA Expertise a été fortement sollicitée pour deux raisons principales : se faire le garant de la réception des fichiers en import et export du SIRH via une plateforme d'échanges de données qui est en full web et faire tous les développements informatiques nécessaires afin que les fichiers entrant et sortant du SIRH soient compatibles avec un outil de contrôle interne qui redistribue les informations RH aux autres systèmes d'information (pour les primes, les statistiques, l'annuaire de salariés, les domiciliations bancaires etc).

Le projet a été pris en main de A à Z afin de maintenir les compétences en interne. Un département Projet SIRH a été créé avec un chef de projet pour le pilotage des coûts et des délais, la responsable paie et deux de ses collaborateurs se sont répartis les analyses sur les modules paie et gestion des temps. Afin de les libérer de leur fonction première, un collaborateur en CDD a été recruté. Les modules RH (recrutement, formation et évaluation) sont entièrement pris en charge par l'équipe d'expert RH en plus de leur travail habituel. Le module sur les tableaux de bord sociaux est lui aussi géré par la responsable du département et sa collaboratrice. Aucune aide extérieure n'a été envisagée car la phase de formation à la culture de BCA Expertise aurait été trop longue à inclure pour que le consultant puisse

comprendre tous les enjeux.

Le budget pour la mise en place du SIRH doit rester très cadré. Un budget strict a été mis en place et obligeait à être rigoureux afin de le suivre au mieux. Le choix s'est porté sur un progiciel modélisé qui ne propose pas de spécificités. Le déploiement et la formation à l'outil ont été assurés en interne par les correspondants RH en région et par l'équipe projet avec des supports de formation adaptés.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les points innovants sont en premier lieu d'avoir donné un outil de gestion et de suivi des activités RH de chaque collaborateur aux managers. Des interfaces avec des données RH fiables et mises à jour quotidiennement ont été créées afin d'alimenter les systèmes informatiques internes qui permettent de gérer la production, les statistiques, les primes, les présences, l'annuaire d'entreprise, les données comptables.

Le fait d'avoir pris un outil hébergé chez l'éditeur a permis de libérer du temps sur la maintenance de l'outil RH auprès de la DSI. Le stockage de données est aussi pris en charge par l'éditeur.

Le logiciel mis en place est accessible par tous en métropole et dans les DOM TOM par un lien internet. Il suffit d'avoir une connexion internet fiable. Les collaborateurs itinérants peuvent se connecter de n'importe où avec leur PC ou leur téléphone portable sans avoir besoin de revenir au bureau.

Cela oblige aussi, par le système de workflows intégrés, à limiter le papier et ainsi à sécuriser les demandes, les signatures et les documents administratifs relatifs à la vie d'un collaborateur dans l'entreprise tout en assurant une traçabilité des échanges.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTE DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une première difficulté rencontrée lors de ce projet a été de mettre en place une équipe dédiée avec une attribution précise des rôles de chacun.

Une autre difficulté a été d'accepter de changer et de simplifier des procédures RH.

La dernière difficulté a été de travailler en coordination avec la DSI puisque les lexiques sont très différents. Il fallait donner un cahier des charges à la DSI conforme aux besoins tout en lui faisant passer les informations dans son langage. La DSI étant par ailleurs très occupée notamment sur des projets stratégiques de grande envergure, il était important d'expliquer et de faire comprendre aux collègues de la direction informatique qu'il fallait aller vite et sans erreur sans pour autant empiéter sur leurs priorités.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'intérêt était de mettre à disposition de tous les collaborateurs un portail RH dans lequel ils puissent trouver tous leurs compteurs de congés à jour. L'idéal était de pouvoir leur proposer aussi de retrouver toutes les informations administratives qui les concernent afin qu'ils puissent les mettre à jour si nécessaire. Enfin, une attente était de pouvoir donner à chaque collaborateur les moyens de retrouver rapidement son parcours professionnel avec ses évolutions de carrière et de salaire, ses objectifs annuels, ses formations suivies tout au long de sa carrière professionnelle chez BCA Expertise et les entretiens

annuels qu'il a eu durant son expérience professionnelle au sein de la société.

L'objectif était d'ouvrir le portail RH au 1er décembre 2011, de faire le passage en paie sans double saisie en janvier 2012 et de faire passer les entretiens annuels en novembre 2012. Les délais sur le lot 1 ont été tenus et le lot 2 est en très bonne voie pour tenir les plannings.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Une première perspective du projet consiste à mettre à disposition des tableaux de bord avec des indicateurs de management fiables et ajustés en temps réel. Un intérêt majeur de ce projet est de permettre à chaque collaborateur de devenir autonome dans sa gestion des congés, demandes d'attestations, mise à jour de son dossier personnel. La suite du projet s'attachera à faire évoluer les outils et les pratiques de travail afin de limiter les multiples saisies administratives, les pertes d'information, les flux de données RH depuis le recrutement de la personne à l'ouverture de sa fiche de paie en tant que collaborateur. Pour ceci, des interfaces ont été mis en place en plus du choix d'un outil qui propose tous les modules et qui permet cette fluidité de connexions.





Aida SCANZI

Titulaire d'un master 1 de droit privé de Nanterre et master 2 ressources humaines de l'Essec. Elle est responsable de projets RH internationaux au sein d'Ingenico après des expériences en tant que chef de projets RH et SIRH chez Point P et Faurecia.



Avec plus de 15 millions de terminaux en activité dans 125 pays, Ingenico est le leader mondial des solutions de paiements. Partout dans le monde, ses 3700 collaborateurs accompagnent les commerçants, les banques et les fournisseurs de services dans l'optimisation de leur solution monétique, le développement de leur offre de services et l'accroissement de leurs revenus.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Ingenico est un groupe international représenté dans plus de 40 pays et qui connaît une phase de forte croissance depuis 2007 puisque le nombre d'employés est passé de 1 700 à plus de 3 800 en 2012. Ingenico a eu une croissance externe importante liée notamment à sa stratégie d'acquisition de nouveaux domaines d'expertise.

Depuis 5 ans, le Groupe connaît des changements majeurs, changements qui doivent être accompagnés, d'une stratégie RH commune par le biais d'une harmonisation de nos processus et de la mise en place d'un SIRH Groupe.

La nouvelle plateforme SIRH Groupe permet d'améliorer et d'automatiser les processus et d'avoir une vision globale de la gestion ressources humaines au sein du Groupe.

### LA RÉALISATION DU PROJET

#### Action 1 : Le recueil des besoins

La volonté première était d'impliquer les régions dans ce projet et d'avoir un véritable échange de bonnes pratiques entre le groupe et les régions. Le projet a donc commencé par une analyse de l'existant en organisant des workshops avec les DRH Régions afin de définir les bases du nouveau processus. Après discussion avec les régions, le formulaire utilisé par l'une des régions (Pacific) paraissait le plus adapté et adaptable à l'environnement d'Ingenico. Il était simple, clair et après quelques modifications, diffusable rapidement via l'outil SIRH.

#### Action 2 : Le choix du prestataire

En parallèle, un appel d'offre a été lancé afin d'identifier le prestataire qui pouvait le mieux répondre au besoin, par rapport à la taille du groupe, ses processus et son internationalité. Talentsoft a été choisi. En effet, ce prestataire proposait une offre couvrant largement les processus souhaités, l'administration

de l'outil était simple et gérable par une personne fonctionnelle et non technique. Ils ont rapidement compris les besoins et leur outil était aisément paramétrable et par ce biais, particulièrement bien adapté à nos problématiques.

#### Action 3 : Le développement et la recette

Après s'être mis d'accord avec les régions sur le processus d'entretien et le formulaire à utiliser, les paramétrages de l'outil permettant d'animer les processus ont été décidés lors d'ateliers de conception. Ce nouvel outil intégrant le processus et le formulaire a ensuite été présenté à chaque région afin qu'il puisse être testé et obtenir un premier retour sur le processus final mis en place, les traductions et les informations demandées dans le formulaire. En parallèle, un projet d'interface afin de lier l'outil d'administration du personnel à ce nouvel outil a été réalisé. SAP sera la base de toutes modifications qui seront ensuite automatiquement mises à jour chaque nuit dans l'outil de gestion

des carrières et de la performance, afin d'éviter la double saisie.

## Action 4 : Accompagnement du changement

Les DRH de chaque région ont été formés à l'outil en tant que formateur afin qu'ils puissent, à leur tour, former les managers dans les régions, dans leur langue. Pour cela, des guides ont été préparés (traduits pour les employés dans 6 langues) pour chaque types de profil (RH, manager, employé). Pour les employés, un e-learning a été créé afin de les aider à naviguer dans le nouvel outil et à comprendre le nouveau processus mis en place. Un workspace RH a été mis en place afin de pouvoir partager de l'information avec les régions sur les campagnes à lancer, les documents de formations, ...

De plus, une newsletter a permis de garder les DRH des régions toujours informés des étapes du projet et de leur donner une visibilité sur les étapes à venir afin qu'ils puissent anticiper l'éventuelle charge de travail. Un site intranet a également été réalisé. Ce site, à destination des managers et employés du groupe, contient toutes les informations relatives aux processus, au SIRH (guides, e-learning, FAQ...) et à l'organisation des campagnes de lancement. Une campagne d'entretien a également été lancée via l'outil de communication interne d'Ingenico.

Un support utilisateur a également été créé. Le 1er niveau était géré en région par les RH. Le second niveau était en central, par le responsable projets. Une boîte email générique par région et une pour le groupe a également été mise en place afin de centraliser les demandes et permettre une gestion efficace des anomalies ou/et de simples incompréhensions des utilisateurs

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Comme expliqué auparavant, les DRH des régions ont été très impliqués dans ce projet. Comme plusieurs projets ont été lancés en même temps, la décision a été prise d'avoir un DRH, chef de projet fonctionnel, pour chaque projet à lancer. Les DRH devaient choisir leur projet en fonction de leur affinité avec le ou les sujets proposés. Cela a permis de faciliter l'implication des DRH dans les différents projets. Il y avait aussi un responsable de projet en central qui coordonnait les équipes (chef de projet fonctionnel, RH région, prestataire) et s'occupait de toute la partie accompagnement du changement. Et enfin un chef de projet pour le département DSI qui s'occupait de la partie technique et interface.

Concernant les suivis projets, des réunions projets une fois par semaine (prestataire, DSI, responsable de projet RH) permettaient de suivre les développements, recettes et points d'anomalie. Tous les deux mois, un comité de pilotage était organisé (prestataire, chef de projet fonctionnel, responsable projets groupe, chef de projet DSI, DRH groupe, directeur, DSI groupe) afin de faire un retour global sur l'avancement du projet : effectuer les alertes éventuelles et l'évaluation des risques, statuer sur certaines décisions ayant un fort impact sur le projet.

