

- édition 2013 -



LES TROPHÉES SIRH



Le Cercle SIRH - 100 avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine

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

LE CERCLE SIRH	4
-----------------------------	---

LE JURY	6
----------------------	---

LES MEMBRES DU CERCLE SIRH	8
---	---

CATÉGORIE STRATÉGIE SIRH

Déploiement d'un datamining innovant au sein du groupe GDF-SUEZ	10
<i>par Nathalie FRADETAL</i>	

Mise en place d'un outil intégré RH international et permettant un suivi efficace de la masse salariale de Guerbet	13
<i>par Vivian MUNIER</i>	

Mise en place d'indicateurs clés de performances RH pour les commerciaux du réseau et le département RH de Marionnaud	16
<i>par Chantal COLIN</i>	

Implémentation d'un SIRH global à dimension internationale au sein de Mersen	19
<i>par Jean-Baptiste de CLERMONT-TONNERRE</i>	

Mise en place d'un socle de gestion administrative RH sur l'ensemble du périmètre Natixis France et international	23
<i>par Jean-Philippe DAUVERGNE</i>	

Mise en place d'une solution unique et collaborative supportant tous les process RH au sein du Groupe Roche	26
<i>par Jean FOCHEUX</i>	

CATÉGORIE DÉVELOPPEMENT RH

- Mise en place d'une solution de gestion des dirigeants et des potentiels à l'échelle du groupe BPCE 32
par *Christophe PICARD*
- Mise en place d'une solution de développement RH complète pour l'ensemble des filiales, harmonisée et multilingue 36
par *Laurianne LE CHALONY*
- Sourcing et recrutement : l'option des médias sociaux avec le Groupe La Poste 40
par *Véronique JAU-POUPINEAU*
- Mise en place d'un SIRH international gérant les processus de développement RH pour l'ensemble du Groupe Manitou 44
par *Hélène GIRARDOT*
- Mise en place d'un module SIRH dédié à la « Santé Sécurité au travail et gestion des risques professionnels » au sein du Groupe Partouche 48
par *Marie-Lise CORTIN*

CATÉGORIE INNOVATION NUMÉRIQUE

- Mise en place d'une solution numérique de pré-sélection objective et automatisée des candidatures au sein du Groupe Accor 53
par *Bruno CROISET*
- Mise en place d'un outil de gestion et de pilotage des ressources humaines à travers une dématérialisation totale du processus chez Adhrena 57
par *Gregory CHEGRANI*
- Mise en place d'un système de signature numérique des lettres d'engagement des intermittents chez Canal Plus 59
par *Diane EGLOFF*
- Dématérialisation des flux, des stocks documentaires RH et de la signature électronique au sein d'EY 62
par *Sonia CLUZET*

LES PARTENAIRES 66

Remerciements à Patrick Schargrod - HIRIS.



Mise en page : Audrey CORMERAY (audreycormeray@gmail.com) - Impression : Anahuka.



Gérard PIÉTREMENT,
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'institut du pilotage social, l'IPSOC. Il a participé à la coordination et à la rédaction des ouvrages du Cercle SIRH (« SIRH : enjeux, projets et bonnes pratiques », Vuibert, 2^e édition 2012 et « le SIRH de demain en 100 questions », Studyrama, 2013) et à l'ouvrage collectif de l'Institut du pilotage social « la gestion de l'information sociale, de la France à l'international », Vuibert, 2013.

La rentrée compte maintenant un rendez-vous devenu incontournable pour les professionnels des Ressources Humaines : **Les Trophées SIRH**.

Cette manifestation, organisée pour la seconde fois par le Cercle SIRH est ouverte à toutes les entreprises qui souhaitent faire connaître un projet réussi de mise en place d'un SIRH dans l'une des trois catégories de l'année (Innovation numérique, Développement RH, Stratégie SIRH).

Nous remercions Bernard DUVERNEUIL, DSI de l'année 2013 d'avoir accepté de présider le jury, ainsi que l'ensemble des membres du jury qui se sont impliqués de manière approfondie dans la lecture et le choix des meilleurs dossiers. Nous saluons également Annabelle GIRAULT pour l'organisation de cette édition des Trophées, depuis la réception des candidatures à la réalisation de cet ouvrage et à la mise en scène de la cérémonie.

Cette année encore, les dossiers sont de très bonne qualité et reflètent des projets très divers. Les 15 dossiers finalement nommés dans

les trois catégories et décrits dans les pages de ce book, ont cependant en commun l'alliance toujours plus forte entre RH et SI, la technologie se mettant plus que jamais au service de la stratégie globale, des Ressources Humaines et plus largement de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Une sculpture originale et unique, dévoilée lors de la première édition des Trophées en 2012, témoigne par sa forme même d'une matière qui s'élève et se structure progressivement de la base au sommet, ceci étant l'illustration de la construction progressive du SIRH par l'apport des tous les professionnels qui y contribuent.

L'année dernière, les projets nommés et récompensés ont été source d'inspiration pour d'autres entreprises. Nous sommes convaincus que cette année à nouveau, le partage d'expériences et l'émergence de bonnes pratiques innovantes vont de nouveau donner des idées aux différents participants et ainsi concourir à une reconnaissance toujours plus évidente de la fonction SIRH au sein des entreprises.



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 en 1996 la practice human performance d'Accenture. 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 chargé de cours sur le thème du SIRH au MBA Management des RH de Paris Dauphine depuis 2008.

L'ASSOCIATION

Le Cercle SIRH est la première association des responsables SIRH. Son ambition est d'offrir à cette communauté un lieu de partage, d'échanges et de rencontres professionnelles.

Il a pour objectif de :

- favoriser la promotion de la fonction SIRH au travers d'événements professionnels (l'université de printemps du SIRH, les trophées SIRH),
- aider les responsables SIRH à faire face aux problématiques quotidiennes avec les journées d'étude qui privilégient l'échange de connaissances avec l'intervention d'experts du SIRH et l'échange de bonnes pratiques avec les retours d'expérience,
- développer une communauté active de responsables SIRH et renforcer les liens entre les responsables SIRH de différentes sociétés.

Le Cercle SIRH est dirigé par le bureau de l'association élu chaque année et composé de professionnels et experts SIRH.

Depuis sa création en 2006, le Cercle SIRH rassemble une cinquantaine de membres.

Le Cercle SIRH est **indépendant de tout éditeur de solutions progiciels et de tout club utilisateurs**. Les responsables SIRH peuvent ainsi comparer les solutions retenues et contribuer à la diffusion de bonnes pratiques au sein d'une communauté composée seulement de leurs pairs.

L'association est ouverte à tous les responsables SIRH. Le coût de l'adhésion est de 300 € par entreprise et donne accès au réseau des membres de l'association, aux études et documents réalisés lors des ateliers de travail (journées du Cercle SIRH, université de printemps, référentiel compétences, benchmark SIRH, etc.).

L'adhésion au Cercle SIRH permet d'accéder également aux journées d'étude et à l'université de printemps du SIRH.

LES TROPHÉES SIRH

Le Cercle SIRH organise chaque année les trophées SIRH. Cette manifestation a pour but de récompenser des projets SIRH menés avec succès ou présentant des caractéristiques innovantes. Cet événement rassemble chaque année une centaine d'acteurs du monde SIRH venus partager leurs expériences et bonnes pratiques.

Les candidatures sont ouvertes à tous les responsables SIRH souhaitant présenter un projet SIRH.

LES JOURNÉES D'ÉTUDE

Plusieurs journées d'étude thématiques sont organisées au cours de l'année afin de rassembler la communauté SIRH et analyser les problématiques auxquelles elle est amenée à faire face. Chaque journée d'étude est composée d'une analyse de la problématique définie, de retours d'expériences et d'une étude du marché SIRH.

Les journées d'étude sont réservées aux membres du Cercle SIRH, qui peuvent choisir parmi 3 forfaits composés de 2, 4 ou 6 journées d'étude. Les entreprises ont ainsi le choix d'assister aux journées qui les intéressent vraiment pour favoriser le partage de connaissances entre les membres.

La participation aux journées d'étude peut faire l'objet d'une convention de formation.

Les thèmes abordés en 2013 concernaient les aspects juridiques des contrats informatiques, le reporting et la BI, la protection des données personnelles, les contrôles de paie, les fonctionnalités et outils des processus de développement RH (séance à venir le 8 et 17 octobre), les CSP RH et la dématérialisation (séance à venir le 21 novembre). Le programme 2014 sera disponible à partir d'octobre 2013.

L'UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Le Cercle SIRH propose également à ses membres un événement unique qui vise à analyser les perspectives du SIRH dans sa globalité, **l'université de printemps du SIRH**.

Au cours de cette université, plusieurs ateliers sont menés pendant deux jours afin de répondre aux **100 questions essentielles du SIRH de demain**.

La première édition a réuni une quarantaine d'acteurs SIRH (directeurs SIRH et experts SIRH) afin de réfléchir ensemble aux enjeux et projets des prochaines années. Ces réflexions ont donné lieu à la rédaction d'un ouvrage, qui sera publié en novembre 2013 aux éditions studyrama « le SIRH de demain en 100 questions ».

La participation à l'université peut faire l'objet d'une convention de formation.

La prochaine édition de l'université de printemps se déroulera les 20 et 21 mars 2014.





Le jury est composé des lauréats 2012, de professionnels SIRH et membres du bureau de l'association du Cercle SIRH, d'universitaires et de représentants des partenaires des trophées SIRH. Il est présidé par Bernard DUVERNEUIL, DSI d'Essilor International et DSI de l'année 2012.



Bernard DUVERNEUIL, Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications, il a développé une expertise de 25 années dans les systèmes d'information. Les premières années de sa carrière se sont déroulées au sein de sociétés de services puis de cabinets de conseil en management et en stratégie. Il a rejoint ensuite le groupe Lagardère dont il fut pendant 8 ans le DSI Groupe puis a rejoint le groupe Essilor en tant que le DSI Groupe. Bernard Duverneuil est vice-président du Cigref et a été élu DSI de l'année 2012.

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Titulaire de deux doctorats, il est Professeur Associé dans le département MRH à HEC Paris et depuis 2012, directeur de la chaire de recherche HEC-Webhelp "Capital Humain et Performance" et intervient dans tous les programmes du groupe HEC. Il est également Senior Advisor du Groupe Obea (conseil, formation, études, communication).



Alban BUREAU, Titulaire d'un DESS en Gestion du Personnel et Droit Social. Il a été responsable du personnel chez ST Microelectronics, puis en 1998, il rejoint CSC pour devenir Manager SIRH. Il rejoint Saint-Gobain en 2007 pour piloter la mise en place du projet SIRH Groupe, et devient Directeur Rémunération et des projets RH Groupe.

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.

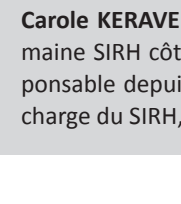


Annabelle GIRAULT, Diplômée de l'IGS avec un master ressources humaines et de l'ISTEC avec un master de marketing. Elle travaille sur des missions SIRH depuis 3 ans en tant que consultante associée au sein du cabinet Danaé. Elle est en charge de l'organisation des activités de l'association du Cercle SIRH et est membre du bureau du Cercle SIRH.

Geert VAN GUCHT, Travaille au sein du groupe BNP-Paribas Fortis depuis 2003, tout d'abord en tant que directeur du système d'information de gestion des compétences pour Fortis puis directeur du SIRH. Il est maintenant en charge du centre de talents et performance pour le Groupe BNP-Paribas Fortis. Son projet de déploiement d'un SIRH modulaire Groupe pour BNP-Paribas a remporté le trophée de la stratégie SIRH 2012.



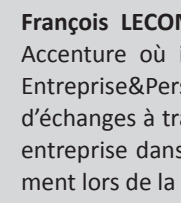
Michel HERVOUIN, Actuellement directeur du site Arcelor Mittal de Contrisson depuis 2009 et en charge des projets RH et SIRH. Il travaille dans la sidérurgie depuis plus de vingt ans essentiellement dans le groupe ArcelorMittal et a exercé différentes fonctions à forte orientation technique et management (ingénieur ENIM) dans différentes activités sidérurgiques. Il a été lauréat des trophées SIRH 2012 dans la catégorie développement RH.



Carole KERAVEL, 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.



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 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.



Anne LOUBES, Maître de Conférences à l'IAE de Montpellier, Université Montpellier 2. Elle est membre de Montpellier Recherche Management (MRM), Groupe de Recherche Organisation, Ressources Humaines, Activités (ORHA) et responsable pédagogique du Master Gestion Stratégique des Ressources Humaines, parcours SIRH (GSRH-SIRH).

Le Cercle SIRH a pour objectif de rassembler tous les responsables SIRH qui souhaitent échanger sur leur métier, leurs projets et leurs problématiques quotidiennes.



L'association regroupe une cinquantaine de membres actifs :

ACOME	LA FNAC	ORANGE
AIR FRANCE	GMF	PARTNER REINSURANCE
AREVA	GRANDVISION	PARTOUCHE
ARKEMA	GRUPE ARCADE SERVICES	PERNOD RICARD
LA BANQUE POSTALE	GRUPE CHEQUE DEJEUNER	RANDSTAD
BNP PARIBAS	IMMOBILIERE 3F	RATP
BOLLORE	IPSEN	RICHEMONT
BOURBON	KAEFER WANNER	RTM
BOUYGUES CONSTRUCTION	LA POSTE COLIPOSTE	SAINT GOBAIN
BPCE	LAPEYRE	SITA
CANAL PLUS	MALAKOFF MEDERIC	SOCIETE GENERALE
CARREFOUR	NATIXIS	SODIAAL
CREDIT DU NORD	NATIXIS ASSET MANAGEMENT	TOTAL
DEGREMONT	NATUREX	VIVARTE
ELIOR	NEXITY	VILLE D'ANGERS
ERNST & YOUNG	NEXTER	YVES ROCHER

STRATÉGIE SIRH

Le trophée de la stratégie SIRH récompense des projets SIRH établis sur une stratégie SIRH innovante avec la mise en place d'une stratégie SIRH en lien avec la politique RH pour optimiser la gestion des ressources humaines de l'entreprise et les process RH (refonte SIRH, déploiement à l'international, développement d'une structure SIRH innovante...).

LE MOT DU JURY

Les compétiteurs de cette catégorie nous ont proposé quelque soit leur taille, de l'entreprise de taille intermédiaire à la multinationale implantée dans le monde entier, des projets innovants dans l'air du temps et reflétant les tendances d'évolution du SIRH que par ailleurs nous soulignons. La caractéristique commune de ces projets est d'être globaux, centralisateurs et de prendre en compte l'ensemble des aspects RH des collaborateurs, et aussi pour certains de développer une dimension collaborative et pilotage via la mise en place d'indicateurs. Les solutions informatiques mises en œuvre sont toutes accessibles via le Web. Pour le jury, des dossiers intéressants, de bon niveau et bien en phase avec les enjeux des entreprises ce qui n'a pas rendu le choix facile.

François Lecombe





Nathalie FRADETAL

Diplômée d'une école supérieure de commerce, elle débute sa carrière à EDF dans l'accompagnement des collectivités locales sur les grands chantiers de construction nucléaire.

Elle entre dans la fonction RH en tant que responsable formation, puis intègre Gaz de France comme RRH d'une entité parisienne. Au sein de GDF SUEZ depuis 2008, elle est responsable de projet SIRH pour la DRH Groupe. Après avoir mis en place un décisionnel RH, elle pilote le projet ambitieux de création d'un référentiel des collaborateurs du Groupe.

GDF SUEZ

Le Groupe GDF-SUEZ propose des solutions performantes et innovantes aux particuliers, aux villes et aux entreprises en s'appuyant sur un portefeuille d'approvisionnement gazier diversifié, un parc de production électrique flexible et peu émetteur de CO2 et une expertise unique dans quatre secteurs clés : la production indépendante d'électricité, le gaz naturel liquéfié, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Le groupe GDF-Suez rassemble 138200 collaborateurs dans le monde, une présence dans près de 50 pays, pour 82 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Afin de servir des processus RH du Groupe, et répondre rapidement à des demandes récurrentes ou exceptionnelles sans solliciter les entités, GDF SUEZ s'est doté d'une base de données contenant les informations RH « essentielles » de tous ses collaborateurs, avec une identification unique tout au long de leur carrière dans le Groupe.

Le projet à forts enjeux pour le Groupe a été lancé au printemps 2011, à l'initiative de la DRH Groupe, en y associant la DSI Groupe.

La finalité de Référentiel Collaborateurs est de disposer d'une base de données RH fiable et à jour de l'ensemble de ses salariés, qui permette de simplifier la gestion de l'actionnariat salarié, de rendre le

suivi de la mobilité à l'intérieur du Groupe possible, à tous les niveaux, et de fluidifier les reporting RH.

Le nombre de données est limité (une quarantaine, réparties en 5 catégories : l'identification du salarié, sa localisation – dans la structure Groupe, ses adresses professionnelle et personnelle, notamment –, son contrat de travail – avec CSP, type de contrat, temps plein/partiel, dates et motifs d'entrées et sorties par ex-, son métier – emploi, job family, heures de formation –, et enfin sa rémunération), mais l'objectif ambitieux était de couvrir l'ensemble des sociétés du Groupe, installées à travers le monde entier, et de traiter durablement et directement avec ces entités qui fournissent à l'application leurs fichiers de données, mensuellement, ou trimestriellement pour celles qui ont un très faible turnover.

LA RÉALISATION DU PROJET

Nous avons réalisé le projet en plusieurs étapes successives :

Une première action tout d'abord en ateliers avec validation par itérations successives: définition des besoins (au bénéfice de quels processus RH), et donc des données devant être collectées ; validation du langage commun, des définitions.

Puis identification des services (usages concrets) à mettre à disposition des futurs utilisateurs de l'application.

Viens ensuite la construction de la solution, recette, mise en service, avec une entité pilote de chacune des branches du Groupe (donc avec des données réelles).

Puis la déclaration auprès de la CNIL, la société maison mère du Groupe étant en France (demande d'autorisation de transfert international de

Enjeux :

- Identifier le collaborateur de manière unique et tout au long de sa carrière dans le Groupe ;
- Fournir un socle de données harmonisées et fiables ;
- Proposer des services permettant de valoriser la mise à disposition de ces données, aux différents niveaux de l'organisation du Groupe.

Tout cela en garantissant le respect de la confidentialité des informations, et notamment les différentes dispositions réglementaires spécifiques aux pays couverts sur tous les continents.

Bénéfices :

- Faire gagner du temps à l'ensemble de la filière RH du Groupe
- Donner corps au Groupe GDF SUEZ, par la valorisation de chaque entité, aux maturités différentes, avec des anciennetés dans le Groupe variables, et des SIRH très hétérogènes. Référentiel Collaborateurs devient un vecteur d'intégration, développant le sentiment d'appartenance au Groupe par l'appropriation de l'outil et les bénéfices locaux en retour
- Permettre au CODIR RH du Groupe de disposer d'indicateurs mensuels de pilotage pour l'effectif et la mobilité interne (Référentiel Collaborateurs étant devenu la source de référence).

données) et la présentation dans les IRP de maille Groupe du projet.

Enfin, une phase de déploiement au sein de toutes les sociétés, sur 18 mois : l'équipe projet de la DRH Groupe accompagne chacune des sociétés dans les chantiers à mener pour le déploiement : de sa compréhension des enjeux, aux modalités concrètes de construction du fichier de données à fournir à l'application.

Puis l'étape de transcodification des données (ex : les CSP attendues sont cadres, TSM, OET, avec un code pour chacune, les entités devant partir de leurs propres valeurs locales à transformer en code du référentiel RC).

Enfin, la signature d'un contrat de services avec chaque entité source de données, afin de cadrer les échanges, déterminer les responsabilités de chacune des parties, notamment dès lors que l'entité se situe hors de l'UE (transfert de

données à caractère sensible).

Et, dernière étape, habilitation des utilisateurs, et formation à l'application. Les échanges avec les sources et RH utilisateurs se font via une boîte mail générique.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'équipe projet (2 à 3 personnes maximum) est hébergée par la DRH Groupe, qui en est le sponsor, avec une équipe binôme côté DSI Groupe.

La première phase a consisté à détecter les besoins RH qui pourraient être couverts par cette nouvelle application, afin de constituer le cahier des charges pour la réalisation, mais également élaborer le dossier de présentation du projet, marketer afin de convaincre les Branches, BUs et sociétés de "monter à bord".

Le financement de la construction de

la solution applicative, ainsi que sa maintenance sont à la charge de la DRH Groupe ; chaque entité devant prendre en charge la construction du fichier de données, et sa transmission récurrente à l'application.

Grâce à une forte mobilisation et une étroite collaboration entre les équipes RH et SI du Groupe, à chaque niveau (Corporate, Branches et filiales), le déploiement s'est opéré sur environ 18 mois entre la mise en service de l'application et la couverture de 100 % de la cible.

Chaque Branche a identifié un interlocuteur relais pour le projet, qui a lancé les contacts, participé aux présentations, puis passé la main aux équipes projet pour qu'un travail soit réalisé directement avec chacune des sources de données: environ 160 fichiers de données, couvrant plus de 500 sociétés du Groupe.

Mise en place d'un outil intégré RH international et permettant un suivi efficace de la masse salariale de Guerbet

SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET POINTS INNOVANTS

La spécificité du projet a consisté à identifier de manière unique chaque collaborateur du Groupe, sur la base des 5 critères : création d'une application "distributeur" et gestionnaire des identifiants uniques, interfacée avec Référentiel Collaborateurs.

Cet identifiant appelé GID pour Group ID est intégré dans les SI RH locaux lorsqu'ils existent, en complément du matricule salarié propre au système local.

Autre point innovant : pour les petites entités ne disposant pas de SI RH (avec une paie outsourcée), une macro Excel a été créée et mise à leur disposition, leur permettant tout à la fois de générer le fichier de données attendu par Référentiel Collaborateurs, mais également de bénéficier d'une mini gestion administrative pour leur personnel (liste Excel avec les colonnes nécessaires à RC, dans leur propre "langage", mais toute colonne utile pouvant être ajoutée (comme par ex un n° de téléphone, le nom du manager, des informations qualitatives,...). Cette macro a été primée aux Trophées de l'Innovation 2012 d'une des Branches (la 1ère à l'avoir demandé pour ses petites entités du bout du monde, et ayant participé à sa création). Enfin, le déploiement devait être un succès : il s'est donc opéré de manière très pragmatique, selon les contextes locaux des 70 pays couverts ou en fonction de la situation des sociétés (par exemple, des fichiers partiels acceptés au démarrage, permettant de faire monter à bord la société, et progressivement d'atteindre la

qualité maximale ; ou bien encore un appui juridique en matière de protection des données personnelles). Le travail d'accompagnement par l'équipe projet était à la fois souple, personnalisé, et ferme pour garantir la réussite du projet ; mais il doit aussi s'inscrire dans la durée pour maintenir la qualité de la base de données RH, données vivantes par essence même.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'essentiel des difficultés a résidé dans la nécessaire persuasion des sociétés du Groupe des bénéficiaires qu'elles tiraient de l'application : tant que cette conviction n'était pas acquise, le déploiement était lent voire impossible. Passé ce cap, les obstacles se levaient progressivement, à l'exception d'un cas très particulier : celui de l'Allemagne, avec une législation contraignante (garantissant un niveau élevé de protection des données privées des salariés => négociation avec chaque CE de société pour aboutir à un accord collectif).

RÉSULTATS

Les bénéficiaires pour la filière RH sont importants : Référentiel Collaborateurs permet de répondre rapidement aux besoins récurrents d'études RH en évitant les sollicitations multiples des entités, besoins à la maille Groupe ou Branche ou Business Unit. Ainsi par exemple, sont facilités la production d'indicateurs dans le cadre du Reporting Social Groupe, le suivi de la per-

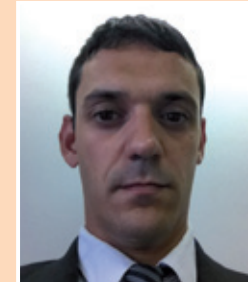
formance par famille professionnelle ou encore la mobilité entre branches du Groupe ; et la gestion de l'actionnariat salarié est dorénavant basée sur les listes extraites de Référentiel Collaborateurs. Le GID (identifiant de chaque salarié), partagé avec la filière SI, permet de pousser du profiling pour les accès aux applications Groupe (par exemple, intranet Groupe).

Ces services permettent de faire gagner du temps à tous les acteurs, et de contribuer à la performance de la filière RH.

Par la mise à disposition de ces données à un plus grand nombre d'acteurs RH, la boucle vertueuse d'amélioration de la qualité s'est mise en place et concourt à une progressive excellence de la filière dans toutes les entités du Groupe. C'est également un levier important dans la constitution concrète de communautés RH et SI au sein du Groupe, donnant ainsi sens à notre Groupe de taille internationale.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Demain, Référentiel Collaborateurs a vocation à devenir l'outil de référence du Groupe pour sortir les indicateurs RH à la maille Groupe. De nouveaux services pourront être développés (processus RH bénéficiant des données collectées et mises à jour dans Référentiel Collaborateurs), RC pourrait devenir le cœur d'un futur SIRH Groupe sur lequel seraient pluggés de nouveaux services, autour de la gestion des talents par exemple. ▶



Vivian MUNIER

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Grenoble et titulaire d'un master II RH ainsi que du Master II en Droit Social et Relations du Travail d'Assas, Vivian Munier a débuté sa

carrière dans un groupe immobilier comme responsable emploi et formation. Il a ensuite rejoint le secteur bancaire comme responsable du développement RH et SIRH. Il occupe depuis 2009 la fonction de responsable rémunération et avantages sociaux du groupe pharmaceutique international Guerbet.

Guerbet 
Contrast for Life

GUERBET est un groupe pharmaceutique créé en 1926 et implanté dans plus de 70 pays à travers un réseau de filiales et d'agents. L'entreprise est spécialisée dans les produits de contraste pour imagerie médicale. Elle est leader sur son marché en France et connaît une croissance soutenue à l'international. Société cotée, la majorité du capital est détenue par la famille GUERBET. Le Groupe qui compte près de 1500 salariés a réalisé un chiffre d'affaire de 403 millions d'euros en 2012.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Principal enjeu : une stratégie globale d'urbanisation du SIRH Groupe

L'objectif premier du Groupe était d'aboutir à une structuration du SIRH au niveau monde permettant d'en améliorer ses performances, sa sécurité, sa couverture et son évolutivité (Rappelons ici que le SIRH est piloté par un CSP). Le SIRH devait également devenir un moyen de pilotage de la fonction RH à l'international.

Les profondes évolutions de périmètre de la fonction RH au sein du Groupe Guerbet illustrées notamment par la mise en place d'une GPEC basée sur un référentiel de compétences, par la décentralisation de l'information vers les salariés (process de recueil des besoins

de formation), par les exigences de suivi de la masse salariale du Groupe (Celle-ci représente près de 30 % du chiffre d'affaire) ou encore par les besoins du management en indicateurs de pilotage RH, avaient souvent été conduites ces dernières années au fil de l'eau, avec un objectif de respect des délais imposés mais sans démarche d'architecture fonctionnelle et technique optimale. Il en avait ainsi résulté un système d'information complexifié, avec de nombreuses ramifications, de multiples technologies et présentant plusieurs redondances sur le plan fonctionnel.

