

ÉDITION 2014



LES TROPHÉES SIRH



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

LE JURY	4
----------------------	---

CATÉGORIE DÉVELOPPEMENT RH

L'optimisation de l'outil E-Talent Group - à zéro coût projet - avec la mise en place d'un modèle de gouvernance dédié SaaS pour une efficacité optimum au sein d'Alstom	6
<i>par Laetitia LÉGER</i>	

Mise en place d'une solution globale de santé-sécurité au travail chez Disneyland Paris : Archimède	10
<i>par Bruno PATIE</i>	

Mise en œuvre d'un outil de développement des compétences 360° Feedback au sein de l'Université du Courrier du Groupe La Poste	13
<i>par Marion TREMINTIN</i>	

Blend Path, une cartographie des métiers dynamique à la pointe de l'innovation pour Nespresso	18
<i>par Sophie COUSTAURY</i>	

CATÉGORIE PILOTAGE RH

Mise en place d'un reporting RH nominatif mondial : Polyphème pour Areva	23
<i>par Rémi LANNE</i>	

Mise en place d'un dispositif modulaire et centralisé de pilotage RH pour le groupe BPCE	27
<i>par Emmanuel PICHAT</i>	

Mise en place d'un outil de reporting et de pilotage RH mondial au sein du Groupe Faurecia : METIS (Manage Excellence Through Information System)	31
<i>par Laurent VILLEMAGNE</i>	

CATÉGORIE INNOVATION NUMÉRIQUE

- Mise en place d'un portail RH pour l'ensemble des agents et managers après l'optimisation des processus de gestion administrative et d'évaluation dans un objectif de simplification et de développement durable chez Banque De France 34
par *Laurence CASCARINO*
- Création d'un site recrutement mobile Elixir permettant aux candidats de postuler directement depuis leur smartphone et d'inclure leur cv et lettre de motivation 38
par *Danielle DUMONT*
- Mise en place d'une station analytique pour valoriser et protéger la marque employeur, dans une logique de prévention et d'amélioration continue des relations sociales dans le « Care Center » de Manpower 41
par *Gérard TAPONAT*
- Mise en place pilote de la Déclaration Sociale Nominative impliquant le développement spécifique d'une nouvelle déclaration, d'importantes actions de fiabilisation des données et aussi une réflexion sur le positionnement des différents acteurs de Gestion Administrative et de Paie au sein de la Société Générale 45
par *Jean-Charles ECHARD*

CATÉGORIE STRATÉGIE SIRH

- Projet de migration PAIE et GT pour 2 mines AREVA du NIGER.
Projet ARZIKI (= Ressource ou Richesse en Haoussa, dialecte nigérien) 48
par *Jasmine HELM*
- Mise en place progressive d'un SIRH mondial chez Arkadin 51
par *Armelle DE MADRE*
- SMILE : Déploiement à l'international d'un nouveau SIRH en mode SaaS couvrant tous les processus de GRH ainsi que la base de données salariés groupe de Bel 53
par *Magali DEMOUSTIER*
- Dématérialisation du processus de gestion de l'intérim au sein d'Eiffage 57
par *Muriel SZYMANSKI*
- Refonte des modules de gestion administrative, paie, formation et GPEC pour créer un système unique et collaboratif au sein d'Opéra de Paris 61
par *Alexandre BOUVRESSE*

LES PARTENAIRES 64

Remerciements à Patrick Schargrod - HIRIS.



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



Gérard PIÉTREMENT,
Président fondateur de la société DANAE en 1998, spécialisée dans l'aide au choix et la mise en place de systèmes d'information ressources humaines. Il est à l'origine des benchmarks des SIRH auprès des grandes entreprises, du Cercle SIRH et de l'institut du pilotage social, l'IPSOC. Il a participé à la coordination et à la rédaction des ouvrages du Cercle SIRH (« SIRH : enjeux, projets et bonnes pratiques », Vuibert, 2^e édition 2012 et « le SIRH de demain en 100 questions », Studyrama, 2013) et à l'ouvrage collectif de l'Institut du pilotage social « la gestion de l'information sociale, de la France à l'international », Vuibert, 2013.

Un grand merci aux candidats d'avoir pris le temps de rédiger une synthèse sur les projets SIRH menés.

Pour cette troisième année des trophées, nous avons à nouveau beaucoup de dossiers très intéressants dans chacune des 4 catégories.