Un responsable de projet RH a été embauché afin de coordonner tous les projets en cours, dont la mise en place de l'entretien annuel en ligne. Une aide supplémentaire a également été sollicitée (consultant externe) pendant un mois environ, avant le déploiement, afin d'épauler le responsable de projet sur la partie accompagnement du changement et la recette fonctionnelle.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le déploiement international de l'outil sans passer par une phase pilote au préalable était un risque assumé lié au souhait réel de montrer une action groupe dans la mise en place de ce nouveau processus et de ce nouvel outil. Par conséquent, le multilingue était très important. Il a donc fallu faire traduire le formulaire d'entretien dans 6 langues. En effet, il était nécessaire de prendre en compte le fait que les salariés d'Ingenico ne sont pas tous bilingues anglais, il fallait donc adapter l'outil pour espérer obtenir l'adhésion des employés et ainsi le succès du projet.

Afin de compléter l'évaluation de la performance globale, nous avons intégré dans notre outil, notre référentiel de compétences et de métiers, nouvellement conçu. Pendant l'entretien, les collaborateurs étaient évalués sur les compétences transverses et fonctionnelles (liées spécifiquement à leur métier). Grâce à cette évaluation, nous pourrions dès lors analyser les compétences du groupe et mettre en place des actions pour pallier à l'éventuel manque de compétences, faire des passerelles entre les métiers...

Enfin, Une interface a été réalisée afin d'avoir une saisie unique des données individuelles des employés. Toute donnée personnelle d'un employé est modifiée dans SAP HR, qui est l'outil groupe de gestion administrative. Chaque nuit une interface tourne afin de mettre à jour la base de données de l'outil de gestion de la performance et des carrières.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Le projet a rencontré quelques difficultés de mise en place en Allemagne, la DSI allemande demandant plus de précisions sur le document technique signé par le DRH et la DSI groupe. Afin de répondre à leurs besoins légaux et contractuels, certains points du document technique ont été détaillés avec l'aide du prestataire. Ce document a ensuite été approuvé et signé par TalentSoft, le DRH et DSI groupe. L'Allemagne a pu dès lors, utiliser l'outil.

Comme dit précédemment, les formulaires ont été traduits dans 6 langues (anglais, français, turc, allemand, espagnol, portugais) afin que tous les employés de l'entreprise puissent comprendre et compléter les informations demandées. Il est parfois difficile d'avoir des traductions parfaites même si celles-ci sont validées par les pays. Il y avait parfois quelques fautes de syntaxe ou de vocabulaire. Il est prévu une relecture des formulaires avant la prochaine campagne. Les guides utilisateurs à destination des employés ont eux aussi été traduits.

Malgré les différents niveaux de support et la mise en place de boîtes email génériques, la gestion de l'administration de l'outil est restée très centralisée au niveau du responsable de projets et il a été parfois difficile de suivre toutes les demandes même si une organisation avait été mise en place en amont avec les régions. L'attribution d'un accès administrateur restreint aux RH régions pour l'année prochaine est envisagé afin qu'ils puissent gérer directement certaines anomalies.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'objectif est d'avoir des processus RH harmonisés et automatisés afin de faciliter la gestion des ressources humaines au sein du Groupe Ingenico qui a désormais une politique ressources humaines répondant à une stratégie commune. Il est possible d'établir des statistiques groupe sur les mêmes critères (compétences, performances...) et suivre nos talents à travers le monde.

Le déploiement de cet entretien annuel en ligne couplé avec la mise en place d'autres modules, comme la talent review permet aujourd'hui d'avoir une véritable gestion des carrières tant au niveau du groupe qu'à celui des régions, et de suivre la performance de tous les collaborateurs.

De plus, il y a eu une bonne implication des employés et des managers avec 90% des formulaires d'entretien individuel complétés et validés (par le manager et l'employé). Certaines régions ont réussi à atteindre les 100 % de validation. Nous sommes très satisfaits du taux de validation, compte tenu du fait que c'était la première fois que nous implémentions ce nouvel outil et ce nouveau processus.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Une enquête de satisfaction a été lancée afin d'obtenir des retours concrets de nos clients internes. Nous avons obtenu une note de satisfaction globale plutôt encourageante puisqu'elle est d'environ 3 sur 4. Dans le détail, certains points d'amélioration sur lesquels travailler d'ici la prochaine campagne de fin d'année ont été identifiés :

Le reporting : mettre en place un catalogue de rapports afin d'aider les managers et les RH à piloter leur population.

La mise en place d'un plan de communication sur les processus déployés : faire des communications courtes et récurrentes sur les processus déployés afin de les ancrer dans la culture du groupe et de s'assurer que le niveau d'information est le même pour tout le monde.

La formation et e-learning : intégrer l'évaluation de la performance dans les formations au niveau groupe pour nos managers. De plus, un outil e-learning sur tout ou partie du processus permettrait de former les nouveaux arrivants ou toute personne de l'entreprise qui souhaiterait, à son rythme, se mettre à jour sur l'outil SIRH Groupe.

Les nouvelles implémentations : continuer à implémenter de nouveaux processus tout en gardant le même outil. Cela permettra de mettre facilement en œuvre des passerelles entre les processus et d'avoir un outil de gestion commun pour le développement RH : Revue des talents, recrutement, revue des salaires, organigramme..





Véronique JAU-POUPINEAU

Diplômée d'un master 2 en Management global à l'Université Paris Dauphine, elle est actuellement responsable du département marque employeur au sein du Groupe La Poste. Précédemment, elle occupait le poste de responsable projets communication au sein du siège de La Poste, après avoir été responsable alternance en Ile de France pendant six ans au sein du Groupe.



LE GROUPE LA POSTE

La Poste est un Groupe de services multi activités qui opère sur les marchés du Courrier, du Colis / Express, de la Banque et de la Distribution. Le Groupe est présent à travers 250 filiales dans 40 pays. Il compte 260 000 collaborateurs dans le monde et figure aujourd'hui parmi les principaux groupes de services européens avec plus de 30 millions de clients, entreprises et particuliers.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le département marque employeur a été créé en 2007 au sein de la DRHRS du Groupe La Poste. C'est dans ce cadre que ce département a conduit ses missions, en adaptant ses réalisations au périmètre groupe : divers outils de communication groupe ont été élaborés (visuel institutionnel, film employeur, charte des annonces de recrutement pour le Groupe ou encore le site carrières du Groupe).

Le site laposte.fr/recrute a été conçu dans cet esprit : permettre à chaque entité du Groupe de communiquer en bénéficiant d'un endossement au Groupe, pour renforcer l'homogénéité de la communication employeur, et de la marque Le Groupe La Poste en toutes situations, qu'il s'agisse d'actes ou d'annonces de recrutement, de prises de parole employeur, de présences à des événements : le nouveau site permet de faire bénéficier de la visibilité du Groupe à tous les publics.

Les enjeux du recrutement sur Internet pour La Poste sont de trois ordres :

**Un enjeu d'image :** valoriser la marque employeur, révéler les atouts RH de La

Poste et participer à la e-réputation RH du Groupe en constituant un levier favorable à la visibilité de La Poste en tant qu'employeur de référence, et contribuer à l'amélioration de sa notoriété.

**Un enjeu de business :** assurer le renouvellement des compétences nécessaires à la poursuite et l'adaptation de l'activité, améliorer la relation avec le candidat, et doter les professionnels du recrutement à La Poste d'un outil innovant et performant.

**Un enjeu de diversité et d'égalité des chances :** garantir l'accessibilité pour toute personne à l'ensemble du site, mettre en place le traitement égalitaire des candidatures et assurer la traçabilité des opérations de recrutement afin d'être en mesure d'apporter, si nécessaire, la preuve d'une non-discrimination dans les process de recrutement.

### LA RÉALISATION DU PROJET

**Un site moderne et innovant..**

La Poste a eu la volonté de mettre au service de ses candidats le meilleur de la technologie.

Pour présenter les métiers du Groupe,

des fiches descriptives ainsi que des vidéos et témoignages audio (podcasts avec une transcription textuelle) ont été créés pour donner le maximum d'informations aux candidats sur les missions et les profils requis pour chaque poste. Enfin, la rubrique « Les visages de La Poste » permet aux candidats de connaître La Poste à travers le regard des collaborateurs du Groupe. Ceux-ci ont dorénavant la possibilité de partager leur vision de l'entreprise et leur expérience au sein du Groupe grâce à la mise en ligne de leurs témoignages.

Repensé à la manière d'un site de e-commerce, le site présente de nouvelles fonctionnalités techniques. Le candidat peut sélectionner les offres qui l'intéressent, se référer à la fiche métier correspondante, constituer son « panier » d'offres, se porter candidat et suivre sa candidature en ligne.

Afin d'assurer l'égalité des chances, La Poste s'est donné les moyens techniques d'accepter et de traiter toutes les candidatures quelles que soient leurs formats de transmission : par mails, par courrier ou encore réalisées directement sur le site via le formulaire en ligne. Cela est possible grâce à la mise en œuvre de reconnaissance sémantique, de vidé-

ocodage, et d'intégration globale des étapes du recrutement au sein de l'outil. Ces traitements permettent également à La Poste d'assurer la diversité dans ses recrutements en intégrant l'ensemble des candidatures. Il est également possible de déposer une candidature spontanée en ligne.

Le Groupe La Poste est la première entreprise française à mettre en place une connectivité entre son système de gestion de candidature et les réseaux professionnels LinkedIn et Viadeo : les candidats peuvent donc importer leur profil directement s'ils le souhaitent (utilisation des APIs). Parce que cette refonte ambitionne de positionner La Poste comme leader de l'égalité des chances, le nouveau site offre un module optionnel de traitement de candidature selon le mode du « CV anonyme ».

De leur côté, les recruteurs du Groupe La Poste peuvent accéder à une CVthèque complète, enrichie non seulement des CV rédigés en ligne par les candidats mais également de ceux envoyés par courrier (processus de numérisation via la dématérialisation et le vidéocodage), ou encore par mail (procédé de traitement intégré).

Le nouvel espace de recrutement s'est également doté d'une application très complète de publication et de gestion des offres d'emploi offrant une traçabilité totale du process de recrutement. En outre, l'application permet une publication automatique des offres d'emploi vers une sélection de jobboards (Monster, Keljob, CadreEmploi, APEC, Regionsjob, Vocatis, et très récemment Ohmyjob, le jobboard de Facebook).

L'ensemble de ces fonctionnalités a pour objectifs : l'efficacité, la fiabilité et le gain de temps au service des candidats et des recruteurs. (L'utilisation du HR XML pour la gestion des flux de données standards XML spécifiques aux ressources humaines a permis la réalisation de ces objectifs)

Ce nouvel espace recrutement met à la disposition des candidats des outils

pratiques et des services gratuits leur permettant d'obtenir des conseils pour rédiger leur CV et leur lettre de motivation, pour réussir leur entretien d'embauche ainsi que des quiz pour tester leurs connaissances sur Le Groupe La Poste.