De manière fondamentale, notre stratégie d'urbanisation du SIRH consistait à :

- **Aligner le système d'information sur notre stratégie métier** afin de proposer une couverture maximale des processus métier. Cela passait

évidemment par la mise en place d'un système d'information permettant une couverture fonctionnelle en adéquation avec les enjeux de la DRH et le développement du Groupe à l'international : GPEC, pilotage de la masse salariale; formation; portail salarié; base monde etc. Cet objectif visait également à remédier aux faiblesses fonctionnelles et techniques de certains modules de l'ancien système : mise à jour des populations manuelle ; technologies notes, Access, Web etc.

- **Faire la cartographie des processus afin d'identifier et de simplifier les flux métier devant être automatisés.** En d'autres termes, il s'agissait de résoudre les problèmes de circulation ou de communication entre plusieurs logiciels aux technologies différentes. La mise en place d'un processus sécurisé des fichiers de virement et d'acomptes

ou encore la suppression de nombreuses interfaces manuelles sont des exemples de réalisation.

- Intégrer dans l'architecture cible du SIRH le nécessaire **pilotage à l'international des frais du personnel**.

- **Rendre le SIRH plus évolutif et décentralisé.** Les managers du Groupe Guerbet sont de plus en plus acteurs dans les processus RH : remontée des besoins de formation, réalisation des entretiens annuels, suivi de la masse salariale et de l'absentéisme de leur secteur etc. Par ailleurs, la mise en place d'un portail collaborateur intégré, permettant de déconcentrer l'information RH, concourait au même objectif du côté des salariés.

- **Améliorer la productivité de notre système d'information en le modernisant,** Le SIRH précédent datant de 1988. Cette démarche cherchait avant tout à minimiser les coûts et les délais d'évolution et de maintenance tout en répondant à la demande croissante des utilisateurs et aux besoins de la fonction. Notons ici que le changement de prestataire, d'ADP vers Cegedim SRH, ne s'est pas accompagné d'une évolution du niveau de service, seuls les ressources informatiques et nos applications informatiques sont externalisées.

LA RÉALISATION DU PROJET

Phase du choix de la solution et lancement du projet :

La refonte du SIRH a été entérinée par le Comité des Systèmes d'Information en janvier 2012 qui regroupe la DG, la DSI et la DRH. Ce choix a été fait à partir d'informations montrant la pertinence de disposer d'un nouveau SIRH : coûts; couverture fonctionnelle, inconvénients et risques afférents à l'ancienne solution etc.

Cette décision a été prise dans le prolongement d'un travail préalable réalisé en 2011 : étude d'opportunité sur l'évolution du SIRH ; rédaction d'un livre blanc de paie et d'un cahier des charges, etc. Cette refonte a tenu compte du schéma directeur informatique. Un processus rigoureux de sélection de l'éditeur a été mis en place avec un appel d'offre auprès de 7 éditeurs et un processus progressif de sélection associant les équipes RH et DSI. Notre démarche projet a logiquement commencé, dès le choix du prestataire et avant le début de la phase projet par un recensement de l'ensemble des informations sur le système d'information de l'entreprise afin d'avoir une cartographie du système et de définir la cartographie cible.

Phase Projet

La phase projet était constituée des étapes suivantes :

- Mise en production de la paie / formation / portail salariés dans les délais (1^{er} janvier 2013) et selon le budget prévus,
- Ouverture progressive de la base monde aux filiales internationales,
- Modélisation et production de tableaux de bord RH via Business Object,
- Mise en production de la GPEC et d'un formulaire d'entretien annuel électronique intégré en juin 2013,
- Mise en production d'Eliot, outil de simulation de la masse salariale en juin 2013.

En sus de l'hébergement des demandes d'absence, le portail salarié visait notamment à décentraliser l'information. Ainsi, par exemple, les données contractuelles du salarié sont accessibles par le manager. S'agissant du salarié, il utilise le portail pour ses demandes d'acompte et y retrouve l'historique de ses formations ainsi qu'une « Bibliothèque RN » reprenant l'essentiel de ses avantages sociaux.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Modules fonctionnels RH (Paie, GPEC, Formation, BI) intégrés : choix d'une politique d'urbanisation spécifique avec tous les processus RH regroupés dans un outil pour favoriser la transversalité. Seul le processus de pilotage de la masse salariale est en dehors des modules intégrés Cegedim, car nous avons préféré prendre un éditeur spécialisé sur ce sujet (Eliot d'Euristic).

- Mise en place d'une base monde (GHR) : celle-ci héberge les dossiers salariés des filiales internationales et les principaux agrégats des résultats mensuels de paie (net virement / salaire brut / cotisations patronales et salariales etc.). Ces données permettent un suivi des frais du personnel efficace, ce qui n'était pas le cas.

- Sécurisation du flux de virement : les bandes de virement sont déposées sur un serveur Cegedim puis récupérées par un véhicule Guerbet (SSIS) pour intégration dans le logiciel de virement : auparavant, intervention humaine lors de la récupération desdits fichiers.

- Développement d'une nouvelle interface hébergeant les dossiers salariés et les mouvements, à utilisation notamment de la DSI et des services généraux afin de simplifier la gestion des habilitations / accès aux sites en rapport avec les flux d'entrée-sortie du personnel.

- Accessibilité sécurisée du portail salarié depuis l'extérieur de la société et depuis un poste personnel connecté au réseau internet.

- Création en mai d'une nouvelle société au sein du Groupe grandement facilitée par les possibilités données par le nouveau SIRH, notamment en ce qui concerne la décentralisation de l'information RH vers cette nouvelle structure.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Nous avons associé à ce projet les référents RH métiers et les référents SI. Plus de 25 collaborateurs Guerbet étaient associés au projet avec quatre directions concernées.

Concernant, l'animation du projet, nous avons associé toutes les équipes concernées à la réunion de lancement en mars 2012. Puis, nous avons organisé des comités de pilotage mensuels (composés des chefs de projet, sponsor, référent DSI et référents fonctionnels selon les sujets) ainsi que des comités projet hebdomadaires (composés des chefs de projet et référents fonctionnels selon les sujets).

La réunion de clôture du projet paie a eu lieu le 15 janvier 2013 associant toutes les équipes concernées (DSI ; Communication ; Finances ; DRH) et nous avons débuté le passage en service régulier sur les domaines fonctionnels paie, formation, portail salarié et BI en janvier également. L'accompagnement AMOA extérieur était relativement faible (80 jours durant tout le projet). Un encadrement particulier a été mis en place lors de la phase de recette afin de permettre une appropriation efficace de l'outil paie avec une formation des utilisateurs clés. Des formations complémentaires ont eu lieu fin décembre, animées par l'éditeur.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté rencontrée réside dans l'uniformisation des processus de récupération des données de paie et des données salariés des

6 filiales internationales (Base Globale R de Cégédim). Des groupes de travail transversaux ont été mis en place à cet effet.

Nous avons également rencontré des difficultés dans le mapping et le rapprochement des rubriques ancien système / nouveau système lors de la phase de reprise des données, rapprochement qui était contractuellement de la responsabilité de l'intégrateur. Cette difficulté a été contournée en faisant appel à une ressource spécifique chez l'ancien éditeur.

Enfin, la 3^e difficulté était d'ordre technique. En effet, la technologie du portail salarié était incompatible avec le navigateur IE8. Guerbet, beta testeur sur ce module, a été la première société à attirer l'attention de l'éditeur sur ce point. Cela a permis à ce dernier de mettre très tôt les ressources idoines pour la correction du problème.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Le projet, au regard des enjeux précédemment décrits, a été une réussite. Guerbet dispose, en effet, d'un outil intégré, couvrant les différents domaines fonctionnels RH, ouvert à l'international et permettant un suivi efficace de sa masse salariale. L'urbanisation du système a été optimisée. Le projet a également permis de mettre à plat le réglementaire Guerbet et d'harmoniser certaines de ses pratiques / processus au sein de ses 3 sociétés aux conventions collectives différentes. L'architecture technique est désormais conforme avec le schéma directeur DSI : réduction des interfaces / sécurisation des flux etc. La suppression des interfaces manuelles, citons ici celle afférente aux soldes mensuels de congés depuis l'ancien

portail vers l'ancien moteur de paie, associée à la modernité du nouveau moteur de paie, permet de constater de forts gains de temps du côté des gestionnaires de paie. Enfin, la décentralisation de l'information auprès des collaborateurs est maintenant une réalité, notamment par l'intermédiaire du portail salarié et par la mise à disposition d'états standards issus de la BI (« Suivi des ETP » ; « Suivi des ratios RH » ; « Suivi de l'absentéisme », « Suivi des frais de personnel » etc.).

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Les évolutions prévues à court et moyen terme sont les suivantes :

- Enrichissement des rapports Business Object et leur mise à disposition automatique auprès des managers via le portail salariés
- Mise en place d'un module recrutement, vraisemblablement en faisant appel à un outil de niche.
- Projet GTA en cours de discussion, en amont, avec les partenaires sociaux
- Intégration des coûts intérim et prestataires dans le Data Mart de Business Object
- Ouverture de la base monde à toutes les filiales internationales

De plus, pour continuer à optimiser et simplifier le travail du centre de service partagé, une réflexion est en cours pour aboutir à la dématérialisation des principaux éléments du dossier salarié. ▶

Mise en place d'indicateurs clés de performances RH pour les commerciaux du réseau et le département RH de Marionnaud



Chantal COLIN

Ingénieur en physique de formation, elle a passé plus de 15 ans chez l'éditeur du progiciel HR Access (CGI puis IBM) en exerçant les fonctions de chef de projet sur la mise en place de systèmes de paie, chez de nombreux clients de tous secteurs d'activité.

Elle s'est ensuite spécialisée dans la mise en œuvre d'outils de pilotage et de simulation de masse salariale puis a exercé la fonction de responsable ressources humaines. Depuis maintenant 6 ans, elle est en charge du SIRH de Marionnaud France, au sein de la DRH.

Marionnaud

Marionnaud Parfumeries est une chaîne de parfumerie française d'envergure internationale basée à Paris avec plus de 6 000 personnes dans 13 pays. Elle fait partie du domaine « Luxury Parfumeries & Cosmetics » d'AS Watson, premier réseau de distribution dans le domaine beauté et santé dans le monde. Celui-ci constitue à son tour le groupe de vente au détail du conglomerat international Hutchison Whampoa basé à Hong Kong. Marionnaud France compte plus de 550 magasins qui représentent un effectif d'environ 4 000 salariés et un chiffre d'affaires d'environ 750 millions d'euros.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Chez Marionnaud, les fonctions contrôle de gestion sociale et pilotage de la masse salariale sont intégralement au sein du département RH qui, de ce fait, est en charge de produire le reporting associé et donner les outils nécessaires aux interlocuteurs concernés pour piloter la productivité de nos magasins (corrélation ETP, CA réalisé, performance des actions de formation, etc.).

Ce projet est donc parti d'un premier constat de manque d'outils d'analyse sur les données RH, au niveau des utilisateurs du Siège mais surtout de notre population commerciale, à savoir les directeurs régionaux et les chefs de secteur. Le reporting RH se limitait à des tableaux Excel péniblement extraits et manipulés depuis la base de données de gestion du personnel et de la paie. De plus, notre organisation

suppose une forte décentralisation (réseau organisé en 4 directions régionales, découpées en 33 secteurs, composés de 15 à 20 magasins) qui imposait de transmettre le reporting par mail avec la création d'autant de fichiers que de destinataires, mail qui était « noyé » dans la masse d'informations reçues quotidiennement par cette population. Ce mode de production limitait les informations transmises, tant en volume qu'en qualité, car il s'agissait de données figées et mono-domaine au sens où il nous était difficile de croiser ces données avec celles issues d'autres systèmes d'informations, tel que la formation ou des données non RH comme le chiffre d'affaires des magasins.

L'enjeu était donc de donner à nos commerciaux sur le terrain un outil de pilotage, rapide, convivial et efficace, qui leur permette de visualiser leurs indicateurs clés de performance, ainsi que les alertes et de

mesurer les effets des éventuelles actions menées.

LA RÉALISATION DU PROJET

Le choix de la solution Qbik de ICRH groupe s'est très vite imposé à nous car il respectait un certain nombre de critères fondamentaux pour nous :

- Simplicité d'utilisation,
- Puissance (et rapidité) du reporting,
- Corrélation de données issues de systèmes différents, y compris Excel,
- Outil accessible via un simple navigateur Web,
- Facilité d'apprentissage pour acquérir l'autonomie sur les rapports,
- « Indépendance » des données source dans la mesure où nous avons changé de système de paie en cours de projet,
- Rapidité de mise en œuvre et coût.

Etant en mode BPO (Business Processing Outsourcing), notre base de gestion du personnel et de la paie

(HR Access) était complètement externalisée et la DSI n'avait aucune compétence sur le SIRH, mais la connaissance de HR Access par les équipes de l'éditeur nous a permis d'avancer très rapidement.

La DSI n'étant pas impliquée dans le projet (en dehors des aspects d'infrastructure), nous souhaitons acquérir une autonomie suffisante pour être à même de définir nos propres rapports sans être tributaire du fournisseur.

Le projet porte sur l'ensemble de la population de Marionnaud France (siège et réseau) et de ce fait intègre une confidentialité qui permet à un utilisateur de ne voir que son périmètre.

Nous avons procédé par étapes en ayant pour objectif de mettre en place les modules suivants :

- Effectifs
- Absentéisme
- Chiffres d'affaires (spécifique)
- Rémunération
- Formation
- GTA

A ce stade, les 3 premiers modules sont en production, le 4^e est en cours de recette.

Le module effectif permet de mesurer différentes notions d'effectifs (headcount, ETP, ETP présent, ...) mais également la mobilité (géographique, promotions, emploi) ainsi que le turnover. L'ensemble des données analysées pouvant ensuite être déclinées selon différents axes (métier, statut, âge, ancienneté...) avec une fonctionnalité de drill down sur des axes comme l'axe temps ou celui de la structure hiérarchique.

Le second module nous permet d'analyser nos taux d'absentéisme, avec un accent mis sur l'absentéisme subi et le micro-absentéisme, permettant à chaque responsable de région de se comparer aux autres régions.

Le module Chiffres d'affaires exploite 2 données de CA (les ventes et le CA

réalisé dans nos Instituts) jour par jour et par magasin. Ramené aux mesures de présence des salariés, il restitue une mesure fondamentale dans notre secteur, la VHT ou Valeur horaire théorique. Ce module exploite également une donnée importante dans notre activité, la note Mystère, importée dans l'outil à travers le fichier Excel de restitution de cette note par notre prestataire.

Enfin le module rémunération présente 2 composantes : une 1^{ère} d'analyse de la composition et de l'évolution de la masse salariale, incluant les provisions, et une seconde d'analyse de la structure de rémunération (fixe/variable) par catégorie et emploi. La 1^{ère} composante est plus destinée aux utilisateurs du réseau afin de leur faciliter le pilotage de leur compte d'exploitation.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été mené avec une équipe mixte entre Marionnaud et le prestataire, le responsable du projet côté Marionnaud étant le responsable SIRH.

Les **phases d'analyse fonctionnelle** ont sollicitées le responsable SIRH, le responsable ressources humaines du réseau et le gestionnaire RH en charge de la recette durant 1 à 2 demi-journées par modules.

La **phase de réalisation**, pour le 1^{er} module a été entièrement prise en charge par les équipes du prestataire. Pour les modules suivants, la partie « définition des rapports » a été mise en œuvre par le gestionnaire RH qui a consacré environ une quinzaine de jours à cette tâche.

La **phase de recette** a été traitée par le gestionnaire RH et le responsable SIRH pour une durée totale de

60 jours, le plus gros effort ayant été fourni pour le 1^{er} module.

Une 1^{ère} phase de déploiement pour les utilisateurs du département ressources humaines a été menée, nécessitant environ 2 heures de formation dont l'essentiel est consacré à la définition des indicateurs.

En dehors des moyens liés au financement du prestataire, et dans la mesure où notre choix était d'être autonome sur la production des rapports, il a fallu dispenser une formation à Business Objects pour 2 personnes (Responsable SIRH et gestionnaire RH), cette compétence n'étant pas du tout présente au département RH (aucune connaissance BO n'est pas contre requise pour l'utilisation de l'application).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Nous avons pu mener ce projet sans recours à notre DSI, d'une part, et en sollicitant à minima nos deux prestataires paie (IBM sur HR Access puis ADP) pour la récupération des données.

Le projet a permis d'apporter un langage commun à l'ensemble des utilisateurs, notamment les commerciaux du réseau, qui leur permet de se benchmarker entre eux (quand on parle de taux d'absentéisme ou de productivité, on parle de la même donnée d'une région à une autre). Enfin il nous a permis d'engager une relation plus efficace avec nos « clients » car les demandes de reporting n'arrivent plus en ordre dispersé et incomplètes mais sont structurées par rapport au reporting déjà à leur disposition dans l'application (il leur est plus facile d'exprimer un besoin à partir d'un existant).

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une contrainte importante, d'ordre technique, s'est imposée à nous avec notre changement de système d'information GA/paie. Nous avons en effet démarré le projet alors que notre SIRH était HR Access en mode externalisé (mode BPO). Nous savions également que 18 mois après le lancement de ce projet, nous aurions basculé sur un autre système de paie, toujours en mode BPO.

Il a donc fallu s'assurer que notre application réalisée à partir des extractions de HR Access serait compatible avec les futures réalisées à partir de GXP Link. Pour cela tout a été mis en correspondance : la codification bien sûr, mais également les règles puisque celles-ci dépendent de la façon dont sont gérées les données. Par exemple un effectif présent ne va pas compatibiliser les effectifs en suspensions de contrat, or ceux-ci ne sont pas gérés de la même façon dans l'une et l'autre application (motif d'absence dans l'une, information dédiée dans l'autre).

Au-delà de cette préparation, cela a aussi nécessité un mois de recette uniquement pour ce changement d'interface et l'application est restée indisponible pendant 3 semaines.

Une seconde difficulté, fonctionnelle, cette fois, a été de faire partager une définition commune des indicateurs à l'ensemble des utilisateurs, chacun ayant souvent l'habitude de gérer ses tableaux Excel avec sa propre définition (résultant souvent d'une demande spécifique pour un utilisateur donné).

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'objectif était de fournir aux responsables du réseau (4 directeurs régionaux et 33 Chefs de secteurs) un tableau de bord synthétique de leur région/secteur qui leur présente quelques indicateurs clés de performance sur lesquels ils ont des possibilités d'action.

Ces indicateurs devaient ensuite leur permettre de visualiser très rapidement sur quel secteur ou magasin se situent les éventuels dysfonctionnements à analyser, mettre en œuvre les actions nécessaires et disposer des nouveaux résultats au fil de l'eau pour mesurer l'impact des actions entreprises.

Afin de ne pas rajouter un surplus d'informations sur cette population déjà « abreuvée » de mails et de reporting en tous sens sur les données business, l'objectif était de fournir les informations au moment où l'acteur en a besoin, donc une action volontaire pour se connecter à l'application concernée et non réception systématique de mails.

La mise en production sur l'ensemble du réseau débute seulement et ce n'est qu'avec le module rémunération qu'une pleine utilisation de l'outil sera effective.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Les perspectives de ce projet s'articulent autour de 2 axes : un axe fonctionnel avec la mise en œuvre de nouveaux modules (formation et heures travaillées par jour et par activité) et un axe technique avec le portage de l'application sur des ipads dont seraient équipés nos directeurs régionaux et chefs de secteurs.

Par ailleurs, et bien que le projet n'avait pas pour but initial de traiter le reporting purement RH, il s'avère que l'application est de plus en plus utilisée au sein même du département RH pour tout le reporting que nous avons à faire, pour nos clients internes et externes (reporting légal, reporting au niveau de notre groupe Watson...). C'est donc aussi un axe de développement qui nous rendra de nombreux services dans notre contexte évolutif (changement de convention collective...).



Jean-Baptiste de CLERMONT-TONNERRE

De formation juridique, après différentes expériences dans le domaine des RH, de la gestion administrative & financière, rejoint le Groupe Mersen (ex-Carbone Lorraine) en 2001. Il travaille d'abord sur un site industriel en tant que responsable administration du personnel & paie jusqu'en 2006, ensuite en tant que responsable SIRH France en 2007 et enfin comme responsable SIRH Groupe à partir de 2010. Il gère le nouveau SIRH du Groupe mis en place en 2011, pilote le programme de développement associé qui est actuellement en cours, mais également assure le reporting social du Groupe.



Mersen (anciennement Carbone Lorraine), groupe français créé il y a 120 ans et qui trouve ses racines dans l'industrie du carbone et la Lorraine. Expert mondial des matériaux et équipements pour les environnements extrêmes, la sécurité et la fiabilité des équipements électriques. Le Groupe est composé de 2 pôles d'activité : les systèmes et matériaux avancés, Mersen est le leader mondial en matériaux de haute performance pour environnements extrêmes et les systèmes et composants électriques pour des industries stratégiques comme le solaire, l'éolien, le transport ferroviaire ou encore le nucléaire. Mersen rassemble 6 800 personnes dont 1 600 en France, répartis dans 35 pays et 90 sites pour un CA de 810 M€ (en 2012).

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Notre projet d'implémentation d'un SIRH global s'inscrit dans un contexte qui ne pouvait que justifier le changement. Le Groupe, fortement implanté à l'international, comprend de nombreuses filiales d'origine locale acquises au fil du temps par la maison mère. Les cultures et identités régionales restent assez marquées. Les process et les pratiques RH sont hétérogènes. De plus, le reporting RH est encadré par la DAF. La collecte d'indicateurs est difficile rendant laborieux la moindre consolidation de données. Les outils RH de management et de reporting sont épars et peu structurés : fichiers excel, module hébergé sur l'intranet, process papier...

Ainsi, en 2011, La direction générale décide, dans le cadre de son schéma directeur RH EssentiALL, de déployer un nouveau SIRH Groupe à vocation mondiale

afin de positionner les équipes RH au cœur de la transformation du Groupe en renforçant notamment le système de management et de pilotage RH.

Le projet SIRH Groupe a pour objet la mise en service, dans l'ensemble des entités du Groupe, d'un système d'information permettant la gestion des ressources humaines à chaque niveau Site/Pays/Région/Division/Groupe.

Le projet est adapté pour atteindre les objectifs suivants :

- **Accompagner nos managers** dans la gestion de leur équipe en leur mettant à disposition un outil de proximité, convivial et pédagogique.
- **Promouvoir la culture Groupe** et développer une identité forte en s'appuyant sur un outil structurant et fédérateur, vecteur des valeurs et des pratiques communes de l'entreprise.
- **Déployer la stratégie RH du Groupe** : le schéma directeur RH se décline en plans d'action que

le SIRH peut contribuer à déployer auprès des équipes actuelles mais aussi des nouvelles acquisitions du Groupe (15 acquisitions au cours des 3 dernières années)

- **Renforcer le pilotage social** : les besoins de reporting sont croissants et de plus en plus exigeants. La performance RH devient un critère majeur de la valeur de l'entreprise. Il n'y a pas de pilotage sans mesure : il est donc essentiel de mettre à disposition des managers (reporting décliné à tous les niveaux : de l'usine jusqu'à la DG) des indicateurs fiables & pertinents
- **Fluidifier les process et flux d'information** : une mise à jour mensuelle des informations individuelles en provenance de 35 pays et stockées dans une base de données unique, un système de workflow entre les différents acteurs des process RH, l'ensemble des process de gestion RH hébergés dans le même système d'info avec interactions entre les modules, une possibilité d'extraction d'info à la demande...

l'ensemble de ces atouts permet de rendre l'information fiable, rapidement disponible, renforçant ainsi l'efficacité de processus RH.

LA RÉALISATION DU PROJET

Pour répondre à ces objectifs, nous avons fait appel à la société ADP qui a mis à notre disposition une application en mode SaaS (Software as a Service) c'est-à-dire une application et une infrastructure hébergées dans leurs locaux sécurisés, nous évitant d'investir et de mobiliser des ressources informatiques internes.

Notre SIRH s'organise autour de 3 domaines fonctionnels :

- **Domaine 1** : La connaissance du salarié (fonction, affectation, ancienneté, etc.) aussi bien que son

plan de carrière (parcours professionnel, rémunération).

- **Domaine 2** : L'évaluation de performance annuelle, les comités de carrière, le développement des compétences avec sa ligne hiérarchique et fonctionnelle.

- **Domaine 3** : La gestion de la sécurité à travers la traçabilité de chaque accident survenu sur un site du Groupe et de l'analyse statistique dans chaque dimension de l'organisation - l'Unité, la Région, la Division, le Groupe.

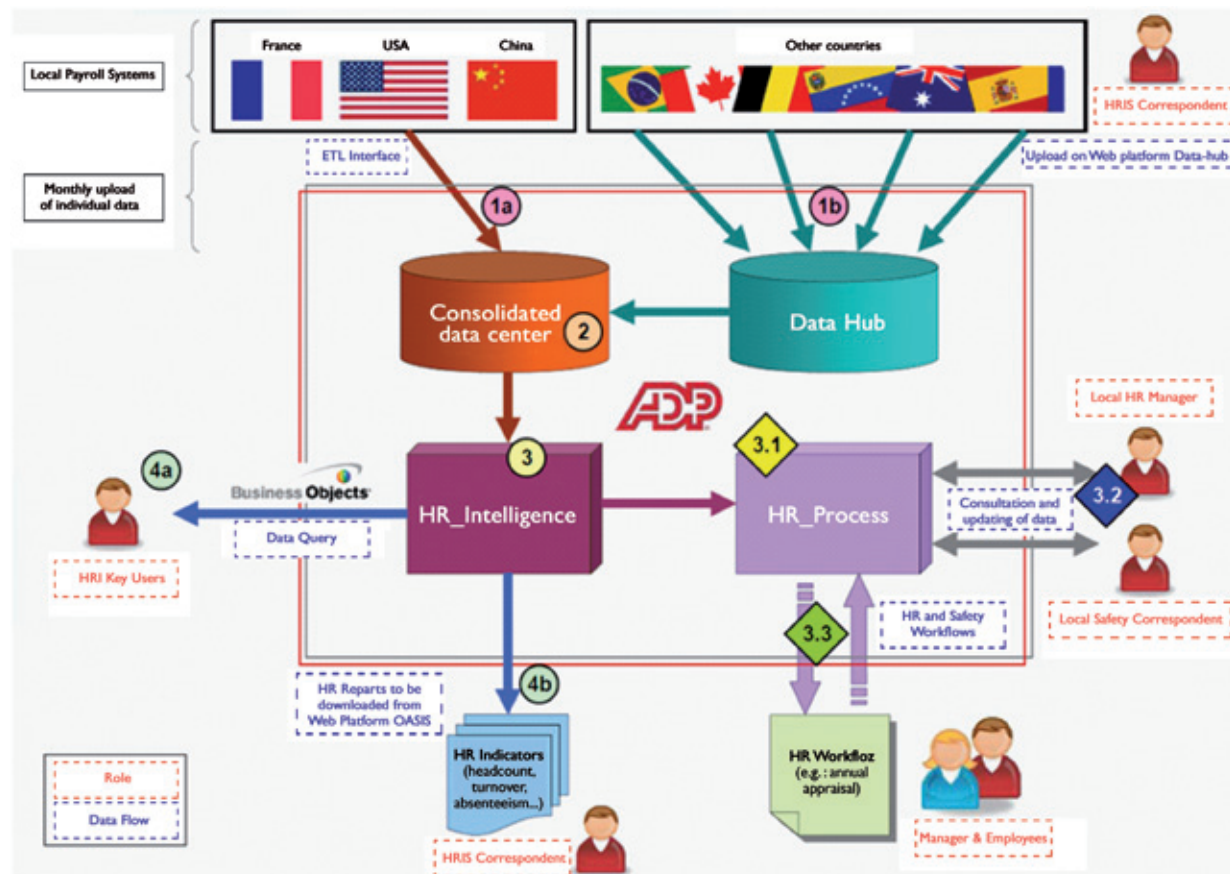
Notre SIRH s'appuie sur deux applications interfacées :

- **[HR] Intelligence** : outil d'analyse, de reporting et d'aide à la décision permettant l'élaboration de requêtes multidimensionnelles et de rapports d'analyse pour la pu-

blication de tableaux de bord et indicateurs RH. L'accès à cet outil d'expertise est réservé aux décideurs RH du Groupe (DRH Groupe / DRH activité - DRH Région).