Les dossiers ont généralement les caractéristiques suivantes, ils sont :

- innovants (du point de vue technologique, fonctionnel, ou stratégique),
- reconnus (la communauté reconnaît l'intérêt de ces projets),
- et inspirants (ils deviennent une source d'inspiration pour les autres).

Depuis la création des trophées, nous avons maintenant 50 projets qui répondent à ces caractéristiques, qui vont être à disposition de la communauté et mis en ligne dans notre future bibliothèque numérique du SIRH.

Nous tenons également à remercier notre jury, qui est maintenant constitué des lauréats de l'année précédente, ce qui donne un caractère très opérationnel à notre remise de trophées, et plus particulièrement Michel GERMAIN, le président du jury pour sa disponibilité et sa vision de la transformation numérique des RH et de l'entreprise, et nos partenaires :

- Frédéric LAU du CIGREF pour la vision numérique et digitale,
- François LECOMBE pour la vision RH.

La sculpture originale des trophées en bronze illustrant la construction et l'évolution du SIRH sera remise aux lauréats et au DSIRH de l'année.

Nous espérons que cette cérémonie sera l'occasion pour vous de découvrir les projets menés par vos pairs dans d'autres entreprises et d'échanger avec eux sur les projets qui sont proches de vos préoccupations sur le SIRH.

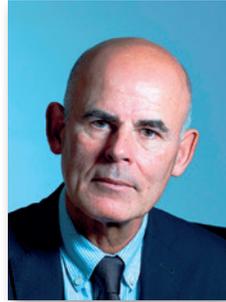
Et pour terminer, merci à Annabelle pour toute son énergie mise au profit du développement des trophées et plus largement du cercle SIRH.



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.

LE JURY

Le jury est composé des lauréats 2013, d'universitaires et de représentants des partenaires des trophées SIRH. Il est présidé par Michel GERMAIN, spécialiste des technologies de l'information et de la communication.



Michel GERMAIN, Spécialiste des technologies de l'information et de la communication, travaillant sur les enjeux sociétaux et organisationnels des nouvelles technologies, il enseigne au Celsa (Université Paris-Sorbonne) comme Professeur associé, en même temps qu'il exerce une activité de conseil et d'expert dans le cadre de la société Arctus, spécialisée depuis 1999 dans l'accompagnement de dispositifs web, dont il est l'un des directeurs-associés. Observateur et analyste de la société de l'information, il a été le conseiller pour les nouvelles technologies du Ministre du Logement, Christine Boutin en 2008. En 2009, il a accompagné la Délégation aux Usages de l'Internet (DUI), ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans la réalisation du Référentiel des métiers de l'Internet. Auteur de nombreux ouvrages spécialisés, il est un expert reconnu de l'intranet depuis 15 ans et à l'origine de nombreuses initiatives comme l'observatoire de l'intranet, Intracom ou ClubNet.

Bruno CROISET, Dans l'hôtellerie-restauration depuis plus de 30 ans en France et à l'international, actuellement directeur de l'emploi et des conditions de travail chez Accor France. Il est en charge de recrutement, de la formation initiale, des relations institutionnelles, de la mise en oeuvre des accords de groupe (Handicap, RPS, Pénibilité, VAE). Bruno CROISET est aussi Vice-Président du FAFIH (OPCA de l'hôtellerie-restauration). Son projet de mise en place d'une solution numérique de pré-sélection objective et automatisée des candidatures a reçu le trophée 2013 de l'innovation numérique.



Jean FOCHEUX, Diplômé de l'ESSEC, il a commencé sa carrière dans le Conseil. Au service de la fonction RH, il a acquis une expertise dans l'organisation RH, les process RH et le pilotage de projets SIRH globaux. En 2004, il rejoint le groupe ROCHE à Bâle pour piloter la mise en oeuvre du SIRH et d'un Centre de Services partagé pour la branche Pharma. En 2007, il intègre la RH Groupe et prend la Direction du Programme CHRIS (SIRH global) d'abord en Suisse pour la phase Europe, puis aux Etats-Unis chez Genentech (groupe Roche) pour le déploiement dans le reste du monde. Son projet de mise en place d'une solution unique et collaborative sur le périmètre mondial de Roche a reçu le trophée 2013 de la stratégie SIRH.

Véronique JAU POUPINEAU, Diplômée d'un master 2 en management global à l'Université Paris Dauphine, elle est actuellement responsable du département marque employeur au sein du Groupe La Poste. Précédemment, elle occupait le poste de responsable projets communication au sein du siège de La Poste, après avoir été responsable alternance en Ile de France pendant six ans au sein du Groupe. Son projet de prolongement du site carrières du Groupe La Poste sur les réseaux sociaux a reçu le trophée 2013 du développement RH.