#### **...et un site accessible**

Dans le cadre de sa politique diversité, le site du Groupe La Poste répond au niveau d'accessibilité RGAA (Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations, une norme Argent) qui permet à l'ensemble des personnes en situation de handicap de pouvoir consulter l'intégralité de son espace recrutement et de postuler aux offres d'emplois. (RGAA est issu du référentiel WCAG 2.0 du W3C, il est une adaptation pour les administrations Françaises.) (W3C => World Wide Web Consortium | WCAG => Web Content Accessibility Guidelines)

Le Groupe La Poste a utilisé les technologies logicielles RH les plus pointues. En choisissant de travailler avec une société experte en accessibilité numérique, La Poste s'engage à garantir cette égalité d'accès en veillant à ce que toute personne puisse consulter et comprendre les informations, et ainsi postuler aux offres d'emploi. Ainsi, toutes les rubriques du site sont accessibles à tout internaute. Y compris celles et ceux en situation de déficience quelle qu'elle soit, visuelle, auditive, motrice, cognitive, neurologique ou liée à la parole.

Le rich média présenté, c'est-à-dire l'ensemble des photos, fichiers audio et vidéo, a été rendu accessible notamment grâce à des sous-titrages pour les malentendants ainsi qu'à la transcription textuelle et l'audio-description pour les malvoyants.

Le Groupe La Poste est, avec 90 % d'accessibilité, l'entreprise française qui dispose du meilleur niveau d'accessibilité sur son site de e-recrutement.

## **LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS**

Afin d'assurer l'égalité des chances, La Poste s'est donnée les moyens techniques d'accepter et de traiter toutes les candidatures quelles que soient leurs formats de transmission : mise en œuvre de reconnaissance sémantique, de vidéocodage, et intégration globale des étapes du recrutement au sein de l'outil. Ces traitements permettent également à La Poste d'assurer la diversité dans ses recrutements en intégrant l'ensemble des candidatures. La Poste a également mis en place un module d'aide à la création de CV à la disposition des candidats internautes.

L'efficacité du site est en partie due à l'interopérabilité des plates-formes : une connectivité entre son système de gestion de candidature et les réseaux professionnels LinkedIn et Viadeo est possible. Le site de recrutement apporte de nombreux bénéfices à ses utilisateurs : il permet de rentabiliser la publication et la gestion des candidatures (centralisation des offres, et industrialisation de l'ensemble du process..) tout en permettant la multidiffusion en complément sur d'autres jobboards, ou sites emploi partenaires. Le site apporte une professionnalisation supplémentaire aux acteurs du recrutement en garantissant le suivi des candidatures et les réponses individualisées aux candidats et internautes. Enfin, l'outil de e-recrutement permet de garantir la traçabilité du process de recrutement et de respecter les engagements pris dans la Charte du recrutement.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Piloté par le département marque employeur et le chef de projet Web, la réussite du projet nécessitait de multiples ressources. C'est pourquoi La Poste a fait appel à plusieurs prestataires pour assurer le développement du site. Les principaux domaines attribués à chacun étaient :

- l'accessibilité numérique ;
- la conception de la partie front office du site (la partie visible pour les internautes) et la création du CMS (Content Management System) ;
- le progiciel de publication et gestion des offres ;
- la reconnaissance sémantique ;
- la numérisation des CV papiers transmis ;
- l'hébergement sécurisé, de la conduite du changement, de la formation des utilisateurs via un e-learning, ...

Grâce à ces nouvelles applications techniques, le nouvel espace carrières du Groupe La Poste est novateur dans l'univers du recrutement.

Sur la partie communicationnelle, un à deux acteurs et les responsables RH et communication des métiers ont contribué à la rédaction des rubriques les concernant. L'ensemble est piloté par la responsable marque employeur.

Le projet a été mené sur 18 mois. Les principales étapes étaient le recueil d'informations, la conception fonctionnelle, la conception graphique, l'intégration html, le développement technique et la recette fonctionnelle et technique.

Le chef de projet web de La Poste a su « orchestrer » les différents prestataires spécialisés afin de respecter le cahier des charges technique et fonctionnel. Ce document relate les besoins de La Poste, tant sur les possibilités techniques du site que sur l'utilisation concrète par les internautes de l'outil. Pour garantir l'accès à toute personne, même en situation de handicap, les délais de réalisation du projet ont été

prolongés afin de prendre totalement en compte les étapes et pré-requis liés à l'accessibilité numérique grâce à l'accompagnement d'une société spécialisée. La mise en place de technologies RH très pointues a également nécessité une extension du budget.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'ancien site de recrutement de La Poste ([www.laposte.fr](http://www.laposte.fr)), accessible à partir du portail de La Poste, datait de 2006/2007 dans sa conception. Son ergonomie et ses applications étaient devenues obsolètes par rapport aux enjeux de La Poste en matière de recrutement et au regard de l'évolution des technologies web. Lors de la sortie du site, en Juin 2011, La Poste prévoyait au plan national le recrutement de 4 000 collaborateurs et 2 500 en contrat d'alternance, ce qui a été largement réalisé. Ces volumes de recrutement placent La Poste parmi les 20 entreprises françaises qui recrutent le plus. Aussi, il s'est avéré nécessaire de repenser ce site, tant sur les parties de communication RH vers le candidat

que sur l'application de publication et de gestion des offres d'emploi.

Par ailleurs, une réflexion s'est imposée quant à l'accessibilité numérique du site. Pour garantir l'égalité des chances lors du recrutement, il fallait commencer par permettre à toute personne d'accéder aux informations du site ainsi qu'aux offres d'emploi. Ainsi, La Poste avait un double objectif : créer un nouvel espace de recrutement moderne et innovant pour valoriser sa marque employeur, tout en respectant les règles d'accessibilité numérique sans que cela n'ait d'impact ni sur l'esthétique, ni sur les contenus, ni sur l'ergonomie du site. Le projet était soumis à des exigences de rigueur afin d'obtenir les résultats attendus. Le site devait en effet répondre à des exigences de navigabilité et d'accessibilité numérique. De même, le nouvel espace de recrutement se devait d'atteindre de bons niveaux d'ergonomie et d'efficacité. Le site devait satisfaire aux besoins de plus de 300 utilisateurs internes présents au sein des quatre pôles d'activités. Le Groupe voulait répondre aux critères d'utilisateurs en prenant en compte les préférences des candidats internautes, suite à une enquête réalisée avant la création du site.



## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Depuis l'ouverture du site, des mesures mensuelles sont réalisées. Ainsi, on comptabilise entre 80 000 et 90 000 visites / mois, et entre 600 000 et 800 000 pages vues à ce jour. En 2011, Le Groupe La Poste a recruté 5 100 collaborateurs en CDI, et formé 3 600 jeunes en alternance. 60 % des pages visitées sont celles des offres d'emploi. Le recrutement est une activité saisonnière. On constate qu'en moyenne, La Poste reçoit entre 6 000 et 11 000 candidatures par mois. Plus de 61 000 candidatures sont aujourd'hui intégrées à la base (ce chiffre intègre les multi-candidatures éventuelles). La Poste réalise une grande performance en refondant à la fois son site carrières et son système de gestion de candidatures remportant le classement APOLLO France du cabinet Potential Park en Février 2012. Le site de recrutement a été récompensé parmi plus de 200 sites en France : cette étude met en avant les meilleures expériences candidats « on line » et positionne La Poste au rang N°1 de ce classement (+ 68 places).

La Poste a été nommée lors des Trophées de l'Accessibilité 2012, dans la catégorie « Accessibilité et Emploi ». Le Groupe, par son engagement réitéré en faveur de l'égalité des chances, poursuit ses travaux d'optimisation avec le prestataire spécialisé.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Sachant que le premier vecteur d'intégration est l'emploi et que la première

condition pour pouvoir postuler est d'avoir connaissance de l'offre, La Poste envisage de poursuivre ses actions et souhaite développer une application mobile pour permettre au maximum de personnes d'avoir accès aux offres d'emploi. Par ailleurs, de nouveaux liens interactifs sont prévus sur les offres d'emploi en ligne pour renvoyer vers les sites de nos partenaires. En effet, pour nos annonces de Facteur H/F, pour postuler, les candidats seront redirigés vers le site de Pôle Emploi qui réalise pour La Poste le recrutement sur ce métier, avec sa Méthode de Recrutement par Simulation (MRS).

De même, la majeure partie de l'alternance à La Poste est gérée par les Centres de Formation des Apprentis (CFA) de La Poste que sont les Formapostes. Leurs annonces seront visibles sur le site [laposte.fr/recrute](http://laposte.fr/recrute) : de la même manière que les offres de facteurs, les candidats internautes seront réorientés sur les sites internet des Formapostes pour formaliser leur inscription aux sélections afin d'accéder aux formations.

L'objectif est de poursuivre le développement de la stratégie de centralisation des offres d'emploi à pourvoir au sein du Groupe La Poste.





Jean-Marc BARFETY

Responsable du SIRH pour le groupe PSA Peugeot-Citroën depuis 5 ans, pilote un programme ambitieux de rénovation du système d'information pour accompagner la politique RH du groupe. Diplômé de Supelec, Jean-Marc Barféty a rejoint la fonction RH pour piloter le SIRH après une carrière à la direction informatique du groupe. Cette double expérience lui permet de faire l'interface entre le métier RH et le métier SI.



Fort de deux marques de renommée mondiale, Peugeot et Citroën, le Groupe PSA a vendu 3,5 millions de véhicules dans le monde en 2011, dont 42 % hors d'Europe. 2<sup>e</sup> constructeur automobile européen, présent dans 160 pays, il a réalisé un chiffre d'affaires de 59,9 milliards d'euros.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le groupe PSA s'est doté en 2009 d'une politique de développement des ressources humaines. En particulier, elle stipule : « Tout collaborateur bénéficie d'un entretien individuel annuel avec son manager ». En parallèle, les systèmes de gestion de carrières étaient en voie d'obsolescence. Ils ne permettaient plus d'accompagner le déploiement de cette politique.

L'enjeu du projet, regroupé sous le terme de GlobalHR careers, était de disposer d'un système d'information permettant d'assurer le déploiement de cette politique et, plus particulièrement, le déploiement de l'entretien annuel sur l'ensemble de la population du groupe PSA (hors ouvriers) dans tous les pays où le groupe est implanté.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Ce projet est mis en place dans le cadre d'une définition globale de l'architecture

du SIRH sur 3 niveaux.

Le premier niveau correspond aux systèmes de gestion administrative/paie locaux, adaptés à la situation du pays.

Le deuxième niveau correspond au socle RH monde avec un référentiel nominatif de l'ensemble des 125.000 salariés du groupe (hors GEFECO et FAURECIA) dans 33 pays et un outil de gestion des référentiels corporate RH : fonctions, organisation, compétences, etc. qui sont à la base de la politique de développement RH. Ce socle a pour vocation d'alimenter les outils de gestion de carrières et de gestion de la formation (GlobalHR), les outils de reporting (RRG), le référentiel de sécurité du groupe (REUNIS), l'annuaire, l'organigramme, etc. Il est alimenté par les systèmes de gestion administrative/paie locaux.