- **[HR] Process** : outil de gestion et de conduite des processus RH et sécurité, basé sur le workflow, sur lequel s'appuie la gestion des carrières et des compétences. Cette application, reposant sur le dossier individuel du collaborateur, permet le déploiement de processus tels que les différents entretiens manager-collaborateur, les comités de carrière, la déclaration d'accident. Chaque collaborateur Mersen disposera, à terme, d'un accès personnel et sécurisé à cette application.

L'architecture globale du SIRH peut être schématisée de la manière suivante :



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- **Une solution inédite** : La DRH se dote pour la 1^{ère} fois d'un Système d'information Groupe à vocation généraliste couvrant à la fois la GRH et le Reporting RH. Pour la 1^{ère} fois, une base de données individuelles Monde est mise en place, actualisée tous les mois, et contenant environ 60 données par collaborateurs et couvrant l'ensemble des collaborateurs du Groupe, intérimaires compris.

- **Un périmètre mondial** : Chaque mois, consolidation globale d'environ 100 flux mensuels de données en provenance de 35 pays.

- **Un outil, non pas centralisateur, mais orienté vers la communauté RH et managériale** : Les managers et experts RH sont directement acteurs & gestionnaires de l'outil et de ces process. L'outil calcule et diffuse de manière automatisée des tableaux de bord RH auprès des unités et du management local : chaque mois, est mis automatiquement à disposition de chaque RH opérationnel un tableau de bord complet incluant environ 70 indicateurs calculés sur son périmètre de management.

- **Une gestion de l'environnement multiculturel et de ses contraintes** : Harmonisation des processus et standardisation des données & indicateurs RH (formalisation : Glossaire SIRH Groupe), au-delà des différences culturelles & légales locales. Nous avons accordé une grande importance à la protection des données individuelles et au respect des contraintes légales et des procédures d'autorisation relatives aux transferts de données.

- **Un déploiement mondial fluide** : Nous avons mis en place un plan de communication mondial :

accompagnement au changement, communiqués d'étape, articles dans le journal interne du Groupe, présentation des nouveaux outils au moment du go-live (supports utilisés : affichage sur site, distribution de leaflets, communication mails...). Nous avons également développé un plan de formation mondial : réunions webex, déploiement formation en cascade via le réseau RH, mise à disposition via l'intranet de modules e-learning pour les utilisateurs, mise à disposition d'une bibliothèque on-line de procédures / manuels utilisateur. La technologie full-web de la solution nous a facilité ce déploiement facile auprès des utilisateurs (pas d'installation logicielle).

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a démarré, dans sa phase opérationnelle, en janvier 2011 pour un go-live principal en janvier 2012. Il était organisé en 3 grands chantiers menés en parallèle :

- **Construction du datacentre**, Création de l'environnement HRI et mise en place du reporting, mise en place des modules de gestion RH (HRP). Au sein du chantier HRP, nous avons réalisé à la suite la mise en place des différents modules : déclaration d'accident, fiche sécurité salarié, job position, entretien annuel, comité de carrière, entretien d'expérience, entretien de carrière et organigrammes.

- **Nous avons une équipe opérationnelle réduite pour mener ce projet** qui était composée de 2 binômes Mersen - ADP (organisation en miroir). Nous avons utilisé un mode

de gestion de projet spécifique en mode GPS (méthode certifiée de gestion de projet).

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

- **L'environnement multi-culturel** : Concernant les langues, le choix a été très rapidement arrêté : l'application serait disponible en 2 langues seulement (Français - Anglais), un outil multi-langue étant trop complexe à entretenir. Pour ce qui est des différences culturelles, la question a surtout été cruciale pour le référentiel mis en place à l'occasion : la définition des 60 données individuelles devait non seulement être précis & clair pour garantir la qualité des données remontées mais en même temps suffisamment souple pour ne pas être trop restrictif et englober les différentes réalités culturelles. Une enquête détaillée auprès des pays avait été effectuée en amont du projet pour disposer d'une meilleure connaissance des pratiques locales.

- **La législation sur la protection des données individuelles** : Notre SIRH ayant vocation à stocker des données individuelles provenant de l'ensemble des pays du groupe, nous avons dû, en collaboration avec notre direction juridique, prendre les dispositions juridiques nécessaires pour veiller à mettre en place le transfert de données dans le respect des législations nationales et offrir les garanties suffisantes quant au stockage et à l'utilisation de ces données. Ainsi, pour chaque filiale, a été signée une clause contractuelle spécifique sur la protection des données. Les partenaires sociaux ont également été consultés sur la mise en place de ce

Mise en place d'un socle de gestion administrative RH sur l'ensemble du périmètre Natixis France et international

SIRH. Pour l'Allemagne, la situation a été assez difficile puisque la validation du transfert des données dépendait du « Work Council » avec lequel il a fallu se montrer particulièrement convaincant et rassurant.

L'adhésion au nouvel SIRH : L'une des clefs essentielle du succès de ce projet était l'appropriation par les utilisateurs, managers ou collaborateurs. La mise en place de ce système d'information inédit devait donc être accompagnée d'une véritable stratégie de communication et d'accompagnement au changement. Des RH opérationnels, de différentes origines culturelles, ont ainsi été impliqués dans les ateliers au cours du projet. Pour le lancement officiel, une agence de communication spécialisée a été consultée pour définir avec l'équipe Projet le plan de communication (planning – actions – relais locaux – supports type affiches ou leaflets dans les 7 langues officielles du Groupe). Un plan de formation a également été monté pour assurer la formation des nouveaux utilisateurs (formation à distance en webex, modules e-learning en ligne sur l'intranet, bibliothèque support).

RÉSULTATS

Avant :	Après :
Reporting RH :	
Application Calame : transmission par les unités Mersen des indicateurs RH demandés via un formulaire dédié	Indicateurs RH calculés automatiquement à partir des données RH individuelles transmises chaque mois par les unités Mersen
Management RH :	
Accès aux process RH via compte Cintr@I	Accès à [HR]Process via un compte utilisateur personnel
Entretien annuel d'évaluation hébergé dans Cintr@I	Nouveau workflow Entretien annuel d'évaluation disponible sur [HR]Process
Entretien d'expérience hébergé dans Cintr@I	Nouveau workflow Entretien d'expérience disponible sur [HR]Process
Comité de carrière hébergé dans Cintr@I	Nouveau workflow Comité de carrière disponible sur [HR]Process
Base de données Managers alimentés manuellement par les RRH sur Cintr@I	Base de données Managers alimentée automatiquement par les workflow [HR]Process et les données RH transmises mensuellement par les unités Mersen
Management de la Sécurité :	
Indicateurs consolidés calculés à partir des données locales remontées via Excel	Indicateurs calculés automatiquement à partir des déclarations d'accident et des données RH transmises mensuellement par les unités Mersen
Déclaration d'accident établie sur Excel	Nouveau workflow Déclaration d'accident dans l'application dédiée [HR]Process
	Nouveaux outils mis en place sur [HR]Process : - Entretien de carrière - Entretien d'expérience - Fiche de Sécurité du Salarié

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Différentes évolutions sont déjà prévues sur 2013/2014 telles que la mise en place sur HR Process d'un module de calcul des Bonus Manager & commerciaux et d'un module de révision salariale. Une migration vers une nouvelle version Full web 2.0 est également prévue pour l'automne 2013 (avec une nouvelle ergonomie, une navigation plus intuitive et une interface plus conviviale). Enfin, nous souhaitons mettre en place une interface de mise à jour entre le SIRH et l'annuaire Groupe.



Jean-Philippe DAUVERGNE

Titulaire d'une maîtrise en informatique, il débute sa carrière en 1990 comme consultant. En 1995, il rejoint Natixis au sein de la DSI où il occupe successivement les postes de chef de projet Assurance Vie, puis de directeur adjoint du domaine Pilotage Bancaire et Implantations Internationales. Cette dernière fonction lui permet de prendre en 2005 la direction du programme du Schéma Directeur des Systèmes de Synthèses qui voit son aboutissement par la mise en place d'un nouveau système comptable déployé sur l'ensemble du périmètre de Natixis. Depuis novembre 2009, il est en charge du département SIRH.



Natixis est la banque de financement, de gestion et de services financiers du Groupe BPCE, deuxième acteur bancaire en France avec 21 % des dépôts bancaires et 36 millions de clients à travers ses deux réseaux, Banque Populaire et Caisse d'Épargne. Avec près de 22 000 collaborateurs, Natixis intervient dans trois domaines d'activités dans lesquels elle dispose d'expertises métiers fortes : la Banque de Grande Clientèle, l'Épargne et les Services Financiers Spécialisés.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le projet HIRIS (Human International Ressources Information System) s'inscrit dans la démarche du plan stratégique de Natixis qui vise à voir Natixis, ses filiales et succursales en France et à l'international comme une entreprise intégrée.

Les trois métiers cœurs de Natixis (banque de grande clientèle, épargne et services financiers spécialisés) y compris l'international ainsi que les directions fonctionnelles font partie intégrante du périmètre organisationnel du projet. En terme d'effectifs, cela représente 11500 collaborateurs en France et 3500 collaborateurs à l'international répartis sur 39 pays.

Un des enjeux majeurs est d'offrir à Natixis « entreprise intégrée » un système d'information RH permettant un pilotage RH tout en facilitant la gestion de carrière et les mobilités. L'efficacité opérationnelle, le partage des savoir-faire et le déve-

loppement de pratiques transversales sur l'ensemble du périmètre sont au cœur des préoccupations qui guident ce projet.

LA RÉALISATION DU PROJET

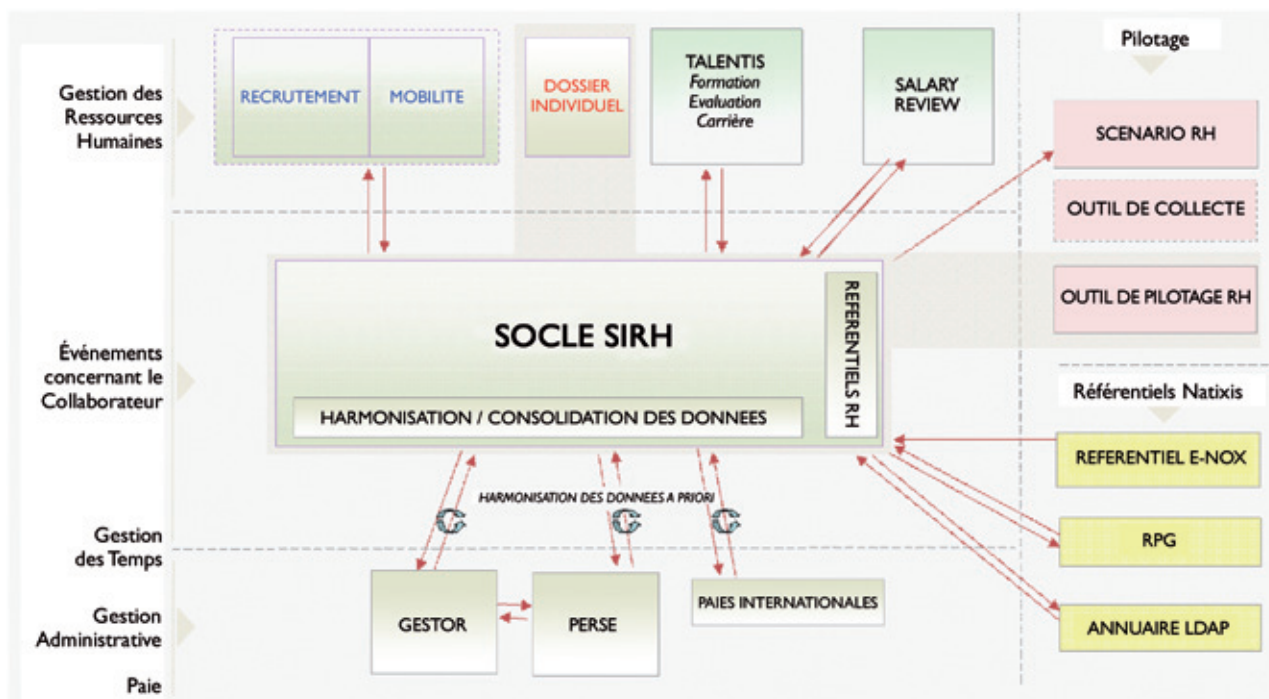
Le projet HIRIS se décline sur 3 axes :

Tout d'abord, **l'industrialisation de la gestion administrative** permet de disposer d'un point d'entrée unique pour saisir les actes de gestion RH. Des référentiels communs sont utilisés pour qualifier les données et les actes de gestion RH. Enfin des interfaces sont réalisées avec les autres applications RH et les référentiels d'entreprise. Tout ceci concourt à une meilleure productivité via la fin des doubles saisies, à l'amélioration de la qualité des données à la source, à l'harmonisation des processus RH sur le périmètre Natixis Intégrée, à une plus grande fluidité des processus RH et à une

meilleure gestion des populations spécifiques (expatriés, détachés). Puis, **la construction d'un décisionnel RH performant** par la mise en place d'un outil permettant d'élaborer et de diffuser facilement les tableaux de bord et le reporting RH. Ce deuxième axe permet d'effectuer des gains de productivité significatifs sur les équipes RH corporate et opérationnelles, un meilleur pilotage des ressources humaines et un meilleur service rendu à l'entreprise.

Enfin, **la mise en place d'une « synthèse collaborateur »** accessible aux RH, aux managers et aux collaborateurs. Elle donne une vision globale sur l'ensemble des informations RH nécessaires à la mise en œuvre des dispositifs de gestion des carrières

Après un appel d'offres, nous avons retenu la solution PeopleSoft HCM V9.1 pour répondre à notre besoin sur les volets ges-



tion administrative, synthèse collaborateur et libre-service RH, le décisionnel étant implémenté via un développement spécifique en Business Object. C'est CSC qui a été choisi pour nous accompagner tout au long de la mise en œuvre de ce projet.

Le projet a démarré en juin 2011 par une phase de conception générale qui nous a mobilisés tout au long de l'été. A titre d'indication, nous avons mené une trentaine d'ateliers fonctionnels et techniques avec 80 acteurs différents. Nous avons ensuite abordé la conception détaillée du lot gestion administrative sur le 2ème semestre 2011. Près de 130 acteurs se sont réunis au cours de 47 ateliers fonctionnels. Nous avons effectué une semaine internationale en novembre 2011 afin de prendre en compte les besoins de nos filiales et succursales étrangères. Ceci nous a permis de recetter la nouvelle application sur mars et avril

2012. Le déploiement s'est ensuite déroulé par vagues successives de juin à novembre 2012 après une vague pilote en mai 2012 qui comprenait une partie de Natixis SA, une filiale de chaque pôle et une succursale à l'international. Les lots interfaces et décisionnel ont été réalisés en parallèle. Le projet s'est terminé à fin 2012 comme prévu dans le planning initial.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Afin de réaliser ce projet, nous avons mis en place une gouvernance et une organisation spécifique. La direction de projet était assurée par le responsable du département SIRH qui s'appuyait au quotidien sur le responsable projet MOA, la responsable projet MOE et la responsable projet de l'intégrateur CSC. Un plateau projet a été créé afin d'optimiser les

relations au quotidien entre les équipes MOA, MOE et intégrateur. Un reporting de l'avancement du projet était réalisé par le directeur du projet lors d'un comité directeur présidé par le DRH de Natixis et associant le DSI qui se réunissait tous les 2 mois. Un comité de pilotage mensuel avec le DRH adjoint, les DRH de Pôle, les acteurs projet MOA et MOE se tenait tous les mois. Il permettait de valider tous les points fonctionnels importants et de suivre tous les aspects de conduite du changement.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une des principales difficultés d'un projet comme HIRIS est d'arriver à mobiliser l'ensemble des acteurs RH tout au long du projet. Pour cela il nous a fallu prendre en compte leurs contraintes opérationnelles en ima-

ginant un calendrier métier idéal. Il fallait absolument tenir compte des périodes de campagne d'avancement et d'évaluation pendant lesquelles les acteurs métier RH ne sont pas disponibles. Nous les avons donc sollicités sur les phases de conception de juin à fin juillet 2011, puis de début septembre à fin novembre 2011. Ensuite, nous les avons à nouveau mobilisés pendant la recette métier en avril 2012, puis lors des déploiements de mai à novembre 2012. C'est en respectant à la lettre ce calendrier que nous avons su éviter tout risque de dérapage du projet. Une autre contrainte était d'arrimer nos acteurs internationaux. Nous les avons réunis lors d'une semaine internationale en novembre 2011 pour prendre en compte leurs besoins avant d'avoir finalisé la conception détaillée. Enfin la prise en main par les acteurs RH du nouvel outil était une dernière difficulté qu'il ne fallait surtout pas occulter. C'est par la mise au point d'une conduite du changement appropriée que nous sommes arrivés à faire adhérer nos métiers. Nous avons formé plus de 200 acteurs RH, fait des formations spécifiques pour les acteurs internationaux sur place ou à distance, mis en place un didacticiel. Une équipe support se déplaçait pour aider les acteurs RH lors de la saisie des premiers actes de gestion.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats attendus étaient d'améliorer le pilotage des ressources humaines, de gagner en efficacité opérationnelle, de développer la transversalité et d'avoir

des pratiques communes sur l'ensemble du périmètre Natixis intégrée France et international. Avec la mise en place d'HIRIS, nous avons supprimé les doubles-saisies, mis en place un matricule unique du collaborateur, construit des référentiels transversaux. Les actes de gestion sont effectués de manière homogène sur l'ensemble du périmètre. Les populations spécifiques comme les expatriés ou les détachés sont aujourd'hui correctement gérées. Nous disposons d'une synthèse collaborateur complète et avons bâti un décisionnel performant qui répond aux besoins de pilotage exprimés par notre direction. Nous pouvons donc affirmer que les résultats obtenus sont à la hauteur des résultats attendus.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Sur le périmètre de Natixis intégrée, le projet est terminé et répond aux besoins initialement exprimés. Des évolutions mineures sont en cours. Il s'agit principalement d'interfacer de nouvelles applications qui n'étaient pas dans le périmètre initial comme la gestion des rémunérations différées ou le suivi budgétaire.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le principal point innovant du projet HIRIS est la mise en place d'une synthèse collaborateur complète accessible à la fois par le collaborateur lui-même, par son manager et par les acteurs RH. Cette synthèse comporte les données administratives du collaborateur, sa situation d'emploi courante, son historique de carrière, son historique de rémunération, ses derniers entretiens d'évaluation, ses formations reçues et ses diplômes. Le collaborateur peut également l'enrichir d'un curriculum vitae et de données qualitatives sur sa carrière. Ces données qui ne sont pas toutes gérées dans la nouvelle application, proviennent via des interfaces de nos outils de campagne d'avancement, de talent management et des différentes paies locales. Elles sont homogènes sur l'ensemble du périmètre Natixis intégrée France et international. Cette synthèse permet à un manager prenant de nouvelles fonctions d'avoir une vision RH synthétique et globale de l'ensemble de ses collaborateurs en quelques clics. De même, l'efficacité des acteurs RH est accrue grâce à la simplification de la préparation des entretiens de carrière ou de mobilité qu'ils font au quotidien avec les collaborateurs. De plus, le nouveau décisionnel leur permet d'avoir en permanence une vision à jour de leur population gérée..

Mise en place d'une solution unique et collaborative supportant tous les process RH au sein du Groupe Roche



Jean FOCHEUX

Diplômé de l'ESSEC, il a commencé sa carrière dans le Conseil. Au service de la fonction RH, il a acquis une expertise dans l'organisation RH, les process RH et le pilotage de projets SIRH globaux. En 2004, il rejoint le groupe ROCHE à Bâle pour piloter la mise en œuvre du SIRH et d'un Centre de Services partagé pour la branche Pharma. En 2007, il intègre la RH Groupe et prend la Direction du Programme CHRIS (SIRH global) d'abord en Suisse pour la phase Europe, puis aux Etats-Unis chez Genentech (groupe Roche) pour le déploiement dans le reste du monde.



Roche, dont le siège est à Bâle, Suisse, figure parmi les leaders de l'industrie pharmaceutique et diagnostique axée sur la recherche. Sa stratégie des soins personnalisés vise à mettre à disposition des médicaments et des outils diagnostiques permettant d'améliorer de façon tangible la santé ainsi que la qualité et la durée de vie des patients. En 2012, Roche, qui comptait plus de 82 000 employés dans le monde, a consacré à la R&D plus de 8 milliards de francs suisses. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 45,5 milliards de francs suisses.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le projet CHRIS a été approuvé par le Comité de Direction du Groupe ROCHE en 2008 afin de répondre aux nouveaux enjeux stratégiques du groupe, principalement :

- **La globalisation des différentes fonctions** (Recherche, Développement, Marketing, Production et Logistique) et la nécessité de pouvoir gérer des équipes internationales en harmonisant et simplifiant les processus administratifs RH à travers les frontières,
- **La mise en œuvre d'une nouvelle politique de rémunération** directement liée à l'évaluation de la performance pour l'ensemble des salariés du Groupe,
- **L'identification et la gestion des talents au niveau mondial** dans une industrie où l'innovation et la recherche demeurent l'enjeu stratégique,
- **La recherche de synergies admi-**

nistratives avec la mise en œuvre de Centres de Services Partagés mondiaux,

- **Le renforcement de la fonction ressources humaines de proximité** avec la clarification des rôles respectifs des « Business Partners » RH locaux et globaux.

Au sein du groupe Roche, ce projet est le premier projet d'harmonisation globale des processus de gestion et de mise en œuvre d'une seule plateforme et base de données mondiale.

LA RÉALISATION DU PROJET

Le périmètre fonctionnel du projet CHRIS comprend les processus Groupes déployés dans l'ensemble des 185 filiales du Groupe et composés de :

- Un socle commun de gestion de l'organisation et de gestion administrative des employés
- La gestion des talents : gestion de

la performance, gestion des rémunérations (fixes, variables et « long term incentives »), gestion des plans de succession et des plans de développement, gestion de la formation.

- Des possibilités de reporting internes et externes, notamment la production directe des sustainability reports

Il comprend également les processus locaux pour les 3 pays les plus importants en termes d'effectifs (Suisse, Etats-Unis et Allemagne), c'est à dire la paie, la gestion des temps, la gestion des benefits (principalement aux Etats unis).

Certains processus finance sont également hébergés dans CHRIS pour faciliter l'intégration avec les processus RH, c'est le cas de la gestion des frais de déplacement pour les Etats-Unis et l'Allemagne.

CHRIS s'appuie sur une plateforme SAP, et comprend :

- Un noyau SAP R/3 avec l'en-

La mise en œuvre du projet s'est déroulée en 3 phases :

Octobre 2008 à juillet 2009	Juillet 2009 à janvier 2010	Mai 2010 à janvier 2012
Design des processus globaux et mise en œuvre des processus globaux et locaux dans les principales filiales de la branche Diagnostics en Allemagne et aux Etats-Unis (12 000 personnes). Mise en œuvre de la couche de reporting groupe pour l'ensemble des filiales.	Mise en œuvre des processus globaux dans les principales filiales d'Europe de l'ouest et des processus locaux en Suisse pour la branche Pharma (12 000 personnes)	A la suite du rachat de la société Genentech, réévaluation et amélioration des processus groupes, mise en œuvre des nouveaux processus globaux et locaux en Amérique du nord, extension à l'ensemble des filiales suisses, réalignement des filiales déjà déployées et mise en œuvre des processus globaux pour le reste du monde.

semble des modules RH de SAP et utilisé principalement par les CSP et les Centres d'Expertise RH (par process).

- Le portail SAP pour l'accès des Managers, des Employés et des Business Partner RH.
- Le Datawarehouse BW de SAP pour l'ensemble des reporting groupe et progressivement ouvert aux Business Partner RH et aux Managers.

- La plateforme e-Learning de SAP accessible par l'ensemble des 80 000 salariés et aux prestataires externes travaillant sur les sites Roche.

Par ailleurs des outils complémentaires ont été ajoutés pour accroître les fonctionnalités de la solution telles que Org Plus de Human Concepts pour la production des organigrammes, Auditor d'Accenture pour auditer les données et renforcer la fiabilité des informations saisies et IXOS de SAP comme solution de dématérialisation des dossiers du personnel.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour le suivi du projet, nous avons mis en place un **comité de pilotage** sous l'égide de la DRH Groupe et composé de représentants des différentes fonctions et régions/filiales du Groupe et un **comité opérationnel** sous l'égide de la Directrice HR Operations, composé des principales fonctions impliquées dans le projet (RH et Finance) et chargé d'émettre des recommandations au Comité de Pilotage. **L'équipe programme** sous l'égide du Directeur de Programme RH était composée de 9 équipes fonctionnelles et techniques (par domaine fonctionnel), de 4 équipes techniques (architecture, autorisations, portail et sécurité) et de fonctions de support au programme (incluant notamment la gestion du changement, le PMO Project Management Office et l'Assurance Qualité Business et Informatique).

Les particularités de l'organisation du programme CHRIS sont les suivantes :

- **Une forte implication des ressources internes** : plus de 150 collaborateurs Roche/Genentech ont travaillé sur le projet entre 50 % et 100 % de leur temps
- **Une assistance externe limitée** à des prestations d'expertise ou pour absorber les pics de charge. Le principal partenaire retenu à l'issue d'une démarche de sélection au niveau global est Kivala HR, partenaire de SAP.
- **Une équipe projet virtuelle.** Le choix a été de ne pas créer de plateau projet mais de travailler en équipes virtuelles. De ce fait, les équipes projet sont restées localisées sur 6 sites (appelés Hubs) San Francisco et Indianapolis aux Etats Unis, Mannheim, Bâle, Varsovie et Budapest en Europe.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La gestion en parallèle de l'organigramme fonctionnel et de l'organigramme administratif pays supportant les processus RH : L'ensemble des postes du groupe Roche (85 000) sont identifiés individuellement et mis à jour en central par les Centres de Service Partagés. Ainsi, les Centres de Services maintiennent en permanence 2 structures d'organisation : les organisations fonctionnelles (hiérarchiques) intervenant dans les processus groupe et les organisations administratives représentant l'organisation légale pays intervenant dans les processus locaux (gestion des temps principalement). De plus les postes portent les caractéristiques de formation obligatoires et permettent de vérifier la « compliance » des employés par rapport aux qualifications requises pour chaque poste de travail.

Une nouvelle approche pour la gestion des pools de talents supportée par CHRIS : chaque collaborateur du groupe est responsable de maintenir son profil contenant son CV, son désir de mobilité et ses aspirations de carrière. Dans le cadre d'une discussion annuelle sur le développement de carrière, le manager et son collaborateur se mettent d'accord sur un plan de développement mis à jour dans CHRIS. Ces informations sont utilisées par les Business Partner RH pour préparer les plans de succession des postes clés et pour constituer des pools de talents pour enrichir le pipeline et alimenter ces futurs plans de succession.

