

ÉDITION 2015



LES TROPHÉES SIRH



ÉDITORIAL	3
<i>par Stéphane Kersulec</i>	
LE CERCLE SIRH	4
LE JURY	6
CATÉGORIE DÉVELOPPEMENT RH	
Mise en place d'une nouvelle solution unifiée de recrutement et mobilité pour le Crédit Agricole	9
<i>par Sophie Cambre</i>	
Le Déploiement d'un Nouvel ATS Mondial au sein du Groupe L'Oréal.....	12
<i>par Marcella Coutto</i>	
Mise en place d'un SI dédié au développement RH au sein du groupe Vinci	16
<i>par Cécile Kavakdjian</i>	
CATÉGORIE INNOVATION NUMÉRIQUE	
De l'offre d'emploi à la fin de la période d'essai : Digitalisation de la totalité du processus de recrutement au sein du groupe BPCE	20
<i>par Valérie Roux</i>	
MaboxRH Extranet : un outil collaboratif ouvert à tous depuis des terminaux fixes et mobiles pour La Poste	24
<i>par Elisabeth Daniello</i>	
Digitalisation de la relation employé pour Natixis	28
<i>par Jean-Louis Clamens</i>	
Développement d'une application mobile RH : PeopleGroup pour Saint-Gobain	32
<i>par Sophie Robin</i>	
Transformation RH : La digitalisation au service de tous pour simplifier et optimiser les processus RH pour la Société Générale	36
<i>par Éliane Martin</i>	

CATÉGORIE STRATÉGIE SIRH

Une gestion des talents internationale via un outil dédié modulable pour Célio.....	40
<i>par Audrey Delepiere</i>	
Le choix d'un SIRH international pour Essilor	44
<i>par Lionel Sfar</i>	
Le SIRH au service d'un projet de réorganisation de la fonction RH pour la Fnac.....	47
<i>par Murielle Ollivier</i>	
Talent Track : projet de transformation de la politique RH de gestion des cadres et managers visant à relever les défis du business opérationnel de Keolis	50
<i>par Vincent Maraboeuf</i>	
Déploiement d'un outil de révision salariale international alliant robustesse et ergonomie pour le Groupe Sanofi Pasteur MSD.....	54
<i>par Patrick Arribat</i>	

LES PARTENAIRES



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".

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.



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.

SpotPink est une agence de communication, créée en 2011, avec une forte expertise dans les médias sociaux, qui délivre ces services externalisés de communication, de marketing et de publicité aux acteurs de l'écosystème de la gestion des ressources humaines (éditeurs de logiciels RH et SIRH, prestataires de services, cabinets conseil, cabinets de recrutement, professionnels en entreprise...).





Stéphane KERSULEC

Stephane KERSULEC est le DSI Groupe du **Club Méditerranée**. Ingénieur, diplômé de Supélec et de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses applications (ENSEA), il a rejoint le Club Méditerranée en 1998 comme directeur Réseaux, Télécoms et Bureautique. Puis il a été nommé CTO du Club Méditerranée en 2003 et CIO en 2009. Il a conduit plusieurs plans de transformation et d'évolution des systèmes d'information et des équipes IT du Club Méditerranée. Il pilote actuellement un programme de transformation de l'application principale du Club Méditerranée, sa Centrale de réservation, développée sur technologie mainframe il y a environ 25 ans pour la transformer en un nouveau système adapté à l'ère digitale, ouvert, flexible, omni-canal, cross-devices ready et facilement interconnectable avec des partenaires extérieurs (GDS, paiements, Metasearch...).

Nous vivons au quotidien, l'évolution numérique qui révolutionne nos pratiques, nos usages... Nous sommes devenus, sociaux, géo-localisables, mobiles et disposons de multiples terminaux, tablet, smartphone, TV...

Ces transformations sont aujourd'hui intégrées dans beaucoup de domaines et en sont devenues le cœur.

Elles révolutionnent des business model, faisant disparaître certains acteurs et en émerger d'autres, avec toujours pour cible la totale satisfaction du client.

Tout ceci a des conséquences et génèrent également bien évidemment de nombreuses opportunités au sein de nos entreprises.

Des gains de productivité sont rendus possibles en supprimant des tâches à faible valeur ajoutées par automatisation.

De nouvelles façons de travailler sont apparues, avec le télé-travail, le collaboratif.

De nouveaux métiers ont également vu le jour, avec des enjeux majeurs pour les entreprises d'attirer de nouveaux talents et de les conserver tout en assurant la cohabitation et la collaboration inter générationnelles.

Les ressources humaines sont donc aujourd'hui clé dans cet environnement, elles ont vu leur rôle évoluer, pour donner une image de modernité et rendre leurs entreprises attractives. Le numérique et les innovations qu'il apporte, le cloud, le software as a service, le décisionnel, la mobilité, facilitent et accélèrent leurs transformations, nécessaires pour réussir ces challenges dans un contexte, par ailleurs très réglementé.

Tout ceci est illustré par des dossiers de candidature très qualitatifs, qui démontrent, si cela était nécessaire, que le SIRH est un secteur à valoriser dans les SI d'entreprise, ce à quoi contribue le Cercle SIRH.

Les candidats ont traité avec succès une large variété de sujets par des solutions multiples, nos débats pour les départager ont été très animés!

Je tenais donc à remercier très chaleureusement l'ensemble des postulants, les membres du jury ainsi que Gérard Piétrement et son comité d'organisation qui m'ont sollicité pour cet exercice très enrichissant!

Stéphane KERSULEC

Directeur des Systèmes d'Information du Club Med

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.

L'association rassemble aujourd'hui plus de 60 entreprises 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, aux workshops 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, 6 ou 8 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 2015 sont les suivants :

- La Déclaration Sociale Nominative : le mardi 3 février
- La gestion de la formation : le mardi 10 mars
- Le SIRH collaboratif (E-RH, ERM) : le jeudi 2 avril
- Comment rendre opérationnel et pertinent le reporting RH: le mardi 16 juin
 - Hygiène, santé, sécurité au travail (avec un focus pénibilité): le mardi 15 septembre
- **Le SIRH au service des relations sociales (avec un Focus BDES) : le mardi 6 octobre**
 - La gestion des talents au sein du SIRH : le mardi 24 novembre
 - La gestion des référentiels et partage d'informations : le jeudi 10 décembre

LES WORKSHOPS

Un workshop est un groupe constitué de responsables SIRH, prêts à débattre sur une problématique définie, au cours de 2 matinées. La 1ère séance sert au cadrage de la problématique et à la définition d'une matrice d'analyse et la seconde séance est concentrée sur la comparaison des entreprises en fonction de cette matrice.

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

Les thématiques abordées en 2015 :

Le coût du SIRH : les 7 avril et 10 juin

Les contrôles de paie : les 30 septembre et 20 novembre

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**.

Durant deux journées, l'objectif de cette université est de proposer aux responsables SIRH un lieu de réflexion convivial sous la forme de tables rondes afin de privilégier l'échange entre tous les participants. Ils assistent à 3 ateliers animés par un expert SIRH ainsi qu'à une séance plénière de restitution des ateliers.

L'édition 2015 a permis d'ouvrir le débat sur **le rôle du SIRH**, acteur majeur de la fonction RH digitale, d'analyser **les dernières évolutions technologiques** qui auront un impact sur le SIRH avec l'aide d'un expert SI et d'anticiper **les conséquences de cette révolution digitale** sur l'avenir des différents métiers RH. Une conférence était également proposée sur le thème de la simplification.

La prochaine édition de l'université de printemps se déroulera en avril 2016.

LE JURY

Le jury est composé des lauréats 2014 et des représentants des partenaires des trophées SIRH. Il est présidé par Stéphane KERSULEC, DSI Groupe du Club Méditerranée et élu DSI de l'année 2015.



Stéphane KERSULEC est le DSI Groupe du **Club Méditerranée**. Ingénieur, diplômé de Supélec et de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses applications (ENSEA), il a rejoint le Club Méditerranée en 1998 comme directeur Réseaux, Télécoms et Bureautique. Puis il a été nommé CTO du Club Méditerranée en 2003 et CIO en 2009. Il a conduit plusieurs plans de transformation et d'évolution des systèmes d'information et des équipes IT du Club Méditerranée. Il pilote actuellement un programme de transformation de l'application principale du Club Méditerranée, sa Centrale de réservation, développée sur technologie mainframe il y a environ 25 ans pour la transformer en un nouveau système adapté à l'ère digitale, ouvert, flexible, omni-canal, cross-devices ready et facilement interconnectable avec des partenaires extérieurs (GDS, paiements, Metasearch...).

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



Magali DEMOUSTIER, Diplômée de l'ICN, Graduate Business School de Nancy, débute sa carrière en contrôle interne chez Havas puis Alstom Transport. Elle rejoint le **Groupe Bel** en 2008 où elle occupe plusieurs postes à la RH : contrôle de gestion sociale puis CSP Administration et Paie France. Depuis septembre 2012, Magali occupe le poste de Responsable Performance et Process RH, au sein du département SIRH Groupe de Bel.

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.



Laetitia LEGER, diplômée de l'Institut de Gestion Sociale et d'une maîtrise en droit Social, elle a débuté sa carrière dans le conseil et a travaillé respectivement chez des éditeurs Américains, tels que IBM, PeopleSoft et Oracle, en exerçant les fonctions de chef de projet ERP pendant une dizaine d'années. Elle rejoint en 2008 Alstom pour travailler au sein de l'équipe HRIS, et occupe depuis 2012 la fonction de HRIS Domain Director en charge des applications RH groupe et de la stratégie SIRH.

Emmanuel PICHAT, Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en mécanique et d'un DESS en gestion d'entreprise. Il a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur support chez un éditeur de logiciel spécialisé dans l'automobile. Il a ensuite été consultant SIRH pendant 3 ans avant de rejoindre le Groupe Banque Populaire en 2009, où il a été responsable du décisionnel RH au sein de la direction des opérations RH du groupe BPCE durant 6 ans. Il est aujourd'hui responsable SIRH et reporting RH pour la Caisse d'Epargne Ile de France.



LE FONDATEUR DU CERCLE SIRH

Gérard PIÉTREMENT,

Président fondateur de la société DANAÉ 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

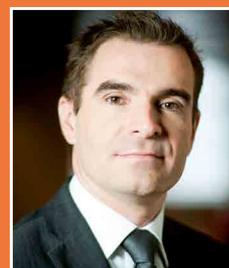
100 questions », Studyrama, 2013) et à l'ouvrage collectif de l'Institut du pilotage social « la gestion de l'information sociale, de la France à l'international », Vuibert, 2013.

LE FONDATEUR DES TROPHÉES SIRH

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.



RESPONSABLE DE L'ORGANISATION DES TROPHÉES SIRH

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 plusieurs années en tant que consultante associée au sein du cabinet danaé. Elle est membre du bureau du Cercle SIRH et elle est en charge de l'organisation des différentes activités du Cercle SIRH.



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,...).



CATÉGORIE - DÉVELOPPEMENT RH

Mise en place d'une nouvelle solution unifiée de recrutement et mobilité



SOPHIE CAMBRE

Diplômée d'une MIAGE, elle entre à LCL en 1999 au sein de la direction informatique. Elle intègre le SIRH en 2007 au sein de la filiale leasing et factoring du Groupe Crédit Agricole SA pour déployer

les premières applications RH Groupe : T@lents, recrutement externe, et PeopleC@re, gestion des talents. En 2010, elle intègre Crédit Agricole SA pour piloter le projet de refonte de la Gestion administrative et de la Paie de LCL, Crédit Agricole SA et CACIB. Fin 2013, elle prend la responsabilité, pour la MOA du Groupe, du projet MyJobs nouvelle solution unifiée de gestion du recrutement externe et de la mobilité interne.



CRÉDIT AGRICOLE

Société cotée, Crédit Agricole SA est l'organe central de contrôle du groupe Crédit Agricole. Son organisation est au service de la stratégie et de la performance du groupe en coordination avec les filiales et les lignes métiers.

Crédit Agricole SA regroupe et anime ses filiales spécialisées, au service des Caisses régionales et des réseaux bancaires du Groupe.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le projet MyJobs est né en réponse à deux outils obsolètes dédiés pour l'un au recrutement externe et pour l'autre à la mobilité interne. Le premier outil constituait plusieurs risques dus à la fin de maintenance pouvant avoir un impact direct sur les coûts de maintenance, sur la sécurité et *in fine*, sur l'Image Employeur. La pauvreté

fonctionnelle du second outil laissait prévoir une augmentation du coût de production si des évolutions avaient été engagées.

De plus, des volumes élevés de recrutement externes, dont les **objectifs en 2015** s'élevaient à 4 000 CDI, 3 500 Alternants, 6 000 Stagiaires et Auxiliaires de vacances, 150 VIE (péri-mètre Groupe Crédit Agricole France) nous incitaient à changer d'outil. Plus de **250 000 CV par an** sont à traiter, et

l'on compte environ **150 000 visiteurs par mois** sur le site Groupe www.my-creditagricole.jobs alimenté par l'outil de recrutement.

Par ailleurs, la mobilité interne devient un enjeu majeur suite à la signature des accords GPEC et des Plans d'adaptation du Groupe.

Dans ce contexte, les enjeux de ces deux processus étaient de développer l'attractivité de Crédit Agricole SA



auprès des étudiants, des jeunes diplômés et des expérimentés mais aussi de générer des candidatures diversifiées et de qualité afin de choisir des profils en adéquation avec les valeurs et la culture de Crédit Agricole S.A. En interne, les enjeux consistaient à promouvoir la culture de mobilité, à maintenir l'employabilité et à permettre le développement des collaborateurs. La volonté de trouver un outil facilitant la transparence pour que les candidats puissent postuler mieux, postuler partout et de n'importe où. Côté RH, l'objectif était de dégager du temps « utile » pour les RH et de partager un outil commun France et International.

Les principes structurants pour le nouveau SI attendu étaient d'offrir une expérience candidat positive et d'accroître les performances de Sourcing (notamment via des liens vers les réseaux sociaux) avec le maintien du niveau d'automatisation entre le SI recrutement actuel et le SI Paie, mais aussi en passant par des coûts et une évolutivité maîtrisés. Pour cela une solution a été retenue : la **mutualisation recrutement et mobilité**.

RÉALISATION DU PROJET

Le projet MyJobs avait pour objectif de mettre en place une nouvelle solution **unifiée de gestion du recrutement externe et de la mobilité interne** pour Crédit Agricole SA et 20 de ses filiales en France et à l'international. Au total, cela représente 500 utilisateurs RH et 75 000 collaborateurs concernés.

MyJobs devait donc prendre en charge l'ensemble des étapes allant de la création et la publication d'offres d'emploi jusqu'à l'édition de contrat avec enregistrement des données né-

« Intuitive, simple et pratique, l'appli MyJobs donne un temps d'avance aux collaborateurs dans leur mobilité ! »



cessaires à l'embauche et à l'alimentation de la paie.

La nouvelle solution supportée par le produit T@lentSoft en mode SaaS a permis de mettre en place :

- un back office partagé par les utilisateurs RH des filiales Crédit Agricole SA
- un front office externe Groupe et des front office externes pour certaines entités
- un front office interne unique Groupe
- une application mobile pour les collaborateurs du Groupe

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Les acteurs du projet réunissaient d'une part une **équipe projet Groupe** qui pilotait et coordonnait le projet en relation directe avec l'éditeur de la solution (un responsable métier Recrutement / un chef de projet métier Mobilité / un chef de projet MOA / un chef de projet MOE). D'autre part nous avons un **chef de projet dans chaque filiale déployée** qui représentait son entité, participait aux ateliers et comités, et assurait le relai dans son entité. Enfin, nous comptons un **chef de projet chez l'éditeur**.

Le projet s'est déroulé en **trois étapes :**

Conception du socle fonctionnel commun en mode participatif : co-construction à travers de ateliers fonctionnels équipe projet groupe et les chefs de projet filiales et éditeur.

Des ateliers techniques en parallèle de la conception pour assurer l'intégration dans le SI.

Des ateliers métier connexes pour assurer la coordination avec les processus métiers, la conduite du changement et l'organisation de la bascule.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'outil est **unique pour toutes les entités** et bénéficie d'une adhésion unanime des filiales. L'usage d'un outil **en mode SaaS** est une première pour le Groupe. Etant **unique pour la mobilité interne et le recrutement**, l'outil est axé sur la simplicité.

En plus de l'application dédiée au recrutement externe déjà disponible, en mars 2015, Crédit Agricole S.A. innovait en lançant la version française de la première application de bourse de l'emploi interne pour smartphone : MyJobs (version anglaise juin 2015).

Cette application permet aux collaborateurs de gérer leur mobilité professionnelle depuis leur smartphone personnel: consulter les offres, créer et recevoir des alertes, et de postuler ! Il suffit de créer un compte sur le site MyJobs accessible depuis le poste de travail des collaborateurs puis de télécharger l'application.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTE ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les difficultés se sont situées à plusieurs niveaux :

Rester dans le standard contraint par le mode SaaS nous a obligé à faire des arbitrages systématiques en comité de pilotage et à mettre en place une relation suivie avec l'éditeur pour faire entrer les demandes spécifiques dans la road map standard.

Difficulté de l'éditeur à mener des projets de la taille de MyJobs sur la totalité du processus de recrutement et à l'international. Pour y faire face, le pilotage a été pris en charge par l'équipe projet Groupe (planification, gestion des risques) avec un suivi rapproché.

Intégrer une solution SaaS dans un SI complexe et très spécifique (ex : interface avec la Paie ou système d'authentification). L'anticipation, l'identification des experts et la gestion des sujets complexes en sous projets dédiés ont permis de mener à bien cette étape.

Maintenir l'adhésion des filiales, pour cela nous avons mis en place des communications régulières et des formations.

Obtenir l'adhésion de la MOE Groupe à un projet RH en mode SaaS, intégration du Chef de Projet MOE dans l'équipe projet centrale Groupe.

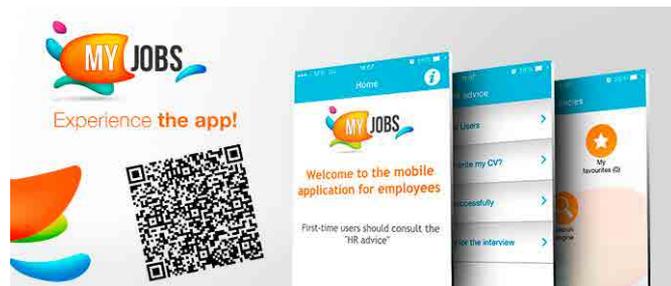
FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les évolutions du projet se sont orientées vers l'international. En 2015, MyJobs a été déployé en Belgique, en Suisse, en Allemagne, en Irlande, en Angleterre, au Maroc, à Hong Kong, aux USA, au Japon et à Singapour. MyJobs est désormais disponible en français, en anglais et en allemand. Le déploiement en Italie, en italien, est en cours.

Un déploiement est envisagé en 2016 en Pologne, en Serbie et en Egypte.

RÉSULTATS

Résultats attendus	Résultats obtenus
<p><i>Un outil :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • simple et standard • gérant à la fois les processus de recrutement et de mobilité, • efficace pour l'utilisateur RH, • assurant une expérience candidat & collaborateur positive, • pour un coût maîtrisé. 	<p>Les objectifs ont été atteints à 100%</p> <p>Les retours qualitatifs sont positifs</p> <p>Les retours quantitatifs démontrent l'intérêt de MyJobs et sa facilité d'utilisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 7 000 offres créées dont 800 offres à l'international • Plus de 100 000 candidats et plus de 220 000 candidatures externes • Plus de 23 000 collaborateurs connectés et plus 11 500 candidatures internes



CATÉGORIE - DÉVELOPPEMENT RH

Le Déploiement d'un Nouvel ATS Mondial au sein du Groupe L'Oréal



MARCELLA COUTTO

Après des études de psychologie à l'université de Rio, elle débute sa carrière au sein du département Sales, Marketing & Life Sciences de

Hays (cabinet de conseil en recrutement). Elle intègre ensuite L'Oréal, au Brésil tout d'abord, où elle a travaillé au service de neuf pays d'Amérique latine sur des missions de Talent Acquisition et Talent Management, puis en France. Elle travaille maintenant au sein de l'équipe Talent Acquisition sur la gestion au niveau mondial de l'ensemble des outils et méthodes de recrutement du groupe L'Oréal.