Le troisième niveau correspond aux outils pour supporter les processus Corporate : gestion des carrières, gestion de la formation, recrutement, compensation & benefits, reporting, organigramme, annuaire, etc. Ils s'accrochent au socle pour récupérer les données nominatives des dossiers salariés et les référentiels corporate. La politique est de choisir l'outil le

plus adapté aux besoins de PSA, parmi les solutions spécialisées par fonction disponibles sur le marché (politique du « Best of Breed »).

Dans le cadre de ce schéma directeur, PSA a engagé une démarche de sélection d'outils pour couvrir les processus. Pour la gestion de carrière, le choix s'est porté sur ETWeb de Lumesse, en mode Saas. Les avantages qui nous ont conduit à choisir cette solution sont : adéquation aux besoins, capacité à associer une gestion collective et individuelle, la puissance des outils de reporting et d'exploration des données (filtres, rapports rapides, etc.). Un premier pilote a été mis en place sur une direction (direction des achats, 700 personnes) pour la campagne d'entretiens d'évaluation 2010 et objectifs 2011. Un retour d'expérience a été fait. Par ailleurs, les règles de l'entretien annuel ont évolué dans le cadre de la définition de la politique de développement des ressources humaines.

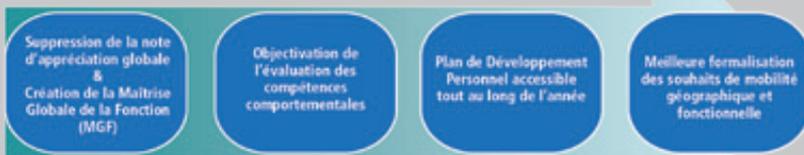
L'outil d'entretien annuel a été déployé pour la campagne d'entretiens d'évaluation 2011 et objectifs 2012 sur l'ensemble du périmètre : 23 000 cadres et 35 000 techniciens/agents de maîtrise dans

33 pays. La campagne s'est déroulée du 1<sup>er</sup> décembre 2011 au 15 février 2012. L'outil intègre un workflow avec 3 acteurs : le collaborateur, le manager (pour validation) et HRBP et fonctions RH (pour information).

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'équipe en charge du projet était composée de différentes personnes avec des compétences complémentaires : un métier prescripteur, organisé en centre de références (ou d'expertise) « Talent and Leadership development », au sein de la direction du développement des ressources humaines. Une équipe SIRH (MOA), pilotée par un chef de projet, pour la définition et la mise en œuvre du projet. L'équipe SIRH est intégrée à la fonction RH. Une équipe « accompagnement du changement », destinée à définir et mettre en place l'ensemble des actions nécessaires au déploiement au sein de l'organisation aussi bien du processus que de l'outil associé. Cette équipe s'est appuyée sur l'expertise d'un prestataire externe (Convictions RH). Une équipe DSI, pilotée par un chef de projet informatique, pour la prise en charge des aspects techniques du projet (interface, SSO).

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS



Les spécificités du projet sont les suivantes :

**Une démarche cohérente et conjointe d'évolution du processus d'entretien individuel et de mise en place d'un nouveau système d'information.** Le défi à relever était d'assurer un déploiement combiné du processus et de l'outil sur l'ensemble du périmètre concerné. Les grandes évolutions du processus consistaient en une évolution du mode d'évaluation de la maîtrise de la fonction, en particulier avec une évaluation de la maîtrise comportementale de la fonction par rapport à un référentiel renouvelé. Des cibles de niveaux de comportement doivent être définies avec le collaborateur et donnent lieu à des actions d'amélioration. La dernière évolution est la mise en place d'un plan de développement personnel et un renforcement du volet mobilité. Il y a donc eu un couplage fort entre le métier et le SIRH pour ce projet.

**Un accompagnement du changement structuré :** face aux enjeux du projet, un dispositif d'accompagnement du changement a été mis en place, combinant la formation aux évolutions du processus et au nouvel outil. Il s'est appuyé sur le réseau des HRBP (Human resources Business Partner = gestionnaire RH), de l'ordre de 300 dans le monde, qui ont démultiplié la formation dans des séances de mobilisation des managers. Un portail

d'accès à l'application a été mis en place. Il donnait accès aux supports de formation, aux kits de déploiements, aux documents de référence, à des vidéos ludiques pour illustrer les comportements, etc. L'accompagnement du changement a ensuite pris en charge le retour d'expérience.

**La dimension internationale :** l'ambition était de déployer ce processus, et donc l'outil, sur l'ensemble du périmètre international du groupe. Cela va de la Chine à l'Amérique du Sud, la Russie et l'Europe, jusqu'à des pays plus lointains comme l'Afrique du Sud. Cela a nécessité de traduire en 8 langues l'application ainsi que l'ensemble des supports de l'accompagnement du changement (l'entretien lui-même se fait dans la langue officielle du pays, soit un nombre supérieur). Il a fallu renforcer le maillage des HRBPs dans les pays et animer l'ensemble de ce réseau. Dans les pays, il était nécessaire de s'assurer que l'entretien serait compatible avec les législations locales (ex : Allemagne, avec la cogestion). Il a ensuite fallu s'assurer que l'ensemble du personnel était connu (c'est le rôle du Socle RH/Monde) et qu'il pouvait accéder au système. Le processus d'entretien annuel était déjà international, mais une part importante se faisait sur papier. La mise en place de l'outil a permis de généraliser et de contrôler l'internationalisation du processus.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nous avons rencontré trois difficultés majeures, liées aux spécificités citées ci-dessus :

**La stabilisation du processus et des règles de gestion :** si les grands principes ont été rapidement définis (été 2011), les règles précises, parfois le vocabulaire, ont nécessité des phases d'ajustement. Un pilotage serré du projet a permis de fonctionner par jalons/décisions pour converger vers un processus et donc un système figé pour le 1<sup>er</sup> décembre 2011. Le nombre des supports d'accompagnement du changement et leur traduction en 8 langues étaient une contrainte forte pour une définition précise des règles de façon anticipée.

**Mise en place d'un nouvel outil en Saas,** selon un mode de travail qui n'est pas habituel à PSA. Cela a nécessité de mettre en place une gouvernance serrée avec le fournisseur pour tenir les délais.

**La taille du périmètre** (dimension internationale + volume de population) : une animation spécifique, portée par l'accompagnement du changement, a permis d'assurer la diffusion sur l'ensemble du périmètre, avec la mise en place du réseau de relais HRBP. Pendant la campagne, très contrainte en termes de délai, une cellule d'assistance (2 personnes) a été déployée auprès des HRBPs, avec une gestion des questions et incidents. Elle a assuré une assistance de 2<sup>e</sup> niveau. Un tableau de bord a été mis en place pour suivre l'avancement du processus : taux de réalisation des entretiens par directions et pays.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

La campagne EI 2012 a débuté le 1<sup>er</sup> décembre 2011 et s'est achevée le 15

février 2012. Près de 50 000 cadres et techniciens/agents de maîtrise du groupe ont bénéficié d'un entretien individuel.

Dans le cadre de l'engagement « un entretien pour tous » de la politique de développement RH du Groupe, l'entretien individuel 2012 a été marqué par :

- Un nombre de cadres et de TAM avec un EI réalisé en hausse par rapport aux années précédentes,
- Des aménagements apportés au processus, suite au retour d'expérience conduit en 2011 auprès des partenaires sociaux, collaborateurs / managers et acteurs RH,
- Le déploiement monde dans 33 pays et en 8 langues du nouveau SIRH GlobalHR, pour une plus grande transparence des entretiens et une meilleure exploitation des souhaits exprimés par les collaborateurs,
- Un dispositif d'accompagnement du changement renforcé déployé en 8 langues, avec une contribution accrue des HRBP.

Des ajustements vont être apportés, mais l'objectif est de stabiliser le processus d'entretien individuel.

Dans le cadre du programme GlobalHR careers, nous travaillons actuellement sur la mise en place de la Talent Review. Un autre projet est de choisir une solution de sourcing (recrutement + mobilité interne). La formalisation du besoin est en cours.



## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Un retour d'expérience a été mené selon cette méthodologie :

### • Réalisation d'une enquête de perception auprès des managers, collaborateurs, HRBP

- ▶ Recueillir la perception des managers, collaborateurs et HRBPs sur la campagne EI 2011-2012 :
  - Processus
  - Nouveau SIRH GlobalHR Carrers
  - Animation du changement

- 100 entretiens collaborateurs :
  - Managers 50 %
  - Non managers 50 %
  - France et hors France

- 100 questionnaires HRBP

### • Application d'une vérification du respect des standards (VRS)

- ▶ Évaluer la conformité des entretiens au regard des standards exprimés :
  - Maîtrise de la fonction
  - Objectif Annuels de Performance
  - Projet Professionnel
  - Plan de Développement Personnel
  - Définitions de fonctions, demandes d'entretiens

- Extraction data GlobalHR

- Analyse qualitative de 200 formulaires :
  - 100 évaluations 2011
  - 100 évaluations 2012
  - 3 pays : France, UK, Espagne
  - 50 % Cadres, 50 % TAM (2/3-1/3 en 2011)

## Développement d'un reporting Groupe pour une meilleure visibilité et un pilotage performant au sein de Bolloré



Carole KRAVEL

Diplômée de l'ESG Paris, elle a un parcours de 20 ans dans le domaine SIRH côté éditeurs ou côté clients en tant que responsable SIRH. Elle est responsable depuis 10 ans du SIRH et occupe aujourd'hui le poste de DRH

adjointe en charge du SIRH, compensations & benefits et protection sociale du groupe BOLLORÉ.



Créé en 1822, le Groupe Bolloré figure parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales avec en 2011 près de 38 000 collaborateurs dans 110 pays et un chiffre d'affaires de 8 491 M€. Grâce à sa stratégie de diversification basée sur l'innovation et sur le développement à l'international, il occupe aujourd'hui des positions fortes dans chacune de ses activités rassemblées autour de 3 pôles : Transport et Logistique, Communication et Médias, Stockage d'électricité.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le SIRH de Bolloré est en charge de deux processus annuels de reporting au niveau monde : le reporting des données sociales NRE et le reporting des engagements sociaux. Le reporting des données sociales nécessite la remontée d'informations et d'indicateurs sociaux annuels au niveau monde en particulier concernant le suivi des effectifs.

Concernant les engagements sociaux, les normes comptables internationales (IFRS) imposent depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 aux sociétés cotées sur un marché réglementé et aux groupes consolidés de provisionner leurs engagements sociaux dans leurs comptes. Il faut donc collecter auprès de chaque société, individu par individu, tous les éléments nécessaires au calcul de ces provisions ainsi que les montants individuels réellement versés ou dus dans l'année.

Le groupe Bolloré rassemblant une grande diversité d'activités, de pays et d'outils, le projet « Reporting Groupe Bolloré » a pour vocation d'améliorer

la visibilité des données sociales au niveau groupe et de permettre un pilotage performant.