Une stratégie paie privilégiant l'intégration pour les pays à fort volume : Le choix stratégique de Roche est d'intégrer les processus globaux

et locaux pour les pays à fort volume où l'économie d'échelle peut être atteinte. Pour les Etats-Unis (25 000 paies), l'Allemagne (8 000 paies) et la Suisse (12 000 paies) la paie est internalisée et effectuée par les Centres de Service Partagés. Pour les autres pays, CHRIS est interfacé avec des progiciels locaux dans le cadre d'une stratégie d'externalisation.

La responsabilité de la Compliance par les managers : L'industrie pharmaceutique se conforme à des règles de « compliance » draconiennes édictées par la FDA (Food and Drug Administration) et des organismes de régulation similaires en Europe et dans le reste du monde. De ce fait l'application CHRIS est certifiée selon les normes de CSV (Computer System Validation) pour le module de formation et est régulièrement auditée par les organismes externes. Chaque manager a la responsabilité de s'assurer que ses collaborateurs sont formés et aptes à assurer leur tâches. En se connectant au portail CHRIS, il a la liste des qualifications manquantes ou expirées pour l'ensemble de ses équipes. De même chaque employé peut voir les compétences manquantes et d'un clic accéder à la formation en ligne qui lui donnera la qualification.

Un portail disponible sur plusieurs plateformes : Le portail CHRIS est proposé sur 2 plateformes : avec le navigateur Internet Explorer pour les utilisateurs PC et avec le navigateur SAFARI pour les utilisateurs Mac. La stratégie informatique du groupe Roche est d'offrir le choix des plateformes à l'ensemble des collaborateurs. La version Safari du portail SAP a été développée et testée par SAP en collaboration avec l'équipe CHRIS. Par ailleurs les forces de ventes en Eu-

rope et en Asie étant équipées d'iPad peuvent accéder au portail CHRIS à travers Citrix.

Un portail accessible en 10 langues : Le portail est développé, testé et documenté en 10 langues : anglais, allemand, français, italien, espagnol, portugais du Brésil, turc, russe, japonais et chinois simplifié.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les principaux challenges du projet CHRIS ont été les suivants :

Un rejet par les utilisateurs Managers et Employés des écrans standard SAP : le projet visait à déployer les différents modules de SAP en minimisant les développements spécifiques. Les retours d'expériences des premiers pays déployés ont montré la difficulté d'utilisation du portail par les collaborateurs. De plus, pour la mise en œuvre en Amérique du Nord, Genentech, société de la Silicon Valley privilégiait une culture forte d'ergonomie et de simplicité d'utilisation. Le déploiement de la solution standard s'avérait dès lors impossible. Le comité de pilotage a décidé d'investir sur une amélioration des scénarios. Nous nous sommes appuyés sur une méthodologie élaborée par Genentech. Une équipe de 3 ergonomes internes rapportant directement à la direction de projet a été mise en place. Ils se sont appuyés sur des groupes tests dans les principales filiales (managers, employés et Business Partner RH).

La démarche suivie était la suivante : observation de l'utilisation des scénarios dans leur version standard, proposition d'amélioration et construction d'un prototype visant à accroître le côté intuitif et à minimiser le nombre de clics, test du prototype par itérations et ajustement, développement et test de la solution finale.

L'ensemble des filiales du Groupe a bénéficié de ces améliorations. Cette démarche de progrès a été adoptée pour continuer les améliorations dans le cadre du Support de la Solution.

Une migration de données complexe en Amérique du Nord : la migration des données s'est avérée un challenge important compte de l'hétérogénéité des applications existantes. Par ailleurs, CHRIS étant déjà en place pour une partie des pays, la migration consistait en un enrichissement d'une partie des données déjà présentes, en particulier pour bâtir les organisations fonctionnelles cross pays. Le projet CHRIS s'est appuyé sur une démarche industrielle et un outil supportant la démarche proposée par un partenaire spécialisé : Backoffice Associates. Les données des différents systèmes existants ont été copiées dans l'outil de migration dans leur format d'origine. Ensuite les règles de conversion ont été construites dans l'outil directement. Des règles de contrôle paramétrées ont permis d'identifier les erreurs et de proposer des corrections soit dans les systèmes d'origine, soit dans les règles de conversion. Ensuite

une simulation de chargement dans SAP permettait de vérifier le format de chargement avant les chargements réels prévus en test. Cette démarche a donné lieu à 5 ou 6 itérations et a permis de mesurer la qualité des données et d'évaluer les risques liés à la migration.

Un premier cycle de gestion annuelle des salaires perturbé par des difficultés techniques et des règles de gestion inadaptées, créant un mécontentement de la population des managers : CHRIS a démarré en janvier 2012 par le processus annuel de gestion des salaires sur un périmètre de 50 000 employés. Un des principes de base consistait à calculer le budget alloué à chaque manager sur la base d'un pourcentage des salaires de l'année précédente pour les employés rattachés à son organisation. Or le début d'année représente le pic d'activité en termes de mouvements et de réorganisations. Du fait de ces mouvements constants et souvent rétroactifs, les budgets consolidés par direction fonctionnelle variaient constamment. Certains managers ont eu beaucoup de difficultés pour comprendre l'origine de ces variations et ainsi piloter leur budget. Cette expérience a conduit le comité exécutif du groupe à revoir les règles de gestion et a décidé de figer l'organisation à une date donnée pour exécuter ce processus. Le paramétrage de CHRIS a été revu en conséquence et le cycle 2013 a été extrêmement calme malgré l'extension à l'ensemble des filiales.

Une légitimité discutée de la fonction RH dans la mise en œuvre des processus de formation : le choix de la plateforme RH SAP pour héberger la solution de gestion de la formation a de facto mis la fonction RH en position de lead dans la définition des règles de gestion et des processus communs de formation. Or dans le groupe Roche, la formation est décentralisée dans chaque fonction et chaque pays. Chaque fonction a la responsabilité de définir sa stratégie et ses processus de formation. Compte tenu des délais du projet, la démarche suivie n'a pas pu être consensuelle et a créé une forte résistance au changement lors du démarrage. Pour faciliter la conduite du changement, nous avons élargi le comité de pilotage de CHRIS pour renforcer la représentativité des fonctions business fortement impliquées dans la formation. Nous avons également créé un centre d'expertise « Learning Solution » sponsorisé et financé par l'ensemble des fonctions, mais rattaché à la direction RH Groupe. Ce centre d'expertise a pour rôle de définir les standards d'administration et de gestion de la formation, de définir les outils et les standards de développement de e-learning, de prioriser les évolutions de l'outil en fonction des priorités business et d'animer un réseau de 'Business Process Owners' représentant les différentes organisations de formation du groupe Roche.

RÉSULTATS

Nous avons aujourd'hui une solution intégrée et globale RH déployée pour 80 000 collaborateurs des 185 filiales localisées dans 108 pays, sur une seule instance. 42 000 collaborateurs sont payés par CHRIS dans les 3 pays Etats-Unis, Allemagne et Suisse, avec selon les cas des périodicités mensuelles, semi mensuelles ou toutes les 2 semaines.

La gestion de la performance et le planning des rémunérations annuelles sont intégrés sur un seul outil. Ceci a permis le bouclage du cycle annuel d'augmentation des salaires 2013 en moins de 6 semaines pour l'ensemble des 80 000 collaborateurs (incluant la saisie par les Managers des propositions d'augmentation de salaire en fonction des résultats d'évaluation de la performance, l'approbation par les N+1, la consolidation et la validation par fonction et par pays).

Un catalogue de plus de 100 000 cours de formation est disponible sur CHRIS dont un tiers en e-learning. Par exemple, 46 000 différents collaborateurs ont suivi un cours en utilisant CHRIS au cours du deuxième trimestre 2013. Nous avons maintenant la possibilité de déployer rapidement une formation obligatoire sur l'ensemble des collaborateurs et de mesurer le taux de « compliance ».

Nos capacités de reporting se sont étendues permettant des analyses par fonction ou géographie et enfin un réseau de Centres de Services Partagés est maintenant en place, supportant les nouveaux processus harmonisés.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les évolutions de CHRIS initiées en 2013 et préparant l'avenir sont centrées sur l'amélioration permanente de l'expérience des utilisateurs et sur l'optimisation des processus suite à l'harmonisation et à la mise en œuvre de la plateforme commune.

Extension des processus locaux à la Chine : la croissance du business en Asie et particulièrement en Chine nécessite de doter ce pays de processus locaux optimisés. Un projet est prévu en 2014 pour intégrer les processus locaux (paie, gestion des temps) de la Chine sur la plateforme CHRIS.

Développement des workflows administratifs : une solution de workflow sur base de SAP a été développée en interne pour permettre aux managers de transmettre des événements de gestion administrative aux Centres de Service en automatisant le processus d'approbation selon les règles en vigueur dans chaque pays. Cette solution va progressivement être étendue à l'ensemble des processus pour offrir un guichet électronique unique, une simplification de l'interaction avec les Centres de Service et une traçabilité des requêtes. Cette solution a été mise en œuvre en pilote début 2013 en Suisse et en Allemagne.

Solution 'in the Cloud' pour la Gestion de la Formation : la stratégie de SAP a évolué en 2013 suite au rachat de SuccessFactors. Les clients R/3 se verront proposer la solution SuccessFactors dans les prochaines années.

Roche a fait le choix de préparer cette évolution. Un RFP a été conduit en 2013 et 2 projets pilotes sont lancés fin 2013 pour capitaliser l'expérience d'une solution 'in the Cloud'.

Développement des applications mobiles : le groupe Roche a pris le virage des solutions mobiles. Les forces de ventes sont déjà équipées d'iPad et une large partie des employés et managers est équipée de smartphones (principalement iPhone). Une première application est en cours de développement pour permettre d'accéder au module formation à partir d'un équipement mobile. La mise en œuvre est prévue pour fin 2013. Sur cette base, d'autres scénarios vont être progressivement déployés.

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 MOT DU JURY

Les 5 entreprises nominées dans cette catégorie font preuve d'une réelle vitalité dans l'utilisation de SIRH dédiés au développement RH. Les SIRH présentés offrent des solutions pérennes et contextualisées à de nombreux processus (ex : le recrutement avec les médias sociaux, la SST et la gestion des RPS, gestion des potentiels, management de la performance...).

Anne Loubès



Mise en place d'une solution de gestion des dirigeants et des potentiels à l'échelle du groupe BPCE



Christophe PICARD

Il commence sa carrière chez SOPRA comme ingénieur de développement puis chef de projet. Après un diplôme d'ingénieur du CNAM Paris, un DESS en réseaux et bases de données à l'université de Montpellier et un diplôme d'ingénieur Européen, il intègre, en

1995, le groupe Caisse d'épargne (qui deviendra le groupe BPCE en 2009) pour y exercer des fonctions de responsable de l'architecture technique, directeur du projet euro, directeur de l'audit d'un centre informatique, directeur de la production. A l'issue de la fusion entre les caisses d'épargne et les banques populaires il rejoint la gestion des dirigeants de la DRH Groupe BPCE.



Le Groupe BPCE exerce tous les métiers de la banque et de l'assurance en s'appuyant sur ses deux grands réseaux coopératifs, Banque Populaire et Caisse d'Épargne, ainsi que sur ses filiales. 2° groupe bancaire en France, il est profondément ancré dans les territoires. Ses 117 000 collaborateurs sont au service de 36 millions de clients dont 8,6 millions de sociétaires. Fidèle à son statut coopératif, le groupe les accompagne dans leurs projets et construit avec eux une relation dans la durée, contribuant ainsi à 20 % du financement de l'économie française.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En 2009 – après la fusion entre la CNCE et la BFBP, les besoins de la direction gestion des dirigeants et des potentiels du Groupe BPCE ont évolué rendant nécessaire de remettre en question la pérennité du dispositif de gestion actuel, et de disposer d'un outil fiable qui facilitera la gestion des talents du Groupe en vue de préparer l'entreprise de demain.

Ces talents représentent environ 5 000 collaborateurs répartis en cadres dirigeants, directeurs d'activité et potentiels (les dirigeants de demain) pour l'ensemble des établissements du Groupe.

L'ex Groupe Banque Populaire n'avait pas mis en place de dispositif structuré de gestion des Dirigeants. Leur identification et leur gestion s'opéraient de manière empirique et répartie entre l'organe central et les entreprises.

L'ex Groupe Caisse d'épargne avait davantage organisé la gestion de ses Dirigeants, notamment par la mise en

œuvre d'un outil permettant l'identification et le suivi de carrière de cette population. Ses fonctionnalités limitées ont rendu sa généralisation impossible pour le Groupe BPCE.

Il devenait donc crucial de **se doter d'un dispositif global et cohérent performant, allant de la détection des potentiels à l'accompagnement des dirigeants** en couvrant les deux réseaux et les filiales de BPCE et constituant ainsi un engagement fort d'appartenance à un même groupe.

Les enjeux étaient de :

Disposer d'une connaissance pertinente des collaborateurs « Hommes-clés » (dirigeants et potentiels) de l'ensemble des 150 entreprises du Groupe BPCE.

Participer à la construction du Groupe en **disposant de viviers favorisant les mobilités** de ses dirigeants et potentiels de façon à assurer la relève correspondant aux besoins quantitatifs et qualitatifs du Groupe BPCE.

Donner de la perspective et de la vi-

sibilité dans la gestion des parcours professionnels de collaborateurs à potentiel.

Suivre l'accompagnement des dirigeants et futurs dirigeants du Groupe dans leurs responsabilités actuelles et futures en leur proposant **une offre complète d'accompagnement** (cycles et programmes de formation, coaching...) contribuant au développement d'une culture managériale commune destinée à favoriser la performance durable.

Contribuer à la qualité de service de la direction gestion des dirigeants et des potentiels auprès des entreprises du Groupe et de la direction générale de l'organe central.

LA RÉALISATION DU PROJET

Le projet était composé de différentes actions aux enjeux distincts :

Tout d'abord, l'implication des acteurs par la rédaction d'une expression de besoins ayant permis la sélection des éditeurs consultés, leur participation

à l'ensemble des ateliers de travail et l'organisation de nombreuses séances de formation sur l'ensemble du périmètre déployé (environ 3 séances par utilisateur).

Nous avons réalisé une analyse du marché et rencontré des utilisateurs des solutions des éditeurs consultés. Nous avons finalement fait le choix de la solution de Technomédia apparaissant la plus adaptée aux processus BPCE notamment celui concernant la revue des potentiels.

Afin de disposer d'une information la plus fraîche possible nous avons mis en place une alimentation du logiciel à partir de l'outil de consolidation des données RH du Groupe (Datacentre) qui dispose d'un matricule unique utilisé comme clé d'authentification pour chaque collaborateur permettant de suivre ses mobilités tout au long de son parcours au sein du Groupe.

Lors du déploiement de la solution retenue, nous avons réalisé un passage en revue des processus métiers (dossier collaborateur, entretiens de gestion, mobilité, gestion des revues de potentiels, inscription aux cycles et programmes et gestion des postes clé) afin d'être au plus proche de ceux-ci.

Les 6 processus mis en œuvre :



La revue individuelle de potentiel (RIP) permet de détecter les potentiels du groupe et de consolider les besoins des entreprises du groupe en termes de dé-

veloppement et d'accompagnement. Elle est, en quelque sorte, l'équivalent du comité de carrière local mais organisée à l'échelle du groupe. L'outil permet désormais une meilleure exploitation des données et des besoins recensés. Ainsi, nous sommes passés d'une approche de gestion (au fil de l'eau) à une démarche construite d'anticipation (projection des besoins) et de préparation (des parcours professionnels).

Nous avons également mis en place des référentiels permettant une homogénéisation des informations provenant de sources et outils différents à la main des établissements. Chez BPCE nous disposons de différents référentiels d'emploi. Nous avons été amenés à bâtir un référentiel d'« emplois repères » permettant de qualifier la population gérée quel que soit le référentiel utilisé par l'établissement d'origine et de faciliter le travail des gestionnaires lors de leurs recherches de postes dans le cadre des projets de mobilités avec une volonté affichée de prendre autant de distance que possible vis-à-vis des organisations en place. Par exemple, la recherche d'un directeur général adjoint en charge des finances dans les banques populaires ou un membre de directoire en charge des finances dans les caisses d'épargne sera effectuée de la même façon en précisant le critère « Cadre dirigeant Finances ». La méta classification permettant d'identifier, de façon unifiée, la population gérée quel que soit le référentiel de classification (fonction de la convention collective de l'établissement). De même, le fait de gérer environ 150 établissements de façon homogène avec des conventions collectives pouvant être différentes nous a amené à nous poser la question de bâtir un référentiel de classification unifié. Ainsi un membre de directoire classé « HC » dans une caisse d'épargne, un membre de comité de direction dans une banque populaire classé « Z » ou membre du comité exécutif de la banque Palatine classé « 1055 »

disposent tous de la méta classification « Dirigeant ».

Il était très important que nos utilisateurs puissent assurer une continuité de service avec la mise en place du nouvel outil. Toutes les données disponibles dans un format électronique (excel, export de l'ancien système et saisies diverses) ont été reprises. Ce sont environ 40 000 éléments qui ont été mis en qualité.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Nous avons mis en place un comité de projet hebdomadaire et un comité de pilotage mensuel. Le comité de projet était composé de 3 collaborateurs de BPCE et du consultant Technomédia. Le comité de pilotage était composé d'un co sponsoring assuré par le directeur de la gestion des dirigeants et le directeur des opérations RH Groupe, de 3 gestionnaires de carrière et animé par la direction de projet.

Il était très important pour nous de co-piloter ce projet entre la direction des opérations RH Groupe (SIRH) et la direction gestion des dirigeants et potentiels. Ce copilotage a très bien fonctionné il nous a paru important de le mettre en évidence. Nous avons ainsi mis en place une équipe interne dédiée s'appuyant sur les ressources de l'éditeur et les experts du groupe (juristes, sécurité informatiques, achats) ainsi qu'un chantier de fiabilisation des données véhiculées par le Datacentre (avec une priorité donnée à la fiabilisation des éléments nécessaires à l'alimentation de T@lentiel). Des ateliers de travail ont été organisés avec Technomédia pour la rédaction des spécifications fonctionnelles en lien avec les fonctionnalités attendues dans l'outil. Nous avons utilisé les périmètres de gestion de l'outil pour définir les habilitations nécessaires (gestion par portefeuille déclinée dans l'outil).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Nos diverses interviews ont montré que les clients qui ont déployé un module de gestion des talents se sont souvent limités au top management des organisations (soit autour de 600 à 700 dossiers), tout simplement pour des raisons de volume de données à gérer. Nous avons osé innover, en proposant la gestion de l'ensemble des collaborateurs suivis ou qui pourraient l'être, ce qui représente 5000 dossiers à l'échelle de notre groupe.

- La possibilité de disposer d'organigrammes ou de CV dynamiques a retenu notre attention lors du choix de l'outil mais la véritable innovation a été de faire « lâcher prise » à nos utilisateurs sur des documents statiques pour lesquels, par définition, ils avaient l'impression d'en maîtriser totalement le contenu par une mise à jour manuelle, malheureusement pas toujours réalisée.

- La mise en place de cet outil a permis à BPCE de déployer une idée qui germa depuis quelques temps : la segmentation de sa population de dirigeants et potentiels avec, pour chaque niveau, un objectif de développement :

Performeurs : Haut niveau de performance démontré par des réalisations diversifiées dont la contribution s'est révélée plus large que dans leur seul domaine d'activité (vision) qui ont démontré des capacités de leadership, qui attendent qu'on leur confie de nouveaux challenges (prise de risque).

Objectif : Développer et préparer la relève des Dirigeants.

Contributeurs clé : Performeurs et/ou experts dans leur domaine d'activité et a priori non mobile sur qui l'entreprise s'appuie qu'il faut continuer à développer qui attendent de la reconnaissance et des évolutions fonctionnelles dans leur domaine d'activité ou domaine connexe.

Objectif : Approfondir et renforcer la dimension managériale.

Talents : Une performance professionnelle avérée avec au minimum 2 expériences professionnelles réussies qui ont déjà démontré des qualités personnelles telles que la capacité à réfléchir sur des sujets larges ou le sens du relationnel et fort engagement qui sont porteurs d'une ambition et mobiles fonctionnellement et géographiquement.

Objectif : Identifier et suivre les potentiels Dirigeants.

- L'un des objectifs stratégiques du groupe étant de favoriser au maximum la mobilité, un processus ad'hoc a été paramétré dans l'outil permettant le recueil des souhaits, qu'ils émanent des collaborateurs ou des entreprises, le suivi des propositions jusqu'au positionnement. Cette gestion des mobilités sous forme de « projet de mobilité » a été une façon innovante d'utiliser l'outil et validée par l'éditeur.

- L'importance donnée à la fidélisation des talents du groupe nous a amené à nous poser la question sur la façon de gérer leur carrière. Ainsi, nous avons décliné dans l'outil nos méthodes RH maintenant communes au groupe. Avec les divers dispositifs mis en place pour faciliter le travail des gestionnaires de carrière (relance automatique des

gestionnaires de carrière avec synchronisation Outlook pour les alerter sur les rendez-vous à venir ou sur les tâches à initier), l'idée est que nos talents sentent qu'ils sont véritablement pris en charge.

- Il a été décidé d'utiliser la solution en mode SaaS. Le mode SaaS qui est souvent mis en avant est finalement encore assez peu mis en œuvre par les entreprises. Cette gestion innovante en mode SaaS, nous avons souhaité la déployer chez BPCE, car elle permet plus de souplesse dans la mise en place de la solution (et notamment pour un futur déploiement plus large) mais également de bénéficier des évolutions proposées par l'ensemble des entreprises utilisatrices.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La charge de travail pour contrôler les données chargées, et pour compléter celles qui ne sont pas alimentées par le Datacentre (certains établissements du Groupe n'étant pas encore consolidés dans cet outil et certaines données restant à fiabiliser) est apparue conséquente pour les gestionnaires de carrière, ce qui a nécessité la mise en place d'un plan de fiabilisation établi en lien avec les besoins métiers prioritaires et surtout destiné à les accompagner dans cette démarche. Un processus de contrôle pour mesurer le degré d'avancement du plan de fiabilisation des données a donc été mis en place.

De plus, le fait que la solution Technomédia soit plus adaptée à la gestion des collaborateurs d'une seule entité juridique et non à l'échelle d'un groupe a nécessité des adaptations et demandes d'évolution pour que la solution réponde à des besoins Groupe et aux spécificités d'une DRH Groupe.

Egalement, le passage d'une gestion artisanale à une gestion industrielle dans un but d'amélioration des conditions d'exercice de la mission des gestionnaires de carrière des dirigeants a induit un réel changement des pratiques qui n'étaient pas toutes homogènes.

Enfin, la mise en place d'un module « Talents », certes innovant mais peu éprouvé, a engendré des travaux de recette plus importants que ce qui était planifié au départ du projet.

RÉSULTATS

Aujourd'hui, 95 % des collaborateurs sont présents dans la base de données. L'outil nous permet de centraliser l'ensemble des comptes rendus d'entretien et plans de développement de ces mêmes collaborateurs et tous les éléments stockés dans l'outil précédent et dans les tableurs Excel ont été repris.

Avec la mise en place de Talenti, nous sommes maintenant capables d'accéder à l'ensemble des informations d'un collaborateur (plans de développement, entretiens, people review, CV...) et, à l'inverse, nous sommes capables d'afficher tous les collaborateurs qui correspondent à un élément (souhaits de mobilité, potentiels...). Cette possibilité est opérationnelle.

Nous avons également développé un mécanisme automatique permettant de suivre les projets de mobilité des collaborateurs pris en charge (du souhait de mobilité jusqu'au positionnement sur un poste). Cette fonction est en place mais les collaborateurs doivent encore s'approprier le mode de fonctionnement. Il est donc encore trop tôt pour mesurer la valeur ajoutée du dispositif mais on imagine aisément que, connaissant beaucoup mieux nos 5000 « talents », le recours à des profils externes pourrait être moins systématique. Tout est mis en œuvre pour permettre aux gestionnaires d'être encore plus au cœur du processus de mobilité et davantage acteurs pour détecter et positionner les collaborateurs.

Nous disposons aujourd'hui d'un outil transverse capable de servir les besoins de la direction de la gestion des dirigeants et potentiels, mais aussi des équipes en charge de la mixité pour la population des dirigeants et potentiels en mettant à disposition des rapports ad'hoc en fonctions des demandes émises.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

- Mettre en place le suivi des rémunérations en lien avec les nouvelles obligations faites aux établissements de crédit (postes régulés, éléments variables différés, emprunts salariales).

- Faire de T@lenti l'outil de pilotage des données « Dirigeants » du groupe BPCE (production de l'ensemble des éléments statistiques pour la population « Dirigeants » notamment pour la mixité et tableaux de bord pour le pilotage des données « Dirigeants »).

- Mettre à disposition (en lecture et/ou mise à jour), de façon décentralisée, des informations à destination des entreprises du groupe telles que des éléments du dossier collaborateur ou des plans de développement. 4 niveaux de délégation sont possibles : du gestionnaire de carrière jusqu'au collaborateur en passant par la DRH et le manager. Nous envisageons de proposer cette fonctionnalité aux DRH des entités ainsi qu'aux managers des collaborateurs dont les dossiers sont gérés.

- Tels que les travaux ont été menés il serait tout à fait envisageable de recueillir de l'information en permettant aux établissements de saisir leurs comptes rendus de carrières dans T@lenti.

Mise en place d'une solution de développement RH complète pour l'ensemble des filiales, harmonisée et multilingue



Laurianne LE CHALONY

Laurianne Le Chalony a forgé son expérience en Compensation & Benefits et développement RH dans des environnements internationaux tels que le cabinet Towers Watson et au sein du Groupe Nissan. Depuis 2011, elle est directrice Compensation & Benefits, développement et SIRH du Groupe Bull.



Partenaire de confiance de ses clients, Bull conçoit, développe, exploite et maintient des solutions numériques de pointe alliant puissance de calcul, sécurité et intégration de systèmes complexes et hétérogènes. Fort de l'éventail de sa maîtrise technologique et de sa liberté de positionnement, Bull accompagne la révolution numérique de ses clients en leur permettant d'en tirer tous les bénéfices et d'en maîtriser les risques.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Pour accompagner sa stratégie de croissance, le Groupe Bull (9 300 collaborateurs dont 5 600 en France) a mis en place une politique de ressources humaines ambitieuse afin d'attirer, recruter, former, développer et retenir ses talents. Le développement des compétences étant pour Bull un enjeu clé pour la réussite individuelle et collective.

Afin d'accompagner et optimiser la gestion de ses Ressources Humaines, le Groupe Bull a décidé de se doter d'un outil de gestion et d'aide à la décision RH capable de couvrir 4 thèmes majeurs de la fonction RH qui n'étaient pas couverts jusqu'à maintenant par son ERP de gestion du personnel :

- **Management de la Performance et Développement RH**
- **Recrutement/Cooptation**
- **Mobilité**
- **Gestion de la rémunération**

Le périmètre géographique de ce

SIRH couvre tous les pays du monde où Bull dispose d'une structure juridique (50 pays) dont la France.