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

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



Vincent PAUGAM, Diplômé de l'ESSCA en 1999, Il commence sa carrière au sein de la société TFE (Transports Frigorifiques Européens) au poste de Responsable de la gestion des temps. Il sera ensuite Responsable projets SIRH chez Chronopost puis Responsable SIRH du Groupe Vivarte en 2005. Il rejoint Carrefour en 2013 en tant que Responsable du Pôle support et administration fonctionnelle SIRH. Il a été élu Directeur SIRH 2013.

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

L'optimisation de l'outil E-Talent Group - à zéro coût projet - avec la mise en place d'un modèle de gouvernance dédié SaaS pour une efficacité optimum au sein d'Alstom



LAETITIA LÉGER

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.

ALSTOM

Alstom est un des leaders mondiaux dans les infrastructures de production et de transmission d'électricité, ainsi que dans celles du transport ferroviaire. Le Groupe constitue une référence en matière de technologies innovantes et respectueuses de l'environnement. Le Groupe est présent dans 120 pays avec 96 000 salariés et un chiffre d'affaires de 20,3 milliards d'euros.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le recrutement et la mobilité interne sont gérés sur E-Talent (Taleo), solution SaaS depuis 2011 sur un périmètre worldwide (95 000 salariés dans 70 pays). L'outil bien que considéré comme un des meilleurs du marché ne recueillait d'une part qu'une perception moyenne de nos utilisateurs, et d'autre part n'attirait pas particulièrement l'attention de nos VP talent, ceux-ci plus absorbés à regarder d'autres solutions SaaS du marché. Par ailleurs, après deux années de déploiement, il ne s'était plus rien passé sur l'outil – ni upgrade, ni améliorations.

En parallèle, le contexte économique nous a fait réduire notre budget sur les projets HRIS, limitant donc le lancement de projets d'envergure et les dépenses.

Le défi était donc de redynamiser l'outil et aussi de démontrer que

nous possédions une Rolls mais sans en avoir activé les options... et qu'une fois celles-ci en place, plus aucun regard ne se tournerait vers l'extérieur, que satisfaction et conviction l'emporteraient définitivement sur du long terme.

LA RÉALISATION DU PROJET

Dans une première étape il s'est agi de reconstruire cette dynamique HRIS sur l'outil e-talent par la mise en place d'un modèle de gouvernance dédié SaaS ; puis dans une deuxième étape de lancer des initiatives HRIS d'amélioration de l'outil.

Celles-ci ont permis de définir tout d'abord des quick wins à mettre en œuvre rapidement, puis des short term configuration sur un moyen terme, et enfin des sujets de projets potentiels. Ensuite, nous nous sommes directement adressés à nos VP secteurs afin de leur démontrer que notre outil actuel possédait tout un ensemble de

fonctionnalités inexploitées (et déjà achetées) qui pourraient répondre à leurs besoins, au service de la stratégie Talent.

Toutes ces initiatives ont été à coûts zéro sur le budget projet car la configuration en modèle SaaS est aujourd'hui grâce à ce nouveau modèle de gouvernance dans le périmètre HRIS et les fonctionnalités étaient disponibles, mais non utilisées.

Cet aspect a évidemment beaucoup contribué à l'adhésion des VP, car c'est un projet sans engagement de dépenses avec une réactivité efficace du fait d'un nouveau modèle de gouvernance adopté.

Sur l'aspect organisationnel : La première action pour redonner du dynamisme a été le recrutement au sein de l'équipe HRIS, d'un chef de projet senior dédié à 100 % sur l'outil E-Talent afin d'avoir une expertise complète et efficace sur cette solution groupe.

La deuxième action a été l'achat d'une base spécialement dédiée à la formation afin de pouvoir lancer un

plan de « E-Talent training Recovery » leadé par nos collègues de l'équipe Process & Tools Group (après formation par HRIS) et dédié à remettre à niveau les utilisateurs HR sur l'outil. La troisième action a été de profiter de ce modèle SaaS, pour proposer un modèle de gouvernance différent de nos modèles habituels. L'idée a été de déplacer les tâches de configuration de l'IT vers HRIS afin de gagner en temps et en coûts. Un gain en temps par la réalisation sans délais de configuration et un gain en coûts puisque non facturés par HRIS aux secteurs – à la différence de l'IT.

Par ailleurs, un RACI (Responsable, Accountable, Contribution, Information) a été clairement établi entre les différents stakeholders (HRIS, Support niveau 1 et 2, Editeur) tant sur la partie projet que sur la partie « run ».