Le projet est né de l'interrogation sur la formalisation de la démarche de développement durable émanant de la direction des ressources humaines suite à l'entrée en application de la loi NRE. Les premières actions se sont donc concentrées sur l'aspect social avec la volonté de pouvoir communiquer automatiquement des données sociales fiables.

Pour disposer d'une information homogène et fiable, un outil de reporting spécifique a été développé en 2006 garantissant ainsi un processus sécurisé de remontée et de contrôle des données d'une année sur l'autre.

### LA RÉALISATION DU PROJET

La récolte et la consolidation des données sociales au niveau Groupe est annuelle, au 31 décembre de chaque année. Le projet de reporting s'étend à toutes les sociétés consolidées du

groupe par intégration globale ou proportionnelle dès lors que la société comporte des effectifs.

La collecte a pour objectif de permettre une remontée annuelle des informations relatives : aux effectifs, aux mouvements du personnel, à la formation, à la rémunération, à l'hygiène et à la sécurité, à la mobilité, aux relations professionnelles. Deux fichiers de collecte propres à chaque société sont générés automatiquement à partir des données détenues en central avec un fichier restituant le fichier de collecte de l'année antérieure et un fichier prédéfini pour la collecte de l'année. Il existe deux types de fichiers de collecte : pour les sociétés françaises, la déclaration porte sur les effectifs et thèmes supplémentaires agrégés et pour les sociétés étrangères uniquement sur les effectifs. Les formulaires sont pré-remplis en fonction du type de pilotage :

- pilotage interne : Pour les sociétés françaises dont la paie est gérée par HR Access (système de paie du Groupe), les données individuelles des salariés sont pré-remplies grâce à une extraction faite en central.
- pilotage mixte : Les données des sala-

riés expatriés du Groupe gérées dans HR Access sont pré remplies dans le formulaire de leur société d'affectation.

- pilotage externe : Pour les autres sociétés, les fichiers de collecte ne comportent aucune donnée individuelle.

Le reporting social Groupe suscite également l'intérêt au niveau externe notamment pour la publication des rapports légaux, la réalisation du rapport annuel, l'information des commissaires aux comptes, les actionnaires, et l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés...).

Parallèlement, le projet répond également à des attentes internes concernant les données sociales et s'adresse notamment à la direction des ressources humaines, à la direction financière et à la direction générale. De plus, il permet l'élaboration du « Bilan RH Groupe ». Ce rapport illustre la diversité du Groupe Bolloré et fait état de la situation sociale.

*La génération automatique des fichiers de collecte*



- **79 Sociétés en France dont :**

- ▶ 55 sociétés françaises gérées par HR Access
- ▶ 24 sociétés françaises hors par HR Access



- **160 Sociétés étrangères dont :**

- ▶ 86 sociétés « expatriées »
- ▶ 74 sociétés sans expatriés

## ETAPE 1 - SIRH

### AU PREALABLE

Envoi d'une note aux correspondants locaux indiquant :

- L'objectif de la collecte NRE
- Leur rôle
- La présentation du processus de collecte

- Les échéances

### LA COLLECTE

Envoi automatique des fichiers aux correspondants locaux en 3 étapes :

- Application de collecte
- Fichier de collecte pour l'année en cours
- Fichier de restitution de l'année précédente

L'ensemble est alimenté par un guide utilisateur et des fichiers d'aide pour chaque étape de la collecte permettant une assistance complète.

## ETAPE 2 - CORRESPONDANTS ET RESPONSABLES LOCAUX

Les correspondants locaux ont une durée d'un mois pour remplir et renvoyer leur fichier de collecte. Ils sont assistés par les responsables locaux chargés de contrôler et valider les données transmises.

## ETAPE 3 - SIRH

Durant toute la collecte, le SIRH est à la disposition de l'ensemble des utilisateurs pour répondre au mieux aux interrogations de chacun.

- Assistance téléphonique et mail au quotidien
- Contrôle de la qualité et de la fiabilité des données dès leur réception
- Tableau de suivi pour chaque correspondant et responsable de division
- Relance pour rappeler la deadline

## ETAPE 4 - CORRESPONDANTS DE DIVISION

Assistance et gestion des correspondants et responsables locaux propre à leur périmètre.

Dès lors que le fichier est envoyé au

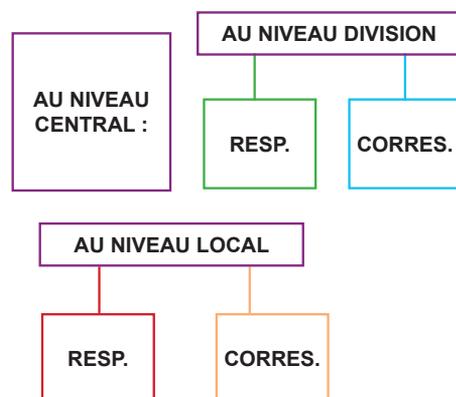
service SIRH pour retour :

- Le correspondant local reçoit un accusé de réception
- Le responsable local et le correspondant de division reçoivent à leur tour le fichier pour contrôle et validation définitive.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le processus de reporting annuel est décentralisé au niveau même des sociétés permettant ainsi de positionner la collecte au plus près des flux opérationnels. Cette remontée de données se fait au niveau individuel, ce qui nous permet de pouvoir créer des indicateurs très précis. La récolte de données s'effectue via un fichier Excel en mode formulaire avec des macros VBA. Une fois le formulaire conçu, c'est Micropole-Univers qui s'est chargé de mener à bien ce travail d'intégration pour lequel 10 jours de paramétrages ont été nécessaires. L'intégration du système de collecte Excel à une base de données unique WebFocus permet l'exploitation des données récoltées dans notre outil de BI.

Les acteurs :



Au niveau Central, le SIRH intervient en amont et tout au long de la collecte. Il envoie l'ensemble des fichiers de collecte, consolide l'ensemble des effectifs du groupe et reste un support permanent pour les locaux et les divisions.

La division intervient dans un premier temps afin de valider l'appartenance de ses sociétés au périmètre de collecte. Elle est chargée de mettre à jour les informations des intervenants du processus de collecte au niveau local.

Par ailleurs, elle doit veiller au bon déroulement du processus, assurer le suivi et la relance au niveau local si besoin est. Elle interviendra en fin de processus afin de valider l'ensemble des fichiers de collecte.

Deux types d'interlocuteurs interviennent au niveau local : d'une part, les correspondants locaux chargés de remplir les fichiers de collecte ; d'autre part, les responsables locaux chargés d'assister les correspondants tout en veillant au bon fonctionnement du processus en local.

	AU NIVEAU LOCAL	AU NIVEAU DIVISION
Correspondants	92	14
Responsables	69	10

La DSI intervient essentiellement pour le suivi et la gestion des serveurs de données, et pour l'ouverture et la fermeture de la collecte.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Au départ, notre première idée était d'utiliser une connexion internet avec un formulaire en ligne pour la collecte des données afin de créer des rapports dynamiques. Mais toutes les sociétés n'ayant pas les mêmes possibilités d'accès à internet en fonction des pays, la mise en place n'a pas été possible. Le choix d'utiliser un fichier de saisie Excel en mode formulaire pour la collecte a donc été privilégié. Une fois le formulaire rempli par les correspondants de collecte, il remonte dans la messagerie et va directement alimenter la base de données WebFocus.

Une autre difficulté lors de la réalisation d'un reporting monde est de ne pouvoir assurer une totale fiabilité des indicateurs. En effet, la compréhension des définitions, l'hétérogénéité des droits sociaux nationaux des différentes sociétés du groupe engendrent des complications.

Pour se prémunir au mieux et assurer une fiabilité maximale, il convient en amont d'avoir un processus explicite mais aussi des partenaires investis dans leur mission afin de respecter au mieux les délais et la pertinence des informations communiquées. L'ensemble du processus est organisé de façon à ce que les correspondants soient aidés tout au long du processus.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Nous publions un document annuel intitulé « Bilan RH Groupe » faisant état des effectifs répartis selon différents critères (âge, sexe, catégorie, ancienneté, zone géographique...), des mouvements du personnel, de la mobilité intragroupe, des évolutions professionnelles, des actions de formation... Rédigé en français ET en anglais, ce document est un véritable vecteur de communication faisant la promotion de notre projet de reporting groupe puisqu'il s'adresse non seulement aux ressources humaines, mais aussi aux différents correspondants de collecte. Sous la forme d'un livret de 35 pages en 3 parties, ce bilan RH groupe contient des indicateurs monde, des indicateurs France et des indicateurs par division.

Par ailleurs, un autre document interne appelé « Focus RH » est destiné à l'ensemble des collaborateurs sur le périmètre France sous la forme d'une page recto/verso reprenant les chiffres clés monde/France.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Nos principales attentes étaient d'être capables de répondre aux obligations légales fixées par la loi NRE en produisant le volet social du rapport annuel. C'était aussi de remonter l'ensemble des données sociales monde en dépassant les limites des SI non adaptés au traitement de données extra-financières, les barrières linguistiques et culturelles et en produisant à la fois des indicateurs France et Monde. Notre objectif était également de fiabiliser la qualité des données remontées en s'assurant de la cohérence des données N/N-1 et en ayant la maîtrise des indicateurs publiés. Tout en respectant des délais courts (planning fixant les échéances sur une période de 2 mois).

Effectif depuis janvier 2007, le projet Reporting Groupe Bolloré est un succès encore aujourd'hui puisqu'il répond parfaitement aux attentes formulées précédemment (volet social du rapport annuel). De plus, ce processus de collecte nous assure chaque année la constitution d'une base unique de données RH fiable et la constitution d'un référentiel société unique.

Les facteurs de ce succès sont notamment la pertinence du choix d'intégration d'un système de collecte Excel à une base unique de données WebFocus et le respect des délais par l'implication et la responsabilisation de tous les acteurs et le déploiement d'une solution complète et fortement automatisée.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Suite à la loi Grenelle 2, nous allons devoir faire face à de nouvelles exigences telles que :

- Extension de la collecte des données France aux données Monde : rémunération, absentéisme, formation, conditions d'hygiène et sécurité
- Conformité avec notre applicatif
- Nouveaux indicateurs à intégrer

Chaque année, nous tentons d'améliorer le processus de collecte. Les remontées faites par les correspondants locaux mais aussi les divisions nous permettent de prendre en compte les demandes et servent à l'amélioration du reporting, des procédures, et à une meilleure définition des indicateurs. Dès lors que la collecte pour l'ensemble du périmètre est validée, nous consolidons l'ensemble des données afin d'élaborer nos rapports et transmettre l'ensemble de nos chiffres au service communication, chargé de mettre en forme le rapport annuel. Ainsi, la collecte des données sociales permet de communiquer à l'externe comme à l'interne sur nos Ressources Humaines.