L'ambition première du Groupe Bull est de pouvoir bénéficier d'une solution complète pour l'ensemble de ses filiales, harmonisée et multilingue en matière de recrutement, de management de la performance et de développement RH. Cet outil a comme objectif de faire monter en compétences l'ensemble des acteurs du Groupe, d'accompagner le développement des collaborateurs et de permettre un support aux managers dans leur prise de décisions.

Enjeux du projet :

- Mettre à disposition de la fonction RH un outil d'aide à la décision, de reporting et de pilotage performant
- Donner aux managers un outil afin de piloter plus efficacement leurs équipes en harmonie avec la politique RH
- Accompagner les managers dans leurs prises de décisions

- Amener les collaborateurs à être acteur de leur développement grâce à un portail dédié
- Améliorer le suivi de collaborateurs : dossier, historiques, indicateurs, etc.
- Apporter de la transparence sur le parcours professionnel, le développement et le futur des collaborateurs
- Créer une base de données commune, collaborative et harmonisée
- Mettre en œuvre des référentiels RH communs à l'ensemble du Groupe
- Faciliter et clarifier les processus RH : entretiens annuels, mobilité interne, etc.
- Optimiser la répartition des rémunérations : pilotage, reporting, gestion de scénarii
- Gérer le recrutement : demande, publication, recueil et traitement des candidatures
- S'interfacer facilement avec les autres outils d'administration RH
- Bénéficier d'une implémentation progressive et maîtrisée par module de 2012 à 2014.

LA RÉALISATION DU PROJET

La première étape était la mise en place des entretiens annuels en France. Elle s'est déroulée de septembre 2011 à mars 2012 (7 mois). La campagne d'évaluation a débuté juste après en mars 2012 et 3 mois après le taux de réalisation était de 75 %, ou 87 % en retirant une filiale nouvellement intégrée. La seconde étape était l'extension du module de gestion des entretiens annuels aux pays à l'international et le lancement de modules complémentaires [mobilité/gestion de carrière, historique collaborateur, mini CV, capital talent (gestion des compétences)]. Elle s'est déroulée de septembre 2012 à janvier 2013 (5 mois). Le taux de réalisation à la fin de la campagne était de 81 %.

La troisième étape est la mise en place du module recrutement. Il a été lancé en production en juillet 2013 (lancement du projet en novembre 2012).

L'accompagnement de l'évolution du SIRH à court et moyen terme, en France et à l'international :

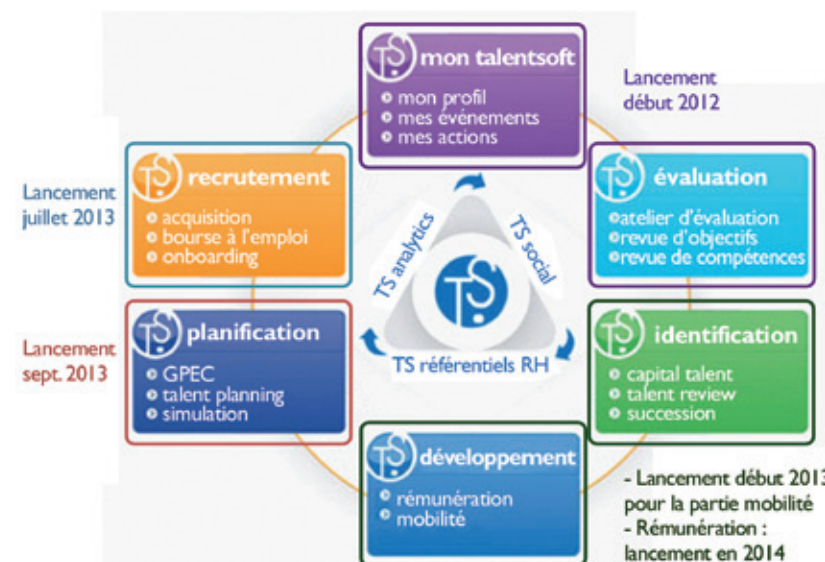
Le SIRH s'appuyait en 2011 sur un outil central unique e-HR (module HRMS de la Business Suite Oracle), qui permettait d'alimenter l'ensemble des autres outils du domaine RH (gestion des temps et absences, gestion de la formation professionnelle, gestion des voyages et frais de déplacement) ou d'autres domaines fonctionnels (annuaire d'entreprise, gestion des contrats services, gestion des demandes d'achats, etc.) ainsi que de la paie, qui cependant était traitée avec des outils différents pour certaines filiales, y compris en France.

En 2012, il a ainsi été décidé d'harmoniser les outils de paie vers un outil unique, sur l'ensemble des filiales en France, offrant une couverture fonctionnelle améliorée (bureau virtuel, bulletin social individuel, portail collaborateur et manager): abandon de l'outil existant e-HR en France et passage à l'outil ZADIG TGE (outil du prestataire de paie ADPgsi).

En 2013, la situation du SIRH est donc la suivante :

- ZADIG TGE est utilisé pour la GA de tous les salariés en France ;
 - E-HR (HRMS Oracle) continue à être utilisé pour la GA par tous les pays hors France ;
 - Une interface a été mise en place entre ZADIG TGE et e-HR pour assurer la continuité de service aux niveaux des autres applications du SIRH et du SI du Groupe Bull ,
 - Talentsoft, comme toutes les autres applications, est alimentée quotidiennement par e-HR
- La prochaine étape (en 2014) est de basculer la gestion administrative ainsi que les interfaces (aujourd'hui en provenance d'e-HR) sur Talentsoft ; ce qui permettra aux pays (hors France) de disposer d'un outil unique de gestion au lieu de deux. La situation de la France (outil ZADIG TGE et outil Talentsoft) sera identique à celle des pays (outil de paie local et Talentsoft). Une interface directe ZADIG TGE vers Talentsoft est en cours de développement pour éviter toute double saisie, et pourra être étendue à d'autres pays au cas par cas.

La mise en place de Talentsoft apporte donc une simplification de la gestion administrative à l'international et l'ouverture aux salariés et aux managers à des fonctions indispensables à la gestion opérationnelle des collaborateurs du Groupe Bull. Dans un contexte international avec des législations différentes et plus ou moins contraignantes, l'outil doit répondre à ces contraintes et permettre une traduction facile dans la plupart des langues. L'implémentation de l'outil est aussi l'occasion de créer des processus Groupe harmonisés et alignés à la politique RH du Groupe. Un partage de la nouvelle culture RH est également primordial.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les informations sont centralisées sur un seul et même outil ce qui permet une meilleure gestion de la part des RRH de leur population mais également au niveau du Groupe.

Ce portail est innovant pour l'entreprise car l'ensemble des acteurs (salariés, managers et responsables RH) ont la possibilité de travailler main dans la main. Bull se transforme en entreprise collaborative. Ce changement majeur a été perçu comme une nouvelle ère RH.

Entretien d'évaluation : Nous sommes passés d'une gestion des entretiens individuels d'évaluation de manière manuscrite à une gestion automatisée avec un processus connu par tous. L'accès au formulaire d'évaluation et son évolution sont en permanence transparents. L'outil permet également aux managers d'évaluer les compétences de leurs collaborateurs et ainsi de mettre en place des plans de développement à travers un outil avec une gestion RH très intégrée. Le portail permet une grande aide à la décision pour les managers.

Mobilité : L'innovation passe par une information partagée en temps réel et une possibilité d'être véritablement acteur de sa carrière. Il est possible d'ajouter ses souhaits de mobilité fonctionnelle et géographique à tout moment de l'année. Cela est possible grâce au fait que le référentiel métiers soit disponible dans l'outil ainsi que la liste des sites de Bull en France et à l'international. Les managers et les RRH peuvent proposer une mobilité à leurs collaborateurs. Le salarié peut également se créer des alertes mobilité qui le préviennent dès lors qu'une offre de mobilité correspondant

à ses critères vient d'être publiée.

Formation : Le catalogue de formation étant présent dans l'outil. Les salariés peuvent émettre leurs souhaits de formation via TalentSoft. L'information est partagée entre l'ensemble des acteurs.

Mini-cv : Les salariés ont la possibilité de mettre à jour leur mini-cv avec l'ajout de leurs expériences professionnelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, de leurs expériences extra-professionnelles, de leurs formations (à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise), de leurs diplômes, de leur maîtrise de langues étrangères ou de compétences complémentaires. L'information est partagée au sein de l'entreprise, permettant une meilleure connaissance de nos ressources.

Talent Review, plans de succession : Les RH ont accès à ce module afin de pouvoir passer en revue l'ensemble de la population de l'entreprise et ainsi détecter les talents et les potentiels. Il est également possible de réaliser des plans de succession afin d'anticiper et d'être réactif concernant les évolutions de personnel pouvant affecter l'entreprise et les besoins en compétences. L'innovation se fait à travers un outil intuitif qui récolte l'ensemble des données et permet une prise de décision basée sur des éléments complets.

Données administratives : Le portail représente un seul et unique pont d'entrée RH et d'informations partagées. L'outil permet de regrouper un certain nombre d'informations (historique de carrière, historique de rémunération...) qui étaient jusqu'alors réparties entre plusieurs applications.

Recrutement (lancement en cours) : le processus de recrutement passera désormais par l'outil Talentsoft où une application spécifique lui est dédiée. Les responsables recrutement et les managers auront accès à cette application ce qui facilitera leurs échanges.

Cooptation (lancement en cours) : toujours dans l'optique de centraliser les processus RH au sein d'un unique outil, le processus de cooptation a été intégré à l'outil. Cela permet au collaborateur de soumettre le CV d'une de ses connaissances en réponse à une offre d'emploi proposée par Bull.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été mené en totale collaboration entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre avec comme sponsor la DRH Groupe.

3 personnes étaient impliquées au niveau de la maîtrise d'ouvrage :

- Le directeur de projet fonctionnel : arbitrages, décisions, définition des besoins, des priorités, définition des processus internes, présentation aux IRP, lancement officiel, communication et formations aux différents acteurs (RH, managers et salariés)
- Le chef de projet fonctionnel : définition des processus internes, réalisation des paramétrages, création des documents de formations et communication, support et gestion de l'outil après lancement
- Le responsable SIRH Groupe, responsable de projet technique : cohérence SI, définition interfaces, suivi du projet.

7 personnes étaient impliquées au niveau de la maîtrise d'œuvre :

- 1 personne de la DSI en charge des applications RH
- 1 chef de projet en charge du développement des interfaces

- 1 équipe support applicatif (2 personnes)
- 1 ingénieur sécurité
- 1 personne en charge de la mise en production et de l'exploitation récurrente.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nos contraintes initiales : l'intégration au SIRH existant

L'outil doit s'intégrer au SIRH existant en permettant de reprendre les données et les profils des collaborateurs sans double saisie. Les données doivent être hébergées en France pour des problèmes de confidentialité.

Le mode SaaS (Software as a Service) est privilégié de manière à pouvoir monter en version en toute transparence et faciliter les déploiements successifs des différents modules dans les pays. Il doit permettre l'extraction facile des données à tout instant.

L'interface est quotidienne afin d'éviter tout décalage des données par rapport à la réalité. Les embauches, les modifications administratives et les départs sont donc répercutés dans l'outil automatiquement. Ainsi, l'administration générale des utilisateurs reste centralisée dans le SIRH existant. Seuls les aspects propres à l'outil pour la spécificité des différents modules sont administrés directement dans l'outil (exemple : gestion des campagnes d'entretien, profils spécifiques RH ou Recrutement, fabrication des formulaires, etc.). La mise en œuvre des différents modules est progressive pour s'assurer d'une implémentation optimale et de la reprise des anciennes données.

RÉSULTATS

Efficacité de l'outil : Le pourcentage d'entretiens annuels réalisés est monté en flèche avec la mise en œuvre de l'outil dès la première année passant de 42,1% à 87%, à périmètre constant. De plus, l'arrivée du portail et la communication RH faite lors du lancement ont aussi permis une prise de conscience au sein de l'entreprise de l'évolution de la culture RH. Nos processus RH sont donc montés en gamme comme les compétences internes.

Interactivité : Lors du déploiement de l'outil ainsi qu'au fur et à mesure de son évolution, des réunions d'information à destination des salariés ont été organisées sur nos différents sites y compris dans l'ensemble des pays dans lesquels l'outil a été implémenté. Ces présentations comportaient un double objectif : présentation de la culture RH et des processus qui y sont rattachés et présentation et formation sur l'outil conçu en lien avec les processus susnommés. Les retours sont extrêmement positifs : le portail est intuitif et ergonomique, et les processus sont clairs. Nous avons aussi interrogés nos RH sur les améliorations à apporter à l'outil et dès la seconde année, 96% des demandes ont été intégrées. La seconde année, très peu de demandes d'évolution ont été formulées et les retours étaient majoritairement positifs dans l'ensemble des pays. L'appropriation du portail et son interactivité sont vues comme un succès.

Impact : Talentsoft est un véritable outil d'aide à la décision pour les managers qui n'existait pas avant. L'outil constitue également un gain de temps pour les collaborateurs car ils peuvent suivre l'ensemble des processus en direct et ont accès aux

données les concernant (données personnelles, historique de carrière et de rémunération). Du fait de sa simplicité, de sa rapidité et de sa transparence, un meilleur investissement de la part des managers et des salariés dans les entretiens annuels d'évaluation a été constaté.

Chiffres clés :

- 100 % des collaborateurs se sont connectés au moins 1 fois
- 75 % des entretiens annuels réalisés la 1^{ère} année et 81 % la seconde année contre 42 % initialement
- 10 % des collaborateurs ont demandé une mobilité fonctionnelle
- 7 % des collaborateurs ont demandé une mobilité géographique
- 100 % de nos RH ont utilisé le portail ainsi que les rapports disponibles dans l'outil

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Prochaines étapes :

- Lancement de l'outil dans les pays encore non équipés.
- Mise en place du module Talent Review (septembre 2013) : gestion des talents, revue de personnel, et plans de succession
- Basculement de la gestion des compétences du SIRH actuel dans Talentsoft (4^e trimestre 2013) pour une évaluation complète des compétences des collaborateurs avec comme objectif une planification efficace des besoins en formation et l'accompagnement du développement des collaborateurs
- Mise en place du module Rémunération (budget d'augmentation, gestion des bonus, etc.) en 2014.
- Basculement de la gestion administrative internationale du SIRH actuel dans Talentsoft avant fin 2014.

Sourcing et recrutement : l'option des médias sociaux avec le Groupe La Poste



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 service 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

Les enjeux du recrutement sur Internet pour Le Groupe La Poste étaient 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 de 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 opéra-

tions de recrutement afin d'être en mesure d'apporter, si nécessaire, la preuve d'une non-discrimination dans les process de recrutement.

Dans le courant du premier trimestre 2013, ce « hall d'accueil » numérique de la politique RH qu'est le site Carrières s'est naturellement déployé sur les médias sociaux, afin de **créer un éco-système de recrutement du Groupe La Poste**. Pour ce faire, il a été nécessaire de recruter un community manager dédié et rattaché au département Marque Employeur.

Le déploiement numérique innovant sur les médias sociaux a eu plusieurs objectifs :

- **Améliorer l'image employeur** en développant la dimension digitale, l'e-réputation et e-notoriété employeur du Groupe La Poste : faire connaître le Groupe en tant qu'employeur sur les médias sociaux publics et professionnels,
- **Améliorer et diversifier le sourcing des recrutements** en étant présent là où sont présents les candidats potentiels : faire connaître le Groupe auprès de cibles diverses et faire venir des candidats,



- **Réaliser des recrutements auprès des différents publics cibles** : utiliser la puissance des médias sociaux et créer une communauté car l'internaute d'aujourd'hui, collaborateur de demain, a le plus souvent déjà adopté les usages sociaux et mobiles ; pour intéresser la génération actuelle, il est donc utile – de fait – de parler le même langage.

LA RÉALISATION DU PROJET

Cette présence sur les médias sociaux s'est traduite par un déploiement sur des réseaux bien spécifiques, qui ont été étudiés au préalable et confrontés dans un benchmark par le community manager du département Marque Employeur. Ce projet s'est inscrit dans deux axes nécessaires : une spécificité de la Marque Employeur à porter par des acteurs experts et une cohérence avec la stratégie de présence du Groupe La Poste sur les médias sociaux. Durant le premier trimestre 2013, ont été mis en place :

- **Un compte Twitter** dédié au recrutement du Groupe La Poste,
- **Une page Facebook carrières**,
- **Des pages entreprises** sur des réseaux professionnels **LinkedIn** et **Viadeo**.

Le déploiement de la Marque Employeur sur les médias sociaux s'est construit comme le prolongement du site carrières, le site et les médias sociaux fonctionnant ainsi en cercle vertueux.

Twitter

Les comptes Twitter des groupes et des entreprises dé-

diés au recrutement 2.0 et à la Marque Employeur sont en expansion depuis un an ; les études récentes en comptent près d'une centaine qui dispose d'un compte Twitter institutionnel (la marque ou le groupe) et d'un compte Twitter identifié recrutement & Marque Employeur.

Fin janvier 2013, un compte Twitter dédié a été installé, géré par le community manager (@laposterecrute). Une image de profil spécifique a été réalisée, afin de renforcer la spécificité « recrutement », accompagnée d'une couverture personnalisée en lien avec le film employeur.

Plusieurs objectifs étaient initialement définis en lien avec ce compte : proposer une Marque Employeur attractive et moderne, engager un dialogue avec la communauté Twitter, communiquer sur la Marque Employeur du Groupe La Poste afin de renforcer l'e-réputation et l'e-notoriété de celle-ci, tout en participant aux objectifs de recrutement.

Facebook

La démarche pour la création d'une page carrières Facebook s'est faite en parallèle avec le compte Twitter de la Marque Employeur du Groupe La Poste. Une photo de profil spécifique a été également installée, avec une couverture thématique, en lien avec la campagne employeur du moment portée par la DRHRS du Groupe La Poste ou en lien avec de l'événementiel particulier dans le cadre de la politique de recrutement (actuellement, en accord avec le film employeur).

Les billets – généralement –

quotidiens postés sur la page carrières Facebook sont essentiellement en lien avec l'actualité liée au recrutement du Groupe La Poste ; ils intègrent de manière aléatoire de l'image, de la vidéo et du son, ou des liens vers le site carrières ou des articles de presse liés au recrutement du Groupe La Poste.

Réseaux professionnels

En complément de cette présence sur les réseaux sociaux « grand public », la Marque Employeur du Groupe La Poste a installé en mars 2013 des pages entreprises sur les médias sociaux professionnels LinkedIn et Viadeo.

Les objectifs sont également multiples sur ces médias : une présence légitime officielle, une actualité vers les recruteurs et les candidats, mais également la possibilité de « toucher » de futurs collaborateurs avec des offres d'emploi proposées sur ces réseaux. Pour LinkedIn, une page entreprise – en sommeil depuis deux ans – existait déjà (avec près de 7.000 abonnés) ; sa reprise s'est faite naturellement sous la responsabilité de la Marque Employeur du Groupe. Pour Viadeo, une page entreprise a été spécifiquement créée. Depuis mai 2013, des tests de publication d'offres d'emploi ont été réalisés sur LinkedIn. Il a été décidé de les multiplier à partir du troisième trimestre 2013 et de les décliner également sur Viadeo.

A noter qu'en complément, et afin de permettre une viralité entre le site carrières du Groupe La Poste et les médias

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Utilisation de Twitter : les spécificités de la marque employeur sont traduites systématiquement sur Twitter par **des tweets qualifiés** autour de thématiques définies. Ces thématiques sont celles du **#recrutement** (fichier et film métier, offre d'emploi...), de **l'actualité** (semaine handicap, création d'une mini-plaquette Marque Employeur, trophées SIRH, prix de l'entreprise collaborative), des **#rencontres** (salon de l'éducation, forums...), de la **#pratique** (rédiger un CV, une lettre de motivation...) et des **#questions** (échanges avec la communauté Twitter).

Depuis mai 2013, des offres d'emploi proposées sur le site carrières du Groupe La Poste « remontent » automatiquement et quotidiennement toutes les trois heures (8h00 – 11h00 – 14h00 – 17h00 – 20h00) sur le compte Twitter @laposterecrite.

Ces offres d'emploi sont choisies aléatoirement dans les dernières offres publiées par les recruteurs du Groupe La Poste. Cette innovation recrutement est à ce jour uniquement développée sur le compte Twitter Marque Employeur du Groupe La Poste.

Utilisation de Facebook : Outre un **habillage particulier** lié à ce média social (personnalisation de la couverture, de l'image de profil et du visuel des onglets), la page carrières Facebook a bénéficié d'aménagements spécifiques dans les onglets thématiques proposés. Ainsi, il a

été possible d'installer **des onglets thématiques**, identifiés pour les événements, pour l'actualité (qui renvoie vers le site carrières) et pour le compte Twitter. **Un onglet spécifique** intitulé « nous rejoindre » **ouvre sur un jobboard** proposant les offres d'emploi du site carrières et offrant la possibilité de postuler tout en restant au sein de la communauté Facebook.

Tout comme le compte Twitter, **les billets** sur la page carrières Facebook du Groupe La Poste sont **systématiquement qualifiés**, reprenant les cinq thématiques proposées précédemment (recrutement, actualité, rencontre, pratique, questions/réponses). Il a été également décidé d'**ouvrir les commentaires, les messages et les échanges** avec la communauté Facebook, une volonté de dialogue et de liberté d'expression régie par le cadre traditionnel des bonnes pratiques sur les médias sociaux.

Utilisation des réseaux professionnels : En ce qui concerne les médias sociaux professionnels LinkedIn et Viadeo, la démarche est différente, l'objectif étant initialement de proposer une « vitrine » des métiers du Groupe La Poste et une actualité du recrutement. Outre ces deux aspects, des expériences sont en cours avec la publication d'offres d'emploi par les recruteurs des métiers du Groupe. Une sélection d'offres d'emplois sera ainsi disponible en permanence, orientée vers les candidats et le monde de l'emploi.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

En 2007, le département Marque Employeur a été créé au sein de la Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales (DRHRS) du Groupe La Poste. C'est dans ce cadre que ce département Marque Employeur a conduit ses missions, en adaptant ses réalisations au périmètre Groupe et en élaborant des outils de communication Groupe comme un visuel institutionnel, un film employeur, une charte des annonces de recrutement pour le Groupe ou encore le site carrières du Groupe.

En juin 2011, le département Marque Employeur a en effet lancé un site carrières pratique, efficace et accessible par toutes et par tous, site connu et reconnu qui a, depuis sa création, reçu plusieurs prix et récompenses.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les contraintes sur ce déploiement numérique ont essentiellement été techniques, notamment en raison des mesures de sécurité numérique installées par Le Groupe La Poste et – parfois – en décalage avec l'utilisation des médias sociaux au sein de l'entreprise. Des solutions nécessaires sont en cours de réalisation, ouvrant plus largement les accès numériques pour le community manager de la Marque Employeur, en raison de son activité forte et permanente sur les médias sociaux.



particuliers, comme Pinterest. Parallèlement, dans le cadre de l'harmonisation en cours des outils numériques des organismes de formation de La Poste (Formaposte), la mise en place d'un compte Twitter actif @formaposte géré par le community manager de la Marque Employeur a été ouvert début août 2013.

RÉSULTATS

Les résultats attendus au sein du département Marque Employeur du Groupe La Poste ne sont pas quantitatifs – comme trop souvent avancés sur les médias sociaux – mais qualitatifs. Il n'est pas actuellement dans la volonté pour la Marque Employeur du Groupe La Poste de disposer d'une communauté importante sur les réseaux sociaux Twitter et Facebook. L'objectif est de proposer une information pertinente, interactive sur le recrutement et l'emploi au sein du Groupe La Poste.

Le compte Twitter est suivi par près de 850 followers et la page Facebook par environ 500 fans au 1^{er} septembre 2013. L'interaction est importante et la place prise par la Marque Employeur du Groupe La Poste sur les médias sociaux est réelle et remarquée, non seulement par les acteurs de la communauté RH, mais également par le monde du web 2.0 en général. En raison de l'arrivée récente de

la Marque Employeur du Groupe La Poste sur les médias sociaux, il est difficile à ce jour de mesurer des résultats significatifs. Quant aux médias sociaux professionnels LinkedIn et Viadeo, une présentation plus institutionnelle du Groupe et la mise en ligne régulière d'une l'actualité liée à l'emploi et au recrutement au sein des métiers du Groupe a permis au 1^{er} septembre 2013 de compter désormais respectivement 14 000 et 1 800 abonnés sur ces deux médias.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Dans le cadre de ce déploiement 2.0, les évolutions futures sont larges, en raison de la diversité et de la richesse des médias sociaux aujourd'hui. Le département Marque Employeur ne souhaite cependant pas être systématiquement présent sur tous les médias, mais étudie la possibilité de se développer sur quelques médias sociaux

Mise en place d'un SIRH international gérant les processus de développement RH pour l'ensemble du Groupe Manitou



Hélène GIRARDOT

Diplômée d'une Maîtrise en Commerce International. Après avoir exercé la fonction d'attachée de direction dans plusieurs industries, et depuis 2003 au sein de la Direction Générale du Groupe Manitou, elle occupe depuis deux ans le poste de Responsable Ressources Humaines pour les fonctions Support en France et dans les filiales étrangères. Dans le cadre de ses fonctions, elle est en charge de la mise en place d'un SIRH pour l'ensemble du Groupe.



Le groupe Manitou, LA Référence de la Manutention, est basé à Ancenis (Loire-Atlantique). Le groupe conçoit, assemble et distribue des solutions de manutention destinées aux secteurs de la construction, de l'agriculture et des marchés industriels. Le groupe a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 1 265 millions d'euros (dont presque les trois-quarts à l'international) pour un effectif de 3 300 personnes (dont 40 % à l'étranger). Le Groupe est présent dans plus de 120 pays sous les marques Manitou, Gehl, Mustang, Loc et Edge, et au travers de 1 400 concessionnaires indépendants, experts de la manutention.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le groupe Manitou a connu, depuis les années 90, une dynamique exceptionnelle d'internationalisation de ses équipes et de ses clients avec notamment l'ouverture de Manitou China en 2005 et de Manitou Americas en 2010. Aujourd'hui, le groupe dispose de 14 filiales de distribution à l'étranger réparties sur 4 continents (Amérique du Sud, du Nord, Asie, Australie et Europe).

Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines de Manitou s'est principalement développée autour de deux dynamiques :

- Valorisation des talents présents dans le Groupe avec la mise en place de plans de succession, de campagnes de détection des potentiels...
- Internationalisation des ressources humaines avec l'encouragement à la mobilité interne, la mise en place d'un système de grading mondial des postes...

Le projet HR'Value de mise en place d'un SIRH international s'inscrit par-

faitement dans cette double tendance de long terme du Groupe. La mise en place du formulaire d'évaluation de la performance (Galiléo) en 2003, la création du formulaire de fixation et d'évaluation des objectifs (ICT : Incentive Compensation Tool) en 2010, la définition d'un grading des postes en 2010, le lancement des premières campagnes de révisions du personnel (OPR : Organization & People Review) en 2011 et enfin l'outillage de ces processus avec le projet HR'Value sont l'illustration de cette dynamique. Ainsi, le projet répond à un triple enjeu :

- Partager et harmoniser les processus RH à l'échelle du Groupe.
- Développer les échanges transversaux.
- Mettre en place un reporting international Groupe.

LA RÉALISATION DU PROJET

Le projet HR'Value couvre une large palette de processus RH.