L'ORÉAL

Présent dans 130 pays, sur 5 continents, L'Oréal est le leader mondial de la beauté. Notre portfolio regroupe 32 marques internationales. Depuis plus d'un siècle, L'Oréal se consacre à un seul et unique métier : la beauté. La mission du groupe est d'apporter le meilleur de l'innovation cosmétique aux femmes et hommes du monde entier. Notre ambition pour les années à venir est de séduire un nouveau milliard de consommateurs à travers le monde en créant des produits qui répondent à l'infinie diversité de leurs besoins et de leurs désirs de beauté.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

L'ATS (applicant tracking system) est un outil utilisé par les équipes ressources humaines dans tous les pays où le groupe L'Oréal est implanté. Avec plus d'un million de candidatures reçues par an, L'Oréal doit se doter d'un outil qui lui permette de gérer avec excellence toutes les candidatures et apporter une expérience candidat irréprochable à l'ensemble des personnes aspirant à travailler pour le groupe. Nos équipes RH sont présentes dans plus de 70 pays à travers le monde, chaque pays ayant ses propres pratiques et particularités dans ses méthodes de recrutement. **En 2014, un audit mené par l'équipe internationale Acquisition de Talents révèle que plus de 80% des pays n'utilisent pas l'ATS dans leurs**

activités quotidiennes. Ce chiffre agit comme un révélateur pour le groupe, confirmant que le moment du changement est arrivé !

Nous avons décidé d'interroger l'ensemble de nos recruteurs pays afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles l'outil actuel ne correspondait pas à leurs besoins. Cette démarche nous a permis de confirmer que notre outil ne nous permettrait pas de créer une bonne expérience utilisateur pour nos recruteurs, se répercutant directement sur la qualité de l'expérience candidat que nous étions en mesure de donner. Certaines difficultés sont ressorties de façon saillante : l'ATS n'était pas intuitif et chronophage pour les utilisateurs, en plus d'être très peu intégré à l'ensemble des autres outils digitaux que nous utilisons (LinkedIn, Facebook, Twitter,

etc). A partir de ce moment, nous avons décidé d'explorer en détails le marché des fournisseurs mondiaux d'ATS, afin de trouver la meilleure solution pour répondre à nos besoins au niveau global.

Nous avons défini 3 priorités dans le choix de notre nouveau système :

- Outils de reporting et d'évaluation (KPIs) intégrés, intuitifs et ergonomiques pour l'ensemble des besoins des utilisateurs
- Expérience utilisateur *user-friendly*, avec une navigation facilitée, des fonctionnalités rapides et flexibles
- Expérience candidat valorisant la communication, des relations professionnelles et personnalisées entre candidats et équipes RH

RÉALISATION DU PROJET

Après avoir étudié le marché des entreprises proposant des alternatives d'ATS, nous avons contacté depuis Paris les huit premiers fournisseurs mondiaux. Nous avons démarré le projet avec un outil vierge et avec l'aide d'un développeur nous l'avons construit ensemble, petit à petit. Rapidement, notre équipe composée d'un spécialiste SIRH, d'un professionnel du digital et d'un des membres de l'équipe Acquisition de Talents a identifié trois fournisseurs comme étant susceptibles de nous fournir le meilleur service. Etant donné que nous avons l'ambition de construire cette fois-ci un outil qui serait utilisé par nos recruteurs du monde entier, nous les avons impliqués dès le départ dans ce projet de changement. En juillet 2014, les fournisseurs short-listés nous ont présenté une première version test qui a été éprouvée et évaluée par 12 pays et 27 recruteurs, qui nous ont ensuite communiqué leur vote. Avec 21 votes, la proposition d'Avature se plaçait en tête de liste, nous avons un gagnant !

Après avoir officiellement sélectionné Avature, nous avons établi un échantillon de 12 recruteurs travaillant dans différents pays et ayant diverses expériences de recrutement pour les inviter à nous rejoindre sur Paris pour 3 jours. Nous avons monté un groupe de travail et avons passé en revue chaque détail imaginable pour ce nouvel ATS : *workflows*, rôles des acteurs dans le système, manière dont nous allions créer des offres, ajouter des utilisateurs ou encore communiquer avec nos candidats. C'est réellement au cours de cet atelier collaboratif que le nouvel ATS de L'Oréal a vu le jour : **un système créé par les recruteurs, pour les recruteurs.**

Le lancement s'est déroulé en deux phases : trois pilotes dans un premier temps, puis le reste du monde. Notre contrat nous liant à l'ancien ATS a expiré en juin 2015. A ce moment, nous avons exactement 5 mois pour déployer le système à travers le monde, procéder à la migration de nos données sur le nouveau système et former nos équipes.

Nous avons lancé nos trois pilotes en février : le Brésil, l'Allemagne et l'Inde. Pour le reste du monde, nous avons procédé à un découpage par zones. En 4 mois, nous avons formé plus de 300 personnes au nouveau système, sur plus de 45 sessions de formation, toutes organisées par deux chefs de projet et un spécialiste recrutement, avec bien entendu le support technique des équipes Avature sur toute cette période.

La deuxième semaine du mois de juillet 2015, nous étions fiers de dire que **les équipes L'Oréal du monde entier utilisaient désormais Avature en tant qu'ATS principal.**

Un système créé par les recruteurs, pour les recruteurs

La deuxième phase de notre projet, que nous avons baptisée « Lune de Miel », a commencé à cette période, avec une phase d'adoption durant laquelle nous avons assisté et conseillé individuellement chaque pays afin d'adapter au mieux le système aux particularités des besoins de chacun. Les équipes ont rapidement gagné en indépendance et nous avons pu établir plus de contact

avec les équipes gérant l'adoption et le service client. Il est important de souligner qu'un excellent service fourni par le service client était une condition indispensable pour le succès de notre projet. Main dans la main, avec l'équipe d'Avature responsable de l'Adoption, nous avons construit la phase post-lancement à l'aide de différents outils que nous allions peu à peu rattacher à l'ATS, en ayant pour cap de construire pour le futur un véritable outil CRM pour le recrutement.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Cette aventure fut un véritable challenge pour nos équipes, car nous n'avions qu'un tout petit effectif pour déployer, mener le projet et analyser les besoins de nos équipes. En juillet, nous n'étions plus que deux à dérouler le projet, et sur août, une seule personne à temps plein.

Nous avons tenté de développer un outil de service d'assistance pour nos utilisateurs, que nous avons appelé Sales Force, mais cet outil était si chronophage que nous avons dû retourner à un service d'assistance par email.

En parallèle de notre changement d'ATS, nous avons changé de site de recrutement pour le groupe. Un retard sur ce second changement nous a mis en difficulté et a entraîné de nombreux dysfonctionnements sur notre portail de recrutement. Les délais étaient tellement courts sur ces deux projets qu'il fut assez difficile de délivrer les produits finaux à temps.

Enfin, il n'est jamais aisé de transformer les pratiques, habitudes et usages d'une entreprise, et de plusieurs centaines de personnes au

sein d'une entreprise. Comme pour tout projet de transformation, nous avons dû faire preuve de pédagogie, de patience, et de négociation pour travailler petit à petit sur certaines réticences au changement. Il ne s'agissait pas seulement de l'aspect technique du projet, mais également de tout l'accompagnement des pays, même minoritaires en nombre, qui n'utilisaient pas d'ATS, ou un autre type d'ATS que celui que nous avions précédemment. Nous les avons accompagnés dans ce changement jour après jour, pour surmonter les difficultés rencontrées et promouvoir sans cesse les améliorations que ce nouveau système pouvait leur apporter, quand certains d'entre eux n'avaient jamais été convaincus par notre ATS précédent.

RÉSULTATS

Aujourd'hui, nous avons un nombre record de personnes qui utilisent régulièrement le nouvel ATS : 80% des pays où nous l'avons lancé l'utilisent comme outil principal. Bien entendu, notre objectif demeure une utilisation par 100% des pays, et pour cela, nous allons continuer à promouvoir, adapter et customiser notre offre auprès des recruteurs en ayant l'ambition de pouvoir demain partager l'ensemble de nos données, candidats, activités et projets. C'est ce travail communautaire, et ce langage commun via un outil partagé qui nous permettront d'avancer.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Plusieurs améliorations, évolutions ou ajouts sont en cours de développement ou de lancement :

- Un outil de cooptation va prochainement être accessible à tous sur la plateforme. L'ensemble de nos

employés pourront recommander leurs contacts, ce qui s'avère être souvent un canal de recrutement extrêmement qualitatif.

- L'ensemble des agences avec lesquelles nous collaborons vont être rattachées au portail, afin de faciliter la communication, l'envoi de candidats pour les agences et de besoins pour l'entreprise.

- Les outils de reporting sont déjà nombreux via le nouvel ATS, alors qu'une minorité de nos recruteurs les utilisaient (et en comprenaient le fonctionnement) sur l'ancien système. Nous cherchons toujours à les améliorer aujourd'hui, pour que chaque pays puisse analyser sa performance avec les données et les graphiques les plus pertinents pour ses besoins.

- Un outil de gestion de la mobilité interne va être lancé l'année prochaine, afin de réunir sur le même espace l'ensemble des recrutements externes et des mobilités internes au sein du groupe.

- Un portail de gestion événementielle va être ouvert très prochainement. Ce portail simplifiera l'activité de nos recruteurs, en leur permettant par exemple d'inviter des candidats à un assessment center directement via la plateforme, avec tous les détails de l'événement, et en recevant la réponse du candidat sur le même espace. Il sera également possible d'inviter des candidats lors des forums et salons à s'inscrire directement, simplement en inscrivant leurs coordonnées. Ainsi, cela nous permet d'éviter la déperdition d'informations (CV papier perdu, contacts égarés ou encore reporting de fin d'année qui exclut une part significative de l'activité qui n'est pas digitalisée). La digitalisation est en marche chez L'Oréal, et les choses avancent très vite !

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, notre nouveau site de recrutement vise à améliorer et faciliter la navigation, en permettant d'optimiser l'expérience candidat que nous proposons. A cet égard, les candidats mettent aujourd'hui deux fois moins de temps à postuler à une offre : en moyenne 10 minutes contre 20 auparavant !

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Aujourd'hui, nous avons un système dans lequel **toutes les informations sont partagées entre utilisateurs**, dans lequel une ergonomie optimale nous permet de fusionner des doubles profils de candidats afin d'optimiser l'organisation de notre data.

Nous avons la possibilité de créer des profils de candidats de 3 façons différentes :

- à partir des informations que le système scanne sur un CV,
- en utilisant les fonctionnalités d'une Dropbox, ce qui nous permet d'envoyer simultanément une vingtaine de CV pour créer des profils,
- en exportant des profils LinkedIn qui sont créés dans Avature en 5 secondes à peine. Ces possibilités constituent une véritable innovation dans le travail quotidien des recruteurs.

A partir de l'outil, nous pouvons très simplement créer, partager et poster des offres d'emploi non seulement à destination de notre site internet de recrutement, mais également différents réseaux sociaux professionnels tel que LinkedIn. Cette amélioration de **l'intégration de plateformes externes** est

indispensable pour donner de la visibilité à nos besoins et répondre à la modernisation des outils à disposition du recruteur.

L'ATS possède une option « **recherche avancée** » qui permet de naviguer dans l'ensemble de la base de données de L'Oréal et des sites d'offres d'emploi (il suffit simplement de les relier à Avature).

A tout moment, il est possible de demander à un candidat de remplir un formulaire qui est directement envoyé sous forme de lien, accessible en un clic. Toutes les informations recueillies sont instantanément enregistrées sur le profil du candidat !

Il nous est désormais possible de configurer des questionnaires qui sont soumis aux candidats lorsqu'ils postulent, afin de filtrer automatiquement les candidatures. Le système gère alors de façon 100% autonome l'envoi d'un email de rejet de candidature, envoyé 7 jours après. Cette fonctionnalité nous fait avancer à grands pas dans notre ambition de proposer une expérience candidat excellente pour demain : **une réponse rapide, exacte, et pour chaque candidature qui nous est envoyée**. Il nous est possible de définir pour un ensemble de candidatures une date de rejet, nous faisant ainsi économiser du temps par rapport à la démarche du « un par un ».

Le système nous permet par ailleurs de créer des listes de personnes ou offres en additionnant des critères de recherche en suivant la logique de la méthode Boolean, qui permet d'utiliser des conjonctions telles que « ET » et « OU » afin d'affiner les résultats. Les résultats de recherche peuvent être exportés en un clic sur Excel, et ils sont automatiquement actualisés !

Fonctionnant sur un système de tag, chaque offre est aisément traçable dans le système, et ce pour l'ensemble de nos recruteurs. Ainsi, malgré le volume impressionnant d'offres créées dans le système, l'outil évite toute confusion et permet de rechercher les candidats intéressants dans des offres similaires, en sélectionnant un tag commun. Pour les recruteurs, c'est donc une véritable mine d'or qui leur est proposée, leur permettant d'avoir **une visibilité sur nos talents et candidats à travers le monde entier**.

Par ailleurs, pour nos candidats, il est désormais possible d'actualiser ses informations personnelles et ses documents à tout moment. De cette façon, notre base de données suit en temps réel les évolutions de nos candidats, ce qui révolutionne les possibilités offertes par les profils en vivier.

CATÉGORIE - DÉVELOPPEMENT RH

Mise en place d'un SI dédié au développement RH dans un groupe décentralisé et international



**CÉCILE
KAVAKDJIAN**

Diplômée de L'IAE d'Aix en Provence en Ressources Humaines, j'ai commencé ma carrière en travaillant dans le recrutement, puis en tant que généraliste RH dans le

milieu IT. Chez VINCI depuis 2003, d'abord en filiales sur des missions de déploiement de SIRH orientée paie, ensuite à la holding où j'ai occupé des fonctions de responsable développement RH puis, nommée DSIRH du Groupe en 2012, à ce titre, en charge, entre autre du projet de déploiement sur SIRH commun VINCI, HCM Cloud sur la partie talent et compensation.



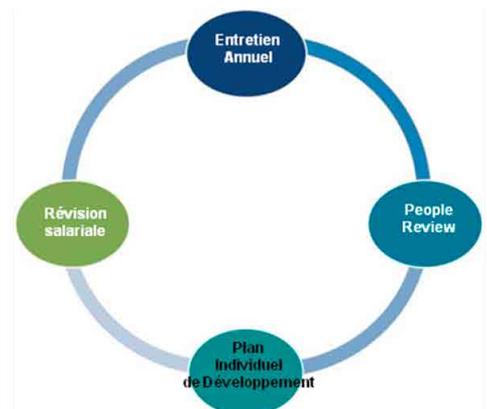
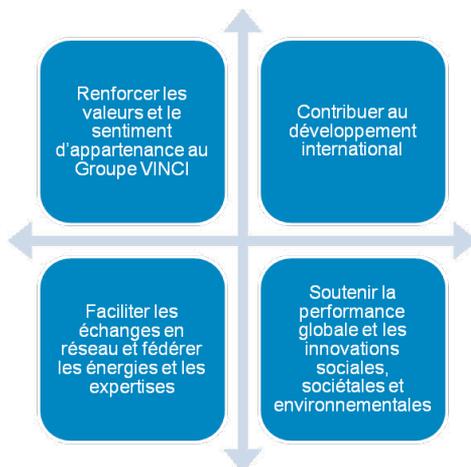
Acteur mondial des métiers des concessions et de la construction avec plus de 38 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, VINCI emploie plus de 185 000 collaborateurs dans une centaine de pays. Son métier est de financer, concevoir, construire et gérer des équipements qui améliorent la vie de chacun : infrastructures de transport, bâtiments publics et privés, aménagements urbains, réseaux d'eau, d'énergie et de communication. VINCI met sa performance de groupe privé au service de l'aménagement de la Cité et du développement des territoires.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Quatre axes prioritaires de politique RH ont été définis pour accompagner la stratégie du groupe VINCI. La DRH a ensuite décliné une politique de développement des ressources humaines autour de la définition d'un langage commun RH :

C'est à partir de cette politique de développement des ressources humaines qu'est né le projet VITALIS : « Vinci Talent Information System ». Le déploiement VITALIS permet la mise en œuvre de la politique RH et a pour vocation d'aider les managers dans leurs actes managériaux fondamentaux. Ce projet permettra une meilleure transversalité de la poli-

tique RH et des processus de développement RH rattachés, transversalité nécessaire dans notre Groupe qui est aujourd'hui très décentralisé mais dont les 4 grands domaines business sont très complémentaires. Ce projet servira de support à la consolidation d'une gestion des ressources humaines harmonisée, basée sur un langage et des référentiels partagés.



RÉALISATION DU PROJET

Après avoir mené un appel d'offres, nous avons fait le choix de partir avec l'éditeur Job Partners pour le déploiement de notre projet VITALIS. 4 briques seront déployées au travers de cet outil : le dossier du collaborateur afin de créer une base de gestion administrative dans l'outil, la révision salariale, l'entretien annuel et la people review.

La première étape a été de construire le « core model » de l'outil. Pour qu'il puisse s'adapter à toutes nos filiales, nous avons choisi plusieurs filiales, toutes très différentes afin de le co-construire ensemble : VINCI Construction Terrassement, VINCI Construction Grands Projets, VINCI Concessions (siège) et VINCI Park (périmètre France).

Des entretiens ont été menés auprès des DRH et des opérationnels (Directions opérationnelles, fonctionnelles, de région, de secteur, de

site, etc.) afin de définir **un socle commun** représentatif des processus en place au sein des sociétés du Groupe.

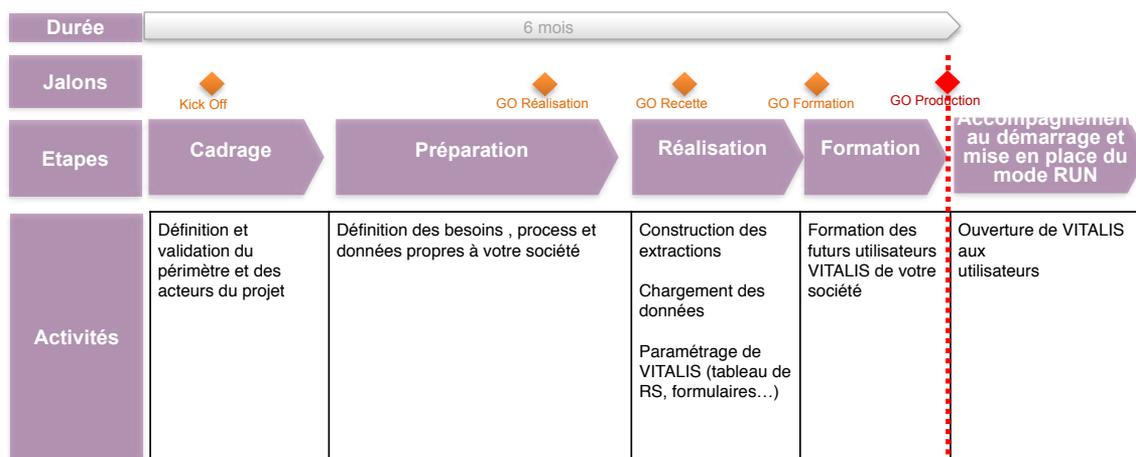
Une 1^{ère} version de VITALIS (Jobpartners) a été déployée fin 2011. Au même moment, JobPartners a été racheté par Taléo puis Taléo par Oracle. Nous avons donc décidé de refaire un appel d'offres pour avoir un outil pérenne à implémenter auprès de nos 40 000 managers. C'est le produit Fusion d'Oracle qui a été choisi pour succéder à JobPartners. Nous en avons profité pour revoir également le core model qui ne s'adaptait pas à toutes les filiales. A partir de 2013, une seconde version a donc été mise en œuvre avec HCM Cloud et déployée en plusieurs vagues successives.

Pour tous les déploiements, nous avons suivi la même méthodologie projet :

Nous avons fait le choix de déployer d'abord le process de révision salariale car c'est un process

qui gagne à être informatiser avec un vrai avantage apporté par les workflows, qui permettent de fluidifier le process pour tous les utilisateurs. Le 2^e module déployé a été le module d'entretien annuel. Le module de people review n'a pas encore été déployé. L'outil est alimenté par les données de paie (chaque entité a son propre système de paie) et par les données de l'annuaire.

UN DEPLOIEMENT EN 5 ETAPES



- **Accompagnement de l'équipe à chaque phase du projet**
- **Utilisation du kit de déploiement : ensemble des documents de travail fournis par l'équipe VITALIS**

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour mener à bien ce projet, nous avons mobilisé toute l'équipe centrale SIRH pour la gestion de projet et l'accompagnement des entités dans le changement. Nous avons également un chef de projet dans chaque entité qui nous aidait dans chaque phase du projet afin d'être au plus près des spécificités locales.

Toutes les équipes étaient également composées de profils différents avec un représentant SI et un représentant RH.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté réside dans le choix même de l'outil, qui, quand nous l'avons choisi, était très jeune et encore peu mature. Nous faisons partie des premiers clients Fusion, cela a ses avantages mais également ses inconvénients (problèmes techniques, modules encore non testés...). Cela a apporté un peu plus de complexité au projet.

La 2^e difficulté était liée au contexte même de l'entreprise. Installer un socle commun à tout le Groupe n'était pas chose facile : chaque filiale est très autonome et a ses spécificités, il fallait pour que cela fonctionne que l'outil puisse être utilisé partout. Nous avons donc beaucoup travaillé sur le core model (et même refait une fois) pour qu'il s'adapte à toutes les filiales.