Chacun s'est vu préciser les tâches et responsabilités lui incombant. Par ce biais, HRIS a renforcé son image de centre d'expertise, relayé par Process & Tools niveau Group et countries, en charge de la communication et de la formation dans les pays. Le support de E-Talent a continué d'être assuré par Process & Tools Countries (niveau 1) et une équipe support basée en Pologne (Niveau 2).

Sur l'aspect run et projet : Nous avons établi une méthodologie très précise d'upgrade, nous assurant 3 upgrades dans l'année afin d'avoir à disposition les nouvelles fonctionnalités proposées par l'éditeur et être parfaitement maintenu. Ensuite deux sessions d'optimisation ont été planifiées (mai 2013 et mars 2014) afin de répondre à nos objectifs :

1^{ère} session : Définition de quick wins et de short term configuration actions

Il s'est agi de définir les points d'améliorations visibles et utiles à nos utilisateurs dans l'usage quotidien de l'outil. L'objectif naturellement était de simplifier le travail de nos HR mais

aussi de pouvoir bénéficier rapidement d'une meilleure perception de l'outil. Les short term config actions ont été des améliorations plus longues à mettre en place – nécessitant des workshops ou des réunions de travail, mais sur lesquelles les bénéfices attendus étaient clairement évalués. Cette première session a réuni principalement des utilisateurs clefs et le VP talent group. Nous nous sommes fait aider d'Oracle pour la préparation et les démonstrations. Une collaboration très productive.

Après mise en œuvre des outcomes en production – et un retour extrêmement positif de nos utilisateurs, tant sur la partie outil que sur la démarche initiée, nous avons lancé la 2^{ème} session.

2^e session : projets potentiels

Celle-ci s'adressait uniquement au VP talent group et aux VP talent secteurs. Le but était de leur démontrer que nous avions un outil performant mais sous exploité. Après plusieurs discussions destinées à comprendre la stratégie Talent, nous avons travaillé sur des sujets clefs pour le business afin de leur présenter pendant cette session.

Nous avons rencontré un écho très positif d'une part parce que nous avons bien compris les enjeux et surtout parce que nous proposons des solutions pragmatiques – sans coûts, car disponibles au regard de notre contrat. Après ce retour enthousiaste, nous avons planifié une roadmap pour la mise en place de ces nouvelles fonctionnalités. Malgré les restrictions budgétaires globales, notre chef de projet e-talent a reçu l'autorisation de pouvoir se déplacer à Singapour (lieu où est installée l'équipe Talent) pour mener efficacement les différents Workshops.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Sur la partie organisationnelle : Le modèle de gouvernance cible mis en place diffère de ceux existants pour les autres solutions HR Groupe. En effet, la configuration est normalement du ressort de l'IT ; En mettant en avant le modèle SaaS (et non pas ERP classique) nous avons pu jouer sur le fait que cette action pouvait revenir à HRIS. Nous savions qu'avec cette responsabilité nous pourrions :

- Gagner en efficacité – en réduisant les étapes entre HRIS et IT –,
- Être plus flexible par rapports à nos clients – par exemple en faisant de la configuration en direct avec eux avec rectifications « live » pendant les ateliers,
- Éliminer les coûts « projets » puisque supportés par HRIS sans refacturation.

Sur la partie run et projet : La réactivation des upgrades nous a permis de redonner du dynamisme à notre application par la mise en place régulière d'améliorations ou nouveautés, discutées lors de workshops. Les échanges entre opérationnels et HRIS ont repris, de nouvelles perspectives fonctionnelles se sont dessinées et des améliorations concrètes par ce biais ont eu lieu.

Comme tous projets groupe, les actions prises doivent être validées par l'ensemble des VP secteurs et entraîner une adhésion forte. Pour ceci, nous avons « marketé » nos propositions, tout comme l'image de HRIS, force de proposition, à même de comprendre les enjeux tant opérationnels que stratégiques du business. Nous avons déjà prouvé notre efficacité et notre réactivité sur les configurations en mode SaaS par la nouvelle organisation en place, et voulions mettre en avant notre compréhension des axes stratégiques du talent supporté par notre outil groupe.