En terme de périmètre, HR'Value a été ouvert, dans un premier temps, à la population cadre - gradée (i.e. d'un

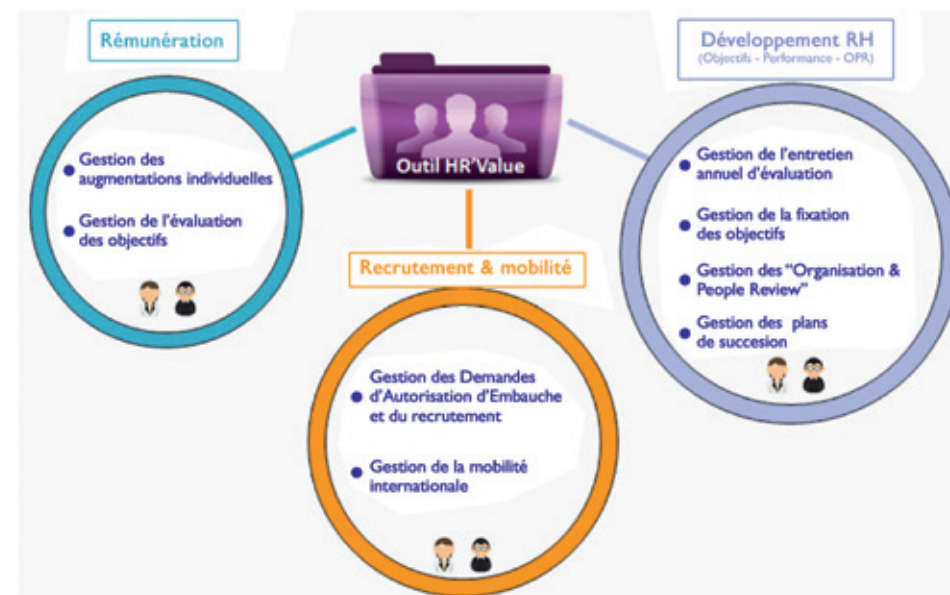
grade supérieur à 9 selon la classification internationale Towers Watson soit 657 managers à mi-juin 2013). La population non gradée (hors opérateurs) y aura accès à partir de l'ouverture du module « Recrutement & Mobilité » en septembre 2013.

Le projet HR'Value s'est déroulé en 3 phases :

Phase 1 : le choix de la solution (Mars - Mai 2012) : cette première phase a eu pour but de définir, le plus clairement possible, les besoins de Manitou en termes de processus, d'acteurs et de technologies puis d'évaluer les différentes solutions du marché au travers d'un appel d'offres. A l'issue de ce processus de sélection, le choix s'est porté sur un tandem éditeur - intégrateur : la suite intégrée SuccessFactors et le cabinet d'intégration Arago Consulting.

Phase 2 : la conception de l'outil (Septembre 2012 - aujourd'hui) : la phase de conception a débuté, à l'issue d'une réunion de lancement organisée début septembre 2012. Le paramétrage de l'outil a démarré simultanément pour

Voici un schéma reprenant, de manière exhaustive, les processus gérés par le nouveau SIRH :



pas moins de 4 modules : mise en place du dossier collaborateur (module « Employee Profile »), gestion des entretiens individuels (module « Performance »), pilotage des objectifs (module « Goal Management ») et gestion des augmentations individuelles (module « Compensation »). Cette phase, très intense, a nécessité une mobilisation constante de l'équipe projet pour mener à bien, et en parallèle, des actions de paramétrage, de test, de reprise des données, de communication et de structuration d'un réseau international de correspondants RH. Cette conception en parallèle des modules a été une des clés du succès puisqu'elle a permis, d'une part, de respecter un planning serré et contraint par les dates de campagne d'entretien annuel et, d'autre part, de préciser les interactions entre les différents modules. Aujourd'hui encore, bien que la charge de conception ait sensiblement diminué, nous sommes toujours en phase de conception du module « Recrutement & Mobilité ».

Phase 3 : le déploiement (Janvier 2013 - Aujourd'hui) : à partir de janvier 2013, l'outil a été ouvert aux

« utilisateurs pilotes ». De fait, afin que le déploiement se fasse de la manière la plus progressive possible nous avons décidé, pour chaque processus, d'ouvrir d'abord l'outil pendant 1 mois à une « population pilote » pour ensuite généraliser son accès. Le choix de cette « population pilote » a été réfléchi et partagé avec l'ensemble de l'équipe projet et les membres du comité exécutif lors de l'un des comités de pilotage. Ainsi, nous avons sélectionné la division RTH (Rough Terrain Handling Division, 70 % du CA Groupe) et ce, pour trois raisons : la forte implication de son directeur dans la réussite du projet HR'Value, la taille importante de cette division au sein du Groupe, sa dimension internationale avec des équipes en France et en Italie. Ce déploiement en deux phases a non-seulement permis d'adapter le déploiement (communication, formation, accompagnement) en fonction des retours de la population pilote mais a aussi permis un lissage de la charge engendrée par l'ouverture de l'outil pour les équipes RH et opérationnelles. Un facteur très fort de la réussite de notre outil a été de

faire correspondre le déploiement de l'outil SIRH aux campagnes RH (notamment celle de l'entretien individuel Galiléo).

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

En interne tout d'abord, toute la DRH s'est mobilisée pour mener à bien ce projet avec l'aide d'un chef de projet, de responsables de processus ainsi que de contributeurs ponctuels sur certains chantiers nécessitant une expertise particulière. Depuis quelques mois, un administrateur SIRH a aussi été recruté en interne afin, entre autres, de gérer les principales tâches d'administration et les évolutions de l'outil. De plus, au cours de ce projet, nous avons structuré et renforcé deux réseaux d'acteurs : des correspondants RH dans les filiales (pour nous aider dans le déploiement de l'outil auprès de leurs collaborateurs) et des managers pilotes (pour participer à la recette et être sponsors de l'outil auprès de leurs équipes).

En externe ensuite, nous nous sommes fait accompagner durant toutes les phases du projet HR'Value par le cabinet de conseil en RH et SIRH, ConvictionsRH. Ils sont principalement intervenus dans la rédaction des cahiers des charges, en appui du pilotage, en assistance à la conception et en accompagnement au changement.

Du côté de l'éditeur, nous avons été en contact principalement avec Arago Consulting, cabinet d'intégration expert de l'outil SuccessFactors.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Trois éléments principaux ont fait de ce projet une vraie « Success Story ».

Le premier élément est la mise en place d'un sponsoring fort en interne. Le projet HR'Value ayant fait évoluer un certain nombre de pratiques à l'intérieur du Groupe, il nous a semblé important que ce projet soit soutenu par les plus hautes instances de l'entreprise, à savoir les membres du COMEX. Ainsi, dès la réunion de lancement et lors de tous les comités de pilotage (tous les deux mois), des membres du COMEX (le directeur financier et les directeurs des divisions RTH et IMH, Industrial Material Handling Division, 13% du CA Groupe) ont été présents pour suivre l'évolution et l'avancement du projet. D'autres actions de mobilisation ont aussi été mises en place de manière plus ponctuelles envers ces interlocuteurs : rencontres individuelles, participation aux phases de tests, formations adaptées...

Le deuxième élément de réussite du projet a été le recours à des réseaux de relais sur le terrain,

tant auprès des managers que des filiales de distribution à l'étranger. Un réseau de correspondants RH a été consolidé et structuré à l'occasion du projet. Ces relais dans les filiales du Groupe ont été fortement impliqués dès la phase de conception et de reprise des données jusqu'à la formation des collaborateurs de leur périmètre. Ce réseau existait avant le lancement du projet mais HR'Value a permis de le consolider lors de conférences téléphoniques mensuelles, et à l'occasion d'un séminaire RH en février dernier. Nous avons aussi mis en place un réseau international de « managers pilotes » chargé de tester l'outil en amont de son ouverture et d'être des référents auprès de leurs équipes une fois HR'Value déployé à tous.

L'accompagnement au changement a été le troisième élément de réussite du projet avec deux volets en particulier. Tout d'abord, le choix d'un déploiement pilote permettant, d'une part, d'avoir une plus grande réactivité et adaptabilité aux besoins exprimés par la population pilote et, d'autre part, de lisser dans le temps les charges que représentent les formations et le support technique aux utilisateurs (HelpDesk) pour un Groupe de la taille de Manitou. Nous avons aussi accordé une attention toute particulière à la formation des futurs utilisateurs de l'outil HR'Value. Pour faciliter leur appropriation à l'outil, nous avons conçu des supports de formations variés : vidéos de démonstration, formation en groupe et individuelles, fiches processus A4 ou A3 tryptique de connexion sur papier...

Enfin, un autre facteur clé de succès a été le recours à un cabinet de conseil extérieur qui nous a apporté plus de méthodologie et de rigueur et nous a sans aucun doute permis de tenir les objectifs fixés en amont du projet.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Au cours d'un projet tel que le projet HR'Value, on peut rencontrer des difficultés de plusieurs types. Le but ici n'est pas d'en montrer l'exhaustivité mais d'en souligner quelques-unes afin de se rendre compte de la palette possible.

Tout d'abord, il est possible de rencontrer des problèmes externes, indépendants de la volonté ou de la capacité de Manitou. Par exemple, au moment de l'ouverture de l'outil à l'ensemble de la population gradée, les serveurs de SuccessFactors sont tombés en panne. Le fort ralentissement de l'outil a entraîné un mécontentement des utilisateurs. Une communication de crise a alors été mise en place avec le concours de l'éditeur et de ConvictionsRH.

D'autres difficultés peuvent aussi être inhérentes à l'éditeur choisi et à sa méthodologie. Ainsi, depuis le début du projet, la reprise de données est un processus qui nous a posé problème. Au début du projet tout particulièrement, il nous a fallu renseigner un fichier Excel, peu orienté « client » et avec des consignes insuffisamment claires. Puis, au fur et à mesure de l'avancée du projet, nous avons mis en place un dispositif (rédaction d'un mode opératoire pédagogique, plan de communication auprès des correspondants RH lors des conférences téléphoniques mensuelles, mobilisation de ressources supplémentaires) permettant d'assurer la reprise de données pour l'ensemble du Groupe Manitou dans les délais impartis. Aujourd'hui tous les acteurs sont formés et ce processus est désormais sous contrôle. Il n'en demeure pas moins une charge conséquente pour nos équipes et ce, jusqu'à la mise en place des interfaces avec le SIRH paie.

Une autre difficulté que nous avons rencontrée au cours du projet HR'Value

est l'extrême tension du planning projet. Le paramétrage des 4 premiers modules a été réalisé en simultané ce qui a entraîné une charge importante pour l'ensemble de l'équipe projet. Afin de surmonter cette difficulté, nous avons tenu, dès le début du projet, un planning très précis sur les 6 mois à venir. Cette anticipation des ateliers et réunions sur plusieurs mois à l'avance nous a permis de nous organiser au mieux avec l'ensemble de l'équipe projet (interne, ConvictionsRH et intégrateur).

En interne enfin, nous avons, au cours du projet HR'Value, rencontré de fortes résistances au changement de la part de certains employés. De fait, la mise en place d'un nouvel SIRH entraîne des modifications dans les processus RH. L'action de notre équipe projet a donc été double : en amont, choisir et paramétrer l'outil pour qu'il réponde le mieux à nos besoins et, ce depuis la rédaction des cahiers des charges jusque dans les phases de test de l'outil. Tout au long du projet, accompagner le changement grâce à une communication ciblée et adaptée avant même le début du projet et bien après le déploiement du nouveau SIRH. Nous avons, par exemple, profité du projet HR'Value pour clarifier le fonctionnement des ICT (Incentive Compensation Tools).

RÉSULTATS

L'objectif principal qui avait été fixé en début de projet à l'outil HR'Value était de pouvoir mener les campagnes d'entretiens individuels, de révision salariale et OPR 2013 dans l'outil. Ces trois échéances majeures ont été respectées et l'outil a parfaitement joué son rôle de support facilitant. A titre d'illustration, à la mi-juin 2013, près de 90% des for-

mulaires d'évaluation avait été renseignés.

Un autre résultat majeur obtenu par le projet HR'Value a été de développer et de fortifier le sentiment d'appartenance au Groupe Manitou pour tous les collaborateurs à travers le monde. De fait, pour les filiales de distribution, HR'Value a été le tout premier projet à dimension mondiale auquel ils ont participé. L'implication des filiales dès les phases de paramétrage et de recette est un succès pour la DRH. Outre le réseau de correspondants RH, les collaborateurs de tous les pays ont désormais accès à des informations sur tous les collaborateurs du Groupe et peuvent désormais exprimer des souhaits de mobilité (fonctionnelle et géographique) dans l'outil.

Une autre avancée essentielle permise par l'outil est la création d'une base de données collaborateurs pour l'ensemble des collaborateurs à travers le monde. Jusqu'à présent les fichiers Excel envoyés lors des révisions salariales étaient la source principale d'information sur les collaborateurs des filiales du Groupe. Les RRH Groupe ont désormais accès aux informations des collaborateurs singapouriens autant que brésiliens et, innovation majeure pour Manitou, les collaborateurs ont, eux aussi, un accès direct à leur propres informations ; ils peuvent donc contrôler la véracité de celles-ci.

Afin de mesurer le taux de satisfaction envers HR'Value, nous avons lancé une grande enquête de satisfaction auprès de l'ensemble des managers du Groupe. Sur les 657 questionnaires envoyés nous avons obtenu 383 réponses (58 %). Parmi ces répondants, 82 % ont une perception globale de HR'Value bonne ou très bonne, 78,9 % sont plutôt satisfaits ou totalement satisfaits du support dont ils ont bénéficié à l'occasion du dé-

ploiement de l'outil et 86% ont estimé avoir eu assez d'information concernant HR'Value.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le projet n'en est qu'à sa première année d'existence et, déjà, de nouvelles perspectives d'évolution se dessinent à différentes échéances.

A court terme, en septembre 2013, l'outil va être ouvert aux collaborateurs non gradés (hors opérateurs) pour l'accès aux principales informations professionnelles et personnelles (par exemple, les expériences professionnelles passées ou encore le numéro de téléphone professionnel...). De plus, le module « Recrutement & Mobilité » va également être déployé à l'échelle du Groupe sur l'ensemble du périmètre (gradés et non-gradés).

A moyen terme, en janvier 2014, le formulaire d'entretien individuel et d'évaluation de la performance (Galiléo) va être déployé pour la population des non-gradés (hors opérateurs). Sa conception commencera à partir de septembre 2013. Une réflexion sur la mise en place d'interfaces automatiques entre HR'Value et le SIRH paie va aussi être menée au début de l'année 2014.

Enfin, **à plus long terme**, la DRH de Manitou a entrepris une réflexion plus globale sur son paysage SIRH afin de gagner en cohérence et de mieux articuler les systèmes entre eux. En parallèle, une étude des processus de gestion administrative dans les filiales a été menée pour étudier la possibilité d'intégrer les filiales au SIRH Groupe. Cette démarche de schéma directeur SIRH est à l'étude aujourd'hui pour la définition d'une roadmap d'évolution courant 2014.

Mise en place d'un module SIRH dédié à la « Santé Sécurité au travail et gestion des risques professionnels » au sein du Groupe Partouche



Marie-Lise CORTIN



Le Groupe Partouche est un opérateur européen dans le secteur du divertissement. Ses activités principales sont les casinos, spectacles, restaurants et hôtels. Il compte en France 42 unités réparties sur l'ensemble du territoire, de 35 à plus de 300 salariés pour un total de 5 200 collaborateurs et un produit brut des jeux de 560 M€. Créé en 1973, le groupe est un des leaders du marché.

En charge au sein du Groupe Partouche, depuis 2002, de la gestion administrative des filiales casinos en collaboration avec le directeur des exploitations, Marie Lise rejoint le département des ressources humaines en 2009 pour prendre en charge le déploiement dans le groupe du SIRH. Responsable SIRH, elle a notamment en charge le développement permanent de la solution et son intégration, avec la préoccupation de répondre avant tout aux besoins, et d'apporter conseil et assistance aux filiales.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Partouche SA avait mis en place un SIRH en 2008, et il est à ce jour le seul dans la branche professionnelle (200 casinos en France, le Groupe en comptant 42) à disposer d'un tel outil. Les filiales (casinos et hôtels) de Groupe Partouche, juridiquement indépendantes, vont de 35 à 300 salariés. Nos métiers sont ceux, des personnels de salle affectés aux salles de jeux pour 50 % des effectifs (caissiers, techniciens, agents d'accueil, croupiers...), et pour l'autre moitié, ceux de la restauration, de l'hôtellerie, des espaces verts et des golfs, des spas, et des spectacles. Dans un contexte fortement décentralisé, le SIRH, séparé de la paie, permet aux filiales de gérer la formation et les carrières, les différentes catégories d'entretiens individuels, la gestion des temps et des activités. La spécificité de notre activité étant le travail de nuit, nous sommes – au moins en

raison de ce facteur – tenus d'une obligation renforcée de sécurité, de résultat, exprimée notamment par le biais des fiches individuelles d'exposition aux risques. Sur le plan des accidents du travail, notre taux d'AT est supérieur à celui de la branche, et le nombre d'arrêts maladies, lié ou non directement aux accidents professionnels (mais on peut penser, pour partie de manière indirecte) a augmenté fortement ces 5 dernières années. Cela étant au-delà du Groupe, une tendance générale dans la branche professionnelle. Les causes de cette tendance étant très vraisemblablement liées en partie à la pénibilité.

En amont, et au regard de la nécessité de développement RH, l'enjeu était de parvenir à remettre au cœur de nos processus les notions de valorisation des métiers et d'implication de l'ensemble de la chaîne humaine dans l'entreprise en matière de prévention des risques. En effet, sans valeur ajoutée sur ce plan RH, la simple mise

en place d'un module supplémentaire dans le SIRH n'aurait pu obtenir l'adhésion nécessaire à la bonne utilisation du SI. Reconnaître que le métier que l'on exerce, et que le poste que l'on occupe demandent un certain nombre de précautions, et de connaissance des facteurs de pénibilité, c'est en effet s'intéresser de près à la manière dont l'homme adapte le poste et non l'inverse, afin d'exercer le métier qu'il a choisi du mieux possible. In fine, cela revient bien à valoriser nos métiers et les collaborateurs. Impliquer l'ensemble de la chaîne humaine, des directions locales aux employés, devrait permettre de créer du lien et une dynamique nouvelle. Notamment par le biais de réalisation d'audits qui ont pu rassembler des collaborateurs qui jusqu'à présent n'avaient pas forcément l'occasion d'échanger. **Le SI devait donc venir à la fois en tant qu'outil, mais également en tant qu'élément moteur permettant de fédérer autour de nouvelles valeurs au travail.**

L'enjeu était aussi d'aider les filiales à mieux gérer les risques professionnels par une harmonisation des procédures et la mise en place de mesures de prévention adaptées et pertinentes dans le but d'améliorer les conditions de travail en réduisant ou en atténuant la pénibilité. Nous voulions également « casser » un certain nombre d'habitudes, le management étant bien souvent dans le déni des formes de pénibilité et pas toujours mobilisé en matière de prévention, les collaborateurs étant aussi bien souvent non sensibilisés aux moyens de protection et prévention (non port des équipements de protection par ex.). **Par une démarche forte impulsée par la DRH, l'enjeu était de modifier les comportements au travail et faire de la prévention un sujet accepté par tous.**

LA RÉALISATION DU PROJET

Dans ce module complémentaire nous avons voulu intégrer tous les aspects de la Santé et Sécurité au travail et la prévention des risques : les visites médicales, les accidents du travail, le document unique de prévention des risques professionnels et la production des fiches individuelles d'exposition aux risques pénibles.

Le module SST et prévention du logiciel est en lien avec les autres modules du SIRH (par exemple la saisie d'une conséquence d'accident de travail, un arrêt de travail impacte le planning du salarié concerné via le module GTA). L'écran des accidents de travail est également en lien avec le volet prévention. Tous les accidents de

travail dans une unité de travail sont renseignés via cet écran qui impacte la gestion des risques de cette unité de travail (ce qui permet de déclarer s'il y a lieu un nouveau risque dans l'unité). La gestion des risques professionnels lors de l'établissement du document unique dans l'outil permet déjà de collecter les informations essentielles prévues dans la fiche individuelle d'exposition aux risques pénibles. Une seule saisie permet de produire deux documents obligatoires : le document unique et la fiche individuelle de prévention des expositions à la pénibilité.

Notre souhait était de pouvoir permettre aux filiales de gérer dans le module tous les aspects de la sécurité et de la prévention dans nos filiales, incluant la réalisation des diagnostics et des plans d'action et de pouvoir bénéficier au niveau de la holding du groupe Partouche d'un outil de reporting pertinent.

Le travail d'audit réalisé dans les trois sites pilotes nous a permis, avec le responsable sécurité de créer un modèle de société regroupant les bases de gestion de la prévention et des risques professionnels, sous le schéma suivant :

- Détermination des unités de travail existant dans le Groupe (34 types d'unités de travail ont été créés)
- Détermination des risques professionnels associés par défaut à chaque unité de travail (19 types de risques ont été recensés)
- Détermination de la méthodologie (commune) pour la gestion de chaque risque présent dans chaque unité de travail :
 - Évaluation (évaluation à partir de critères)
 - Identification des anomalies

et mise en place de mesure corrective

• Mise en place de moyen de prévention (individuel, organisationnel et collectif)
Ceci a été consigné dans un cahier d'expression des besoins remis à l'éditeur pour qu'il soit traduit dans un langage informatique. Après un mois et demi d'échanges, de réunions et de simulations, les premiers tests (rôle des sites pilotes) nous ont permis avec l'éditeur d'ajuster et de faire les correctifs nécessaires pour que le module corresponde à nos exigences. Le module est simple d'utilisation et ne nécessite pas un investissement énorme en temps de travail de la part des utilisateurs. Tout a été conçu et mis en place pour simplifier au maximum l'utilisation du logiciel, les paramétrages ont été gérés en amont. Le module est flexible : nous avons souhaité laissé une part d'autonomie aux utilisateurs leur permettant par exemple de créer d'autres unités de travail, d'autres risques non inventoriés.

Dès que le module a été livré sur notre base de production et que l'éditeur avait formé le groupe de travail, des formations adaptées ont pu être dispensées par nos soins auprès des utilisateurs de l'outil dans nos filiales (pour le transfert de compétence). Des publics différents ont été visés par cette formation : Les personnes du service RH, les référents en charge de la santé sécurité et prévention des risques professionnels, les membres du CHSCT, et parfois les directeurs de site. Au total, 80 collaborateurs ont été formés en 6 mois, et pour 42 filiales.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les filiales du Groupe Partouche géraient le document unique d'évaluation des risques professionnels sous différents supports avec des présentations et des méthodes propres à chaque gestionnaire. Sa mise à jour était manuelle et exposait nos filiales au risque de mauvaise tenue des registres.

Maintenant non seulement le suivi du document unique devient plus aisé et permet un gain de temps considérable dès sa création dans l'outil, il permet au gestionnaire de relever des statistiques pertinentes, de bénéficier de modèle de prévention, de préconisation. La holding de Groupe Partouche peut avoir une vue globale de la gestion des risques pour tous les établissements et prendre des décisions plus cohérentes pour des structures dont le besoin en prévention sont flagrants, avant d'interroger individuellement chaque Directeur.

Le système permet aussi à la holding de mieux assurer son rôle de conseil, car la vision à la fois transversale et précise du sujet lui permet d'identifier les axes de progrès dans telle ou telle filiale, et d'accompagner les équipes si nécessaire.

Le projet a été « doublé » par la mise en place d'une formation à la pratique des audits de pénibilité, à laquelle un membre de chaque CHSCT existant était convié ainsi que le RH.

Cela afin de souligner que le SI à lui seul n'était pas qu'un « outil », mais devait être alimenté par les hommes et pour eux-mêmes. Plus qu'un SI nous avons en effet voulu déployer une nouvelle manière de concevoir nos approches métier, nos process.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour mettre en place ce projet, nous avons réuni différents intervenants. Nous avons tout d'abord sélectionné au sein du groupe un responsable sécurité et prévention capable d'apporter son expertise métier. M. Nicolas PERRETO, Responsable Sécurité et Prévention du Casino Municipal d'Aix en Provence a été choisi. L'éditeur de notre SIRH (SIGMA RH) et le département Ressources Humaines de groupe Partouche étaient également impliqués. Enfin, nous avons associé des équipes pilotes dans 3 sites test en amont du projet.

Des ateliers ont été organisés afin de permettre à chacun d'apporter son expertise pour que la solution réponde à toutes les exigences du terrain, et soit concrètement utilisé (prise en compte des freins au changement). Les compétences métier du Responsable sécurité ont été capitale pour permettre aux développeurs de notre éditeur l'adaptation de la solution à la spécificité de notre activité, en matière de risques professionnels et de prévention.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Des contraintes légales : Au 3/4 du projet, l'éditeur a dû créer un modèle de fiche de pénibilité dans l'attente de la sortie du décret fixant le modèle définitif de fiche conforme à établir par l'employeur pour chaque salarié concerné. Les formations ont donc débuté sans cette partie, les stagiaires n'ayant pas pu découvrir les modalités de restitution de la fiche pénibilité dans l'outil ont été informés après-coup par voie d'écrit (note, support de formation avec descriptif du process).

Des difficultés liées au manque de

connaissances sur le sujet : Les premières formations ont révélé les lacunes des participants sur les bases de la prévention, la formation a dû être revue pour intégrer une partie théorique sur la prévention. Deux aspects importants ont été traités : la formation à l'outil et la formation aux obligations de sécurité et de prévention en entreprise. Nous avons ainsi modifié le programme de la formation en démarrant par l'aspect théorique de la prévention en entreprise pour faciliter l'assimilation des informations auprès des stagiaires, pour après aborder l'aspect pratique de l'enregistrement des données dans l'outil.

Des difficultés techniques : La charge de travail que nécessitait le paramétrage était plus importante que ce que nous pensions. En effet, pour la restitution des fiches de pénibilité, nous avons dû paramétrer chaque poste de travail par rapport aux unités de travail rattachées au modèle de société que nous avons préalablement créé dans l'outil pour toutes les filiales. Pour ne pas perdre trop de temps, nous nous sommes partagés le travail avec l'éditeur.

RÉSULTATS

En termes de développement RH : Conformément aux enjeux, nous avons amélioré la vision des collaborateurs sur leurs métiers, leurs pratiques et également modifié le rapport à la pénibilité, tant du côté des directions des managers que du côté des employés. Les réflexions, audits et plan d'actions ont été menés dans nos casinos avec une forte implication, ce qui au départ n'était pas acquis. De nombreux RH et directeurs nous ayant eux même fait part de leur surprise, pensant au départ que le sujet ne mobili-

serait pas. Or, il nous est apparu que parler des métiers, de leur pratique, en associant du mieux possible les directions, les RH, les managers, les CHSCT et les collaborateurs volontaires avait permis de créer une bonne dynamique. A ce jour, les résultats obtenus sont encourageants. Nous parlons enfin de prévention de risques et de pénibilités sans que cela ne paraisse s'opposer aux objectifs « business », mais au contraire, la prise en compte de cette dimension est aujourd'hui perçue dans bien des cas comme un facteur d'amélioration de la performance. C'est donc une mutation profonde qui s'est engagée, et le fait de la structurer via le SIRH permet de la formaliser et de la faire vivre au quotidien.