Nous avons aussi beaucoup travaillé la conduite du changement et l'appropriation par tous du nouvel outil. Pour cela nous nous sommes beaucoup appuyés sur nos chefs de projet en filiales.

RÉSULTATS

Nous avons déployé la base collaborateurs et les modules révision salariale et entretien annuel dans presque tout le pôle Construction au niveau France (plus de 16 000 collaborateurs). La partie People review par contre a pris du retard et sera déployé en septembre.

L'outil a été bien accueilli et nous allons pouvoir continuer en accélérant le déploiement sur les sites internationaux.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Le module people review va être déployé sur tous les sites disposant déjà de Vitalis dès septembre ;
- Accélération du déploiement en modifiant la stratégie de déploiement pour raccourcir un maximum les délais ;
- Déploiement à l'international.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La mise en place d'un socle commun mondial

Vinci est un Groupe très décentralisé, mettre en place un outil commun à tous tout en respectant les spécificités des métiers, ainsi chaque filiale retrouve son propre process (par exemple : chaque filiale a son propre formulaire d'entretien annuel), avec une base de données de tous les managers et des process harmonisés pour la révision salariale était un grand enjeu. C'est le 1^{er} projet transverse de cette ampleur que nous ayons réussi à mener.

La méthodologie projet

Vinci est encore assez peu mature en termes de SIRH, l'entreprise est peu habituée aux projets SIRH, notamment au niveau Groupe. Nous avons donc beaucoup travaillé sur la méthodologie projet afin qu'elle soit

le plus carré possible et que la ligne directrice à suivre soit la plus simple et la plus compréhensible possible aux filiales.

En effet, un projet mal préparé et mal cadré peut vite faire vaciller un projet !

Changement de la logique d'intégration de l'outil

Fusion étant un produit américain, nous avons dû travailler sur son adaptation à une logique « plus européenne » notamment dans sa façon de communiquer avec les autres outils. Fusion avait été conçu pour être maître sur les autres applications, y compris les applications de paie, ce qui ne convenait pas à notre contexte, où il était nécessaire que la paie reste maître sur l'outil de développement RH. Nous avons donc retravaillé pendant plusieurs mois le schéma d'intégration de l'outil afin que les paies locales restent maîtres.

INNOVATION NUMÉRIQUE

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



CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

De l'offre d'emploi à la fin de la période d'essai : Digitalisation de la totalité du processus de recrutement.



VALÉRIE ROUX

Elle a rejoint le Groupe BPCE en 1998, où elle exerce différentes fonctions au sein de la Direction des Ressources

Humaines. Actuellement Responsable de Projets au sein de la Direction de l'Emploi et des opérations RH, elle est en charge de développer et de piloter les outils liés au recrutement et à l'intégration.



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. 2e groupe bancaire en France, il est profondément ancré dans les territoires. Ses 108 000 collaborateurs sont au service de 36 millions de clients dont 8,8 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

Le groupe BPCE s'appuie sur 700 recruteurs issus des 150 entreprises, pour mener à bien sa mission de recrutement. Compte tenu du nombre d'entreprises et du nécessaire besoin d'homogénéiser les pratiques dans le but de piloter l'activité de façon cohérente, la mise en place d'un modèle groupe a été nécessaire. Une fois ce « core model » déployé et adopté,

il est devenu note colonne vertébrale pour soutenir les différents dispositifs innovants que nous avons souhaité proposer. Cette « colonne vertébrale » s'appuie sur le module Talentlink de l'éditeur Lumesse, déployé en mode SaaS. Le nom donné au projet est APOGEE RECRUTEMENT.

Les enjeux étaient de :

- Homogénéiser les pratiques de recrutement quelle que soit la taille et la nature de l'entreprise qui recrute

pour son compte propre ou le compte du groupe.

- Etre capable de piloter les actions de recrutement par une consolidation d'éléments issus de données et de pratiques homogènes.

- Développer notre image employeur et montrer que, via les outils RH mis à disposition, BPCE s'est engagé très largement dans le digital que ce soit par la diffusion d'offres géo localisées ou sur les réseaux sociaux.

- Ne laisser aucun pan de l'activité de recrutement en dehors du digital (toute activité liée au recrutement est digitale ou n'est pas).

- Faciliter le travail des recruteurs en les allégeant au maximum des contraintes physiques (plus de manutention de CV papier lors des salons par exemple) et des contraintes organisationnelles (alertes diverse, gestion automatisée de viviers, ...).

- Donner la possibilité de publier 100% des offres sur la bourse emploi du groupe ce qui en a fait une des plus importantes bourses d'emploi parmi les entreprises françaises.

• « APOGEE Recrutement » : enjeux du projet

- > Convergence applicative et rationalisation financière du SIRH Groupe
- > Constitution d'une bourse de l'emploi Groupe unique
- > Revue et harmonisation des processus + partage et mutualisation des bonnes pratiques, en phase avec les nouvelles politiques Groupe
- > Outil évolutif face aux nouveaux enjeux du recrutement et technologiques (web 2.0, réseaux sociaux...)

• Un périmètre global :



Banque Populaire



Caisse d'épargne

NATIXIS

Natixis



Filiales banque de détail & Organismes communs

BPCE

BPCE

PASSEPORT APPLICATION

- Domaines : Recrutement externe et interne
- Entreprises déployées : ~ 100
- Date 1^{ère} mise en production : décembre 2011
- Date fin déploiement : 2013
- Utilisateurs : ~700 chargés de recrutement
- Volumétrie : ~ 100000 effectifs, ~200.000 candidatures reçues
- Solution : Talentlink (Lumesse) V°12
- Applications remplacées : Tigre (Taleo ; BP), Multitalent (IGRASP ; CE), Click'n'Job (Natixis)

- 1 outil en replace 3
- Coûts applicatifs baissés avec une couverture fonctionnelle élargie
- Coûts unitaires de diffusion d'annonces baissés

RÉALISATION DU PROJET

Notre objectif était de digitaliser tout le processus de recrutement. La première étape du processus est le **sourcing** où nous avons notamment mis en place une publication de nos offres de recrutement sur tous les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo...) afin de capter un plus grand nombre de candidats. Nous avons également ajouté une géo-localisation sur toutes nos annonces et automatisé la publication sur JobAroundMe, qui permet aux candidats de visualiser les offres d'emploi des alentours et de postuler directement depuis un mobile.

Nous participons également à de nombreux salons, qui sont un très bon vecteur de recrutement mais prennent également beaucoup de temps dans l'exploitation ensuite des CVs (qui sont toujours format papier)

et la réponse aux candidats (qui est ainsi manuelle). Afin d'optimiser cette partie, nous avons ajouté une nouvelle application à notre système de recrutement, InMind, qui nous permet de numériser les CVs directement sur les salons de recrutement, les transférer dans notre ATS et de gérer automatiquement les retours aux candidats (50 salons déjà gérés sur ce mode).

Enfin, nous avons mis en place un vivier de candidatures spontanées et un 2^e vivier plus spécialisé « Alternant Groupe BPCE ».

Dans notre démarche de digitalisation, nous avons également intégré la partie **recrutement et choix d'un candidat** en intégrant des outils d'aide à la décision / tests candidat (ECPA et PerformanSe) à notre ATS en cohérence avec notre processus. Nous avons également mis en place un dispositif de gestion des entretiens vidéo avec l'éditeur EasyRECrue afin

de nous aider dans la pré-sélection de candidats.

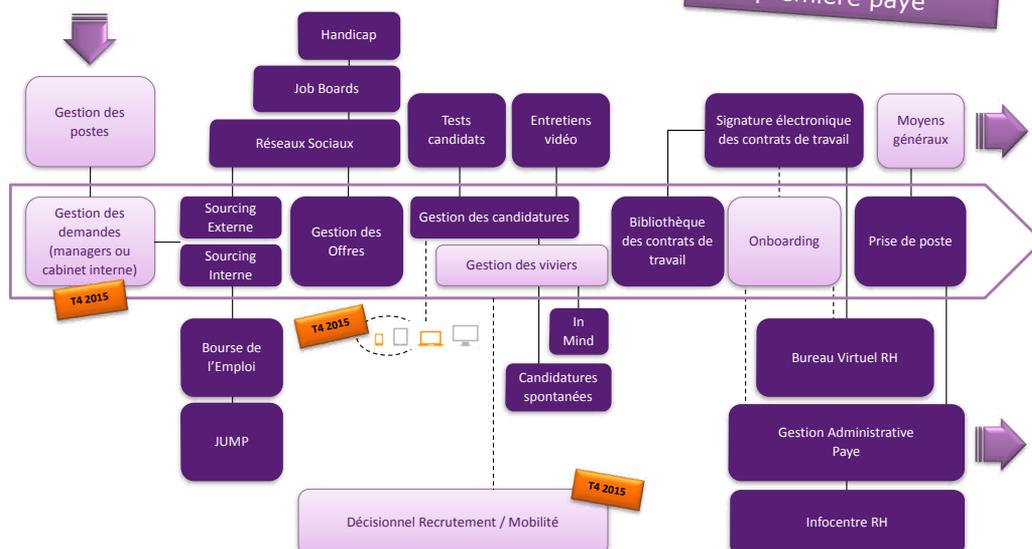
Enfin, pour aller au bout du processus de recrutement et accompagner le candidat dans sa nouvelle position de salarié, nous avons mis en place un outil de OnBoarding intégré et interfacé avec notre ATS qui permet de préparer l'arrivée du salarié de manière automatisée et surtout organisée afin que tout soit prêt pour le jour de son arrivée.

Afin de gagner en productivité, la génération du contrat de travail se fait automatiquement depuis l'ATS et peut être signé électroniquement : Signature électronique et synallagmatique (DRH & futur salarié), réalisée avec OpenTrust.

Nous avons également intégrer à cette démarche le processus de **mobilité interne** avec la mise en place d'une bourse d'emploi groupe accessible aux 100 000 collaborateurs du groupe.

SIRH Groupe Dématérialisation des processus RH

FOCUS 1
Du recrutement à la première paye



ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

C'est un projet qui s'est déroulé sur plusieurs années (démarrage en 2011) :

Phase 1 : convergence / Phase 2 : choix et déploiement d'un ATS

Phase 3 : Consolidation / Phase 4 : Développement de services autour du dispositif supportant le processus de recrutement

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Avec Apogée recrutement, la **qualité de saisie des données** devient indispensable, par exemple pour les informations de géo localisation. Une conduite du changement appropriée qui sera prochaine doublée d'une publication d'indicateurs sont les deux méthodes mises en place pour résoudre cette difficulté.

De plus, il existe encore une **méconnaissance des codes de fonctionnement des réseaux sociaux** (Job Slot ou principe de partage des informations notamment les offres d'emploi), pour avancer sur ces sujets nous avons mis en place des formations aux réseaux sociaux et avons été accompagné par une agence de communication.

Il existe encore un **fonctionnement en « mode silo »** entre la fonction de mobilité « interne » et le recrutement « externe ». Les travaux menés sur le vivier de mobilité ainsi que les réflexions sur le décisionnel recrutement sont les premières étapes d'une transversalité qui ne demande qu'à être consolidée.

L'**interopérabilité** est, pour nous, un axe très important. Nous avons découvert, à nos dépens, que tous les éditeurs de solutions RH n'étaient pas au même niveau. Il a été indispen-

sable que nous pilotions ces différents sujets en mode projet de façon transversale avec l'ensemble des éditeurs impactés.

Enfin, il y avait **de nombreuses attentes sur l'outil de Onboarding**, comme cet outil permet de communiquer de nombreuses informations

vers les futurs salariés, la tendance est grande pour nos entreprises de vouloir réaliser le « chef d'œuvre ». afin de rester réalistes dans le projet, nous avons été amenés à montrer des exemples de portails mis en place par d'autres entreprises.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les innovations sont de plusieurs natures, la plus grande étant d'avoir réussi à couvrir la totalité du processus de recrutement et pas seulement quelques briques éparées.

Innovation organisationnelle : Ce sont les expériences recruteurs et candidats qui ont guidé notre démarche en permanence. Nous nous sommes rendu compte que l'apport de ces nouveaux outils a amené nos clients internes à moderniser leur processus et optimiser leur activité au-delà de ce qu'apportent naturellement les outils par l'automatisation de certaines tâches. La génération du contrat de travail à partir de l'ATS a permis de repenser complétement la bibliothèque de contrats de travail. De même, la signature électronique du contrat de travail a amené les entreprises à se poser des questions sur les délégations de signature. L'homogénéisation des processus a permis de proposer la mise en place d'un Vivier Alternants Groupe BPCE au sein de l'ATS. Il a pour objet, lorsque l'on a repéré des talents qui ont travaillé pour une entreprise du groupe et que l'on souhaite les voir intégrer une de nos entreprises, de donner la possibilité de partager leur dossier

avec l'ensemble des 700 recruteurs, afin d'éviter qu'ils ne partent à la concurrence.

Innovation technique : Beaucoup d'interlocuteurs évoquent les notions de web services. Ils sont d'ailleurs souvent présentés comme une solution miracle et facile à mettre en œuvre. La réalité est quelque peu différente mais l'innovation en termes d'interconnexion et d'interopérabilité des systèmes est réelle. C'est une contrainte que nous avons fixé à l'ensemble de nos éditeurs afin que le dialogue entre les différentes briques logicielles soit exclusivement réalisé par ce moyen.

Innovation d'usage : Les terminaux mobiles offrent de nombreuses perspectives mais, au-delà de la prouesse technologique, les usages sont à inventer. La possibilité de scanner les CV sur les salons professionnels et de faire saisir par le candidat quelques éléments le concernant afin que ces données soient chargées dans l'ATS a été considéré par nos utilisateurs comme très innovant. De même, la publication d'offres géo localisées avec l'outil JobAroundMe a permis de recevoir des candidatures de personnes qui ont postulé parce que le lieu proposé était une de leurs motivations alors qu'il était difficile pour l'établissement de trouver des candidats.

RÉSULTATS

Tous nos objectifs ont été atteints avec une digitalisation à tous les niveaux. La totalité des offres est publiée en géolocalisation (Taux de conversion de 40% entre consultation de l'offre et candidature reçue), 24 entreprises publient désormais leurs offres sur les réseaux sociaux, certaine allant même plus loin en utilisant Yupeek, JobTeaser... et tous nos viviers et bourse d'emploi sont accessibles à tous. Les fonctionnalités d'aide au choix sont disponibles à toutes les entreprises qui ont contractualisé avec ces prestataires. La génération des contrats de travail automatique via l'ATS est utilisée couramment par 3 entreprises et c'est en cours de déploiement pour 5 nouvelles. Le déploiement de l'outil de OnBoarding continue également avec 4 entreprises déployées en 2015 et le reste en 2016 et 2017 et les 3 entreprises pilotes sur la signature électronique ont réalisé au moins une signature avec un total de 16 contrats CDI signés.

Globalement, nous avons gagné en rapidité du process, fluidité et partage de l'information ainsi qu'en coûts récurrents de fonctionnement.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Mise en place d'un Décisionnel recrutement : L'objectif de ce projet est de pouvoir collecter, organiser, gérer et restituer une information pertinente permettant le suivi et le pilotage de l'activité recrutement. Ce module de reporting doit être adapté aux besoins du Groupe BPCE :

- Au niveau local : Proposer aux entreprises un outil permettant aux recruteurs de faire un suivi opérationnel de leurs activités,
- Au niveau Groupe : Consolider les données de recrutement pour que la DRH Groupe effectue un suivi précis des politiques RH liées au recrutement.

Plusieurs métiers seront destinataires du dispositif. On distinguera trois finalités dans la restitution de l'information :

- Suivi opérationnel de l'activité recrutement pour les métiers du recrutement
- Pilotage de l'activité pour les métiers du recrutement et du Pilotage RH
- Déclaratif pour les métiers de la Gestion des Emplois et des Compétences (GPEC)

L'estimation du nombre d'utilisateurs du module de reporting est de 500 utilisateurs.

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

MaboxRH Extranet : un outil collaboratif ouvert à tous depuis des terminaux fixes et mobiles.



ELISABETH DANIELO

Après un Master 2 en RH, elle débute sa carrière en tant que Responsable RH dans le domaine du Commerce.

Suite à une formation au sein de l'Oracle University, elle rejoint ensuite Cleversys, un cabinet de conseil et d'intégration en tant que Consultante Paie PeopleSoft. En 2010, elle intègre la division Services de l'éditeur HR Access Solutions. Cette nouvelle expérience dans le domaine du conseil et des services lui permet de contribuer à des projets RH et Paie pour de grands comptes. Depuis 2013, elle occupe la fonction de Chef de projets SIRH au sein de la Branche Services-Courrier-Colis du Groupe La Poste. Elle est en charge la mise en œuvre de e-services RH, espaces collaboratifs à destination des agents et des managers.



LA POSTE

Société anonyme à capitaux 100 % publics depuis le 1er mars 2010, La Poste est un modèle original de groupe structuré autour de cinq branches : Services-Courrier-Colis, La Banque Postale, Réseau La Poste, GeoPost, Numérique. Le Groupe est présent dans plus de 40 pays sur 4 continents. Chaque jour, les 17 000 points de contact de La Poste, soit le 1er réseau commercial de proximité de France, accueillent 1,7 million de clients. La Poste distribue 25 milliards d'objets par an dans le monde (lettres, imprimés publicitaires et colis), 6 jours par semaine. En 2014, le Groupe La Poste a réalisé un chiffre d'affaires de 22,16 milliards d'euros et employé plus de 260 000 collaborateurs. La Poste met le facteur humain et la confiance au cœur de la relation avec ses clients. Grâce à la convergence de ses réseaux, présente pour tous, partout et tous les jours, elle accompagne ses clients pour leur simplifier l'avenir.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

La Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales de la Branche Services-Courrier-Colis (DRHRS BSCC) de La Poste a lancé en 2010 le programme pluriannuel Performance RH dont les principaux enjeux sont la performance de la fonction RH et la modernisation du SIRH. Ce programme se décompose en un volet métier et un volet processus/SI permettant de répondre aux objectifs de la nouvelle organisation (gestion des compétences et de la fluidité, des offres et des plans de formation, des temps et des activités; mise à disposition des données RH et pilotage décisionnel ; dématérialisation des

supports de Gestion Administrative et centre de support RH (AlloRH)).

Dans le cadre de ce programme, la Branche SCC déploie progressivement depuis juin 2013, des services RH en ligne. Ce projet s'inscrit également dans deux axes stratégiques pour l'entreprise : la « Transformation digitale » et la « Qualité de vie au travail » dont les principaux objectifs sont :

- faciliter le quotidien des postiers,
- fiabiliser les données RH et faciliter leur visibilité, leur suivi et leur partage,
- moderniser et simplifier les tâches administratives (en 2012, 1,2M de demande d'absence papier numérisées et traitées manuellement),
- développer les compétences des postiers via l'usage numérique.

Les premiers e-services RH sont disponibles depuis l'intranet via un outil collaboratif s'appuyant sur la solution HR Access de Sopra HR Software. Ces solutions SIRH ont été regroupées sous la marque MaboxRH, pour laquelle une identité visuelle a été créée, en collaboration avec le Direction de la Communication BSCC et une agence de communication interne.

Les solutions déployées ont rapidement atteint leurs objectifs sur les populations disposant d'un poste de travail informatique (40 000 collaborateurs sur 135 000) cependant la majorité des collaborateurs de la Branche BSCC n'en dispose pas, en particulier les 85 000 facteurs.

Par ailleurs, La Poste équipe progressivement les facteurs d'un terminal type « Smartphone » nommé Facteo, avec un objectif de 100% des facteurs équipés en fin d'année 2015. La DRHRS BSCC a décidé fin 2013 de s'appuyer sur cette opportunité pour mettre à disposition une solution permettant l'accès aux selfs services RH depuis tous types de terminal (personnel, professionnel, PC, tablette, smartphone dont Facteo) : **MaboxRH Extranet**.

RÉALISATION DU PROJET

Un site adaptatif / « multi-devices »

Afin de permettre un accès via tous types de terminal avec une solution unique, il a été décidé de réaliser MaboxRH extranet sous la forme d'un site internet « adaptatif » développé en « responsive design » : une technologie qui permet un affichage adapté à la taille du terminal. Cette solution a été préférée à une application smartphone simple.

Le site extranet est réalisé sous la forme d'un développement spécifique s'appuyant sur la solution intranet basée sur le progiciel HR Access contenant toutes les informations relatives aux dossiers des collaborateurs. Cela permet un affichage des informations RH en dehors du réseau interne à l'entreprise, via des web services qui établissent une communication en temps réel entre les deux applications distantes : MaboxRH intranet et MaboxRH extranet.

La réalisation de ces web services a été confiée à l'éditeur HR Access, de manière à en garantir la pérennité. Les fonctionnalités suivantes ont été développées : consultation des soldes



de congés, des repos et de l'historique des absences, formulation de demande d'absence et de demande d'annulation d'absence. Ainsi la solution permet au manager de consulter son planning et de valider en temps réel les demandes d'absences réalisées par les agents qui reçoivent en retour une notification de validation ou de refus.