Bruno PATIE,

Diplômé en 1994 d'un troisième cycle en Organisation et Système d'Informations à l'ESC Poitiers, est aujourd'hui chef du service Etudes, Rémunérations et SIRH du Groupe TF1. Il a commencé sa carrière chez Sealed Air comme chef de projet SIRH. En 2000, il a rejoint Bouygues Telecom en tant que responsable du SIRH. Il est dans le Groupe TF1 depuis juin 2008.



Depuis sa privatisation en 1987, TF1 a créé autour de son métier de diffuseur des activités sur des segments porteurs. Avec 4 chaînes en clair, 12 payantes, 25 filiales opérant dans la production et le négoce de droits audiovisuels, dans la commercialisation d'écrans publicitaires ou de produits dérivés de l'antenne, TF1 est devenu le 1er groupe média français dont la vocation est d'informer et divertir sur tous les supports.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

L'arrivée de la TNT gratuite a bouleversé le paysage audiovisuel français. Dans ce contexte économique difficile et mouvant, le groupe TF1 a besoin d'indicateurs (notamment RH) de plus en plus performants et adaptables. TF1 est la première société audiovisuelle française à obtenir le label diversité. Cela accroît le nombre d'axes d'analyse que nous devons prendre en compte dans le pilotage de l'activité RH. Le groupe TF1 doit s'assurer de la traçabilité, de la permanence de la méthode dans son activité de production de données. Ces notions seront régulièrement auditées. Un projet global de mise en œuvre d'un décisionnel RH a donc été initié en 2011 pour répondre à ces différents enjeux.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Nous recherchions à mettre en œuvre un environnement décisionnel qui nous permette de gérer l'ensemble de notre problématique RH : le reporting, les aspects décisionnels et les tableaux de bord pour le management. L'outil de restitution a donc été un choix particulièrement sensible dans le cadre du projet. Nous avons sélectionné Microstrategy qui nous permettait de répondre à l'ensemble des usages et qui apportait en plus un accès en mobilité mature par rapport aux autres solutions étudiées. Nous avons partagé notre projet en cinq lots. Nous avons tout d'abord mis en œuvre un lot sur les effectifs. Ce socle de base nous permettra de disposer de l'ensemble des axes d'analyse utiles dans l'ensemble des autres analyses. Dans un second temps, nous avons mis en place un lot sur le pilotage de la rémunération. Ce lot nous permet

toutes les études de positionnement interne, la préparation des campagnes de révision de salaire... Ce lot a été essentiel dans l'appropriation de la solution par les RH opérationnels. L'outil de positionnement de nuage de point est l'outil le plus utilisé.

Le troisième lot permet le pilotage de la campagne de révision des salaires. Dans ce lot, nous avons particulièrement insisté sur des documents de pilotage des augmentations, des promotions, des parts variables et des primes exceptionnelles selon les axes prioritaires de la diversité. A tout moment, le RH opérationnel dispose de documents de synthèse qui lui permettent un débat avec son DG autour du respect de la diversité. Ce document très pratique permet un pilotage efficace notamment de l'axe H/F et de l'allocation du budget complémentaire donné sur ce sujet.

100% des documents utilisés dans les réunions de bouclage (avec

Nonce Paolini ou Martin Bouygues) sont directement issus du décisionnel RH. Ces documents n'ont pas été retraités ni sur le fond, ni sur la forme. Nous avons donc prouvé par là, que notre outil de restitution était le produit approprié. Dans ce lot, nous avons enfin avancé sur l'aspect décisionnel en fournissant par exemple aux RH opérationnels des listes de collaborateurs promus trop tôt. Cette analyse permet de lister les collaborateurs promus dont le salaire après promotion est mal positionné dans son nouveau niveau de responsabilité après sa promotion.

Le quatrième lot nous assure un suivi performant dans le pilotage de la masse salariale. Une décision stratégique a été prise, la DRH devait reprendre à sa charge le pilotage de la masse salariale. Pour accompagner cette décision, nous avons décidé de développer dans le décisionnel un ensemble d'indicateurs.

Le dernier lot en cours de réalisation concerne l'absentéisme. Ce lot nous permettra de piloter un ensemble d'indicateurs globaux, mais aussi des listes individuelles qui nous permettront de suivre des comportements individuels inappropriés.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Les principaux écueils que nous avons souhaité éviter sont l'effet tunnel et de développer un outil adapté aux besoins centraux mais loin des préoccupations opérationnelles.

Pour cela, nous avons privilégié des lots de mise en production avec

peu de fonctionnalités, mais très rythmés dans le temps (les 5 lots en un an).

De plus, nous avons adopté une organisation très itérative fondée sur du maquetage. Aucune solution structurante n'a été validée sur le papier. Nous avons systématiquement développé une maquette qui permettait une validation plus efficace par tous.

Les groupes de travail étaient systématiquement composés de RH opérationnels (notamment pour valider le rendu visuel), de collaborateurs de la structure centrale rémunération pour s'assurer que la vision transverse Groupe était respectée et du chef de projet de la DSI.

Pour l'ensemble des lots, les moyens engagés sont de 600 jours externes et 200 jours internes.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

A chaque fois que nous avons essayé de mettre en œuvre en même temps la solution de base (les données transactionnelles re-travaillées en données métier) et les aspects tableau de bord (pour le top management), nous avons échoué.

Nous avons donc décidé de bien séparer les 2 aspects du projet en se concentrant dans un premier temps sur un modèle de données robuste. Ce modèle permet au RH opérationnel de disposer de listes fiables avec des indicateurs métier à forte valeur ajoutée. Une fois le modèle bien éprouvé, nous pouvons nous concentrer sur quelques

KPI à forte valeur ajoutée pour le management.

Dans cette seconde phase, nous pouvons nous concentrer sur le rendu du tableau de bord. C'est un point clé du succès pour ces indicateurs destinés au top management de la DRH.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'innovation tient dans un premier temps à la solution technique mise en œuvre. C'est la première fois que sur un projet SIRH, on associe, en France, la solution BW de SAP avec l'outil de restitution Microstrategy. Après avoir étudié en priorité la solution BO, nous avons validé que l'intégration entre BW et Microstrategy était supérieure à la solution globale BW + BO.

Le second point d'innovation tient dans l'aspect mobilité. Nous avons privilégié dès le démarrage du projet un accès multi support au décisionnel. Ainsi, le RH a accès depuis son PC d'entreprise ou n'importe quel PC connecté à internet mais aussi sur iPhone et iPad.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Nous avons profité de ce projet pour reprendre la main sur l'ensemble des indicateurs RH du Groupe TFI. Aujourd'hui, tous les indicateurs qui sont édités sont issus de ce nouvel outil. Nous avons donc atteint notre objectif d'industrialisation du process de production des indicateurs RH.

La DRH dans son ensemble, a confiance dans les différents indicateurs issus du décisionnel. Cette confiance est une base saine pour le développement futur.

Nous devons encore progresser sur la prise en main directe de l'outil par le RH opérationnel. Les RH utilisent l'outil, mais ils ne créent pas encore suffisamment de rapports. Nous devons progresser dans cette voie. La structure centrale a vocation à fournir un outil qui assure des indicateurs justes et cohérents. Elle a moins vocation à faire les listes à la place des utilisateurs. Pour atteindre cet objectif, un plan complémentaire de formation va être mis en place.

de pilotage de la masse salariale qui est aujourd'hui encore géré par la finance.



## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Le premier objectif sur lequel nous travaillons d'ici la fin 2012 est la simulation de la masse salariale.

Pour le moment, sur ce sujet, nous analysons le réalisé en le comparant au plan. Il faut maintenant que nous soyons capables de nous projeter sur un atterrissage fin d'année en fonction d'hypothèses RH afin de définir et piloter des plans d'action. Cet outil permettra à la fonction RH de finaliser la reprise en main sur le process



Christian GUIBERT,

Titulaire d'une capacité en droit et du diplôme d'étude supérieur de l'Administration Territoriale. Il est responsable du SIRH de la Ville d'Angers, du CCAS et de la communauté d'agglomération (Angers Loire Métropole) soit environ 5500 agents. Il gère dans son périmètre la gestion informatisée des RH, le pilotage du budget RH des trois collectivités et le contrôle de gestion sociale. Il est également formateur auprès du CNFPT et chargé de cours à l'Université d'Angers pour le master management des RH.



angers loire métropole  
communauté d'agglomération

La ville d'Angers est la 16<sup>e</sup> ville de France avec 160 000 habitants. Angers, est une ville jeune avec 30 000 étudiants avec 2 universités, 7 écoles ouvertes sur l'International. Angers est une ville entreprenante qui accueille de nombreuses entreprises à rayonnement international, un pôle de compétitivité à vocation mondiale dans le domaine du végétal. Angers Loire Métropole, la communauté d'agglomération, couvre 283 000 habitants des 33 communes qui la composent. Elle est ainsi la 3<sup>e</sup> agglomération du grand ouest. Ces deux collectivités emploient 5 500 agents.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

La DRH mutualisée gère les agents de la Ville d'Angers, du Centre Communal d'Action Sociale et d'Angers Loire Métropole soit 6 000 agents permanents et temporaires intervenus dans une année pour environ 5 300 bulletins de paie par mois.

Le SIRH (équipe de 5 collaborateurs) est chargé de la maintenance réglementaire, corrective et évolutive du logiciel HR ACCESS (Paie, gestion, postes, formation, candidatures) et des requêtes, de la préparation des budgets RH des trois collectivités et du contrôle des consommations de crédits RH et d'alerte par tableau de bord mensuel ainsi que du reporting et du contrôle de gestion sociale.

Dès 1984, la Ville d'Angers a décidé de se doter d'outils de reporting social et de contrôle de gestion. Cette orientation répondait à un besoin d'informations plus précises sur le fonctionnement des services et sur leur coût. La démarche a été impulsée par une volonté forte du Maire et du Directeur

Général des services.

La démarche s'inscrivait dans un contexte financier pour la Ville marqué, à l'époque, par un fort endettement. Pour continuer à investir de façon importante, il lui fallait développer sa capacité d'autofinancement. L'objectif affiché de la Municipalité étant de ne pas alourdir la pression fiscale, il fallait trouver des recettes supplémentaires ou faire des économies sur le fonctionnement sans pour autant dégrader la qualité des services offerts.

En 1984, les outils de reporting social et de contrôle de gestion (création de la fonction contrôle de gestion en 1984) étaient exclusivement réalisés à destination de la Ville d'Angers, depuis ils ont été étendus aux deux autres collectivités CCAS et Angers Loire Métropole.

Les objectifs depuis 1984 sont restés identiques :

- donner des éléments de pilotage aux Elus et à la DG,
- responsabiliser les managers dans la gestion de leurs secteurs,
- rendre visible les choix de gestion et

les effets des politiques publiques,

- être capable de prendre compte des décisions et de rendre compte,
- développer une culture de gestion, de résultats et de performance.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Les 17 budgets de la Ville, du CCAS et d'Angers Loire Métropole, sont calculés par le SIRH en collaboration avec les directeurs de service et les différents secteurs de la DRH.