En termes de process : L'harmonisation d'une méthode de gestion de la prévention nous permet d'avoir un regard global sur les risques les plus fréquents observés dans nos filiales et de mettre en place des mesures adaptées. Cette centralisation via l'outil SIGMA RH nous permet de déceler les différences entre nos filiales en matière de sécurité et également de prendre les mesures adéquates pour compenser les écarts flagrants. Des statistiques sur l'ensemble des filiales du groupe peuvent être effectuées et elles sont l'une des bases de travail pour l'amélioration des conditions de travail des salariés du groupe. Cette meilleure gestion des risques nous permet de mettre en place de bonnes mesures de prévention pour diminuer le nombre d'accidents de travail et ainsi réduire le coût des accidents de travail. La mise en place de ce module nous a permis

de développer une plus grande adhésion des utilisateurs jusque là réticents à l'utilisation d'un outil RH, et une meilleure prise en compte de la nécessité de mettre en place une politique de prévention des risques. Cela permet la production de meilleurs états notamment en direction des CHSCT mais aussi des administrations compétentes.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Nous avons souhaité maîtriser toutes les possibilités de gestion du volet sécurité et prévention dès le début du projet afin d'avoir un produit complet nous permettant de répondre à tous nos besoins en matière de prévention des risques et en particulier compte tenu de notre métier, la maîtrise des risques pénibles cités dans le décret du 30 janvier 2012 et qui impactent 70 % de nos salariés.

Un des points qui pourrait nous apporter beaucoup, serait d'encourager l'établissement du plan de formation en fonction de l'exposition réelle des salariés aux risques dans la société. Cette approche transverse nous permettrait de réduire l'inconfort et les accidents de travail pour nos salariés en optimisant notre budget formation. Comme la gestion de la formation est déjà effectuée dans l'outil, il s'agit d'encourager les responsables formation à avoir une vision globale RH pour l'établissement de la stratégie formation du Groupe.

A l'avenir nous prévoyons également d'intégrer en fonction des demandes des utilisateurs la génération d'autre Cerfa liés au volet déclaration d'accident.

Nous avons mis en place un lien

entre le SIRH et une société de suivi des AT/MP, partenaire de notre éditeur, qui permet d'externaliser automatiquement les déclarations et les enquêtes approfondies sur les causes des accidents de travail et ainsi pouvoir gérer les contestations si le cas le nécessite. En effet, les accidents du travail sont peu contestés alors même que notre taux d'AT est plus élevé que celui de la branche professionnelle (le taux moyen de la branche est de 1,9 %). Ce système sera effectif au 1er septembre 2013, le process ayant donné lieu à des développements spécifiques.

Nous allons également créer dans notre intranet une communauté « prévention des risques » animée par notre responsable, afin de continuer à parler du sujet librement, et sans tabous, et dans un sens d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Mise en place d'une solution numérique de pré-sélection objective et automatisée des candidatures au sein du Groupe Accor

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.

LE MOT DU JURY

Dans l'entreprise numérique, l'innovation est un enjeu majeur, accélérateur de croissance et de performance, auquel contribuent tous les acteurs de l'entreprise, collaborateurs, partenaires et clients. L'innovation numérique bouleverse les schémas traditionnels, modifie les usages, fait évoluer les processus et émerger de nouveaux leaderships issus de nouveaux modes de managements. Le terrain des SIRH lui permet de s'exprimer, d'explorer de nouveaux territoires pour oser mettre en œuvre de nouvelles pratiques et contribuer à l'agilité de l'entreprise.

Frédéric Lau



Bruno CROISET

Dans l'hôtellerie-restauration depuis plus de 30 ans en France et à l'international, actuellement directeur de l'emploi et des conditions de travail chez Accor France. Il est en charge de recrutement, de la formation initiale, des relations institutionnelles, de la mise en œuvre des accords de groupe (Handicap, RPS, Pénibilité, VAE). Bruno CROISET est aussi Vice-Président du FAFIH (OPCA de l'hôtellerie-restauration).



Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec plus de 3 500 hôtels et 450 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget et hotelF1, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec plus de 160 000 collaborateurs sous enseignes Accor à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis 45 ans.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Comme de nombreux groupes, Accor est confronté à une problématique de volumétrie de candidatures. Le site Accorjobs reçoit près de 100 000 candidatures par an en réponse à des offres ou en spontané. Certaines compétences clés ne peuvent s'exprimer au travers d'un simple CV (ex : fluidité et maîtrise d'une langue étrangère). Le tri manuel des CV, l'évaluation des compétences, le traitement des candidatures mal ciblées sont autant d'éléments chronophages qui pénalisent les 1500 recruteurs de terrain des établissements du groupe dans leur travail de présélection et nuisent à la productivité du recrutement. Dans ce contexte la Direction de l'Emploi et des Conditions de Travail d'Accor Hôtellerie France cherchait une solution technologique et économique permettant de répondre à sa problématique d'optimisation du processus de recrutement et plus largement apporter aux recruteurs

de terrain un vivier de candidats présélectionnés sur des « critères métiers » objectifs et non seulement sur CV. Pour démarrer ce projet d'optimisation de notre process de recrutement, nous nous sommes focalisés sur un métier en particulier : celui de réceptionniste. Sur les 100 000 candidatures reçues chaque année sur Accorjobs, 40 000 sont pour des postes de réceptionnistes. Nous recrutons chaque année 2 000 à 3 000 personnes sur ces postes. Les principales qualités recherchées chez les candidats sont des qualités comportementales et une bonne maîtrise de l'anglais. Ce sont des caractéristiques difficiles à distinguer sur un CV et qui peuvent se retrouver dans des profils très diversifiés. Le travail du recruteur dans la sélection de candidatures sur ce type de poste est donc assez long et compliqué. C'est dans ce contexte de recherche d'optimisation que nous nous sommes tournés vers la société SEEing, startup française qui a développé une solution de présélection des candidats

basée sur la validation automatisée des compétences.

Dans le cadre de la politique diversité d'Accor, nous souhaitions également élargir le vivier de candidats à des profils « atypiques » et mettre l'accent sur l'évaluation des compétences de façon non discriminante auprès des demandeurs d'emploi. Le groupe Accor a déjà notamment mis en place le CV anonyme. Le deuxième enjeu primordial de ce projet était de réussir à identifier les candidats avec un bon niveau d'anglais, ce qui est difficile à la lecture du CV et représente un des critères les plus importants pour le poste. Enfin, notre objectif était également de s'équiper d'un outil qui nous permette de traiter de grosses volumétries de candidatures et ainsi de faciliter le travail du recruteur dans la sélection de candidatures potentielles. L'image du Groupe en tant qu'employeur transparent et moderne était également un facteur important pour nous en affichant une équité de traitement pour toutes les candidatures.

LA RÉALISATION DU PROJET

Pour répondre à notre premier objectif qui était d'élargir le vivier de candidats à des profils atypiques, nous avons mis en place un partenariat avec l'Association Régionale des Missions Locales (ARML) d'Ile-de-France pour ainsi identifier de nouveaux talents qui ne viendraient pas spontanément vers nos métiers.

En installant un outil de présélection automatique, nous pouvons élargir notre base de candidats sans que cela prenne plus de temps aux recruteurs car l'outil se charge de valider les compétences avant de proposer la candidature aux recruteurs. En effet, s'inspirant du modèle « affinitaire », l'outil SEEing va « matcher » les candidats avec les postes auxquels ils postulent sur la base des compétences requises par les recruteurs.

En élaborant pour chaque poste des questionnaires « sur mesure » à partir des référentiels de compétences des entreprises ou plus simplement des profils de postes l'outil permet aux recruteurs de présélectionner automatiquement, immédiatement en aval du sourcing.

Pour que ce projet soit un succès, nous avons mis en place une démarche d'information et de sensibilisation à destination des **Missions Locales pour l'Emploi de la région Ile-de-France et à destination des jeunes demandeurs d'emploi**.

Dans le cadre de cette expérimentation pilotée par la Direction de l'Emploi et des Conditions de Travail, nous avons réservé l'accès à l'outil SEEing à 3 recruteurs centraux du groupe. Il n'était en effet pas nécessaire de donner un accès à l'outil aux centaines de recruteurs de terrain du groupe. Nous avons également décidé de ne pas inter-

facier l'outil SEEing avec accorjobs.fr et le backoffice recruteur ; en effet, s'agissant là encore d'une expérimentation limitée dans le temps et pour un nombre restreint de postes à pourvoir, nous souhaitons éviter les frais inhérents à l'interfaçage et les délais inhérents à un tel chantier. Nous sommes en train de continuer la démarche actuellement pour implémenter l'outil de présélection sur d'autres métiers de l'hôtellerie, dans ce cas il sera interfacé avec notre SIRH emploi et mis à disposition de l'ensemble des recruteurs du groupe.

Pour répondre à notre deuxième enjeu qui était de réussir à identifier les candidats avec un bon niveau d'anglais, nous avons développé en plus d'un test automatique de vérification des compétences **l'utilisation du CV vidéo**. En effet, la mention « lu-écrit-parlé » sur un CV n'est jamais très explicite quant au niveau d'anglais du candidat. Nos recruteurs devaient donc appeler les candidats pour vérifier à l'oral leurs compétences.

Avec l'implémentation du CV vidéo, nous pouvons rapidement évaluer la fluidité dans le langage en permettant au candidat de se présenter en anglais. L'application se connecte automatiquement à l'ordinateur du candidat et à sa webcam pour lui permettre de réaliser la vidéo. La compréhension de l'anglais et la capacité à rédiger est également évaluée avec des questions écrites portant sur une vidéo diffusée en anglais.

Enfin, notre dernier objectif était de s'équiper d'un outil qui nous permette de traiter de grosses volumétries de candidatures et de gagner du temps dans notre processus de recrutement. L'application SEEing

nous permet de ne traiter que les candidatures pré-sélectionnées par l'outil, ce qui permet de gagner un temps conséquent dans la phase de recrutement. Les recruteurs n'ont plus à faire le premier tri qui était le plus long et le plus difficile.

De plus, l'outil nous permet de mettre en place une véritable égalité de traitement entre les CVs basée uniquement sur les compétences, tout le monde peut postuler et tous les candidats sont évalués en toute objectivité.

Les candidats reçoivent ensuite un retour de cette évaluation, ce qui leur permet de comprendre pourquoi ils sont retenus ou non, les compétences qu'ils leur manquent et les raisons du choix en toute transparence.

La mise en place de l'outil nous a ainsi permis de :

- Diminuer le nombre de candidats pouvant répondre à une offre de poste sans avoir les pré-requis
- Trier qualitativement tous les candidats positionnés sur une offre et les comparer
- Visualiser les compétences de chaque candidat et vérifier leur niveau
- Sélectionner rapidement les meilleurs profils et visualiser les CV de manière anonyme
- Exporter les données (résultats) du candidat pour préparer l'entretien de recrutement
- Automatiser certaines tâches – gain de temps sur la présélection (env 50 %)
- Réduction des risques d'erreurs de recrutement

Le fonctionnement de l'outil :

Les candidats accèdent au questionnaire de manière anonyme quelque soit le sourcing du re-

cruteur (job board et/ou site recruteur) en postulant à l'offre de réceptionniste.

La première étape consiste à valider les pré-requis, formation et expérience professionnelle.

La seconde étape consiste à valider les compétences du candidat de façon très concrète. Le questionnaire est élaboré sur la base du référentiel de compétences Accor et le profil de poste. Les questionnaires valident les compétences acquises lors du parcours professionnel et font émerger les compétences « utiles ».

La troisième étape consiste à valider les capacités linguistiques du candidat. La technologie utilisée est ici la technologie vidéo, le candidat regarde une courte vidéo montrant une scène de la vie courante professionnelle et doit la résumer ensuite par écrit en anglais. Dans un second temps, il est demandé au candidat de se présenter brièvement en anglais au travers d'un CV vidéo.

Une fois ces trois étapes passées, le candidat est invité à joindre son CV et peut visualiser les statistiques concernant les compétences évaluées et leur adéquation avec le profil recherché par Accor pour le poste.

Cela permet ainsi d'être entièrement transparent avec le candidat et de lui faire un retour personnalisé qui pourra lui servir pour faire le point sur ses compétences.

Les données sont intégrées en temps réel à l'outil et le recruteur peut avoir accès aux résultats personnalisés de chaque candidat ou avoir une vision globale des meilleurs profils. Il peut également pondérer les résultats en fonction des compétences recherchées.



La technologie utilisée :

L'outil mis en place repose sur une technologie permettant de :

1) générer automatiquement des questionnaires sur mesure à destination des candidats. Ces questionnaires sont élaborés pour chaque poste à pourvoir. L'automatisation de l'élaboration des questionnaires permet de gagner un temps précieux. L'élaboration des questionnaires se fait via des liens dynamiques entre différentes bases de données.

2) « scorer automatiquement les candidats, au fur et à mesure de leurs réponses au questionnaire. Lors de la phase d'élaboration des questionnaires un coefficient est attribué à chaque compétence mesurée, des points sont attribués à chaque réponse possible selon la valeur de la réponse pour le recruteur. A la fin du questionnaire le système va automatiquement définir si le candidat est éligible pour le poste en fonction de son score et par rapport au score minimum souhaité par le recruteur.

Fonctionnalités développées : « Short list des candidats » scorsés et triés, fiche candidat avec scores par compétence, comparaison des candidats, tri des candidats par compétences spécifiques.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Oser une présélection différente avec la mise en place d'un outil : nous avons fait le choix de remplacer le premier entretien de recrutement par un outil, ce qui est un choix audacieux et qui nécessite beaucoup de conduite du changement. L'outil nous permet de faire émerger automatiquement les meilleurs profils sur la base des compétences recherchées pour la fonction réceptionniste. Cela nous permet de scorer, trier et sélectionner automatiquement les meilleurs profils. Les recruteurs gagnent un temps précieux dans leur processus : Compétences candidats validées, short-list automatique, critères de recrutement objectivés.

Une technologie innovante : l'outil mis en place repose sur une technologie innovante qui nous permet de générer automatiquement des questionnaires sur mesure à destination des candidats. Ces questionnaires sont personnalisés pour chaque poste à pourvoir et nous permettent d'automatiser entièrement la présélection et de gagner un temps précieux. Les candidats sont évalués automatiquement de manière dynamique au fur et à mesure de leurs réponses au questionnaire.

Oser un sourcing différent via les Missions Locales pour l'Emploi auprès de personnes qui ne viennent pas spontanément sur accorjobs, méconnaissent ou ont une mauvaise image de l'hôtellerie/restauration, n'apparaissent pas sur les « radars » des recruteurs en présélection CV.

Mise en place d'un outil de gestion et de pilotage des ressources humaines à travers une dématérialisation totale du processus chez Adhrena

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour cette phase d'expérimentation de l'outil, nous avons travaillé en étroite relation avec l'équipe SEEing afin d'adapter l'outil aux besoins Accor. Nous avons également travaillé en partenariat avec l'Association Régionale des Missions Locales (ARML) pour construire une démarche objective afin d'identifier grâce à ces questionnaires de nouveaux potentiels et ainsi répondre à nos enjeux mutuels.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté était de **définir des critères de sélection répondant aux exigences d'Accor tout en permettant l'émergence de profils de qualité indétectables sur une simple sélection CV**. Nous avons dû élaborer un questionnaire qui demandait aux répondants de se projeter dans leur futur métier et qui se focalisait sur la compétence clé du métier de réceptionniste « Accueil et service aux clients » : « Comment accueillir un client, comment réagir face à une personne agressive, comment traiter les réclamations... ? » autant d'aptitudes impossibles à déceler sur un CV.

La seconde difficulté était liée à **la conduite du changement** au sein des Missions locales pour l'emploi afin de susciter l'adhésion à l'opération et lever les freins relatifs à l'utilisation d'un nouvel outil. Ces difficultés ont pu être levées grâce à l'organisation de deux réunions d'information afin de leur présenter le groupe Accor, les critères de pré-sélection, le questionnaire candidat

et l'outil SaaS SEEing. Nous avons également envoyé un kit de communication dans les 76 Missions locales reprenant les éléments présentés lors des réunions d'information.

Enfin, la dernière difficulté était de **lever les freins à l'utilisation d'une solution automatisée** plutôt que le tri manuel des CV auprès des recruteurs centraux du Groupe Accor. La qualité des profils identifiés grâce au questionnaire SEEing a démontré aux recruteurs qu'une telle solution leur permettait non seulement de gagner du temps mais également de faire émerger les bons candidats.



RÉSULTATS

Les objectifs ont été atteints en terme de recrutement avec 15 candidats recrutés en apprentissage et 5 en CDD. De plus, nous avons réalisé un questionnaire de satisfaction à destination des candidats après le dépôt de leur candidature. Les résultats ont été très satisfaisants avec notamment 78 % des candidats préférant utiliser ce type d'outil aux traditionnels dépôts de candidatures. 51 % trouvent que cela renvoie une image innovante et très professionnelle et 41 % trouvent cette méthode facile, rapide, pratique et efficace.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

A terme, nous souhaiterions ouvrir cet outil de recrutement sur les autres métiers du groupe Accor. Nous souhaitons également l'ouvrir à de futurs formés (alternants) afin de leur permettre de mesurer leur sens du service au travers cet outil.

Nous aimerions également apporter une évaluation factuelle au futur recruté sur les points nécessitant un complément de formation ou n'ayant pas le niveau requis de l'offre de poste.



CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Adhrena est un expert dans les services d'externalisation commerciale et met en place des solutions pragmatiques et « sur mesure » pour dynamiser le développement commercial de ses clients.

Adhrena propose à ses clients, via « Mirabelle – Aragon-eRH », 2 types de services :

- Animation : Mise à disposition d'animateur en grande surface afin de présenter et mettre en valeur des produits
- Merchandising : Mise à disposition de merchandiser qui dans les grandes surfaces mettent « aux normes » du client l'espace de vente /rayon (généralement la nuit)

Dans ce cadre, Adhrena souhaitait se doter d'un outil de gestion et de pilotage des ressources humaines (animateurs/merchandisers) et de leurs compétences. L'objectif est de disposer en un lieu unique de toutes les informations concernant les colla-



Créée en 2000, Adhrena est une entreprise spécialisée dans les services d'externalisation commerciale. Elle représente des industriels reconnus et des marques prestigieuses dans l'ensemble des enseignes de la grande distribution, sur la totalité du territoire. Adhrena regroupe quatre savoir-faire principaux : l'externalisation des forces commerciales, l'animation commerciale, la formation commerciale et managériale et le conseil en organisation opérationnelle.

Le marché de l'animation est en fort développement et Adhrena, de par son investissement en formation et dans des outils de suivi de pointe, génère une croissance exponentielle avec un chiffre d'affaires avoisinant les 18 millions d'euros.

borateurs et d'automatiser/dématérialiser l'ensemble des processus RH les concernant.

Cette force de vente externe est désormais gérée à travers les processus suivants :

- Mise à disposition et gestion d'une base d'animateur/merchandiser
- Mise à disposition et gestion d'une base magasin
- Staffing des campagnes d'animation et des campagnes de merchandising
- Suivi de l'avancement de l'animation/merchandising

LA RÉALISATION DU PROJET

Adhrena a choisi Aragon-eRH pour l'adéquation de son outil OneAragon avec ses besoins, mais aussi pour la possibilité de travailler en partenariat avec Aragon-eRH afin de développer de nouvelles fonctionnalités. Aujourd'hui, l'outil « Mirabelle – Aragon-eRH » est utilisé par 3 grandes populations. Tout

d'abord les salariés Adhrena pour les process suivants :

- **Dématérialisation et Gestion du dossier collaborateur** (pour les animateurs et merchandisers)
- **Mise à disposition d'outils de pré-planification & planification des actions pour les clients** : gestion des campagnes clients (demandes d'intervention) et gestion de la base magasin (grandes surfaces...)
- **Gestion des animations/Merchandising** : planification des animateurs et merchandisers, formation des animateurs (eLearning), dématérialisation (du contrat de travail, du dossier collaborateur, des DUE, des fax envoyés aux magasins pour information d'intervention, des envois automatiques vers les plateformes logistiques des besoins matériels pour l'intervention des animateurs, du reporting avec indicateurs de production & de satisfaction, des évaluations des animateurs), gestion des présences et des absences via SMS, interface paie avec Cegid

Mise en place d'un système de signature numérique des lettres d'engagement des intermittents chez Canal Plus

• Reporting social

Il est également utilisé par les clients pour la prise d'accord (commande d'animation et suivi des animations) et l'évaluation des animateurs/merchandisers.

Enfin, il est utilisé par les animateurs/merchandisers avec une dématérialisation de l'ensemble du processus : dossier collaborateur, suivi de leurs animations (formation, reporting), validation en ligne des contrats et des ordres de mission et candidature aux animations et merchandising disponibles. Ainsi tout le cycle est couvert.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

La solution a été déployée en 2 grandes phases. Une première phase pour les fonctionnalités de base de la solution puis des add on pour compléter la panoplie des fonctionnalités. De plus, suite à des rachats par Adhrena de structures similaires, l'ensemble de l'activité de ces structures a été migré sur « Mirabelle – Aragon-eRH ».



DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Il n'existe pas de solution standard alliant la gestion des ressources humaines, la gestion des compétences, de la formation et du workforce management pour le secteur de la distribution. Sur la base des plate-

formes fournies par Aragon-eRH et à travers un partenariat de R&D, Adhrena et Aragon-eRH ont adapté au contexte métier la solution OneAragon. Les populations gérées sont « volatiles », « mobiles » et demandent une montée en compétence très rapide en fonction des produits et des offres portés lors de chaque intervention (force commerciale et/ou merchandising), de ce fait l'outil se devait d'être facile d'accès, ergonomique... tout en répondant aux besoins opérationnels (exemple : planification des missions à distance...).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Un accès à disposition pour de nombreuses populations diverses et variées, dont 3000 animateurs/merchandisers (bientôt 13 000), ce qui nécessite une interface simple, globale et ergonomique.
- La dématérialisation de nombreuses actions et processus : les contrats des animateurs/merchandisers, la déclaration automatique des DUE, l'envoi automatique de fax, les échanges automatisés avec les logisticiens (afin de faire parvenir les kits d'animation sur les lieux de vente), le reporting et les évaluations, la communication par SMS.
- L'utilisation de la géolocalisation pour les magasins et les animateurs/merchandisers afin de sélectionner les meilleures compétences les plus proches du point de vente et calculer les frais de déplacement au plus juste.

RÉSULTATS

La solution répond à nos attentes avec l'automatisation et la dématérialisation des processus RH, la dématérialisation de la gestion de la formation et des compétences à distance, la planification des ressources humaines en fonction de contraintes (géolocalisation, disponibilité, distance, coût), dématérialisation des convocations (mail, fax, SMS).

Quelques indicateurs de volumétrie :

- Plus de 3000 animateurs/merchandisers (bientôt 13 000)
- 7 000 points de vente
- 3 000 animations traitées en 5 mois

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

De nombreuses fonctionnalités supplémentaires sont déjà dans la Road Map de développement parmi lesquelles on peut citer :

- La généralisation des envois de SMS pour de nombreuses actions/relances.
- L'automatisation d'un certain nombre de processus de chargement (point de vente, sectorisation...)
- L'intégration en volume des animateurs.



Diane EGLOFF

Diplômée de l'ESCP, Diane EGLOFF commence sa carrière au CXP International en tant que consultante en choix de progiciels de gestion. Elle rejoint ensuite ADPgsi, leader français de l'externalisation paie, dans le cadre

de projets de mise en place d'outils de gestion de la paie et des ressources humaines. En 2008, elle rejoint le groupe Canal+ au poste de Responsable SIRH, avant de prendre en 2011, en plus de ce périmètre, la responsabilité de l'équipe paie.

Ces deux équipes complémentaires lui permettent de mettre en place des projets innovants, tels que la dématérialisation du bulletin de paie ou le don sur salaire.



Le Groupe Canal Plus est le premier groupe de télévision français. Il est notamment leader dans l'édition de chaînes premium et thématiques ainsi que dans l'agregation et la distribution d'offres de télévision payante. En incluant ses activités de télévision payante en Afrique, en Pologne et au Vietnam, le Groupe compte au total 14,3 millions d'abonnements.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Canal+ Groupe est le leader français de la télévision payante. Pour rester un acteur majeur du secteur audiovisuel, Canal+ se doit d'être à la pointe en termes d'innovation.

Depuis 5 ans, les Ressources Humaines ont entamé un chantier SI axé sur l'implication grandissante des salariés dans la gestion RH. Un grand nombre d'outils a été développé pour permettre à chacun de gérer ses démarches, ses documents, son dossier ou encore son équipe, le tout en ligne sur un portail collaboratif.

C'est dans ce contexte que l'équipe SIRH de Canal+ a débuté fin 2009 un projet de dématérialisation des bulletins de paie sur une plate-forme dédiée, « e-Paie ». Avec l'aide de son partenaire Novapost, elle a implémenté

un nouvel outil pour tous ses salariés : le coffre-fort électronique, coffre-fort dématérialisé dans lequel sont conservés à vie l'ensemble des documents archivés (dont les bulletins de paie).

En juin 2012, l'équipe SIRH a décidé d'utiliser ce projet comme socle pour sa réflexion sur la signature électronique. Il s'agissait de mettre en place un système de signature numérique du contrat de travail ; contrat qui serait par la suite archivé et disponible dans le coffre-fort. L'équipe a débuté l'aventure en relevant, avec Novapost, le défi des lettres d'engagement (équivalent d'un contrat de travail pour les intermittents). Face à un volume de près de 5000 lettres papier par mois, soit 60 000 par an, le projet apparaissait comme la réponse aux enjeux suivants :

• **Financiers** : réaliser des économies sur les importantes quanti-

tés de documents papier utilisés, dédoublés, et archivés,

• **Environnementaux** : réduire l'empreinte carbone de la société en s'inscrivant dans la continuité de projets DD menés en parallèle, comme « Happy Planet » ou « Actions durables »,

• **Sociaux** : libérer les salariés d'une gestion documentaire lourde pour qu'ils puissent se focaliser sur des missions à plus haute valeur ajoutée,

• **Organisationnels** : introduire plus de mobilité, flexibilité et visibilité dans la gestion des lettres d'engagement,

• **Juridiques** : supprimer les dépassements du délai de signature (48h) en raison du risque de requalification des engagements en CDI et faciliter la consultation des contrats en cas de contentieux.

• **Technologiques** : toujours innover et être à la pointe des nouveaux usages.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

En menant ce projet, Canal+ Groupe s'est positionné en 2013 comme l'un des pionniers français dans l'utilisation de la signature électronique pour les contrats de travail.

En effet, Canal+ a été la première entreprise dans l'hexagone à développer un système électronique capable de traiter un tel volume d'engagements aussi rapidement.

Le projet a été accompagné de la dématérialisation des différents documents remis aux intermittents avec leur bulletin de paie : attestations employeur multiples, certificat de congés spectacles. Cela leur permet de retrouver dans un coffre-fort électronique sécurisé unique l'ensemble des documents décrivant leur relation contractuelle avec Canal+.

Les équipes projet ont dû faire preuve d'innovation technologique en utilisant pour la première fois chez Canal+ des WebServices avec SAP HR, ce qui permet aux utilisateurs une mise à jour en temps réel des données entre les 2 plateformes (SAP HR et Novapost).

LA RÉALISATION DU PROJET

Ciblage : Le scope du projet concerne la gestion des lettres d'engagement des intermittents par les Assistants (AP), Chargés (CP) et Responsables (RP) de Production. Dans l'usage, les AP ou CP faisaient signer les lettres d'engagements sur du papier carbone. Un exemplaire était remis à l'intermittent, le double était conservé dans les locaux de Canal+ puis envoyé dans un centre d'archivage.