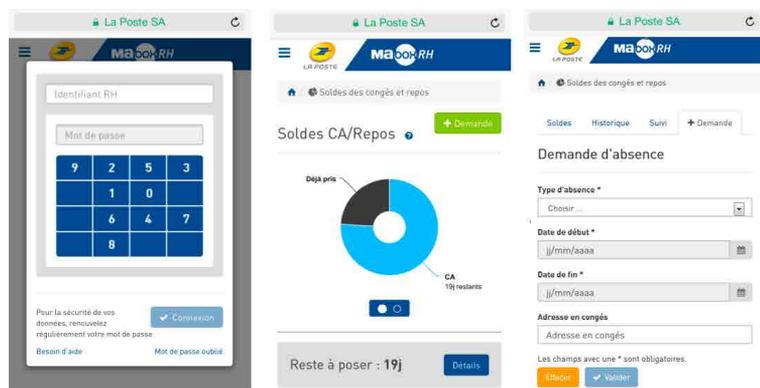
Un site sécurisé

Afin de garantir la sécurité et la confidentialité des données, le collaborateur doit se munir de son

identifiant et de son mot de passe personnels pour accéder à MaboxRH extranet. La connexion se fait via un clavier virtuel (PIN PAD) similaire à celui proposé par les banques pour l'accès aux données bancaires de leurs clients.

Un site accessible pour tous

Un travail a été mené en collaboration avec un expert en accessibilité afin que le site soit accessible pour tous en adaptant les développements et en appliquant les préconisations dans la conception des interfaces utilisateur.



MaboxRH Extranet constitue le levier essentiel permettant de répondre aux enjeux de modernisation, de simplification, de digitalisation et d'ouverture du SIRH à tous les collaborateurs.”

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Un projet mené en interne par la BSCC

L'équipe projet est constituée d'un chef de projet MOA, d'un chef de projet MOE, de deux à quatre développeurs et d'un ergonomiste qui a été mobilisé lors des phases amont du projet. Pour les déploiements en territoires, l'équipe projet s'est appuyée sur la Direction de la Relation Client de la Direction Opérationnelle de la Paie et du Personnel (DOPP), direction rattachée à la DRHRS BSCC et dont dépendent les centres de services partagés RH. Cette direction dispose d'un réseau de 25 chargés de relation clients qui déploient l'animation en territoires. Le projet a également été mené en collaboration avec les équipes en charge du déploiement des smartphones Facteo lors des phases amont, en co-organisant des ateliers utilisateurs Facteo/MaboxRH et lors des phases aval, en coordonnant les déploiements.

Une réelle synergie et fédération des diverses équipes de la BSCC : la Direction du Système d'Information, la Direction de la Communication et des Relations Institutionnelles, la Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales et la Direction de la Satisfaction Client en charge du projet Facteo s'est mise en place autour du projet MaboxRH extranet. Les équipes ont été particulièrement motivées par la portée du projet,

l'implication et les retours des utilisateurs, autour d'une réelle dynamique de succès.

Agilité et co-construction avec les utilisateurs

Des utilisateurs ont été associés à l'ensemble des étapes de la construction de la solution (recueil des besoins, conception, recette, pilotes). Des Labs (ou ateliers) utilisateurs ont été organisés avec tous types de collaborateurs et également avec des facteurs déjà équipés de Facteo. Ces ateliers ont été menés de préférence sur site, dans l'environnement de travail des utilisateurs, ou dans les locaux dédiés à la créativité.

La solution a été construite par étapes rapides successives, chaque étape venant compléter l'étape précédente. Ces étapes ont une durée de 6 semaines en moyenne, et les utilisateurs sont associés à chacune de ces étapes.

Stratégie de déploiement : du fait de la volumétrie, une attention toute particulière a été apportée à la stratégie de déploiement :

- **déploiement initial** sur des sites pilotes représentatifs : La mobilisation des acteurs RH et des managers a été au cœur de la réussite du déploiement. Pendant la phase pilote, nous avons constaté une progression constante des utilisations : En moyenne +25% chaque semaine pour les utilisateurs, + 45% en moyenne pour les connexions et le nombre de demandes issues de l'extranet.

- **généralisation** des fonctionnalités

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- **Une même solution accessible quels que soient le moment, le lieu et le terminal.** Cela a été rendu possible par le choix d'une solution basée sur un site Web et l'utilisation de la technologie « Responsive Design », adossée au logiciel cœur de SIRH de la BSCC.

- **Une démarche innovante :** Agilité et co-construction pour et avec les utilisateurs qui ont été associés dès le lancement du projet, de la définition du besoin à la conception de l'outil. Cette co-construction a été mise en place par le biais de « Labs » organisés avec un ergonomiste.

• Une démarche de déploiement innovante adaptée à la volumétrie de La Poste

Cette démarche, menée conjointement par les équipes de la DRHRS BSCC et de la Direction de la Relation Clients de la DOPP, avec appui de la communication et des équipes de déploiement Facteo, s'articule autour de plusieurs axes :

- un accompagnement au plus près du terrain, avec implication de la filière RH et de la ligne managériale locale,
- une démultiplication nationale,
- un marketing viral, afin de créer un « buzz » positif autour de la solution.

L'adhésion à la solution s'effectue sans contrainte, la simplicité d'utilisation et le réel gain de temps généré à tous les niveaux permettent une utilisation spontanée sur le long terme.

• Un outil intuitif, simple d'accès et d'utilisation

Simple d'utilisation, la navigation se veut intuitive et chaque fonctionnalité est accessible en quelques clics.

en « big-bang », après formalisation d'un retour d'expérience sur le pilote. En plus des mailings, la filière relation clients a démultiplié l'information en organisant des opérations ciblées dans chaque établissement équipé de Facteo, des interventions dans les comités de direction ainsi que des diffusions de vidéos lors des interventions.

- **accompagnement** des utilisateurs pour une utilisation progressive de la solution. La direction de la communication a relayé l'information via les différents sites, magazines et catalogues internes, mais aussi grâce à la diffusion d'un flyer reprenant les éléments clés ainsi qu'un kit « Mémo Pocket ».

DIFFICULTÉS, CONTRAINTE ET SOLUTIONS APPORTÉES

Le projet s'est déroulé sans difficultés particulières : tous les plannings et livraisons ont été respectés dans les temps prévus. Néanmoins, le déploiement et la démultiplication de l'information à tous les niveaux et tous les établissements demeurent une difficulté inhérente à la taille de notre entreprise, surtout si l'établissement n'est pas équipé de Facteo : c'est le cas des PIC (Plateformes Industrielles Courrier).

Mais, la stratégie de déploiement mise œuvre par le projet a permis une démultiplication et l'obtention de premiers résultats rapidement, en regard de la volumétrie.

RÉSULTATS

Début juin 2015, soit 6 mois après la généralisation, MaboxRH extranet comptabilise plus de 50 000 utilisateurs, et ce alors que Facteo n'est pas encore déployé intégralement. La progression mensuelle moyenne

du nombre d'utilisateurs sur les six premiers mois est de +70%. Nous constatons à présent plus de 40 000 demandes d'absence par mois issues de MaboxRH extranet. Ces données révèlent une réelle adhésion des postiers à la solution extranet. Elles révèlent également que le canal extranet est indispensable pour atteindre les objectifs de dématérialisation, que la seule solution intranet ne pouvait pas remplir.

Enfin, pour les managers et la filière RH, avoir des collaborateurs connectés et autonomes dans l'accès aux données RH permet également de gagner du temps et effectuer un meilleur suivi et pilotage RH au sein des équipes. Certaines directions territoriales atteignent plus de 80% de taux de dématérialisation.

Outre les gains qualitatifs sur le suivi et le pilotage RH, au total sur les premières fonctionnalités déployées (absences), en cible c'est environ 2 240 000 € d'économies qui seront générées par an (gains sur le traitement et sur la numérisation des demandes papier).

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Depuis la généralisation, de nouvelles fonctionnalités sont venues enrichir MaboxRH extranet dont notamment la visualisation des heures supplémentaires déclarées par les managers et la consultation du planning individuel. L'accessibilité du site constitue également un axe important de développement.

Les futures évolutions attendues sont l'accès au catalogue de formations et la possibilité d'effectuer des demandes d'inscription ainsi que l'accès à l'entretien annuel d'évaluation. La signature électronique de documents RH depuis l'extranet est également un projet en cours d'étude.



JEAN-LOUIS CLAMENS

Après une maîtrise en sciences économiques suivie d'un 3ème cycle à l'Institut Supérieur de Gestion, il débute sa carrière chez Kiabi comme responsable

de l'organisation humaine. Il rejoint ensuite Idsys devenu Talentia Software en tant que consultant SIRH puis travaille successivement chez Ernst & Young et Malakoff Mederic comme responsable paie et administration du personnel. Depuis 2009, il dirige le département Gestion Administrative et Paie de Natixis. Le projet de « Digitalisation de la relation employé » a été mené conjointement avec Jean-Philippe Dauvergne, directeur du département SIRH de Natixis.



Natixis est la banque de financement, de gestion, d'assurance et de services financiers du Groupe BPCE, deuxième acteur bancaire en France avec 36 millions de clients à travers ses deux réseaux, Banque Populaire et Caisse d'Épargne. Avec plus de 16 000 collaborateurs, Natixis intervient dans trois domaines d'activités au sein desquels elle dispose d'expertises métiers fortes : la Banque de Grande Clientèle, l'Épargne & l'Assurance et les Services Financiers Spécialisés. Elle accompagne de manière durable, dans le monde entier, sa propre clientèle d'entreprises, d'institutions financières et d'investisseurs institutionnels et la clientèle de particuliers, professionnels et PME des deux réseaux du Groupe BPCE.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Natixis a lancé en 2013 un chantier de transformation de sa filière RH prévoyant notamment le regroupement de toutes les activités de gestion administrative et de paie au sein d'un département de sa DRH. L'organisation RH a été totalement revue et une fonction dédiée à la relation « clients » a été créée. **L'enjeu était de faciliter les échanges entre les salariés et la fonction RH, dans le cadre de l'harmonisation et de la simplification des processus.** La fonction RH de Natixis s'est équipée de la solution de Gestion de la Relation Salariés de PeopleDoc, un système collaboratif de digitalisation des processus RH leur permettant de gagner en productivité et de garantir un haut niveau de service à leurs salariés. Baptisé « Questions & Demandes », le service a été déployé en un temps record de 6 mois.

Depuis fin 2014, plus de 12 000 collaborateurs issus de plus de 30

entités juridiques avec 6 conventions collectives différentes, ont accès en ligne depuis leur intranet RH à une base de connaissances profilée et à des formulaires leur permettant de trouver rapidement et en toute autonomie les informations utiles à leur quotidien, de poser leurs questions et de réaliser leurs démarches administratives les plus courantes.

RÉALISATION DU PROJET

Une nouvelle offre de services a été proposée avec la mise en place de 3 nouveaux outils pour garantir la mutualisation des activités de gestion administrative et de paie ; mutualisation qui a été réalisée au cours du second semestre 2014 :

Un portail RH commun profilé et collaboratif qui est le point d'accès unique pour tous les collaborateurs à l'ensemble des services RH :

L'enjeu du portail RH est d'offrir à tous les salariés de Natixis et de ses filiales un point d'entrée unique et profilé à l'ensemble des services et informations diffusées par les principales fonctions RH, qu'elles soient centralisées ou décentralisées :

- L'information RH : actualités, documentation, vidéo, etc.

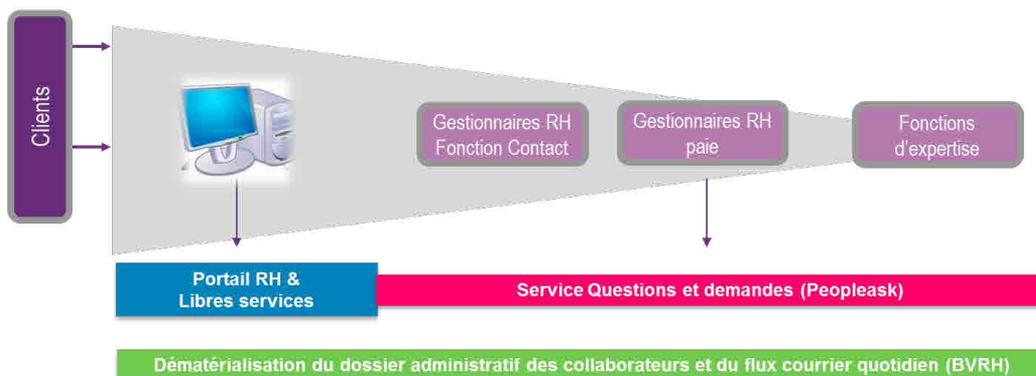
- Les services RH : accès à toutes les fonctionnalités disponibles dans les différents composants du Système d'Information RH, à la fois ceux qui existaient déjà (gestion des temps, formation, évaluation, etc.), mais aussi ceux qui ont été mis en place dans le cadre du projet (notamment le service Questions et Demandes).

Cet accès en Single Sign On (sans re-saisie des identifiants et mots de passe) a permis de « masquer » au collaborateur le nombre et la diversité des briques applicatives composant le SIRH Natixis. Par exemple, le collaborateur passe de son portail RH au service Questions et demandes

Organisation du Département GA Paie

De nouveaux services pour garantir la qualité de la relation client

Trois nouveaux services pour accompagner la mutualisation des activités de gestion administrative et paie



et à son Self-Service de Gestion Administrative sans voir qu'il change d'application.

Le profilage mis en place sur le Portail permet de personnaliser l'ensemble des contenus accessibles aux collaborateurs en fonction de leur entité et pôle métier d'appartenance, leur niveau hiérarchique ou leur rôle RH. Ainsi, le portail identifie l'utilisateur, connaît ses caractéristiques et ne lui présente que les actualités, documents, informations, liens vers les fonctionnalités du SIRH,... qui le concernent.

Ce point d'accès unique et profilé est également multi-contributeurs. Ce n'est pas seulement la plateforme de diffusion de l'offre DRH « corporate » mais aussi celle des acteurs RH locaux, qui peuvent personnaliser l'information et les contenus diffusés sur leurs périmètres.

Un Employee Relationship Management pour gérer les questions et demandes des 12 200 salariés français du groupe :

Le principe de la solution est de permettre aux salariés de trouver eux-mêmes la réponse à leurs questions dans une base documentaire profilée qui est alimentée selon un format « Foire Aux Questions ». Un important travail a été mené afin de traduire les éléments clés des conventions et des nombreux accords des entreprises qui composent Natixis en questions simples que peuvent se poser les salariés chaque jour. Les sujets traités sont vastes et vont de la gestion du temps de travail à la rémunération en passant par la santé, l'épargne salariale, la retraite, etc.

Plus de 800 articles ont été rédigés pour la mise en production et la base s'enrichit au fil de l'eau suite à l'évolution des accords, des socles sociaux et à l'analyse des questions les plus fréquentes.

Les salariés ont également la possibilité de poser des questions libres quand ils n'ont pas trouvé de réponse à leur question dans la base documentaire mais également de faire des demandes via des formulaires :

changement de temps de travail, attestations diverses, duplicata de documents administratifs ou contractuels, régularisations d'absences, etc.

Un outil de stockage et de consultation numérique des documents salariés pour faciliter le partage d'informations entre les équipes RH :

- Numérisation et indexation des dossiers des 12 200 collaborateurs actifs effectuée entre avril 2014 et mai 2015 (1,8 millions de pages numérisées) :

Après un important travail de préparation alliant choix d'un partenaire pour les activités de numérisation, mise en place d'un plan de classement pour Natixis et ses filiales, planification des flux de dossiers entre les différents sites de Natixis, le site du prestataire de numérisation et celui du tiers-archiviste, **la dématérialisation des dossiers a été lancée avec des cadences allant de 1 000 à 2 000 dossiers par mois selon le volume des dossiers pris en charge.**

Questions et demandes : comment ça marche ?

Effectuez votre recherche par mots clés

Si vous ne trouvez pas de réponse à votre question et qu'aucun formulaire ne correspond à votre demande, **cliquez sur la catégorie de votre choix pour adresser une question libre**

Choisissez le thème auquel correspond votre demande

Suivez le traitement de vos demandes en temps réel

Consultez les articles pour trouver les réponses à vos questions

Formulez votre demande par le biais des formulaires

• Numérisation, indexation et stockage de tous le flux courrier quotidien lié à la gestion administrative et à la paie (en moyenne 200 documents par jour) :

Chaque document nécessitant une action en GA paie génère une demande dans le service Questions & demandes. Cette demande est automatiquement transmise au gestionnaire de paie qui n'a plus qu'à ouvrir la pièce numérisée à l'écran pour effectuer les actions relatives à celle-ci, dans le respect des délais fixés dans les SLA. Ce dispositif mis en place avec le même prestataire de numérisation que pour la reprise des dossiers a nécessité une coordination avec les équipes Courrier de Natixis afin de mettre en place une bonne prise en charge des courriers sur tous les sites de Natixis mais également une boîte postale pour le courrier externe. **Grace à ce dispositif, le département GA paie a ainsi pu réduire de 90% le volume de son flux entrant de courrier papier.**

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Dans le cadre du chantier de transformation de la filière RH de Natixis, nous avons mis en place une organisation spécifique. Un suivi global de l'avancement des différents projets était réalisé et présenté mensuellement au Comité de Direction RH qui était de fait le Comité de Pilotage de ce chantier. De façon opérationnelle, les différents projets étaient menés en parallèle et de façon indépendante avec des équipes et des instances de gouvernances dédiées. Des comités de pilotage associant le métier RH, le SIRH, la DSI et l'éditeur se tenaient mensuellement. Bien sûr, le plan de déploiement a été défini et géré globalement car dépendant de l'avancement de chaque projet. De même, nous avons défini un plan de conduite du changement qui reprenait l'ensemble des impacts des nouveaux outils à la fois sur les acteurs RH et sur les collaborateurs et managers de Natixis et ses filiales.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les principales difficultés ont été les suivantes :

- Sentiment d'une perte de proximité dans les filiales dont la paie était assurée en local.
- Adaptation plus ou moins rapide des équipes RH avec un sentiment d'une perte de maîtrise de certains sujets.
- Insatisfaction sur le respect de certains délais.

Un fort investissement a été réalisé pour déployer un ambitieux plan de conduite du changement qui a amené l'équipe projet à former toutes les équipes RH du périmètre et à animer des conférences et des kiosques d'information pour les salariés pendant toute la période de montée en charge du service. Une campagne de communication via les canaux standards de Natixis a été menée également afin que le service soit connu de tous dans

les meilleures conditions. Pour autant l'intégration du changement n'est pas identique chez tous les collaborateurs et nécessite de continuer à communiquer sur ces nouveaux services.

RÉSULTATS

Après 3 mois de conception, un pilote au sein d'une filiale regroupant près de 1000 salariés a démarré en juillet 2014. En septembre, une enquête a été réalisée auprès des salariés de cette filiale qui avaient fait au moins une demande via l'outil « Questions et Demandes ». C'est sur la base des 90% de salariés confirmant que le service était simple et ergonomique et que 80% y avaient trouvé une réponse facilement, que le déploiement s'est prolongé entre octobre et décembre sur l'intégralité du périmètre de Natixis France.

Après les pics d'activité des trois premiers mois de démarrage, le service s'est stabilisé avec une production moyenne de 400 questions et demandes par jour accompagnés d'une centaine d'appels téléphoniques (à fin mai 2015, plus de 60.000 demandes ont été enregistrées et traitées par le service Questions & Demandes).

La mise en place de l'ERM Peopleask a aussi permis de professionnaliser la relation employé et d'en assurer un suivi historisé. Chaque salarié peut ainsi suivre l'état d'avancement de sa demande. Le respect des délais et l'égalité de traitement sont également mesurés au travers d'indicateurs et d'enquêtes de satisfaction régulières permettant ainsi un pilotage de l'activité.

En terme de ROI, des résultats concrets ont pu être mesurés avec notamment une baisse de 20% des effectifs affectés à la Gestion Administrative et à la Paie sur l'ensemble du périmètre Natixis Intégrée France.

Les équipes RH ont gagné en efficacité collective en pouvant accéder à tout moment à une information instantanée et sécurisée sur les dossiers de leur collaborateur. De plus, la réduction progressive de leur acti-

tivité consacrée à des tâches de gestion administrative doit leur permettre de passer plus de temps sur la gestion de carrière et le développement RH de leur population.

On peut noter également une contribution au renforcement progressif du sentiment d'appartenance des collaborateurs des différentes entités juridiques de Natixis grâce à ces outils et services innovants et communs ainsi qu'une amélioration de l'image de la DRH grâce à un service plus agile et à un accès facilité à l'information.