La projection budgétaire est saisonnalisée (calculée au mois le mois pour l'année suivante), elle prend en compte les besoins des directions de services : chaque besoin sera argumenté et arbitré par la DG en matière de moyens permanents (création/suppression de postes, nécessité ou pas de remplacer les départs en retraite prévisibles...) et de moyens temporaires supplémentaires (heures supplémentaires, besoins saisonniers ou renforts temporaires...). Elle comprend également les évolutions réglementaires prévisibles (hausse de la valeur du point d'indice, hausse du SMIC, évolution des charges patronales, etc.), les évolutions individuelles

de type GVT (avancements dans le grade...), les évolutions du périmètre de gestion (nouvelles prestations, nouvel équipement...), les besoins en matière de coûts de formation, etc. Les budgets sont validés par les Elus Finances et RH et par la DG.

**Un tableau de bord de suivi du budget RH et de la masse salariale** à destination des Elus et de la DG a été mis en place afin de constater la consommation de crédits, d'analyser les écarts entre le budget prévu pour la période et la consommation réelle et d'alerter et de préconiser des actions en cas de déficit ou d'excédents de l'enveloppe budgétaire allouée pour la période analysée. Le tableau de bord est transmis impérativement au plus tôt après la paie (maximum le 5 du mois suivant la paie) pour, si besoin, engager des actions correctives rapidement.

Ce tableau de bord (24 pages) a un double niveau de lecture. Le premier niveau présente les écarts budgétaires ou de masse salariale globaux ainsi que les évolutions au niveau de chaque direction en moyens permanents et temporaires utilisés. Le deuxième concerne le détail de toutes les enveloppes budgétaires (*exemple : le suivi des heures supplémentaires par direction, le suivi des coûts et ETP de remplacement, le GVT...*).

**Un tableau de bord mensuel** à destination des directeurs de service est également transmis au plus tôt suivant la paie à chaque directeur, récapitulant pour chaque service de la direction la masse salariale et les ETP de la période en écart par rapport à la même période de A-1.

Il précise, en masse salariale et ETP, les différents types d'évolution : remplacement santé, renforts, heures supplémentaires, saisonniers, reclassements...

Le bilan **social annuel de chaque collectivité gérée** (document non obligatoire dans le secteur public), est réalisé chaque année. C'est à la fois un outil d'information, d'évaluation des objectifs fixés dans le cadre de la politique RH,

de concertation avec les partenaires sociaux et de communication en interne lors de réunions avec les Elus et directions de service. Les documents sont consultables par chaque agent sous l'intranet.

Il contient l'ensemble des informations comparées et analysées sur 6 ans pour l'ensemble des domaines RH :

- Les Effectifs : évolution des ETP permanents, temporaires, emplois aidés...
- Structure de l'effectif : âge, temps de travail, catégories hiérarchiques, ancienneté...
- Les mouvements de personnel : recrutement par motif, départs volontaires ou à l'initiative de la collectivité, l'influence de ces mouvements sur la pyramide d'âges...
- La formation : par type, par organisme, les agents non formés dans les 3 dernières années, l'effort formation...
- Les promotions et l'évaluation
- Le budget RH : Evolution de la masse salariale, coût moyen annuel d'un agent par catégorie hiérarchique, le rapport des salaires extrêmes...
- L'absentéisme pur raison de santé par type d'absence
- Les relations professionnelles : les instances paritaires de concertation, les heures de délégation syndicales...
- L'emploi de travailleurs handicapés
- La sécurité au travail : maladies professionnelles, accidents de travail et accidents de trajet
- Les indicateurs de diversité liés au sexe et à l'âge
- Etc.

Nous produisons également un **bilan social annuel**, transmis à chaque directeur, compare et analyse les évolutions listées ci-dessus sur les 6 dernières années pour chaque service de sa direction. Ce document donne à l'encadrement un outil de management décentralisé lui permettant d'appréhender la population qu'il gère, de suivre les évolutions (6 ans), de fixer des objectifs et de stimuler le dialogue avec ses agents.

En lien avec le conseil de gestion, des analyses ponctuelles sont réalisées sur

le coût des prestations ou d'équipements et de façon plus régulière dans le cadre des réunions bilan objectifs annuelles par direction en présence de la DG, de l'Elu chargé du domaine et des cadres de la direction.

Ce rendez-vous permet de faire le bilan de l'année écoulée, en observant les indicateurs de ressources humaines, d'activité, de fréquentation et d'évolution des coûts au regard des objectifs fixés l'année précédente.

Hors investissement, les coûts RH représentent la part la plus importante du coût des prestations (*exemple : coût net d'une entrée en piscine, coût net d'une journée de sèche, coût net d'entretien d'un hectare d'espace vert...*) ou des équipements (*exemple : les piscines, les aèches, les salles et stades de sport, etc.*).

L'apport de données quantitatives RH (masse salariale, ETP, mais aussi coût de l'absentéisme et du remplacement absentéisme, coûts de formation, besoin de renforts ponctuels, etc.) permet d'expliquer les écarts sur le coût net d'une même prestation dans différents établissements.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le premier acteur du projet est la Direction Générale qui est à l'origine du projet, elle valide les outils et indicateurs et décide des actions à mettre en œuvre.

Le service SIRH gère la conception des maquettes d'outils de reporting, la production annuelle ou mensuelle et l'analyse des données et préconisations. Les directions travaillent en collaboration avec le SIRH pour apporter certaines précisions ou explications ainsi que le contrôle de gestion pour développer la culture de gestion, de résultats et de performance.

Il n'existe aucun lien avec la DSI pour les outils de reporting (le SIRH réalise les requêtes et la maintenance du progiciel mais aussi la réalisation des fichiers Excel

de réception et de communication des informations).

Le projet a été élaboré et réalisé par le SIRH en lien avec la DG pour les phases de validation, avec un panel de directeurs pour les tableaux de bord ou bilans sociaux à leur destination et avec le conseiller de gestion pour l'analyse des coûts de prestations, d'équipements en lien avec la comptabilité analytique.

Depuis 1991, les différents outils de reporting ou de préparation budgétaire ont évolués sur le plan technique : information en batch à l'origine et information en temps réel début 2000, automatisation des tâches de production et dématérialisation. Ils ont également évolué sur le plan structurel avec la mutualisation de nombreuses directions Ville et Agglomération en 2009 qui a nécessité une refonte des documents de reporting et de nouveaux indicateurs à intégrer. Enfin, la présentation et la cohérence des outils ont également évolué au fil des années.

L'exécution des requêtes se fait à partir du progiciel HR ACCESS (gestion, paie, formation, postes, etc.) et avec la création de fichiers Excel. L'utilisation d'Excel, outil partagé et utilisable par tous permet d'utiliser l'outil sans formation spécifique, de transmettre des fichiers liste aux directions si elles ont besoin de précisions complémentaires et d'affiner rapidement l'analyse, si besoin, en croisant les données (ex : *l'absentéisme santé dans tel service est-il en lien avec l'âge des agents ? Un tableau croisé apporte immédiatement la réponse.*)

Pour l'ensemble des documents, à partir des fichiers Excel nous utilisons les fonctions « avancées » (tableaux croisés dynamiques avec quelques macro commandes) pour alimenter de façon automatique les tableaux de bord ou les tableaux budgétaires avec, pour ces derniers, de nombreuses variables de simulation.

Pour l'ensemble des outils énoncés ci-dessus et les études diverses en matière

de données sociales ou budgétaires à la demande de la DG ou des directions, les moyens humains sont d'environ **2,0 ETP** année soit **0,06 % du budget global RH**. Ce coût peut-être considéré comme une assurance de non dépassement des enveloppes budgétaires, de suivi et d'alerte de la DG ou des managers et « d'entretien » de la culture de gestion.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Le premier point de vigilance était sur la nécessité de disposer d'informations fiables et actualisées. Nous avons ainsi mis en œuvre des contrôles de fiabilité (requêtes inter informations) et favorisé une forte communication des résultats (bilan social mensuel, annuel, suivi budgétaire...) en interne.

Le deuxième point de vigilance concernait l'adhésion des directions. La direction générale nous a aidés en portant le projet auprès des directions de service et nous avons mis l'accent sur la communication et le support aux directions afin de leur expliquer les indicateurs et les assister si besoin dans l'analyse des documents.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

En matière budgétaire, il n'y a pas eu d'extension de l'enveloppe budgétaire depuis 1992, le tableau de bord permet de piloter tout au long de l'année la masse budgétaire et d'apporter des actions correctives en cas de déficit constaté (ex : *mise en place de délais de carence de 2 mois sur les recrutements à venir, diminution des remplacements santé, etc.*) Les taux de réalisation du budget sont en moyenne de l'ordre de 99,8 %. *Pour mémoire la prévision budgétaire excessive a un impact direct sur les impôts locaux.*

En matière de données sociales, ce

projet nous a notamment permis d'évaluer et d'analyser les écarts entre les objectifs prévus dans le cadre de la politique RH et le réalisé et d'apporter les informations nécessaires aux Elus et à la DG dans la prise de décisions. Les Elus peuvent ainsi analyser l'évolution des effectifs et leur concordance avec les axes politiques du mandat. Les encadrants disposent maintenant d'un outil de management leur permettant de mieux appréhender la population gérée, de suivre les évolutions RH de leur secteur et de stimuler un dialogue avec leurs agents sur la base de données objectives.

Enfin, cela nous apporte une véritable aide à la décision dans la conduite du changement et dans l'élaboration des projets de service.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet a bénéficié d'un fort soutien de la part des Elus et de la DG. C'est aujourd'hui un projet pérenne qui possède un fort historique.

La mise en place d'indicateurs et d'outils d'aide à la décision a permis de favoriser la culture de la gestion et de la performance.

Enfin, cela a permis de renforcer le rôle d'aide à la décision, de pédagogie et de conseil de gestion sociale du SIRH.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Dans la continuité de ce projet, nous souhaitons poursuivre le partage de la fonction RH et mettre en œuvre une démarche prospective.

Nous souhaitons également accompagner la DRH dans son évolution organisationnelle en aidant notamment les RRH dans leur rôle. ►

## Mise en place d'un système de BI pour un pilotage au service de la performance opérationnelle au sein de SITA



Richard HARDY,

Directeur CSP et SIRH au sein de SITA France, filiale de Suez Environnement



SITA France, filiale de SUEZ ENVIRONNEMENT, est le spécialiste du traitement et de la valorisation des déchets. SITA France, a réalisé en 2011, un chiffre d'affaires de 3,65 milliards d'euros. SITA compte en France plus de 21 600 collaborateurs travaillant au service de 3 100 collectivités et 51 000 clients industriels et commerciaux. Ses activités couvrent l'ensemble de la filière déchets : collecte, tri, valorisation et élimination des déchets non dangereux ou dangereux (hors déchets nucléaires), solides ou liquides, prestations d'assainissement et de maintenance industrielle.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Dans le cadre du projet de refonte du SIRH, SITA France a mis en place un projet de BI RH afin de doter l'ensemble des entités d'un outil de pilotage des ressources humaines partagé, un enjeu majeur dans une organisation décentralisée.