Avec la mise en place du nouveau process, l'Assistant de Production est maintenant chargé de saisir les informations relatives à la lettre d'engagement de l'intermittent dans SAP. Après validation par ce même AP, la lettre passe au statut « Prêt à signer ».

Le Chargé de Production doit ensuite la confirmer pour que celle-ci soit envoyée à l'intermittent. Ce dernier dispose alors d'un délai de 48 h pour signer électroniquement sa lettre. Le CP a par ailleurs la possibilité de relancer directement l'intermittent depuis SAP en cas de non-réponse. Pour finir, une ultime validation est nécessaire par le Responsable de Production pour que le contrat soit pris en compte en paie. A tout moment, le statut des lettres d'engagement est consultable par tous les acteurs du processus dans une vue SAP dédiée afin d'offrir une visibilité totale sur l'ensemble du processus.

Mise en place de WebServices avec Novapost : la communication de données entre SAP et Novapost intervient à quatre niveaux :

- Lors de la validation par le Chargé de Production de l'engagement, le contrat est envoyé à Novapost pour signature de l'intermittent.
- Après signature électronique par l'intermittent, le nouveau statut de la lettre est transmis à Canal+.
- A la confirmation par le Responsable de Production, l'ordre d'archiver le contrat de l'intermittent dans son coffre-fort est passé à Novapost.
- En cas de refus ou d'absence de signature par l'intermittent, Novapost transmet l'information à Canal+ pour mise à jour du statut de la lettre d'engagement.

Réalisation d'une interface de signature sécurisée : après la validation de la lettre d'engagement par le Chargé de Production, l'intermittent reçoit un mail contenant un lien le redirigeant vers un guichet de signature. Il accède à la plate-forme en entrant un code d'activation qu'il a reçu par sms. L'intermittent dispose alors de 5 min à la réception du sms pour signer électroniquement son engagement à défaut de quoi son code d'activation expire. Cette double identification des signataires, par leur adresse mail et leur numéro de téléphone, est un gage de sécurité supplémentaire.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été déployé par une équipe mixte Canal+/Novapost/CGI pour l'ensemble des intermittents travaillant pour le groupe (Chaînes Canal+, i>télé, StudioCanal, D8/D17). Il a été lancé en juin 2012 et est opérationnel depuis mars 2013. Il impacte une population de 105 Assistants, Chargés et Responsables de Production ainsi que près de 6 900 intermittents par an, pour un volume avoisinant les 5 000 engagements mensuels.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Pour prendre en compte les spécificités des processus Canal+, l'idée d'utiliser directement la plateforme proposée par Novapost a été rapidement abandonnée : le logiciel SAP HR était déjà bien utilisé par les assistants, chargés et responsables de production, et les particularités

de la paie des intermittents (calcul des heures de débord, primes diverses) existaient déjà dans ce logiciel. Il a donc été décidé de gérer la création des contrats depuis le logiciel SAP HR, et d'utiliser la solution Novapost pour la signature et l'archivage des documents. Cette décision, qui a allongé les temps de développement, a permis une appropriation de l'outil beaucoup plus rapide par les utilisateurs : l'interface utilisée habituellement a légèrement évolué pour intégrer les nouvelles fonctionnalités nécessaires à la signature électronique, mais quelques sessions de présentation et un guide utilisateur ont suffi à l'accompagnement du changement.

RÉSULTATS

Sur le terrain, de nombreux gains de temps ont été réalisés :

- Gain de temps pour les chargés de production qui n'ont plus à gérer le suivi des lettres d'engagement papier restant à signer : un état récapitulatif des signatures en attente est disponible dans SAP.
- Gain de temps pour les intermittents qui n'ont plus besoin de se déplacer pour signer leur lettre (les lieux de tournage ne sont pas forcément sur nos différents sites groupes), ou à scanner / renvoyer leurs lettres par courrier.
- Gain de temps pour l'équipe paie qui n'a plus besoin de relancer les chargés de production pour obtenir une copie des lettres d'engagement signées à passer en paie.

Des économies ont également été réalisées sur l'archivage : ce qu'il nous restera à archiver après un

an de lettres d'engagement électroniques sera sans doute équivalent à un à deux mois d'archives de lettres d'engagement manuelles. Le gain se fait sur l'archivage, mais également sur le transport (pour archiver, puis pour faire revenir les lettres en cas de contentieux ou de reconstitution de carrière).

Enfin, le projet a également eu un impact positif sur notre taux de dématérialisation de bulletins de paie : nous avons ouvert l'option de dématérialisation des bulletins aux intermittents au moment du lancement du projet de signature électronique. Cela leur permet de retrouver au sein d'un même coffre-fort électronique l'ensemble des documents les concernant : engagements signés, bulletins de paie, attestations d'employeur multiple, certificats congés spectacles. Dès le premier mois, 30 % des intermittents avaient choisi d'activer leur coffre-fort électronique.

Chiffres clés :

- **10 400 €** de réduction sur le coût global du processus de gestion des lettres d'engagement en 3 mois,
- **0,3 t** d'économie de papier carbone (non-recyclable),
- **58 %** de progression sur le nombre de lettres d'engagements signées électroniquement entre mars et mai 2013,
- **92 %** des engagements gérés entièrement par voie numérique en mai 2013 ; avec une moyenne de **135** engagements traités par jour.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Nous envisageons d'étendre la signature électronique des contrats à notre population salariée, et de dématérialiser petit à petit les dossiers de nos salariés et intermittents. Les intermittents pourraient alors depuis leur coffre-fort électronique mettre à jour leur certificat de visite médicale, leurs coordonnées postales ou bancaires, etc.

Dématérialisation des flux, des stocks documentaires RH et de la signature électronique au sein d'EY



Sonia CLUZET

Diplômée d'un DEA de sciences économique spécialisée en économie internationale et d'un master management des SIRH Essec/Telecom Paris, 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.

EY

Building a better working world

EY 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

EY est un Partnership organisé autour de 4 métiers (Commissaire aux comptes – Expert-comptable – Avocats – Conseil cabinet) présent dans 137 pays et 737 bureaux. Pour mettre en œuvre sa stratégie d'entreprise (vision 2020), EY a demandé à l'ensemble de ses équipes de travailler sur les axes « innovation » et « efficacité opérationnelle ». Ainsi la Direction de la Stratégie des Ressources Humaines (DSRH) France a souhaité répondre à trois objectifs principaux à savoir, **faciliter la vie administrative des collaborateurs EY, considérablement améliorer l'efficacité opérationnelle RH** et adopter une démarche non seulement innovante mais surtout **écoresponsable**.

Dans ce cadre, la DSRH France a choisi de dématérialiser ses flux documentaires RH (contrats de travail, avenants, gestion des périodes d'essai, attestations...)

d'une part en utilisant les principes de signature électronique et de coffre-fort individuel électronique pour mettre en œuvre ses workflow RH et, d'autre part, en mettant en place un système de gestion électronique des documents (GED) pour stocker et enrichir ses dossiers du personnel de ces originaux électroniques.

Qu'il reste chez EY une journée ou toute une carrière, chaque collaborateur se verra attribué gratuitement et à vie un coffre-fort électronique individuel et personnel. Les documents administratifs EY créés en original électronique (contrat, bulletins de paie, certificats d'aptitude de la médecine du travail,...) y seront stockés. Les collaborateurs disposeront aussi d'un espace de 1GO pour y stocker leur documents administratifs personnels (factures, anciens bulletins de paie, ...). Un candidat pourra signer son contrat d'embauche où qu'il soit (depuis son stage à Londres par exemple) via sa connexion internet et SMS et,

qu'elle que soit l'heure, le contrat sera renvoyé immédiatement vers nos équipes RH. Il pourra remplir son dossier administratif sans se déplacer pour le poster (téléchargement des copies des pièces d'identité, photos, formulaires en lignes...). Il recevra son bulletin de paie de manière régulière, confidentielle et sécurisée même s'il reste en mission pendant plusieurs mois chez un client. Les managers EY n'auront plus besoin de revenir au bureau pour signer des piles de documents RH en attente. Ils pourront le faire au fil de l'eau même depuis la salle d'attente de l'aéroport. Ils pourront demander une attestation pour la garde de leur enfant directement depuis leur coffre-fort le dimanche après-midi et l'y recevoir le lundi sans avoir à rechercher le nom de l'interlocuteur RH capable de répondre à ce besoin urgent.

Quelles soient localisées au bureau de Paris, Nantes ou Marseille toutes les équipes RH ont accès aux dossiers de leurs collabora-

teurs. Elles n'ont plus besoin de stocker et distribuer les bulletins de paie aux collaborateurs ou de faire la « chasse aux signatures » puisque le système se charge de faire circuler automatiquement les documents auprès des personnes autorisées. Les documents types (contrats, avenants, attestations...) et workflows sont préparés en fonction des informations présentes dans le SIRH. Les équipes RH n'ont plus à créer un à un ces documents en ressaisissant des informations qu'ils avaient pourtant préalablement enregistrées dans le SIRH. Les équipes ont un rôle de contrôle et de pilotage et non plus d'exécution. Elles se recentrent sur leur valeur ajoutée RH.

Compte tenu de la population relativement jeune de l'entreprise et du nombre très important de mouvement annuel, les études de coût ont montré un retour sur investissement très rapide (moins d'une année) dès lors que l'on dématérialisait les flux de création documentaires RH en plus des stocks. Avec près de 1 000 contrats à signer par an (et donc 1 000 processus de gestion de période d'essai, 1 000 dossiers d'accueil administratif à compléter, 1 000 nouveaux bulletins de paie mensuels à distribuer, 1 000 photos à récupérer, 1 000 certificats d'aptitude à produire...) le système est très rapidement rentable. Par ailleurs, la structure très jeune de notre pyramide nous garantit potentiellement moins de freins envers les nouvelles technologies. La plupart de nos collaborateurs pratiquent déjà la dématérialisation dans leur vie personnelle en utilisant par exemple la déclaration d'impôt en ligne, les virements bancaires via signature électronique par SMS, les paiements en lignes...

LA RÉALISATION DU PROJET

La DSRH ne souhaitait pas une simple amélioration de son efficacité opérationnelle mais recherchait un gain d'efficacité très significatif et très rapide. Revoir nos processus ne suffisait donc pas et nous avons organisé des ateliers de Business Reengineering pour repenser nos façons de faire et faire émerger des idées innovantes. Lors de ces ateliers nous nous sommes recentrés sur l'identification de nos zones de forte valeur ajoutée (recrutement, gestion des carrières et des compétences...) et de nos zones de faiblesse (partage d'information, vitesse de circulation de l'information, confiance, transversalité...). Notre constat a été qu'une très importante part du travail RH est consacrée à la création de documents RH et à l'organisation de leur circulation pour les compléter et les signer ainsi nous travaillions sur nos zones de faiblesse et il fallait donc se concentrer sur ce point. Les objectifs de la DSRH ont donc été formulés de la manière suivante :

- Passer sous signature électronique ce qui se fait aujourd'hui sous format papier et manuellement (contrat de travail / convention de stage / avenants aux contrats de travail / renouvellement de période d'essai / attestations...),
- Stocker les documents dématérialisés dans des coffres forts électroniques (selon les modalités de conservation définies par la CNIL), les bulletins de paie et tout nouveau document électronique à produire,
- Partager électroniquement les documents entre personnes autorisées,
- Adopter une attitude écoresponsable tendant vers le zéro papier.

Les calculs de retour sur investissement nous ont rapidement convaincu qu'il ne fallait pas diviser

le projet séparant la GED du circuit de workflow comme cela est souvent le cas dans ce type de projet. En effet, dans notre contexte EY (1 000 recrutements par an), cette méthode aurait généré un surcroît de travail considérable pour les équipes qui auraient dû, en plus de s'adapter à la GED, s'ajouter un travail de scan et de classement des documents dématérialisés dans la GED avant d'organiser l'archivage de la copie papier si besoin. Compte tenu de la complexité et de l'exigence de rapidité du top management, nous avons décidé de créer des lots et de les faire avancer en parallèle grâce à des équipes différentes mais avec une forte coordination pour assurer la cohérence d'ensemble du projet. Pour déterminer les lots nous sommes repartis du besoin de notre client final, la DSRH. Nous avons donc divisé le projet en 5 sous-ensembles que nous pourrions paralléliser au besoin :

- La GED ou coffre-fort électronique d'entreprise pour stocker les dossiers des salariés et les futurs originaux électroniques,
- Le coffre-fort individuel de chaque salarié pour stocker l'exemplaire salarié des originaux électroniques,
- Le système de workflow pour assurer la circulation des documents,
- Le système de signature électronique pour créer des originaux électroniques,
- La dématérialisation du bulletin de paie pour ajouter à l'intérêt des collaborateurs EY.

Une grande partie de la phase d'étude préliminaire a été consacrée à l'analyse des risques. Nous avons identifié trois types de risques principaux à savoir les risques juridiques, informatiques et humains. Nous avons des **risques juridiques** quant à la validité des originaux électronique et à la conformité CNIL du système.

L'ensemble de ses risques a été étudié par nos juristes sociaux et notre correspondant CNIL pour nous permettre soit de lever nos doutes soit de nous mettre en conformité. Notre conclusion est qu'un système de GED et de dématérialisation a plutôt tendance à faciliter notre conformité aux exigences vis-à-vis de la CNIL. Un soin particulier a été porté sur les certifications d'authenticité et de pérennité des originaux électroniques. Nous avons des **risques informatiques** liés à la sécurité du système d'une part et à sa disponibilité d'autre part. Nos équipes « Risk IT » ont mené un audit sécurité très approfondi pour valider la sécurité du système du prestataire et elles ont été très exigeantes quant à la nécessité d'audits réguliers. Cette partie est à très soigneusement préparer car elle est la première partie questionnée par l'ensemble des acteurs. Ce fut une des parties les plus délicates à contractualiser. La question de l'accessibilité du système est elle aussi importante car lorsqu'on fait la promotion d'un système permettant de signer quand on veut et où on veut il faut pouvoir tenir ses promesses. Enfin nous avons à gérer un **risque humain** avec un risque de non adhésion au projet de dématérialisation des équipes RH d'une part et des utilisateurs finaux (candidats pour signer les contrats, salariés pour dématérialiser leur bulletin de paie) d'autre part. Nous nous sommes servi des ateliers de BPR pour permettre aux équipes RH de travailler de manière transverse et d'organiser elles-mêmes leur propre avenir. En plus de l'organisation du projet nous avons mené un vaste projet parallèle de gestion du change-

ment dont le principe était de permettre aux équipes de maîtriser le changement. Côté utilisateurs finaux nous avons organisé des campagnes de communication adaptées à chaque cas. Par exemple l'équipe recrutement a monté une animation présentant la signature électronique du contrat de travail.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Nous avons privilégié un mode de développement des modules selon une méthode AGILE. Les équipes RH ont été très fortement impliquées dans la rédaction du besoin comme dans les tests. Notre principe de prise en charge du changement par les équipes elles-mêmes a donc été respecté. Onze équipes se sont partagées le travail, certains membres pouvant être impliqués dans plusieurs équipes, un total d'environ 25 personnes auront travaillé sur le sujet.

Nous avons travaillé tout le long du projet en **équipes virtuelles**. Notre objectif n'était clairement pas de conduire un projet de recherche d'outil de gestion en équipe virtuelle. Nous avons donc explicitement pris le parti d'utiliser les outils internes. EY étant une entreprise mondialisée de longue date, les outils en place semblaient largement suffisants. Les outils se choisissent en fonction de l'unité de lieu ou de temps nécessaire au bon déroulement de l'action ainsi nous pouvions nous contenter des outils simples de messagerie, conférence téléphonique et de place virtuelle. Le principe général des réunions est d'utiliser notre outil interne puisqu'il avait l'énorme avantage d'être régulièrement utilisé pour organiser nos

réunions et qu'ainsi environ 30 % de nos interlocuteurs y étaient déjà familiers. Par ailleurs, l'apprentissage de l'utilisation de la fonctionnalité de base de cet outil (se connecter et participer à une réunion téléphonique) sans formation ni manuel ne prend pas plus de 5 minutes. Ayant choisi de conserver une ligne de simplicité dans les outils supportant le projet nous avons choisi de partager les livrables par email et non sur un espace collaboratif.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Nous avons utilisé des technologies innovantes bien que déjà éprouvées, notre originalité est d'avoir osé les combiner et utiliser de manière innovante pour le monde RH :

- Le « coffre-fort individuel électronique » est plutôt utilisé dans nos vies personnelles pour nos besoins de stockage,
 - La « signature et original électronique » sont plutôt utilisés dans le B2B,
 - Les « workflows de dématérialisation » sont plutôt utilisés dans le monde de la facturation,
 - Le « Bulletin de paie électronique » est un projet bien souvent mené seul,
 - La « GED » venu du monde des archives est souvent la première étape des projets de dématérialisation qui se concentrent sur la gestion des stocks dans un premier temps.
- La plupart des projets de ce type commencent par la création de la GED et la dématérialisation des dossiers du personnel. Dans notre cas le projet a été conçu directement de manière globale en prenant le parti de remplacer le papier par la création d'originaux électroniques.*

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Gestion du changement : Les équipes RH ont immédiatement adhéré au projet puisqu'elles se sont immédiatement emparées du sujet et étaient fières de le porter. Il en a été de même pour la signature des contrats de travail qui n'a posé aucune difficulté particulière aussi bien auprès des jeunes diplômés que des expérimentés. Nous n'avons eu que peu de questions et quasiment pas de refus. Nous avons en revanche sous-estimé la difficulté qu'auraient les collaborateurs à dématérialiser leur bulletin de paie. La question de la sécurité a été alors complètement centrale. Nous avons dû, pour convaincre, faire état de nos audits de sécurité et des clauses contractuelles que nous avons négocié avec notre prestataire. La communication est tout à fait centrale pour convaincre de la sécurité, de la longévité et de la confidentialité du coffre-fort électronique.

Multiplification des besoins : La gestion du projet en mode AGILE combiné avec son succès auprès des équipes RH fortement impliquées a conduit à une multiplication très rapide des besoins. Il a fallu rester très ferme pour maintenir le projet dans un périmètre réalisable tout en acceptant les ajouts qui semblaient nécessaires. Ceci a conduit à une prolongation des livraisons jusqu'en juin mais a augmenté notre ROI en intégrant des modules non prévus.

Interfaces : La gestion des interfaces est un point particulièrement délicat. Nous travaillons dans le cadre de notre projet RH à partir de données recrutement, de données RH, de données externes et de saisies additionnelles. Les interfaces pro-

viennent d'un grand nombre de système et le SIRH doit assurer la fiabilité et la cohérence des données. Une base de données non éprouvée aurait signé l'échec du projet. Nous avons aujourd'hui un décalage de 24 heures entre nos systèmes de saisies RH et le système de dématérialisation et cela reste parfois difficile à accepter par les utilisateurs RH en période de forte activité.

RÉSULTATS

Les trois objectifs stratégiques de la DSRH ont effectivement été atteints avec la dématérialisation des flux et stocks pour le collaborateur et pour EY et un abandon du papier au profit des originaux électroniques.

Les objectifs de livraison des processus RH ont été atteints à l'exception de la signature des conventions de stage. En effet la signature tripartite des conventions de stage ne posait pas de souci technique mais la multiplication des modèles de convention proposés par les écoles était trop lourde à gérer. Nous avons décidé d'écarter ce module pour prendre le temps de travailler avec les écoles lorsque le projet serait plus avancé et moins consommateur de temps.

Nous avons reçu un bon accueil du processus de signature électronique des contrats de travail avec une grande majorité d'avis positifs et une bonne image d'entreprise véhiculée au travers du projet. Le système est par ailleurs jugé plutôt très pratique et très intuitif par des utilisateurs qui n'ont pas eu de réticence à l'utiliser.

Le taux de dématérialisation des bulletins de paie est plutôt bon puisqu'après 7 mois d'utilisation nous avons atteint les 20 %. Nous misons sur notre force d'attraction des jeunes talents pour très fortement

accélérer le processus d'adhésion et atteindre les 60% l'année prochaine. Il reste encore beaucoup à faire pour convaincre de la fiabilité générale du système et de l'intérêt de dématérialiser son bulletin de paie mais sur ce sujet le temps joue en notre faveur.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Nous allons consolider les processus actuels jusqu'en décembre 2013 tout en lançant la dématérialisation des certificats d'aptitude de la médecine du travail, du suivi des attestations de formations professionnelles obligatoire et quelques études en ligne. Les équipes RH ont besoin de prendre un peu de distance avec le projet pour se concentrer sur l'utilisation du système et son amélioration. Nous avons tous les jours des propositions de dématérialisation que nous étudions au cas par cas et que nous allons mettre en œuvre au fil du temps. Nous sommes actuellement en cours de dématérialisation du livret d'accueil RH et des attestations de formation (CAC, Avocats, IFRS...). Nous étudions également la possibilité de dématérialiser les enquêtes sur les risques psycho-sociaux, les conventions de stage, les attestations de présence en formation, la recherche de formateurs interne et la signature des déclarations d'indépendance.

Nous étudions en parallèle des options d'amélioration de l'outil. Par exemple pour que le passage du papier vers l'original électronique soit toujours plus facile à vivre pour les utilisateurs.

Le partage du système à l'utilisation avec d'autres métiers que la RH est aussi en cours d'étude.



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.



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.

Exclusiverh.com (www.exclusiverh.com) est un site d'information indépendant spécialisé sur les SIRH, le e-learning et le e-recrutement. Créé en 2008, ce portail compte plus de 90 000 professionnels abonnés à sa newsletter gratuite. Chaque semaine, une équipe de journalistes professionnels présente l'actualité de la semaine avec une vision concrète et pratique. Des dossiers spéciaux traitent chaque mois d'un sujet en profondeur.



Au sein de l'Université Montpellier 2, l'**IAE de Montpellier** propose des diplômes de niveau Licence et Master en Sciences de Gestion en formation initiale, continue et en alternance. Acteur central de la double compétence, l'IAE de Montpellier dispose d'une offre de formation diversifiée couvrant l'ensemble des métiers du management et de la gestion.

Le benchmark SIRH change de format pour son 5^e anniversaire

Le benchmark SIRH dispose de plusieurs éditions réactualisées depuis 2006 et a rassemblé pour sa dernière édition en 2011, 74 entreprises.

Pour son cinquième anniversaire, le benchmark SIRH servira de base à la création du premier livre blanc sur le SIRH.

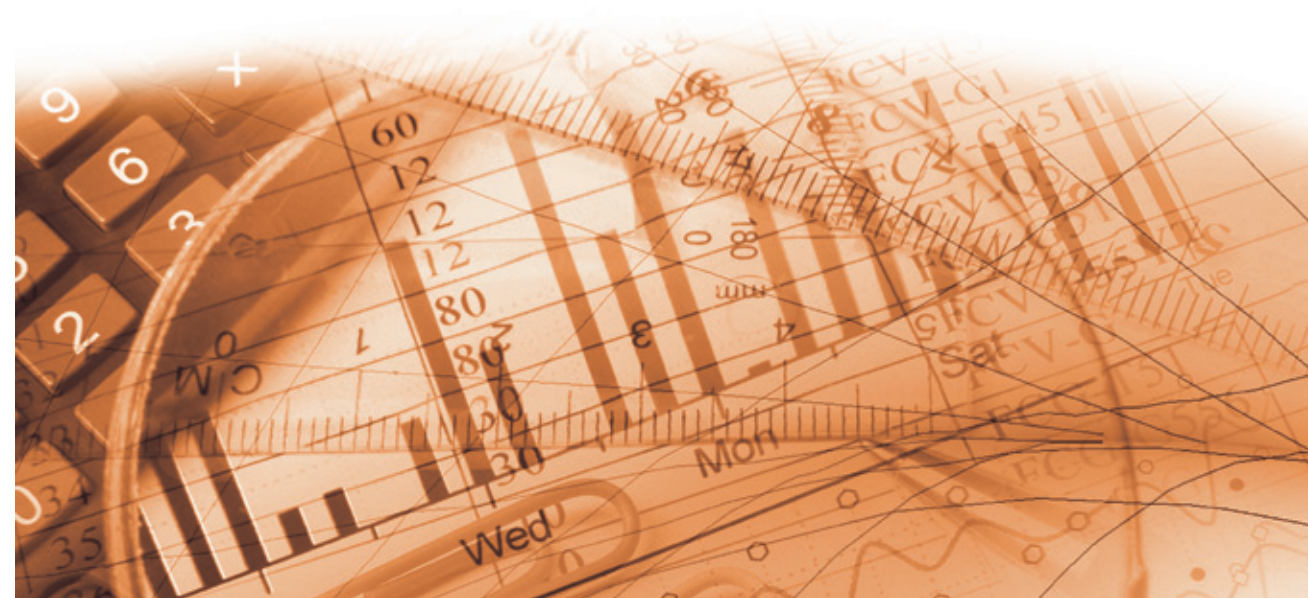
Ce livre blanc pourra ainsi servir à tous les participants au benchmark, qui le recevront gratuitement, dans leur prise de décision concernant l'architecture du SIRH, les différents modes d'organisation et la construction de leur SIRH.

Ce document présentera des informations sur :

- **l'état de l'art du SIRH** (grâce notamment aux données recueillies auprès des entreprises participantes sur le déploiement de leur SIRH et son utilisation),
- **sur les innovations récentes** (dossier du personnel numérique, recrutement 2.0, etc.),
- **et des témoignages et avis des responsables SIRH** membres du Cercle SIRH et du comité de pilotage du benchmark SIRH qui contribueront à l'analyse des tendances.

40 entreprises ont déjà répondu (BPCE, Disney, PSA, La Banque Postale, La Fnac, GDF-SUEZ, M6, Randstad, Canal Plus, SFR, etc.), participez vous-aussi dès maintenant au benchmark SIRH en complétant le questionnaire disponible sur :

www.danae-conseil.fr



La structure du benchmark

Informations générales

Secteur d'activité, effectif, présence à l'international, équipe SIRH, périmètre fonctionnel, activités SIRH, apports du SIRH...

Gestion administrative

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Gestion des temps et activités

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Paie

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Gestion de la performance

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Gestion des carrières

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Gestion de la formation

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Gestion du recrutement

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Rémunérations/ Comp&ben

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Budget de la masse salariale

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

Reporting

Progiciel utilisé, fonctionnalités, externalisation.

L'E-RH

Progiciel utilisé, fonctionnalités, outil de gestion des demandes, réseau social d'entreprise.

La dématérialisation

Documents dématérialisés, outil de GED, coffre fort électronique, connexion GED-SIRH.

Le SIRH à l'international

Progiciel utilisé, niveau de déploiement, outil de reporting RSE.

Enjeux, difficultés et projets

Enjeux identifiés de la fonction, difficultés du métier, projets futurs.



Les 20 et 21 mars 2014
au Pavillon Henri IV à
Saint-Germain-en-Laye

2^e édition de l'université de printemps du SIRH

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

Cette université prendra la forme d'un séminaire résidentiel où les participants alterneront entre ateliers participatifs, conférences et séances plénières.

40 professionnels du SIRH étaient présents lors de la première édition pour échanger sur les grandes tendances du SIRH de demain telles que le SIRH mobile, le SaaS, le SIRH collaboratif, etc. Ces échanges donneront lieu à un ouvrage, publié en novembre 2013, « le SIRH de demain en 100 questions ».

***Rendez-vous à la seconde édition
pour rejoindre l'aventure !***