Ces résultats illustrent concrètement la réussite de ce projet et sa contribution à la transformation RH de Natixis.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Poursuite de la digitalisation de la relation employé pour Natixis et ses filiales avec les projets de Dématérialisation du bulletin de salaire et de Signature électronique

- Extension de l'ERM Peopleask aux entités du Groupe BPCE (Banques Populaires et Caisses d'Épargne).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le succès du projet a reposé sur le pragmatisme des équipes RH et quelques ingrédients incontournables :

- Repenser nos processus et notre mode d'organisation dans un axe de simplification,
- Choisir une solution simple et intuitive pour faciliter son adoption et son utilisation,
- S'engager sur d'excellents niveaux de service pour répondre aux besoins des collaborateurs,
- Convaincre que le digital ne crée pas de distance entre le service RH et les collaborateurs mais peut au contraire recréer du lien,
- Accompagner les nouvelles pratiques digitales RH en menant un plan de conduite du changement auprès des équipes RH, managers et collaborateurs, instances représentatives du personnel.

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

Développement d'une application mobile RH : PeopleGroup



SOPHIE ROBIN

Après une formation école de commerce INSEC puis une spécialisation en RH à l'ESCP-EAP, Sophie a pris un poste de chef de projet SIRH à la DRH

Groupe de Saint-Gobain. Elle a, par ailleurs, conduit divers projets de mise en place de nouveaux outils pour le recrutement, la mobilité interne en s'appuyant sur les technologies mobiles.



Leader mondial de l'Habitat, où il réalise plus de 70% de son chiffre d'affaires – dont l'essentiel dans le résidentiel (neuf et rénovation) – Saint-Gobain est également très présent sur les marchés industriels, où il déploie son savoir-faire en matière d'innovation et de co-développement à travers une large gamme de matériaux de haute performance, pour des applications exigeantes dans des secteurs aussi divers que l'automobile, l'aéronautique, la santé, la défense et la sécurité ou encore l'agroalimentaire.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Contexte en 2014:

- Une démarche Groupe de digitalisation de la fonction RH et de ses outils (dans le cadre d'un programme stratégique de Digitalisation dans l'ensemble des filières de métier du Groupe)

- Politique « Zéro Papier » : Eviter l'impression papier des fiches individuelles, par exemple

- La flotte téléphonique du Groupe s'est modernisée avec le remplacement des BlackBerry par des iPhones, téléphones Android et iPads.

La direction RH Groupe s'appuie sur cette opportunité pour proposer des évolutions du SIRH Groupe, et notamment son outil de gestion de la population des cadres, People-

Group. PeopleGroup est un outil PeopleSoft mis en place en 2007 qui permet la gestion de 28.000 cadres du Groupe, toutes Délégations (i.e. Régions du Groupe) confondues. Cet outil englobe à la fois l'administration du personnel, la gestion des carrières (avec les modules d'entretien annuel, gestion des compétences et des Talents, People Review) ainsi que la rémunération (module de révisions salariales et d'attribution des bonus, module de propositions et d'attributions de LTI).

Les enjeux étaient les suivants : Tout d'abord, de répondre à une attente utilisateur face à l'ergonomie vieillissante du socle applicatif (8.9) de l'outil PeopleGroup en s'appuyant sur les nouvelles technologies mobiles. Nous voulions faciliter et simplifier l'accès aux informations individuelles des collaborateurs :

permettre aux dirigeants et aux équipes RH d'accéder en deux clics aux données individuelles des collaborateurs de leur périmètre.

L'enjeu était également de se projeter résolument vers l'avenir et les smartphones/tablettes et de familiariser le Groupe avec de nouvelles technologies mobiles: l'application **PeopleGroup Mobile** fut, d'ailleurs, la première application mobile interne déployée sur des appareils mobiles Saint-Gobain.

Notre objectif était également de permettre l'accès aux données individuelles de n'importe où au travers d'une connexion 3G/4G/Wifi et de garantir la confidentialité d'accès aux informations grâce aux outils mobiles en lieu et place d'impressions papier.

RÉALISATION DU PROJET

En premier lieu, nous avons défini le périmètre fonctionnel auquel nous donnions accès sur appareils mobiles. Ainsi, nous avons convenu de faire une application permettant de consulter les fiches individuelles des salariés selon plusieurs volets :

- **Situation actuelle** : affichage des informations à jour pour le collaborateur : poste actuel, date d'entrée dans le poste, responsable hiérarchique, classe du poste, lieu de travail

- **Historique de carrière** : affichage des cinq derniers postes occupés par le collaborateur

- **Rémunération** : affichage des rémunérations avec le salaire de base, le taux de bonus, le bonus payé, etc. des 5 dernières années.

- **Profil** : affichage des informations générales du collaborateur : Age, situation familiale, statut Talent, formations suivies, diplômes etc.

Nous avons reproduit dans l'application les droits d'accès de l'utilisateur du SIRH PeopleGroup. Ceci nous

simplifie intégralement la gestion des droits d'accès sur cette application, puisqu'ils sont hérités du SIRH.

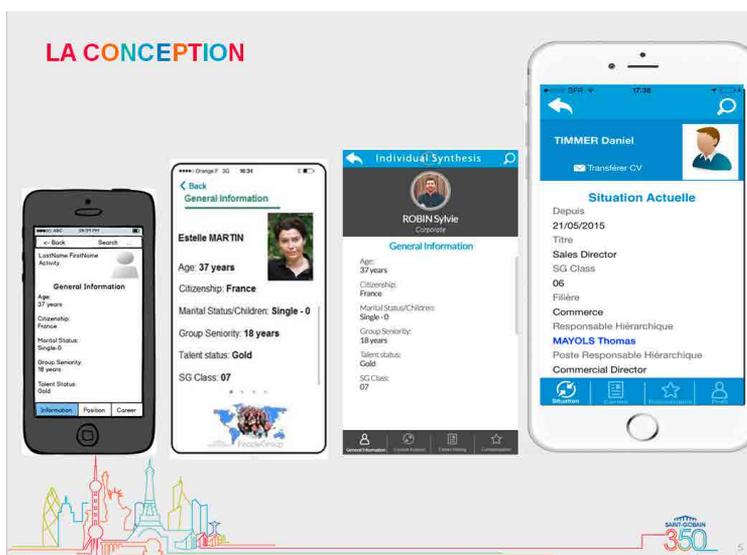
Les appareils ciblés étaient ceux de la flotte mobile du groupe Saint-Gobain, qui avaient changés depuis peu : pour les téléphones mobiles, il fallait développer l'application sur iOS et Android, et pour les tablettes numériques, uniquement sur iOS.

La construction de l'application

Nous avons travaillé sur des premières maquettes fonctionnelles présentant les informations à afficher dans l'application. En collaboration avec des salariés du Groupe, la DSI et le réseau RH, nous avons progressivement amélioré l'ergonomie, et proposé une version finale. Suite à la validation des maquettes par la DRH Groupe, les développements ont donc commencé : L'équipe technique en charge de PeopleGroup a construit un web service qui permet l'échange sécurisé des données entre PeopleGroup et l'application mobile et l'équipe Digital Solutions a pris en charge les développements sur iOS et sur Android. La recette

fonctionnelle s'est réalisée sur différentes sessions, à chaque fois qu'un nouveau lot technique était livré. Cela permettait aux équipes techniques de recueillir rapidement nos retours et d'adapter l'application mobile selon nos besoins. Une fois la recette fonctionnelle terminée, nous avons mis en production l'application PeopleGroup Mobile sur un « App Store » propre à Saint-Gobain, puisque l'application PeopleGroup Mobile est une application interne et qui n'est pas destinée à l'utilisation tous publics sur l'App Store d'Apple. Cette application n'est pour autant pas visible pour tous les employés sur notre App Store interne. Nous avons dans un premier temps réservé l'accès à tous les utilisateurs RH de l'outil PeopleGroup afin qu'ils puissent télécharger l'application sur leur iPhone et l'utiliser.

Enfin, nous avons rédigé des supports de communication ce qui permettait aux utilisateurs de télécharger facilement l'application et de se familiariser avec toutes ses fonctionnalités.



ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été intégralement conduit en interne Saint-Gobain, en associant 3 équipes :

- La DRH Groupe : au travers de l'équipe projets RH Groupe
- La Direction des applications Groupe au sein de la DSI Groupe : dont le rôle est de maintenir les applications SIRH Groupe (PeopleSoft notamment)
- « Digital Solutions » au sein de la DSI Groupe qui montait en compétence sur les technologies mobiles au début du projet ; avec une équipe à Paris et en Inde.

Le projet a été initié en janvier 2014, et la mise en production d'une première version a été réalisée en Juin 2014. Depuis 2 séries d'améliorations ont été ajoutées début 2015 puis en juillet 2015. Deux chefs de projet (un chef de projet fonctionnel et un chef de projet technique) étaient dédiés au projet à temps partiel.

C'est un projet extrêmement court, au regard des projets SIRH classiques, sur lesquels nous avons l'habitude d'intervenir : la conception se fait en 1 mois et demi et les développements sur PeopleSoft et sur iOS / Android ont pris un peu plus d'un mois. Nous avons profité de l'occasion pour faire évoluer les couches techniques de notre application PeopleSoft (PeopleTools).

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nous avons fait face à des difficultés techniques, des incompatibilités sur les technologies Android. La direction « Digital Solutions » a été dans l'impossibilité de débiter les développements sur Android, en raison de risques forts sur la sécurisation des smartphones Android. Les mises à jour ultérieures ont heureusement permis de résoudre ces difficultés. La version Android de l'application **PeopleGroup Mobile** a donc été mise en place seulement début 2015, avec la première mise à jour fonctionnelle sur iOS.

RÉSULTATS

Les résultats attendus étaient de répondre à nos enjeux, et pratiquement :

- Une prise en main rapide de l'application mobile par tous nos utilisateurs
- Une fréquence de consultation importante

Nous avons pu suivre et analyser les résultats suivants :

- Plus de 800 utilisateurs de l'application (iOS et Android)
- 10.000 consultations en moins de 6 mois sur iOS uniquement

Aujourd'hui, nous avons une fréquentation journalière de 150 à 250 consultations en moyenne par 50 à 100 utilisateurs distincts et des retours d'utilisation très positifs

Had a breakthrough moment this morning. I logged onto to my android People Group app for the first time and was completely blown away. Thought I drop you a line to say 'Nice work'."

HR Manager, United States

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

L'opportunité de ce projet est de proposer une solution innovante, répondant à des besoins réels, tout en sanctuarisant pour un temps le socle SIRH PeopleSoft dans sa version actuelle. Il est certain que la question de l'évolution du SIRH sera à l'ordre du jour dans les années à venir, mais la mise en place de cette application mobile, ne nous contraint pas à accélérer son remplacement.

Nous allons faire évoluer l'application **PeopleGroup Mobile** à nouveau début 2016. Depuis sa mise en production, nous avons déjà amélioré à 2 reprises l'application en ajoutant les fonctionnalités suivantes :

- La consultation des hypothèses de carrières et des successeurs potentiels présentées lors des cinq dernières People Review
- Une fonction d'envoi par email du CV et de la fiche People Review d'un collaborateur, directement à partir de l'application
- la consultation de la ligne hiérarchique du collaborateur (son organigramme, de façon ascendante et descendante) ; avec la possibilité de consulter les fiches de ces autres personnes

Nous travaillons actuellement sur une ouverture plus large de l'application avec un accès Manager pour

la consultation des fiches de son équipe sur l'écran et un accès collaborateur pour la consultation de sa propre fiche individuelle.

Nous conduisons des ateliers de design des écrans. De plus de nouveaux enrichissements fonctionnels vont concerner les informations liées aux entretiens annuels et compétences et aux objectifs de l'année (avec pour objectif de suivre leur atteinte).

Nous ajouterons également des fonctions véritablement transactionnelles : validation du l'entretien annuel, des demandes de validation Talents, et enfin des propositions de rémunération et de LTI.

Par ailleurs, sur un plan plus technique, nous étudions la possibilité d'une utilisation « offline » sur iPad; ce qui est particulièrement attendu par nos DRH.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet a été particulièrement riche d'enseignement sur de nombreux plans :

- Nous avons mis en place la première application mobile Groupe interne.
- Cette application fonctionne à l'image de notre SIRH Groupe en mode SSO. Quand l'utilisateur déverrouille son smartphone, il peut accéder à l'application PeopleGroup Mobile sans avoir besoin de saisir à nouveau un identifiant et mot de passe.
- Le projet a été conduit en un temps record et surtout grâce à une collaboration et un engagement de tous les instants de la DRH Groupe et de plusieurs équipes au sein de la DSI Groupe qui n'avaient pas encore l'habitude de travailler ensemble.
- Ce projet a été intégralement réalisé en interne.
- Nous avons appris à travailler dans un mode plus « agile », avec une interaction constante entre les équipes techniques et les équipes fonctionnelles ; dans une démarche de « prototypage » permanente.

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

Transformation RH : La digitalisation au service de tous pour simplifier et optimiser les processus RH



ÉLIANE MARTIN

Travaille au sein du groupe Société Générale depuis 1980 où elle a exercé différentes fonctions au sein des ressources

humaines. Actuellement Responsable de l'Administration du Personnel, elle est également, depuis 2013, responsable du CSP RH des filiales Françaises (12 entités juridiques et 8 conventions collectives différentes).



S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services Financier. Avec un ancrage solide en Europe, et une présence dans les régions à fort potentiel, les 148 000 collaborateurs du Groupe et ses filiales, présents dans 76 pays, accompagnent au quotidien plus de 30 millions de clients particuliers, grandes entreprises, investisseurs institutionnels, dans le monde entier, en offrant une large palette de conseils et de solutions financières sur mesure qui s'appuie sur trois pôles métiers complémentaires : Banque de détail en France ; Banque de détail et Services Financiers Internationaux ; Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Une recherche constante de progrès sur plusieurs années

2010 - 2015 – un projet groupe "Ambition SG 2015" avec 4 axes : relations clients, image, efficacité opérationnelle et collaborateurs. La Direction des Ressources Humaines contribue à ce projet corporate en adaptant son organisation.

L'objectif est de redistribuer les ressources sur des activités à valeur ajoutée d'une part, et de simplifier la relation avec les opérationnels d'autre part.

Le moyen est la généralisation de Centres de services partagés RH paie (CSP RH). L'interopérabilité entre les CSP (partage des processus en fonction des compétences, des tâches, voire de la charge entre CSP de

localisations différentes) a guidé les arbitrages du projet.

RÉALISATION DU PROJET

2015 : l'aboutissement d'un cycle vertueux d'optimisation. Un ERM (Employee Relationship Management) global dont bénéficient 110 000 collaborateurs du monde entier.

2010 – création pour la France d'une cellule d'accueil ou assistance à destination des collaborateurs, appelée Fil RH.

Auparavant les gestionnaires répondaient directement aux questions posées par les collaborateurs. Les

gestionnaires se trouvaient interrompus jusqu'à 2 heures par jour, ce qui nuisait à l'organisation de leurs activités. Les réponses données aux salariés pouvaient manquer d'homogénéité. Une enquête de satisfaction interne a permis de conforter cette

analyse. Fil RH assure donc une fonction Front Office, qui permet d'assurer la cohésion des activités entre cette nouvelle équipe et les équipes de back office (installation d'un outil d'aide en support aux équipes : Neocase).

2012 – La logique de l’interopérabilité entre CSP

En 2012, Société Générale sélectionne Neocase HR Power pour réunir, sous une même application, la gestion de la relation entre les CSP RH et les collaborateurs. L’interopérabilité, transparente pour les bénéficiaires des services s’exerce sur plusieurs axes

- **Domaines fonctionnels** : formation, gestion administrative, assistance aux utilisateurs des applications RH, notamment Successfactors. Le métier RH produit cette assistance aux utilisateurs : meilleure compréhension de la spécificité du cas qui est soumis ; des informations de qualité et analysables dans le SIRH.

- **Localisation** : partager les processus entre Bucarest et Paris, à terme avec Bangalore. Dès 2012, le CSP de Bucarest a une activité multi-pays et multi-domaines. Mise en ligne d’un portail multilingue (dont le Tchèque, le Roumain).

2014 – L’interopérabilité en action

En 2014, l’instance France a fusionné avec l’instance internationale cible “MyHR”. Cette opération a été menée dans le respect de la logique “think global, act local”. Le périmètre de services proposés par MyHR est personnalisé il tient compte du profil, de la localisation et de l’entité d’appartenance de l’utilisateur.

Désormais l’activité est partagée entre les CSP RH de Paris et de Bucarest qui partagent la visibilité sur les tâches et processus. Leurs gestionnaires sont donc en mode collaboratif pour produire un catalogue de services. Leur activité est pilotée par les Thèmes, la nature des opérations et les priorités (gestion des SLA).

2015 – L’efficacité accentuée, le levier de la digitalisation

Toujours en recherche d’optimisation, le constat a été fait que l’organisation avait progressé, et que le SIRH

réservait encore quelques poches de productivité. En 2015, quatre chantiers ont été entrepris :

Un portail “guichet unique” pour simplifier l’expérience utilisateur : Pour éviter de multiplier les points d’accès sur les questions RH, un point d’entrée unique a été conçu. Chacun des services route vers l’application adhoc ou vers le service back-office compétent de façon transparente pour l’utilisateur depuis son poste de travail ou sa tablette ou son smartphone. Cette solution simplifie la relation avec les services RH : proximité. Cette solution augmente le taux d’utilisation des applications RH donc améliore leur retour sur investissement. Le collaborateur peut également y poser des questions dont les mots clés identifiés permettront via la base de connaissance de proposer des réponses. Le collaborateur garde la possibilité de pousser la question à un téléopérateur RH.

EDM, Employee Document Management, pour gommer la charnière entre la collecte de documents via Neocase HR et leur archivage sous Documentum : L’administration ressources humaines collecte, produit, remet, recherche des documents dans des proportions importantes. Société Générale s’appuie sur le module EDM de Neocase HR Power pour indexer et classer les documents, collectés. Les demandes sont créées et routées par Neocase HR vers la bonne équipe de gestionnaires à réception du fichier émis par un scanner.

Surveillance permanente des processus de contrôles de paie : Le métier bancaire impose la traçabilité de chacune des actions ayant un impact financier. Le contrôle de paie doit satisfaire cette exigence de surveillance permanente. Le chantier permettant de justifier la maîtrise de la chaîne de paie, dont les actions tracées dans Neocase HR, a été mené en 2015. Il

s’agit d’une réalisation apportant une visibilité partagée sur un travail collaboratif auditable.

Déploiement du processus “fin de contrat de travail” : le plus chronophage, l’un des plus complexes : Le processus départ est complexe, il diffère en fonction du contrat de travail et de la nature du départ : CDD, CDI, alternance... retraite, licenciement, démission... Il implique de nombreux acteurs, doit répondre à des règles légales et opérationnelles. Résultat, les processus départ sont chronophages et doivent être rigoureusement tracés. Société Générale déploie en 2015 ce processus “Départ” dans toute sa diversité pour la population France avec MyHR. Ce processus bénéficie d’un moteur de règles de routage, de relance, de formulaires dynamiques et de pièces jointes obligatoires (digitalisées).

Fin 2015 : le CSP RH de Bangalore gèrera son activité et sa relation avec les collaborateurs de l’Asie et du continent américain avec MyHR.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les spécificités du projet :

- Une équipe projet internationale
- Un contexte de projet corporate
- L’échelle de l’impact sur

l’organisation

Les points innovants :

- Une progression par Quick win : faire la preuve en tirant des bénéfices accessibles.
- Le partage de l’initiative : le mode collaboratif entre métier, HR transformation, AMOA SIRH.
- L’intégration entre équipes, l’intégration SIRH

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Trois services de la Direction des Ressources Humaines de Société Générale se sont investis dans ce cycle d'optimisation :

Le métier avec les acteurs des centres de services partagés : détecter les points améliorables, assurer le réalisme opérationnel, gérer les équipes existantes confrontées aux changements.

HR Transformation, département en charge du projet de transformation RH : apporter une vision macro de l'organisation, justifier les investissements par les gains, accompagner le changement et le mettre en œuvre.

La maîtrise d'ouvrage SIRH : gérer la démarche projet entre le métier RH et le prestataire, Neocase Software. Etablir une politique de l'urbanisation SIRH flexible pour servir au mieux les contraintes du business.

La direction informatique et la direction des achats ont également contribué à la démarche, en particulier pour garantir la simplification et la sécurité.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Avec le temps et l'expérience acquise, les gains de productivité sont de plus en plus difficiles à atteindre. En d'autres termes, le cycle vertueux de l'optimisation est aussi celui de l'exigence. En réponse à cela, nous essayons de faire preuve d'une grande rigueur et de baser nos hypothèses de calcul de ROI sur des hypothèses conservatrices.