En effet, SITA possède plus de 700 sites en France et tous les managers travaillant sur les sites sont très autonomes au niveau du pilotage de leurs effectifs. La mise en place d'un outil de pilotage commun entre le management opérationnel, la fonction finance et la fonction RH permet de prendre des décisions rapides partagées.

Le constat était que le reporting existant ne répondait pas complètement à la demande des opérationnels et qu'il y avait des difficultés et lourdeurs pour obtenir des visions consolidées aux différents niveaux de l'organisation, ne permettant pas la production des indicateurs dans des délais

raisonnables, de plus les définitions hétérogènes des indicateurs ne permettait pas une vision objective de la situation.

Plus de 80% du temps passé l'était à la production d'indicateurs et non à leur exploitation, il est donc devenu nécessaire d'harmoniser les pratiques des régions et d'automatiser ces indicateurs pour ainsi passer plus de temps à l'analyse qu'à leur production.

Les objectifs du projet sont les suivants :

- Donner aux opérationnels de façon synthétique, rapide et fiable l'ensemble des éléments permettant de piloter leur activité
- Développer un langage commun permettant le « Benchmark » interne et le dialogue entre toutes les fonctions de l'entreprise
- Consacrer 80 % du temps à l'analyse et 20 % de production de tableaux de bord

### LA RÉALISATION DU PROJET

Nous avons donc recherché un outil capable de nous aider dans le pilotage RH et la gestion de la masse salariale permettant de produire des tableaux de bord rapidement pour les directeurs d'agence et pour les COMEX des régions/Pôles. L'outil devait également nous permettre d'avoir une vision consolidée par région, intégrant notamment des données externes agrégées pour des sociétés non intégrées dans le SI. Enfin, l'objectif était d'ouvrir l'outil aux régions pour faire des analyses selon leurs spécificités métiers ou problématiques locales (besoins spécifiques aux métiers et problématiques de chacun sur les thématiques essentielles telles que les effectifs, l'absentéisme, la masse salariale, les comptes comptables pour l'interim et frais de mission et la formation).

Dans un contexte de forte externalisation de la DSI, et avec une

faible culture de l'univers de la BI, nous avons recherché un outil « clé en main » où aucun spécifique n'était nécessaire et qui pourrait s'adapter rapidement à notre SIRH (HR Access).

Nous avons sélectionné la solution Q-bik de ICRH Groupe qui présentait pour nous des avantages certains. Tout d'abord, l'éditeur proposait une solution modélisée qui permet de « s'affranchir » de la technique en phase de conception. Nous y retrouvons une triple compétence RH, BI et HR Access que nous recherchons.

De plus, nous avons un interlocuteur unique sur l'ensemble du flux depuis HR Access pour ne pas démultiplier les intervenants sur le projet et les responsabilités.

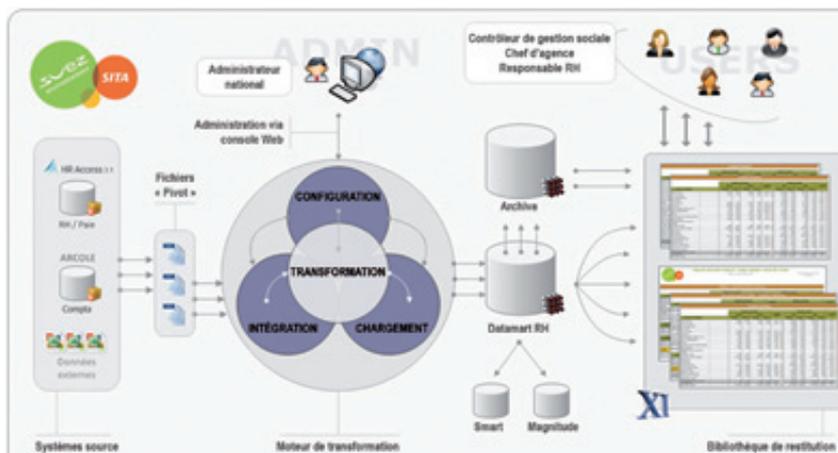
Enfin, la station d'administration Q-bik donne une très forte autonomie et souplesse pour l'administration de la solution.

La solution est basée sur une base BO et Oracle et reliée à notre système HR Access et le système comptable. Cela permet une grande simplicité dans l'utilisation et une offre packagée sur mesure.

Le projet a été structuré en deux lots. Le premier lot sur les effectifs, absentéisme et masse salariale et le deuxième sur les tableaux de bord complémentaires et la formation.

Nous avons pris soin de mettre en œuvre des engagements contractuels forts avec un projet avec engagement de résultat forfaitaire et un engagement sur les performances du système et une participation active à la phase de tests de performance.

Voici l'illustration de l'architecture de la solution retenue :



## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet s'est fait de façon plutôt rapide et efficace avec le lancement en recette fin avril et la fin du déploiement en novembre.

Nous pouvons dire que le système a été opérationnel à partir de septembre 2011.

Le projet s'est effectué en binôme avec la DSI qui agissait notamment sur la coordination des actions techniques, la qualité et le co-pilotage du projet.

La charge globale d'intégration ICRH était inférieure à 500 jours (dont environ 250 jours pour le lot 1). L'équipe projet était réduite côté SITA avec un chef de projet DSI à mi-temps, un chef de projet RH à mi-temps, une assistance technique à la recette du lot 1 à hauteur de 20 jours et une sollicitation optimisée du métier.

Des comités de pilotage bi-mensuels internes et externes (avec ICRH) avaient lieu à chaque échéance importante du projet et des comités de suivi hebdomadaires étaient également organisés avec ICRH.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'innovation de ce type de système vient tout d'abord du fait qu'il permet une communication descendante partagée entre le management opérationnel et la fonction RH. Nous donnons de l'information aux managers qu'ils peuvent utiliser dans leur quotidien pour mieux gérer leurs équipes et positionne la responsable RH en véritable support opérationnel au manager dans le pilotage de ses équipes.

De plus, nous avons intégré une liaison avec la comptabilité ce qui permet de créer une homogénéité dans les bases de données de tous les domaines de l'entreprise et ainsi partir de la même base entre financiers et RH.

Enfin, le choix de ce type de solution « pre-packagée » a permis une mise en œuvre rapide en réduisant de façon très significative les problématiques techniques à résoudre dans la mise en œuvre de système de BI et permettant ainsi de se concentrer sur le métier.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté a été de faire comprendre ce qu'est la BI RH et comment cela répond aux besoins exprimés. En effet la culture du BI n'était pas du tout développée au sein de SITA France, au contraire les décideurs gardaient un mauvais souvenir dû à des tentatives de mise en place de systèmes de BI dans d'autres domaines. Il a fallu ainsi faire preuve de beaucoup de pédagogie pour convaincre la DRH de se lancer dans ce projet mais la mise en œuvre rapide sur un premier domaine avec des résultats concrets et opérationnels a permis une adhésion très rapide des DRHs mais aussi du management de l'entreprise.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'enjeu principal du projet était de mettre en place des indicateurs RH partagés et automatisés pour les managers sur site et de leur donner rapidement et de façon simple une lecture de l'impact et ainsi prendre les décisions nécessaires.

Cet objectif a été totalement rempli, la forte appropriation des utilisateurs a réellement permis d'imposer cet outil comme une référence et ainsi de systématiser le rôle de la fonction RH comme support au management opérationnel.

Le bilan que nous dressons aujourd'hui est donc très positif avec des objectifs atteints sur le 1er lot de fonctionnalités, un planning et un budget respecté et une réactivité et un engagement dans les problèmes de performance au démarrage. Nous avons rencontré très peu d'anomalies depuis la mise en

production. La solution étant évolutive, cela nous permet d'envisager sereinement de nouveaux besoins exprimés. De plus, la solution est très appréciée des utilisateurs et nous étudions aujourd'hui l'opportunité d'étendre l'utilisation de QBlk à l'ensemble des responsables RHs opérationnels. En effet, cet outil nous offre une facilité d'accès à l'information permettant une grande souplesse dans l'utilisation de celle-ci en alliant simplicité et puissance.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

A terme, nous aimerions développer un bilan social individuel (BSI) en ajoutant aux données RH des données de l'épargne salariale. Nous sommes également en train de réfléchir à l'ouverture de l'outil à des systèmes externes pour les données bancaires par exemple.

La dynamique de ce projet a amené la décision de développer la fonction contrôle de gestion sociale au sein de l'entreprise, l'outil sera la brique de base du « kit du contrôleur de gestion sociale ».



# LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS



Le **CIGREF**, réseau de Grandes Entreprises, est une association créée en 1970. Il regroupe plus de 130 grandes entreprises et organismes français dans tous les secteurs d'activité. Le CIGREF a pour mission de « *promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance* ».

**Entreprise & Personnel**, réseau associatif de plus de 110 entreprises consacré à la GRH et au management des hommes et des organisations, Entreprise&Personnel organise de la veille active, des groupes d'échanges et réalise des études, des interventions en entreprise et des actions de formation.



**IAE de Paris**, l'école de management offre des formations continues aux cadres en activité, et une double compétence aux jeunes diplômés : Doctorat, MBA, DESS, DEA.

**Université Paris-Dauphine**, université en sciences des organisations et de la décision



Un magazine pour comprendre les bénéfices des technologies, en tirer profit pour votre entreprise et vous aider à faire les bons choix stratégiques. Dans **O1 Business & Technologies**, nous avons voulu matérialiser le point de convergence entre les DSI et les décideurs de l'entreprise pour offrir aux uns et aux autres une revue professionnelle sans équivalent.

**Entreprise & Carrières** traite toute l'information RH, de façon pratique et opérationnelle. Tous les mardis, retrouvez l'actualité, les meilleures pratiques et outils RH, les expériences des autres entreprises, une grande enquête sur un thème majeur des RH, et nos pages carrières RH pour être au cœur du marché du travail.



**Focus RH** est un site d'informations consacré aux Ressources Humaines et au e-recrutement.

Le Cercle SIRH  
organise la première université de printemps  
dédiée au SIRH en avril 2013

## « Le SIRH en 100 questions, bilan et perspectives »

*L'objectif de cette université est de proposer aux responsables SIRH un lieu de réflexion convivial, où ils pourront durant deux journées, étudier les prospectives du SIRH.*

A l'ouverture de l'université, les quatre lauréats présenteront les projets qui ont remporté **les trophées SIRH**.

**Plusieurs ateliers**, animés par des universitaires et des professionnels du SIRH, seront menés pour mettre en valeur les **100 questions essentielles du SIRH** et les éléments de réponse.

La clôture de l'université sera l'occasion de découvrir les résultats d'une étude menée en partenariat avec Hudson sur **les attentes de la DRH envers le SIRH**.