De plus, certains acteurs voient leur métier évoluer et cela entraîne des réticences au changement. Nous essayons d'accompagner au

Résultats attendus	Résultats obtenus
<i>Améliorer la qualité du service délivré par les CSP</i>	Le portail unique, EDM et le déploiement du processus départ permettent de réduire les délais d'acheminement de la demande et donc optimiser les traitements.
<i>Réduire le nombre d'application HR</i>	Une seule application globale ERM ; prise en compte de processus par MyHR ; ouverture pour un seul portail. Actuellement 350 gestionnaires des CSP RH travaillent quotidiennement avec MyHR.
<i>Utiliser aux mieux le potentiel des solutions RH</i>	Assurer le bon usage des applications en place (ex. Successfactors) par une assistance utilisateurs produite par la DRH ; exploitation des capacités d'intégration de Neocase HR.
<i>Permettre une flexibilité locale</i>	Personnalisation en fonction des contextes locaux, c'est-à-dire plusieurs modèles d'organisation, plusieurs périmètres de services simultanément pour être pertinents avec les opérations (historique, métiers, maturité).
<i>Offrir un accès digital aux collaborateurs pour effectuer des transactions</i>	Accessible par tablette. Collecte de fichiers en PJ à chaque étape d'un processus.
<i>Apporter de la visibilité : analyse décisionnelles, tableaux de bord</i>	La visibilité est partagée en temps réel avec les acteurs externes aux CSP RH et en interne aux CSP RH pour une meilleure gestion collaborative. Par ailleurs, le reporting permet une analyse fine de l'activité et d'identifier les poches de productivité.

maximum toutes les personnes touchées par ce changement pour les faire évoluer en même temps que l'organisation.

RÉSULTATS

En un an, nous avons pris en charge 30% de demande en plus à effectifs constants, grâce à la nouvelle organisation. Le taux de satisfaction des employés est de 90% selon notre dernière enquête et le taux de résolution en niveau 1 est de 80%.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Fin 2015 : l'activité du CSP RH de Bangalore rejoint l'instance internationale MyHR
- Ouvrir à de nouveaux processus
- Améliorer réponses automatisées aux demandes collaborateurs (basées sur l'indexation d'articles avec des mots clés) en exploitant le potentiel de la base de connaissance
- Etendre aux collaborateurs russes l'ensemble du catalogue de services

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...).



CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Une gestion des talents internationale via un outil dédié modulable : TWIST



**AUDREY
DELEPIÈRE**

Après un Master 2 en Management des Industries Textile obtenu à l'Institut Supérieur de Commerce de Paris, Audrey débute sa carrière

en 2003 en tant que consultante dans un cabinet de recrutement parisien spécialisé dans la Mode et le Luxe. Après une expérience de 5 ans, elle rejoint le service Recrutement de la DRH Celio, puis évolue rapidement au sein du département Développement RH. Depuis 2 ans, Audrey occupe les fonctions de Talent Manager, poste nouvellement créé et dédié à la gestion et l'accompagnement des talents. Une opportunité pour elle de prendre en charge un projet SIRH au service de la gestion des talents.

celio*

Fondée en 1985 par Marc et Laurent Grosman, Celio est devenue en 30 ans la marque de prêt-à-porter masculin leader en France et incontournable à l'international. En constante expansion, notamment à l'international, l'enseigne est aujourd'hui présente dans plus de 60 pays avec plus de 1100 magasins. Avec ses lignes Celio et Celio club, la marque propose un large choix de vêtements et accessoires pour l'homme, répondant ainsi à chaque envie et à chaque moment de vie. Celio compte aujourd'hui plus de 4000 collaborateurs : des femmes et des hommes de tous horizons, un patchwork de nationalités et de compétences, qui partagent les mêmes valeurs et s'engagent au quotidien pour le succès de la marque.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Respect, simplicité, performance, et surtout innovation... si les valeurs du groupe Celio sont partagées aujourd'hui par l'ensemble des équipes dans le monde, l'entreprise se devait aussi de diffuser ses bonnes pratiques RH en matière de gestion des talents dans l'ensemble de ses entités internationales. L'internationalisation forte de Celio depuis 2013 a fait émerger un besoin indispensable d'avoir une gestion des talents centralisée dans un nouvel SIRH dédié, afin de permettre aux process RH (recrutement, mobilité interne, évaluation de la performance) d'être mieux maîtrisés et mieux pilotés. L'objectif principal étant de renforcer sa stratégie RH globale et la dynamique du groupe.

Dans ce contexte de changements et d'expansion à l'international,

la mise en place d'un SIRH global s'imposait donc pour conserver une bonne cohérence de nos pratiques RH et l'ADN RH de Celio.

Les enjeux du projet étaient les suivants :

- **Gagner en productivité** : le SIRH recherché devait permettre de gagner en productivité, notamment par un gain de temps sur le traitement des candidatures internes et externes dans le cadre du module recrutement, et sur la restitution et l'analyse des entretiens annuels dans le cadre du module Evaluation.

- **Gagner en efficacité** : le SIRH recherché devait permettre à Celio de renforcer et faciliter les process RH à l'international en créant une vraie dynamique de groupe, dans une logique collaborative. Par la constitution d'une Bourse des Métiers globale groupe, dématérialisée dans l'outil, Celio souhai-

tait permettre à ses candidats internes et externes partout dans le monde, de consulter et de postuler à une offre d'emploi en temps réel ; cette pratique permettant ainsi de favoriser les synergies entre les différentes entités en créant de nouvelles opportunités de carrière à l'international.

- **Garder une cohérence internationale** : le SIRH recherché devait permettre d'assurer une cohérence et une homogénéité des bonnes pratiques RH en France mais aussi sur l'ensemble des entités internationales.

- **Sécuriser les données dans un socle commun** : Au-delà des données administratives du SIRH paie, les données liées au processus de gestion des talents devaient désormais être sécurisées et archivées dans un outil SIRH qui permet de tout automatiser et de tout dématérialiser. Un booster pour une gestion des talents innovante et dynamique!

RÉALISATION DU PROJET

Voici les actions menées sur la **phase préparatoire** :

- Homogénéisation des process RH groupe et rédaction du cahier des charges en interne avec l'équipe projet dédiée
- Lancement de l'appel d'offres auprès de 5 prestataires sur le marché
- Dépouillement des appels d'offres
- Choix du prestataire : La solution SIRH en mode Saas de Talentsoft a donc été retenue par l'équipe projet comme étant la plus pertinente, adaptée à notre besoin et surtout innovante, dans un contexte où les enjeux en matière de gestion des talents sont importants et où l'ère de la transformation digitale s'impose comme une réelle priorité pour la fonction RH.

Le projet TWIST a été lancé de façon progressive.

Pour débiter, **le Lot 1** a été lancé à la fin du 2nd semestre 2013 avec l'aide de Talentsoft, sur la mise en place du module Performance & Compétences afin de faciliter le processus d'évaluation annuelle. Le choix a été de déployer ce produit dans un 1^{er} temps sur des périmètres pilotes en France et sur notre filiale espagnole, uniquement sur les fonctions Corporate, représentant au total une population de 400 collaborateurs. Du fait de notre impératif de débiter la campagne d'entretien d'évaluation annuelle à la fin du mois de février 2014, la mise en œuvre de ce lot 1 s'est déroulée sur seulement 3 mois. Même si ce timing était très serré, le déploiement a remporté un franc succès.

Le Lot 2 a quant à lui démarré en parallèle du lot 1, au 1er semestre 2014 et a duré environ 6 mois. Ce lot consistait à la mise en œuvre du module Recrutement / Mobilité Interne sur le périmètre France dans un 1^{er}

temps, puis sur toutes les filiales européennes (Italie, Belgique, Espagne, République Tchèque, Pologne, Slovaquie) dans un 2nd temps.

Le Lot 3 a débuté à la fin du 2nd semestre 2014 où le module Performance & Compétences a été étendu à l'ensemble des fonctions Corporate sur les filiales européennes. Dans le même temps, décision avait été prise d'étendre ce lot à l'ensemble des populations de nos magasins succursalistes sur notre réseau en France et en Espagne (environ 450 magasins). Le nombre d'utilisateurs sur ce module est alors passé de 400 à environ 3000 utilisateurs sur la campagne d'entretien d'évaluation annuelle qui a eu lieu entre février et avril 2015.

Le Lot 4 est en cours de réalisation sur le module Evaluation pour une mise en œuvre au 2nd semestre 2015, afin d'étendre l'application aux collaborateurs des fonctions supports sur nos bureaux de sourcing de Hong-Kong et Dhaka au Bangladesh comprenant une population de 200 personnes. Le déploiement sur l'ensemble des fonctions de notre réseau de magasin en filiales et sur l'ensemble des fonctions logistique sera finalisé pour la prochaine campagne d'entretien d'évaluation qui débutera en février 2016.

Au total, ce seront donc plus de 3500 collaborateurs qui utiliseront ce nouvel outil SIRH dans 9 pays, déployés dans 7 langues différentes : français, anglais, italien, espagnol, néerlandais, tchèque et polonais.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Une équipe dédiée au projet a été mise en place, elle était composée d'un chef de projet fonctionnel, un chef de projet SI, de 5 contributeurs

métier RH et d'un directeur de projet et d'un sponsor (ambassadeur du projet en communiquant régulièrement auprès des équipes afin de créer l'adhésion).

Afin de créer une meilleure adhésion au projet, nous avons par ailleurs fait le choix d'inclure rapidement les responsables RH de chaque filiale dans les phases de conception, de réalisation et particulièrement dans le travail de traduction, ainsi que dans la phase de recette. Et ce, pour que ces derniers puissent rapidement maîtriser l'aspect opérationnel, et être les ambassadeurs auprès de leurs équipes respectives.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Homogénéiser tous les process en amont avec les entités internationales : Des workshops durant la phase préparatoire avec tous les acteurs concernés ont été réalisés, avant la rédaction du cahier des charges, afin d'être en phase sur les processus RH à mettre en place dans la solution (process de mobilité interne groupe, process recrutement externe, rationalisation des jobboards, homogénéisation des trames d'entretien d'évaluation annuel pour l'ensemble des fonctions groupe).

Avoir une base de données collaborateurs groupe centralisée dans un seul système maître pour faciliter la mise en œuvre d'une interface simple et rapide : Un chantier a donc été mené par le service Administration du personnel, afin d'intégrer les données collaborateurs de nos entités internationales dans notre SIRH paie. 2 impératifs majeurs pour TWIST : d'une part avoir une base de

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Une solution en mode SaaS : D'un point de vue général, l'innovation majeure de ce projet par rapport aux applications RH jusqu'alors développées chez celio, a été de faire le choix d'une solution SIRH en mode SaaS. En effet les avantages offerts par une telle solution sont nombreux et correspondaient avant tout à ce que celio recherchait :

- **une solution SIRH simple, flexible, et intuitive**, capable d'accompagner la croissance forte du groupe
- **une plateforme collaborative**, répondant à la volonté de celio d'intégrer les collaborateurs et les managers au cœur des processus RH
- **un outil qui peut s'adapter à notre organisation**, composée d'entités à l'international, accessible rapidement et par tous
- **une solution modulaire** permettant à terme d'intégrer l'ensemble des processus RH relatifs à la gestion des talents

Les grandes avancées spécifiques au module Evaluation :

- **Pour la fonction RH** : Le module permet désormais aux RH de revoir chaque année les formulaires, d'en créer facilement de nouveaux et de disposer d'un reporting consolidé au niveau du groupe, qui n'existait pas jusqu'à présent. La solution met à disposition des RH des rapports standards pour accéder à des données fiables et pertinentes relatives aux entretiens d'évaluation, de quoi préparer sereinement les plans d'avancement de carrière lors de la People Review annuelle. Elle permet également d'améliorer considérablement la productivité RH : moins de tâches administratives pour les RH et plus d'actions à forte valeur ajoutée sont effectuées grâce à l'automatisation des campagnes en ligne. Une vraie avancée en termes de gestion et de pilotage des campagnes d'entretien qui n'étaient pas matérialisées jusqu'à présent.
- **Pour les collaborateurs du groupe** : Le module offre désormais la possibilité à l'ensemble des collaborateurs de consulter leurs entretiens via un compte individuel

et personnalisé. Ils sont désormais tous archivés dans l'outil, accessibles n'importe où, et à n'importe quel moment de l'année. L'accessibilité facile et rapide aux entretiens permet ainsi au collaborateur de suivre régulièrement les objectifs fixés par le manager lors de l'entretien d'évaluation et d'être plus réactif dans la réalisation de ces derniers. Le module permet au collaborateur désormais d'être davantage acteur de l'évaluation de ses compétences puisqu'il devient lui-même acteur dans le processus en ligne, dans la phase de préparation mais aussi dans la phase de validation.

- **Pour les managers du groupe** :

La dématérialisation des entretiens permet aujourd'hui aux managers de gagner un temps précieux : en effet, les managers préparent désormais les entretiens de leur équipe directement sur le formulaire en ligne et peuvent, à l'issue de l'entretien, le modifier. Il n'y a donc plus de double-saisie. Par ailleurs, la validation des entretiens est simplifiée grâce au workflow de validation dématérialisé, process paramétré en amont par la RH dans l'application. Les formulaires d'entretien manuscrits ne circulent plus entre l'évaluateur et son manager n+1, l'objectif zéro papier est respecté. Les différents widgets visibles lors des campagnes d'entretiens sur les comptes managers leur permettent une gestion plus timée et donc plus efficace, chacun disposant de graphiques précis sur l'avancée de sa campagne. Enfin, les managers ont un accès rapide et facile aux entretiens de leur équipe tout au long de l'année via leur compte Twist, ce qui permet un meilleur pilotage des plans d'action définis pour faire monter en compétences leur équipe et du suivi des objectifs fixés.

Les grandes avancées spécifiques au module Recrutement / mobilité interne :

- **Mobilité interne** : La solution Talentsoft a favorisé la synergie entre les différentes entités, en facilitant le processus de mobilité interne au sein du groupe. Désormais actualisée en temps réel dans le back-office de l'outil par les responsables RH, la « Bourse des métiers » de celio est désormais accessible via le compte Twist du collaborateur dans sa langue, et relayer dans l'application par un lien dans l'intranet celio. Ceci permet ainsi

de garantir le même niveau d'information sur les opportunités de poste en interne et ce, dans l'ensemble du groupe. Un portail front-office celio-talents destiné au collaborateur interne recense les opportunités de carrière du groupe. Il permet à présent à chacun de candidater directement en ligne à une offre interne et de suivre l'avancée de sa candidature.

- **Recrutement externe** : Un nouveau site front-office RH www.celio-talents.com destiné aux candidats externes a été mis en ligne et permet de publier les offres enregistrées dans le back-office du module Recrutement. Ce dernier permet de recenser l'ensemble des candidatures, et ainsi de bénéficier désormais d'une cvthèque commune, exploitable et consultable par tous les managers RH, ce qui facilite la mise en œuvre d'une gestion active et globale des candidatures. Par ailleurs, l'automatisation des actions dans la solution permet aux équipes en charge du recrutement de gagner du temps dans le traitement et le suivi des candidatures. Autre avantage : la traçabilité précise des candidatures au travers des rapports automatisés ainsi que l'établissement de reportings et d'analyses statistiques sur les recrutements effectués, permettent désormais : d'une part, de mener des actions plus ciblées sur le sourcing des candidatures et d'autre part, de faire un choix plus pertinent des jobboards qui accompagnent celio dans la publication de ses offres. Le module permet donc d'être dans une approche plus « ROIste » des actions menées.

- **Processus de demande d'embauche dématérialisé** : Pour les managers et la fonction RH, la solution permet aujourd'hui de dématérialiser complètement le processus de demande d'embauche. Au travers d'un formulaire de demande d'embauche à compléter en ligne, le manager peut désormais préciser son besoin de recrutement en quelques clics. Le process est conduit par un workflow de validation défini en amont, faisant intervenir plusieurs acteurs jusqu'à validation et acceptation de la demande d'embauche. Dès la publication de l'offre, le manager bénéficie d'une vision claire et précise sur les candidatures reçues et sur l'avancée du recrutement en temps réel. L'implication est donc plus forte pour les managers qui deviennent eux aussi acteurs du processus de recrutement.

données collaborateurs groupe afin d'alimenter Twist sur l'ensemble des périmètres concernés par le projet, et d'autre part être en capacité d'interfacer et d'automatiser la solution TWIST rapidement avec l'ensemble des informations requises pour une exploitation optimale des fonctionnalités.

Déployer à l'international = prendre la mesure des contraintes linguistiques qui s'imposent : Le travail de traduction et de récupération a été sous-estimé dans le déploiement international du Lot 2. Forts de cette expérience, nous avons été plus vigilants sur ce point dans le cadre du lot 3 quant à la définition du rétro planning et du temps imparti à cette tâche, celle-ci restant chronophage.

RÉSULTATS

Devenue incontournable aujourd'hui par **plus de 3 000 collaborateurs**, l'application est aujourd'hui **opérationnelle dans 9 pays et dans 7 langues**.

Après la création de **5 formulaires d'entretien d'évaluation** (certains spécifiques à certains métiers) **dupliqués dans 7 langues différentes**, notre seconde campagne d'entretiens annuels qui a eu lieu entre février et avril 2015 a été réalisée au travers du SIRH en place. Nous en avons tiré un bilan très positif puisque nous avons atteint un **taux de complétion de plus de 99% au global**.

La restitution des entretiens et la consolidation groupe ont été également considérablement facilitées : **une cartographie des compétences** pour les équipes du siège et des magasins a été réalisée **en 2 semaines** pour en moyenne 6 à 8 semaines jusqu'à présent : un gain de temps permis par l'automatisation des rapports. Chaque directeur de service a donc pu disposer seulement 15 jours après la clôture de la campagne, d'une cartographie des compétences de son service, complètement à jour et parfaitement exploitable en vue la préparation des comités de carrière.

Le module Recrutement a rencontré également un vif succès. **Depuis le début de l'année 2015**, les managers ont totalement intégré Twist comme l'outil incontournable pour enregistrer leurs demandes d'embauche. Plus de **85 demandes d'embauche** ont d'ailleurs été **enregistrées** sur l'application. Déjà **35 recrutements** ont été concrétisés et enregistrés depuis le début de l'année **sur les fonctions support** grâce à Twist. Par ailleurs, **plus de 20 000 candidatures** ont été recensées et traitées dans la solution depuis le lancement. Ce vivier de candidats consultable par l'ensemble des RH du groupe est une vraie valeur ajoutée pour gagner en efficacité, particulièrement sur le sourcing des candidatures, et raccourcir les délais de recrutement. Des candidats des 4 coins du monde ont en effet répondu parmi les **145 offres d'emploi publiées** jusqu'à présent. On compte parmi eux plus de **29 nationalités représentées !**

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Dans la continuité de ce projet, les perspectives d'évolution sont nombreuses. En effet, nous évoquons la poursuite en 2016 du développement du projet TWIST sur un module Talent Review incluant le pilotage et le suivi des People Review. La mise en place du module «Talent Review» permettrait ainsi de dématérialiser l'ensemble des données relatives aux Comités de Carrière, consécutifs à la campagne d'entretien d'évaluation annuelle. Ce module s'inscrit tout à fait dans la volonté que celio a d'accompagner ses collaborateurs au plus près, dans une stratégie RH globale et internationale.

L'objectif est aussi pour celio de maintenir une adhésion forte aux chantiers qui ont été lancés, de poursuivre les développements dans une dynamique de groupe, et toujours dans une logique de responsabilisa-

tion des managers opérationnels RH sur leurs périmètres respectifs.

Les maîtres-mots du projet : **« Think global, act local ! »**



CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Le choix d'un SIRH international pour Essilor



LIONEL SFAR

Diplômé du DESS
Juriste de droit social
de l'université Paris I
Sorbonne, Lionel Sfar
commence sa carrière

auprès d'Essilor International comme juriste. Après une expérience de deux ans auprès d'une filiale des Aéroports de Paris, il revient chez Essilor pour aider à la mise en oeuvre du Talent Management pour la Division des Opérations Monde (10 000 personnes sur 3 continents). Il prendra ensuite la responsabilité des actions internationales de formations de cette même Division. Depuis 2011 Lionel est responsable du SIRH Corporate, rattaché au département Talent Management de la DRH Groupe.

ESSILOR

SEEING THE WORLD BETTER

Essilor est le numéro un mondial des verres correcteurs. Présent dans plus de 100 pays, le groupe tire sa réussite d'une stratégie dont l'innovation est le moteur depuis plus de 160 ans. De la conception à la fabrication, le groupe élabore de larges gammes de verres pour corriger et protéger la vue. Sa mission : "améliorer la vision pour améliorer la vie" de toute personne dans le monde grâce à des verres adaptés à ses besoins. Ainsi, le groupe consacre plus de 150 millions d'euros par an à la recherche et à l'innovation pour proposer des produits toujours plus performants. Les marques phares sont Varilux®, Crizal®, Definity®, Xperio®, Optifog™ et Foster Grant®. Essilor développe et commercialise également des équipements pour les laboratoires de prescription, notamment avec sa filiale Satisloh, des instruments et des services destinés aux professionnels de l'optique. Grâce à l'acquisition de FGX International, Essilor est également le leader en Amérique du Nord des Lunettes prémontées.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le choix d'un SIRH pour les Nuls: le SaaS évoque plus la Scandinavie qu'un modèle d'exploitation commerciale ?

Comment, sans connaissance particulière, dans un contexte international et sans consulting externe, apprendre à faire son choix parmi les différentes offres du marché, éviter les écueils de la négociation et sélectionner le partenaire correspondant au mieux aux besoins fonctionnels et business de l'entreprise ?

Le groupe Essilor représente environ 60000 personnes réparties dans 140 pays au sein de différentes filiales. La gestion SIRH est très décentralisée. Chaque filiale est autonome et possède son propre système Core. Deux systèmes Core sont néanmoins majeurs, People Soft en France (mis

en place en 2002 sur 4000 personnes) et Workday aux Etats Unis (acquis en 2012 et déployé sur 10 000 personnes).

Afin de soutenir la stratégie du Groupe dont un des axes principal est la fidélisation et le développement des talents, Essilor avait conduit en 2007 un projet d'harmonisation des processus RH de performance en s'appuyant sur un système de gestion des talents.

Déployé auprès de la population cadre, 5000 salariés dans 45 pays, celui-ci reposait sur une technologie Job Partners. Cette société a été rachetée successivement par Taleo puis Oracle qui a annoncé la fin de vie du produit pour fin 2015, il devenait donc urgent de s'équiper d'un nouvel outil.

Deux scénarios ont donc été étudiés :

- Plan A : Le déploiement d'un SIRH global (Core RH) : projet centralisé à 3 ans qui se serait notamment appuyé sur la mise en place de Workday
- Plan B : Le remplacement de notre outil de gestion des talents

Cette étude des deux scénarios est intervenue à une période de changement au sein de la DRH Groupe, il était donc difficile de s'engager sur un projet à long terme dans un contexte important de changement. Le 2^e scénario (plan B) a donc été privilégié avec le souhait de ne pas fermer la porte au Core RH en choisissant un outil pouvant avoir une approche modulaire : les filiales pouvant ajouter le module Core sur la base du volontariat.

Les objectifs principaux du projet de sélection du nouvel outil étaient donc de :

- Renouveler notre module de gestion des talents, tout en l'améliorant et augmentant son périmètre de 5000 à 10 000 salariés

- Contractualiser avec une société pérenne qui puisse nous offrir l'ensemble des modules d'une suite RH et notamment celui du Core HR afin de pouvoir aller vers une complète intégration des process RH via une approche modulaire.

Le challenge était de réussir à trouver une solution de talent management adaptée à un contexte international, qui soit ainsi assez souple pour s'adapter à l'organisation très décentralisée du Groupe et disposant d'un module Core RH.

Deux contraintes principales au projet de sélection :

- Le temps : la fin de maintenance de l'outil d'évaluation étant prévu pour fin 2015
- Le budget : Le processus de sélection devait être mené sans accompagnement externe par l'équipe SIRH Corporate (2 personnes)

RÉALISATION DU PROJET

Benchmark du marché des solutions de talent management

La 1^{ère} étape a été d'identifier les grands acteurs du marché proposant des suites RH avec les critères suivants :

- Outil international
- Périmètre portant au minimum sur la gestion des évaluations, gestion des talents, recrutement et formation.

Fin 2013 l'équipe SIRH a commencé à se rendre dans différents salons (SRH, HR Tech) afin de voir les différentes offres des éditeurs et s'informer sur les dernières évolutions. Cela nous a permis d'affiner nos critères de sélection et de pré-sélectionner 10 éditeurs avec qui nous avons pris

rendez-vous afin d'avoir une démo de leur outil et mieux les connaître. Suite à ces rendez-vous, 6 sociétés (Workday, Oracle, Success Factors, Sum Total et Saba) ont été retenues pour participer à l'appel d'offres.

Nous avons, en parallèle, construit notre cahier des charges en partenariat avec les départements IT et achats et surtout en y associant l'ensemble des DRH internationaux.

Lancement de l'appel d'offres

Deux journées de sélection ont été organisées en présence de l'ensemble du COMEX RH (tous les DRH internationaux soit environ 25 personnes) afin que le choix du nouvel outil soit collégial. Bien qu'essentiel, ce processus de choix par les DRH ne prenait pas en compte l'aspect prix de l'outil, qui fut par la suite animé par le département Achats durant les deux mois suivant au moment de la négociation. Ce projet de sélection est le résultat d'un vrai travail d'équipe entre le juridique, les achats et le SIRH.

Le critère principal de l'équipe SIRH était d'avoir une suite complète ergonomique. En effet si l'outil n'est pas ergonomique il n'est pas utilisé et auquel cas « garbadge in garbadge out ». Le critère principal qui a émergé des discussions avec les DRH internationaux a été la possibilité de développer un module de core RH avec une approche modulaire.

Choix et contractualisation

3 sociétés étaient capables de nous offrir un core HR dans leur offre : Workday, Successfactors/SAP et Oracle/Fusion. Successfactors et Worday furent sélectionnés par les DRH. Néanmoins, Workday, par décision d'entreprise refusa finalement l'approche modulaire du Core HR de notre cahier des charges (Workday souhaite rester un système Core maitre et ne peut être déployé que dans le cadre d'un projet bigbang).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'analyse des offres SIRH sans aide avec une équipe réduite

Un projet de mise en place d'un SIRH global nécessite des ressources, ce que nous n'avions pas. En nous entourant bien (aide de nos collègues internationaux et de notre DRH Groupe), à l'aide du réseau externe (entreprises et cabinets d'expertise) et en s'appuyant sur les services supports essentiels à la réussite de notre projet (achats, IT, juridique) nous avons pu mener à bien ce processus de sélection.

Une décision collégiale internationale

Dès le début, nous avons décidé d'intégrer à notre démarche l'ensemble des DRH afin de s'assurer que l'outil choisi conviendrait à tous, serait accepté pour être ensuite utilisé. La gestion des réunions n'était pas facile entre les différents pays avec des intervenants internationaux éparpillés partout dans le monde et ayant des besoins différents mais l'ensemble de la population s'est impliqué pour faire de ce projet une réussite.

Nous avons finalement contracté avec SuccessFactors.

Actuellement le projet de déploiement se réalise autour des axes suivants :

1) Un go live pour novembre 2015 avec reprise de notre historique: en raison de la fin de maintenance de notre ancien outil à fin décembre 2015

2) Améliorer les process RH dans le respect de la règle 1

Aujourd'hui, nous sommes dans le planning pour le go live en novembre

avec un déploiement sur les modules de performance, plan de développement et people review succession plan. Les spécifications des configurations des 2 modules ont été rédigées en 2 mois par les équipes de travail (composées de DRH internationaux : 1 équipe performance et 1 équipe people review). Les recettes sont actuellement en cours sur les deux modules.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

3 facteurs furent essentiels à la réussite du processus de sélection :

- 1) Le sponsorship du DRH Groupe
- 2) Un travail d'équipe impliquant l'ensemble des DRH dans le processus de sélection (y compris le choix final) mais également les départements Achats et Juridique.
- 3) Une grande transparence avec les éditeurs afin d'obtenir des relations win/win durant les négociations

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les principales difficultés du projet étaient le manque de ressources disponibles et la disparité de nos clients internes internationaux. Nous avons également une forte contrainte temps due à la fin de vie de notre outil actuel.

Enfin, la dernière difficulté était liée à la culture de l'entreprise : une organisation très décentralisée. Il nous faut donc trouver le consensus de chacun pour avancer ce qui demande du temps, or le temps était une de nos contraintes.

Nous avons également connu des difficultés lors des négociations avec l'intégrateur.

En effet, si nous avions mis en concurrence les éditeurs cela ne fut pas immédiatement le cas avec les intégrateurs. Erreur qui aurait pu nous coûter très cher. Dans toutes les négociations, éditeur et intégrateur, il convient d'avoir toujours un minimum de deux offres.

RÉSULTATS

Le résultat attendu était le suivant :

La signature avec un prestataire pour un outil ergonomique et modulaire permettant ainsi de supporter notre politique de gestion des talents tout en pouvant par la suite être étendu à l'ensemble des modules RH dont le Core HR.

→ Objectif réussi dans le respect du budget grâce aux très bonnes négociations du service achat avec un outil validé par tous.

Plusieurs filiales nous parlent déjà de l'implémentation du module Core RH, nous sommes donc en bonne voie sur l'atteinte de notre objectif à plus long terme, qui est de disposer d'une base salariés mondiale.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Plusieurs pays nous ont fait part de leur intérêt pour le Core RH du système. Nous aimerions débiter en 2016 les projets core RH avec les UK et l'Asie (22 000 personnes). Nous suivons ainsi notre stratégie définie initialement du remplacement immédiat de notre solution de talent management tout en offrant la possibilité à nos filiales de pouvoir y associer le core HR en fonction de leur besoin.

La solution choisie permettant également de pouvoir déployer dans le futur d'autres modules tels que la formation et le recrutement.

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Le SIRH au service d'un projet de réorganisation de la fonction RH



MURIELLE
OLLIVIER



Diplômée d'un master RH, sa carrière professionnelle débute en 2003 par un poste de gestionnaire paie au sein d'une

société de call center. En 2004, elle rejoint l'enseigne Printemps au sein de laquelle elle occupera brièvement un poste de gestionnaire de paie avant d'être nommée chargée d'études sociales. En 2008, elle entre au sein du Groupe Fnac où elle occupe successivement les postes de chef de projet SIRH, puis responsable projets SIRH et CSP, avec notamment le management de l'administration de la paie et du personnel. Depuis 2013, en tant que Responsable SIRH elle pilote l'ensemble des systèmes dédiés à la fonction RH.

Créée en 1954 par Max Théret et André Essel, la FNAC, pour Fédération Nationale d'Achat des Cadres, a pour objectif de faire du commerce différemment et d'offrir à tous les publics des produits moins chers. Leader sur l'ensemble de ses marchés, le concept original propose aux clients le meilleur de l'offre de biens culturels, de loisirs et des produits technologiques innovants, du conseil et de la prescription dans ses magasins, comme sur ses sites internet. En 2014 l'enseigne compte 184 magasins en France et à l'international et a réalisé un chiffre d'affaires de 3 895 millions d'euros.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En 2008, la Fnac externalise la gestion de la paie de ses salariés auprès d'IBM en s'appuyant sur un correspondant RH local et une équipe d'experts. Coté SIRH, les utilisateurs s'appuient sur le module « gestion événementielle » d'HR Access V5 et un self-service salarié / manager.

En 2012, la Fnac applique différents plans de réorganisation dont l'un vise à centraliser l'ensemble de la fonction de gestion administrative du personnel au sein de l'équipe dédiée du Siège (hors magasins parisiens).

Peu de temps après, l'éditeur HR Access informe ses clients de l'arrêt de la maintenance de la version 5 à échéance décembre 2014. En parallèle, l'obligation DSN n'a de cesse d'être avancée pour les grandes

entreprises, elle incombera notamment à la Fnac au 1^{er} juillet 2015.

Dès septembre 2013, la Fnac entame une réflexion sur l'avenir du SIRH Paie/Administration du personnel qui englobe la question de l'organisation de la fonction.

En effet, la centralisation a rapidement démontré les limites des outils existants, notamment le module de gestion événementielle HR Access réservé aux experts de la fonction. Certains processus se sont allongés ou génèrent une charge de travail plus importante, à faible valeur ajoutée. La centralisation n'ayant pas été accompagnée de mise en œuvre d'outils informatiques, elle aboutit à des échanges d'informations par mails entre les opérationnels RH et managers locaux et les experts du Siège. Cela provoque des redondances de

saisies dans le module d'HR Access, informations à nouveau saisies dans le dossier salarié par le CSP IBM.

Les objectifs de ce projet étaient de rechercher des économies à travers la baisse du coût du bulletin, d'optimiser les processus métier via un outil et de les standardiser entre les différents périmètres opérationnels. Par ailleurs, il s'agissait d'industrialiser le reporting social et de s'appuyer sur le standard du paramétrage du futur outil.

RÉALISATION DU PROJET

Le mois de septembre 2013 a été consacré à **l'analyse de l'existant et à la définition des objectifs.**

« Pour chaque processus, nous avons mesuré la charge de travail, identifié les dysfonctionnements ou incohérences le cas échéant, puis imaginé comment parvenir à l'optimiser en y associant une fonctionnalité système ou en l'externalisant.

À l'issue de cette étude, nous avons consulté quatre prestataires du marché, pré-sélectionnés ADP et Cegedim SRH pour enfin choisir Cegedim. La mise en œuvre opérationnelle a débuté le 8 avril 2014, après plusieurs semaines passées à la rédaction du contrat. Ce dernier prévoyait une mise en production le 1^{er} avril 2015 assortie d'un délai de prévoyance de trois mois permettant de respecter le terme de la DSN.

Trois sous-projets se sont dessinés :

- **Le projet de migration de HR Access vers Teams RH** a été scindé en différents lots fonctionnels. Ils ont chacun suivi les mêmes étapes : phase d'analyse, production du cahier d'analyse, signature du PV d'analyse, phase de réalisation, phase de recette, production du PV de recette, signature du PV de recette. Compte tenu du délai imparti, nous avons parallélisé les chantiers et fixé différents jalons impératifs de validation par process.

- **Un portail proposant l'éventail complet des processus administratifs RH**

- **Evolution des self-services salariés et manager** avec de nouvelles fonctionnalités.

- **Création d'un self-service RRH** (saisie d'une embauche, de tout type de sortie ou modification contractuelle, la saisie d'absences).

- **Création d'un self-service Gestionnaire Administratif**, poste existant en magasin (saisie des arrêts

de travail, suivi des visites médicales et inscription à une session de formation).

- **Création d'un profil spécifique dédié au reporting**, déployé à l'ensemble de la filière RH. Cette fonctionnalité permet d'accéder à tout moment à un ensemble d'indicateurs RH.

- **Impacts du projet sur le SIRH de GTA (e-temptation, Horoquartz)**

Ce projet a imposé la mise en œuvre intégrale des règles de gestion des temps dans le système de GTA. La Fnac comme Cegedim n'a pas voulu introduire cette complexité côté paie mais plutôt la remettre à sa place, dans une logique fonctionnelle d'outil dédié.

Nous avons opté pour le transfert de quatre flux d'interfaces de HR Access vers e-temptation orientés sur les données « heures » nécessaires au calcul des primes variables mensuelles des vendeurs.

- La réussite de ces trois projets conditionnait la mise en production du projet principal.

Et côté Centre de Services Partagés (CSP) ?

Chaque processus a été décortiqué conjointement avec le futur CSP. Nous avons défini l'ensemble des tâches qui compose un processus, et pour chacune d'entre elles déterminé : l'acteur en charge, le moyen et le délai le cas échéant.

En parallèle, de février à mars, il fallait organiser la réversibilité avec

le CSP IBM en détaillant les livrables attendus par la Fnac à l'issue de la dernière paie. La transition effective a eu lieu durant les mois d'avril et mai 2015.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet s'est déroulé avec le sponsoring du DRH Groupe et le pilotage opérationnel a été réalisé par la DRH accompagnée de la DSI. Classiquement nous avons mis en œuvre **une organisation miroir entre maîtrise d'ouvrage Fnac et maîtrise d'œuvre Cegedim**. Cette organisation était répartie en lots : paie, interfaces, reprises des données, portail, reporting, formation et conduite du changement, avec pour chacun un chef de projet *a minima*. Hors pilotage, la charge opérationnelle côté DRH s'est élevée à 1020 jours / homme.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les innovations majeures du projet ont trait au portail :

- **une collecte d'événements RH via un guichet unique, intuitif et ergonomique :**

- disparition des matrices Excel embauche, sortie, modification contractuelle ...

- une saisie et une seule !
- mise en place de notifications d'événements automatiques pour faciliter la prise de décision et éviter les oublis via des alertes.

- **un reporting social automatisé sur les indicateurs récurrents, disponible à tout moment via le portail collaboratif.**



DIFFICULTÉS, CONTRAINTE ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les contraintes résidaient dans le fait qu'il n'existait pas de « livre blanc » de la paie et que la paie du Groupe Fnac couvre quatre conventions collectives, concerne 15 structures juridiques, disposant pour une majorité de statuts différents. Nous avons intégré un chef de projet Paie dès le mois de février 2014 pour initier le chantier de recueil des règles de paie.

La partie reprise des données s'est avérée plus complexe que prévue du fait de mécanismes de fonctionnement très différents entre les deux moteurs de paie, obligeant à reporter d'un mois la mise en production.

Concernant le portail, la difficulté principale a été de concevoir un paramétrage unique pour chaque processus quel que soit le périmètre du futur Utilisateur : il s'agissait d'une part, de s'appuyer sur le standard proposé, et d'autre part d'harmoniser les processus grâce à des ateliers réunissant les contributeurs RH de chaque périmètre (Exploitation, Siège et Filiales, Direction des Opérations). Pour chaque processus clé, nous avons trouvé un consensus.

RÉSULTATS

Une paie juste délivrée à temps !

La paie du mois suivant la mise en production n'a comporté qu'un faible volume d'erreurs au regard de la masse, ces erreurs étant principalement le fait de la reprise de données.

Un portail convivial offrant des processus optimisés

L'objectif est atteint côté portail car les processus clés ont bien été délivrés et étaient opérationnels dès la mise en production malgré un reliquat de tâches à accomplir et des formulaires à simplifier pour pouvoir s'adapter à un public non expert. Par ailleurs, la volonté d'harmoniser les processus s'est trouvée mise à mal au moment du déploiement. Plusieurs profils spécifiques ont dû être mis en œuvre immédiatement après la mise en production car jugés inadaptés aux différents périmètres RH, et ce malgré une phase d'analyse incluant les contributeurs RH.

Côté CSP externe, un démarrage réussi côté paie car les gestionnaires ont été très attentifs au respect des règles de paie fixées. Néanmoins, les soldes de tout compte et de gestion de la prévoyance nécessitent un délai d'appropriation plus important.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Après trois mois de production, il reste principalement à :

- améliorer le portail collaboratif en réalisant le *fine tuning* (personnalisation des messages d'information, ajout d'informations, revue des référentiels),
- poursuivre l'accompagnement des équipes, tant Fnac que Cegedim SRH, sur l'appropriation des processus,
- s'assurer de la qualité de la paie à l'issu d'un cycle annuel complet.

Enfin, il reste à réaliser un dernier lot dédié à la gestion des entretiens annuels de performance et l'obligation de suivi des entretiens professionnels obligatoires.

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Talent Track : projet de transformation de la politique RH de gestion des cadres et managers visant à relever les défis du business opérationnel de Keolis



VINCENT
MARABOEUF

Diplômé de l'IGS Paris en Management et Développement des ressources humaines, il a

débuté sa carrière dans le conseil chez AXA Group Solutions puis chez l'éditeur Technomedia en exerçant les fonctions de consultant / chef de projet. Il rejoint Keolis en 2013 pour prendre la fonction de coordinateur SIRH au sein de la Direction des ressources humaines Groupe.

Keolis

*Keolis, une vision nouvelle des mobilités
Keolis conçoit et exploite à travers le monde des réseaux de transport avec l'ambition de proposer à ses clients des solutions de mobilité sur mesure adaptées aux problématiques de chaque territoire. Fort d'une culture partagée de l'innovation, d'une compréhension globale des réseaux, des rythmes de vie et des comportements de déplacement, Keolis offre un transport moderne, performant et durable.*

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Talent Track est le projet de transformation de la politique RH de Gestion des cadres et des managers visant à relever les défis business du Groupe Keolis. Les ambitions du Groupe dans le domaine RH se sont ainsi traduites par les objectifs suivants :

- Harmoniser les processus RH en France et international ;
- Recruter les compétences manquantes ;
- Mieux identifier les talents ;
- Développer et retenir les collaborateurs ;
- Evaluer la performance ;
- Sécuriser les postes clés.

Talent Track est un projet de transformation RH supporté par la mise en place d'une solution applicative ambitieuse et moderne : **t@lent**. Elle couvre l'ensemble du périmètre fonctionnel de la gestion des cadres du Groupe Keolis en France comme à l'international.

Cela a été engagé alors que Keolis disposait de très peu voire d'aucun outil pour soutenir ses processus RH. L'absence ou la faible quantité de solutions existantes, ainsi que le manque de communication entre les différents processus, ne permettait pas de répondre aux enjeux business du Groupe.

De ce fait, la relation de la Direction Ressources Humaines avec ses clients internes n'en était que plus affaiblie, ne lui permettant pas de communiquer sur sa performance et affaiblissant le rayonnement de la marque employeur de Keolis.

Fort de ce constat, Keolis a engagé une réflexion globale sur son système d'information RH. Une étude, ainsi qu'un business case ont ainsi été réalisés. Ces exercices ont porté sur la globalité des processus RH afin de mesurer la valeur ajoutée du système d'information RH du Groupe. Le sondage RH réalisé auprès de tous les utilisateurs cibles a permis de confirmer les enjeux, les objectifs du projet et de recenser les besoins des collaborateurs afin d'y répondre au mieux

à travers la mise en place d'une nouvelle politique RH, dont la traduction fonctionnelle s'est faite dans t@lent.

L'enjeu principal du projet est la montée en compétences des cadres Keolis afin de réussir le projet industriel Groupe. Afin d'accompagner cette population, 3 défis sont à relever :

- **Défi des ressources** : identifier les compétences clés, sécuriser les ressources rares et critiques, attirer et retenir les meilleurs talents, identifier les leaders de demain ;
- **Défi managérial** : proposer un socle managérial commun avec des référentiels et des processus harmonisés, développer une culture et des valeurs communes à la dimension d'un groupe international, renforcer les compétences managériales, impliquer les managers dans le pilotage de leurs ressources ;
- **Défi de l'engagement** : améliorer l'implication et la motivation des salariés (acteurs de leurs carrières), améliorer l'image de marque de l'entreprise (interne et externe).

RÉALISATION DU PROJET

En juillet 2012, la solution RH en mode SaaS (Software as a Service) **SAP Success Factors** a été retenue par le Groupe à la suite d'une démarche RFI/RFP ayant impliqué une consultation de 8 éditeurs/ acteurs du marché. Cet outil (baptisé « t@lent ») couvre l'ensemble du périmètre fonctionnel de la gestion des cadres du Groupe Keolis en France comme à l'international. Cette initiative a été le point de départ d'une réflexion plus large sur l'adéquation de la politique RH du Groupe aux enjeux business, et sur la perception des collaborateurs à la performance des processus RH. Elle a débouché sur la définition d'une cible en matière de SIRH, et d'une trajectoire de transformation ambitieuse sur l'ensemble de la chaîne de valeur RH.

Les **processus couverts** sont la Gestion administrative, les Congés et absences, le Recrutement / mobilité, les Entretiens annuels (performance et développement), la Revue salariale, la Formation et les People Review / Plans de succession.

Pour l'implémentation de chaque processus, l'équipe projet a impliqué les opérationnels de Keolis dans la revue des processus et la mise en place de l'outil t@lent au sein du Groupe. Chaque module a été déployé successivement en France, puis à l'international.

La mise en œuvre des premiers modules a débuté en septembre 2012. Fin janvier 2013, les modules gestion administrative et recrutement étaient en production, tandis qu'à la période estivale, les modules performance et objectifs étaient déployés.

Début 2014, c'était au tour des modules Rémunérations et Congés

/ Absences, et début 2015, celui du module Talent Learn (Formation).

En mai 2015, le dernier module Talent Review était lancé (People Review et plans de succession), clôturant ainsi la vague de déploiements en France.

Élément clé de son succès, le projet a été, et continue d'être soutenu par la Présidence et la Direction Générale du Groupe Keolis. Il a renforcé l'image de marque du Groupe, celle de la fonction RH en interne et a contribué à la professionnalisation des équipes opérationnelles et RH. De plus, t@lent représente pour le Groupe un argument certain dans le cadre d'obtention de nouveaux marchés, contribuant ainsi au développement du business en France comme à l'international.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Les moyens mis en place ont été de différentes natures :

Une gouvernance forte, accélérateur de communication et de prise de décision

Les comités réguliers ont permis de conserver un niveau de communication et de transparence sur tous les modules en cours et déployés à tous les échelons de l'organisation. Ils ont permis la remontée rapide de points d'alertes si nécessaire. Ce mode de fonctionnement s'est avéré efficace car les différents modules sont liés sur des aspects stratégiques, fonctionnels, de processus et de conduite du changement.

L'implication des métiers pour favoriser l'appropriation

L'implication des directeurs de modules (directeurs RH fonctionnels



siège de Keolis) a permis la prise de décision rapide lors de la mise en place (les décisions ont été prises rapidement sans besoin d'escalade pour la plupart), et a constitué un facteur clé de succès. Les opérationnels ont été partie prenante du projet dans le choix de la solution, la revue des processus, la mise en place de l'outil, la communication. Ils ont été un point clé de la réussite de la démarche par l'appropriation des utilisateurs finaux.

Tous les modules déployés font régulièrement l'objet d'améliorations continues à travers des ateliers destinés aux retours d'expériences des utilisateurs et des nouvelles fonctionnalités proposées par l'éditeur lors des releases trimestrielles.

L'équipe projet : Penser "Organisation" et se mettre à la place des utilisateurs. Le SIRH est au service des opérationnels, s'intègre dans l'organisation et les processus.

L'entité SIRH a été créée en cours de projet et s'est intégrée dans les différentes instances de gouvernance. Sa création a été indispensable à la continuité du projet afin de soutenir le choix de Keolis dans le déploiement successif des modules, en France, puis à l'international.

• **La mise en place d'une charte qui a guidé le projet**

• « **Un projet RH pas uniquement pour la RH** » mais à destination des métiers : une démarche RH au service du business et non pas RH pour la RH.

• **Pragmatisme, simplicité, et standardisation** : en particulier dans la revue des processus en les adaptant si nécessaire aux contraintes de l'outil, la simplicité était le mot d'ordre pour respecter les défis du projet à savoir, l'appropriation, le respect des délais et l'implication des différents acteurs.

• **Le mieux est l'ennemi du bien.** « Agir plutôt que finasser »

• **Plaisir et Fun** : « Créer les conditions nécessaires pour prendre du plaisir dans le projet »

• **Rigueur et Professionnalisme** : « Respect des délais et des engagements », Time Boxing

• « **Prise d'initiative et droit à l'erreur** », le tout dans une méthodologie projet cadrée

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'implication des différents acteurs, le respect des délais, l'appropriation par les acteurs métiers ont été les **trois principaux défis** du projet.

Pour y faire face, nous avons :

• Choisi des sponsors forts et au plus haut de l'organisation, appui d'un sponsorship de 1er niveau (PDG et DG) et proximité forte du top management.

• Impliqué les opérationnels dans le choix de la solution, la revue des processus, la mise en place de l'outil, la communication.

• Mis en place un plan de conduite du changement adapté pour chaque module, ainsi qu'une communication dès l'amont du projet afin de susciter l'envie des collaborateurs.

• Mis en place une entité dédiée à la transformation RH et SIRH, une cellule SIRH dédiée à l'outil et aux processus associés, capable d'assurer la maintenance, le support et l'évolution de t@lent.

• Pensé "Organisation" et se mettre à la place des utilisateurs.

• Utilisé une méthodologie projet DSI afin de respecter les délais et les budgets.

• Voulu un outil ergonomique et multi-devices, afin de faciliter son appropriation et ne pas provoquer de décalage entre les outils utilisés par les collaborateurs dans le cadre

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La culture de Keolis et l'ADN du Groupe, de rachat et de gestion de réseaux par délégation de services, fait de Keolis une entreprise à la structure très décentralisée. Pour pallier ce manque de proximité avec le terrain, un plan de conduite du changement spécifique a dû être mis en place avec pour objectif de rapprocher les fonctions centrales des problématiques issues du terrain.

Dans cette optique, **une adaptation ainsi qu'une multiplication des outils de communication et de formation** a dû s'effectuer (web conférences, e-learning, diffusion de guides papiers et électroniques, newsletters...). La communication a rythmé le projet pour assurer sa continuité (pas de temps morts dans le projet).

La mise en place d'une charte graphique intégrée dans les outils de communication et de formation : logos, guide utilisateurs, Newsletters, Zoom BAE (newsletter dédiée à la Bourse à l'emploi), supports e-learning, portails internes et externe de recrutement, goodies...

A ces moyens de communications dématérialisés s'est ajouté **le besoin pour l'équipe projet centrale de se déplacer en filiales**, en France comme à l'international, afin d'écouter et « d'évangéliser » les opérationnels. La DRH de Keolis s'est déplacée à plusieurs reprises en France et à l'étranger pour présenter, communiquer et répondre aux questions des utilisateurs finaux.

de leur vie personnelle et ceux utilisés dans leur vie professionnelle.

- Effectué un bilan régulier afin d'avoir des retours d'expériences.

L'anticipation de ces défis dès le début du projet, tout en conservant de la souplesse et une capacité d'adaptation au sein de l'équipe projet, ont été les solutions pour relever ces défis.

RÉSULTATS

Les gains engendrés se ressentent à plusieurs niveaux :

Pour l'organisation : Les enjeux business et RH du Groupe ont été rapprochés. La stratégie RH n'en est que plus cohérente et sensée. Le projet a fait de la fonction RH un atout majeur au renouvellement des contrats de Keolis et aux gains de nouveaux marchés. En externe comme en interne, la promesse RH existe, est communiquée et est mise en œuvre.

Pour la fonction RH : Les équipes RH en ont profité pour revoir et simplifier leurs processus. Désormais, la chaîne de valeurs RH est plus cohérente. Cette dernière est communiquée, ce qui favorise le rapprochement des équipes RH entre elles. La fonction RH a gagné en maturité, sait mieux répondre aux enjeux de ses clients internes, a augmenté sa visibilité externe, ainsi que la renommée de sa marque employeur.

Pour les salariés : Les salariés, managers et collaborateurs, disposent d'un outil et d'une politique RH favorisant la transparence et la prise de responsabilité. Les managers deviennent les premiers ambassadeurs RH auprès des collaborateurs. La démarche a répondu aux besoins exprimés lors du sondage réalisé en début de projet.

A ce stade le Groupe Keolis constate :

- Une amélioration de la performance de ses équipes RH, en particulier des équipes Recrutement et Gestion Administrative.
- Un investissement des opérationnels dont la charge managériale RH a augmenté.
- Un taux de réalisation des entretiens annuels qui dépasse les 90%.
- La satisfaction des clients internes, mais aussi des managers et salariés de Keolis, est un indicateur de performance certain.
- Une amélioration de la mobilité dans le Groupe.
- Un meilleur suivi de la formation des collaborateurs.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le Groupe souhaite capitaliser sur le projet t@lent pour renforcer d'avantage l'identité du Groupe et poursuivre les déploiements de l'outil à l'international.

Aujourd'hui, t@lent a été déployé dans plusieurs régions du monde, telles que la Belgique (pays pilote), les Emirats Arabes Unis, la Chine, le Canada (population CODIR) et l'Inde (population CODIR). Les campagnes de communication pour réaliser les déploiements ont déjà démarré pour 2015, avec pour cible la région Europe Continentale (Suède, Allemagne Norvège, Danemark, Pays-Bas), les Etats-Unis, l'Angleterre ou encore l'Australie.

Après 2 ans de mise en œuvre et plusieurs **retours d'expérience** sur l'utilisation de l'outil, les équipes SIRH continuent d'améliorer l'outil pour maintenir l'efficacité des processus et la satisfaction des utilisateurs. Les retours d'expériences des différents

acteurs des processus sont en effet un moyen pour les équipes SIRH d'être en constante réflexion sur les évolutions à apporter à t@lent. Un grand **sondage** sera lancé en septembre prochain pour vérifier que les promesses liées aux besoins identifiés lors du sondage en 2012 ont été tenues, ainsi que pour identifier les axes d'amélioration futurs.

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

*Déploiement d'un outil de révision salariale international
alliant robustesse et ergonomie*



**PATRICK
ARRIBAT**

Titulaire d'une Maîtrise de gestion et d'un BA en Langues et Business complétés par un Master en Diagnostic Social de

Sciences Po Paris, Patrick a occupé différents postes RH dans l'industrie, durant les 11 premières années de sa carrière. Aussi bien en France qu'à l'étranger. Avant de rejoindre Sanofi Pasteur MSD, il était Responsable du Développement RH de Saint-Gobain HPM à Paris. Depuis 2007, il occupe la fonction de Senior Director HR Europe au sein de la JV formée par Sanofi et Merck.



Sanofi Pasteur MSD a été créée en 1994, sous la forme d'une coentreprise issue du rapprochement de deux géants de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial : Sanofi Pasteur, la division vaccins de Sanofi, et Merck, connue sous le nom de MSD en dehors de l'Amérique du Nord. Avec plus de 1000 professionnels dédiés aux vaccins pour couvrir 19 pays à travers l'Europe, Sanofi Pasteur MSD adapte et commercialise les vaccins issus de la recherche aux exigences et spécificités des marchés européens.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En 2011 Sanofi Pasteur Msd a fait le choix de SAP pour construire sa plateforme SIRH. Un choix dicté par le nécessaire rapprochement avec le département Finance (utilisateur de ce même ERP) afin d'assurer une parfaite concordance entre le suivi des effectifs et celui des coûts de personnel qui représentaient alors 65% de nos dépenses opérationnelles. Depuis lors, ce choix technologique a été confirmé et renforcé au gré des différents projets SIRH menés (management de la Performance, Gestion des Talents,...).

Si la robustesse des solutions déployées est reconnue, l'expérience utilisateur s'est avérée critique et critiquée. L'ergonomie des solutions mises en place étant unanimement dénoncée par les utilisateurs finaux

pour son absence d'intuitivité, de flexibilité et/ou de simplicité dans la gestion des workflows.

“Si pour commander un billet à la SNCF c'est possible, peut-on espérer avoir des applications RH intuitives?”.

Dans ce contexte, en 2014 une révision de la politique salariale de l'entreprise a été mise en place, reposant sur 2 principes :

- Une harmonisation des pratiques (Bonus, promotions, augmen-

tations,...) permettant de jouir d'un véritable socle Européen.

- Une validation s'appuyant sur la hiérarchie (GOA) de l'entreprise jusqu'à son plus haut niveau.

Cette politique, Européenne par nature, a donné lieu à la mise en place de processus harmonisés et appelé à la mise en œuvre d'un outil *CORE* susceptible d'apporter toute la robustesse requise pour le traitement d'un processus hautement sensible.



Par ailleurs, dans un contexte de transformation digitale de l'entreprise, l'accessibilité mobile et l'ergonomie/facilité d'utilisation se devaient d'être des Drivers forts du projet MYREWARD.

RÉALISATION DU PROJET

Comment concilier ce qui fait la force de nos systèmes actuels, à savoir :

- Des politiques RH européennes harmonisées,
- Et un socle IS robuste (SAP)

Avec une recherche d'ergonomie répondant aux besoins utilisateurs et aux meilleurs standards du marché ? De ce 3^{ème} objectif est née l'idée d'une 3^{ème} brique complémentaire : un portail WEB ergonomique.

Process Européen : Aujourd'hui, tous les pays ont le même calendrier, les mêmes règles de calculs de bonus et le même outil. La seule partie locale reste l'enveloppe de révision de salaire qui est contextualisée. Ce process européen nous a donc permis d'optimiser l'implémentation du projet.

SAP – Back-office robuste : Sanofi Pasteur MSD a fait le choix en 2011 de porter son SIRH sur cet ERP connu du marché. Ce système offre aujourd'hui toutes les qualités requises en terme de robustesse d'exécution de process ainsi qu'en possibilités de configuration pour répondre aux spécificités de l'entreprise. En revanche, l'ergonomie et la facilité d'utilisation ne correspondent pas au niveau d'exigence attendu par les utilisateurs qui plébiscitent des interfaces plus intuitives.

Portail Web Ergonomique : Porté par le lancement de son nouvel intranet (SharePoint) et par l'équipement de tablettes, le groupe projet a décidé de franchir un pas conséquent pour mettre à disposition l'outil de révision salariale et d'attribution des bonus.

Les spécificités de ce portail sont les suivantes:

- Alignement avec la charte graphique de l'entreprise
- Communication en temps réel avec le système Back-Office
- Application ne nécessitant pas de formation particulière pour son utilisation
- Répondre aux besoins des opérationnels tout en permettant la consolidation

L'innovation de ce portail est double:

- Technique: aucune donnée n'est stockée dans ce portail grâce à une communication permanent en temps réel avec SAP.
- Ergonomie: la facilité d'utilisation et son intuitivité

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet est conjointement mené par le département RH et le département IS.

L'organisation projet est donc construite sur ce schéma avec des binômes IS et RH pour la direction et le sponsorship du projet. Nous nous sommes également appuyé sur les RH locaux pour le testing et la mise en œuvre locale, un business champion pour l'expression du besoin, le testing et la conduite du changement et sur des experts internes et partenaires externes pour le design

technique de la solution et sa mise en œuvre.

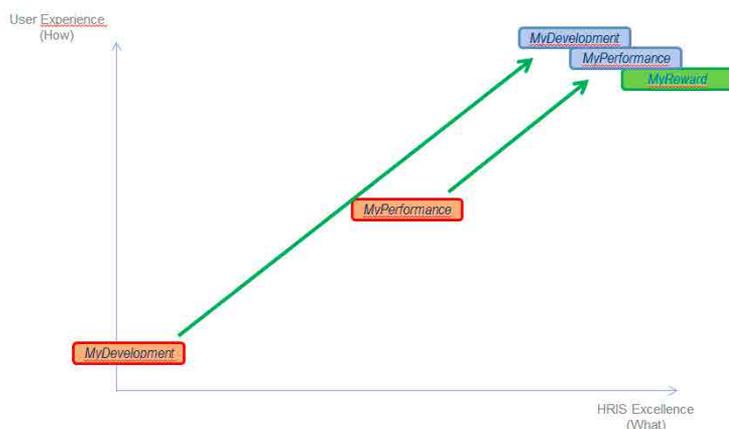
DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nous avons relevé 3 difficultés principales:

Expertise : Nous sommes accompagnés par de très bons partenaires, spécialistes SAP HR d'un côté et Solution Web de l'autre. Nous avons choisi de gérer deux acteurs pour cette co-construction afin de tirer le meilleur parti des 2 mondes.

Sensibilité du projet : La donnée 'salaire' et son traitement sont des sujets très sensibles. Toute erreur ou aléas d'exécution est très mal perçue eu égard à l'association que chacun fait avec le traitement de la paye jugé très rigoureux. Ainsi, une campagne de tests approfondis pour garantir la fiabilité et la performance de l'application ainsi que la bonne intégration entre la solution Back-office & la solution Front-End a été menée.

Execution du process : L'application, telle que perçue par les utilisateurs, est de grande qualité et intuitive. Elle doit cependant rester fiable et être accompagnée d'une dynamique de change Management ad hoc. un support Post-Projet intense a été mis en place afin de palier tout bug / anomalie / incompréhension et ne pas altérer l'image de l'application et le BUY-IN.



RÉSULTATS

Une facilité d'utilisation pour tous les managers qui proposent des révisions de salaires, l'allocation d'un Bonus ou une promotion : Nous avons collecté de nombreux retours positifs de la part des managers et directeurs, mettant en avant la simplicité d'utilisation de l'outil et sa rapidité.

Une consolidation facilitée bannissant les multiples fichiers Excel en parallèle : Les discussions d'arbitrage, à tous les niveaux hiérarchiques, se sont faites en se basant sur l'application, sans extraction alternative ou complémentaire.

La validation de notre approche stratégique élaborée en 2011 : SAP est confirmé dans son positionnement de socle du SIRH de Sanofi Pasteur MSD.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le projet aura peu d'évolutions dans le futur: nous profiterons des remarques d'amélioration pour consolider cette application.

En revanche, la Roadmap SIRH s'appuie de manière très forte sur la réussite de ce projet. Cette approche et cette stratégie est validée par les Sponsors du SIRH, au plus haut niveau.

- notre outil d'évaluation de la performance (MyPerformance) va être projeté au même niveau d'ambition: une excellence opérationnelle irréprochable et une ergonomie qui en facilite la compréhension, l'usage et l'appropriation
- la prochaine brique fonctionnelle du SIRH (MyDevelopment) va permettre à l'entreprise d'exécuter et suivre le plan de développement de chaque collaborateur. L'ambition de ce projet est importante: **créer et déployer cette application dans notre nouveau standard** (robustesse & ergonomie)

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

En appui de nos politiques RH européennes notre stratégie SIRH est portée par l'ambition d'allier robustesse du back-Office et facilité d'utilisation (ergonomie et mobilité). MyReward, la nouvelle brique de notre SIRH dédiée aux révisions salariales nourrit cette ambition et conforte nos choix stratégiques.

Process Européen : Cette brique est innovante car nous avons autant de process de révision salariale que de pays. Il en était de même pour les calculs des bonus & leur attribution.

Un back office robuste et un front office ergonomique : Le système mis en place garde les avantages déjà connus de notre ERP : robustesse, fiabilité des données tout en étant attractif pour les utilisateurs de par son intuitivité et sa facilité d'utilisation.



Les 7 et 8 avril 2016
au Pavillon Henri IV à
Saint-Germain-en-Laye

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

Le Cercle SIRH organise chaque année cet événement unique à destination des responsables SIRH :

L'objectif de cette université est de proposer aux responsables SIRH un lieu de réflexion convivial, où ils peuvent, durant deux journées, étudier les perspectives du SIRH. Cette université se déroule sous la forme d'un séminaire résidentiel où les participants alternent entre ateliers participatifs, conférences et séances plénières.

40 professionnels du SIRH sont présents chaque année pour échanger sur les grandes tendances du SIRH de demain, l'édition 2016 permettra d'analyser les nouvelles tendances technologiques et leurs impacts sur le SIRH : le big data et la RH, la digitalisation des entreprises...

Retrouvez le programme complet sur www.universite-printemps-sirh.com