Cette initiative HRIS a aussi eu un intérêt remarqué par le fait qu'il n'y avait aucun coût à supporter puisque toutes les fonctionnalités étaient déjà livrées et disponibles dans notre version actuelle. Nos upgrades réguliers de versions – grâce à une méthodologie précise mise en place depuis un an – a alors prouvé toute son efficacité et avantage.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Sur la partie organisationnelle : Le recrutement d'une personne pour prendre en charge la partie e-talent a été soutenu par le VP HR Efficiency et son arrivée au sein d'HRIS a été rapide. La mise en place du nouveau modèle de gouvernance s'est fait après quelques mois, nécessaires pour convaincre l'IT de notre expertise et capacité à prendre en main ces tâches leur incombant depuis le début. La construction de la méthodologie d'upgrade a pris quelques semaines et a pu être lancée efficacement, nous permettant d'une part de rattraper un retard non négligeable et d'autre part de sécuriser la maintenance de l'outil.

Sur la partie run et projet : La première étape a résidé dans l'analyse de la perception dégradée de l'outil. Nous sommes allés vers les opérationnels pour comprendre les insatisfactions, incohérences, défis à relever et attentes précises.

Suite à ceci, la première cible a été l'amélioration de l'outil sur des points faciles à mettre en place afin d'avoir un retour rapide positif. Ensuite, dans une vision plus long terme, il s'est agit de définir des axes d'amélioration utiles mais plus longs à mettre en place. La deuxième cible a été de servir au mieux la stratégie Talent au regard d'un contexte très mouvant. Nous avons pris le temps de comprendre les attentes afin de proposer les meilleures solutions, tout en anticipant certains aspects.

Afin d'être le plus efficace possible, nous avons travaillé sur ces sessions avec Oracle : Oracle a leadé la session du mois de mai, et nous avons leadé la session du mois de mars. Nous avons bien entendu travaillé en amont les sessions et pu apporter ainsi les réponses les plus appropriées au contexte Alstom et à la stratégie Talent du groupe.

Les points abordés ont été accompagnés de démo de l'outil.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Sur la partie organisationnelle : La principale difficulté a été de faire accepter ce transfert de compétences de l'IT vers HRIS ; C'est un changement de culture et de façon de travailler à laquelle l'IT n'adhérait pas naturellement. Dans une logique constructive nous avons alors proposé de travailler conjointement sur ce modèle cible. Nous avons profité de leur connaissance pour mieux appréhender les difficultés et mettre en place des process *compliant* avec les règles IT et l'audit interne – par exemple l'accès à la production par HRIS est à faire par un ticket qui autorise celui ci sur une période temporaire déterminée et est validé par l'IT directeur.

Sur le plan projet : Une des difficultés a résidé dans l'organisation de ces sessions et dans le fait que nous souhaitions les organiser très rapidement, notamment la première (la deuxième a pu être anticipée). Nous avions besoin des stakeholders clefs – difficiles à tous réunir sur une demi-journée – et d'Oracle pour la participation collaborative. Nous avons réussi malgré tout à mobiliser les par-

ticipants en argumentant sur leur rôle clef et un timing certes contraignant mais indispensable.

Pour la 2^e session, une majorité de participants étaient situés à Singapour. Il a donc fallu gérer le décalage horaire mais surtout le fait de proposer une séance de 3h30 en remote mode et maintenir leur intérêt sur la distance. Nous avons réussi en misant sur l'interactivité des échanges et les différents modes de présentation. Nous sommes passés de présentation ppt, à des démos, et des échanges pluri participants, le tout aidé par des caméras, nous permettant de nous voir.

RÉSULTATS

Sur la partie organisationnelle : L'arrivée du nouveau chef de projet e-talent dans l'équipe HRIS a apporté un nouveau souffle et grâce à son expertise nous avons pu engager les actions très rapidement. Le nouveau modèle de gouvernance a également eu un effet immédiat : nous sommes passés d'améliorations lentes à mettre à disposition à une quasi instantanéité. L'image d'HRIS, plus dynamique, force de proposition, « customer focus » a été appréciée et relayée.

Le passage de la partie configuration de l'IT vers HRIS a été validé dans ce nouveau modèle et celui-ci s'est même étendu à un autre outil groupe (JIRA => outil de ticketing pour les shared Services) et est en cours d'adaptation sur l'outil AU&ME (inscription aux formations).

Sur la partie projet : Nous comptons sur ces sessions pour faire comprendre à nos utilisateurs et stakeholders que nous avions les moyens d'apporter des améliorations significatives à leur travail et process grâce à l'outil. Nous voulions également que le regard sur l'outil soit positif et aussi marketer notre image en tant qu'HRIS, force de proposition. Le feedback à l'issue de ces sessions a été extrêmement positif. La façon dont HRIS a adressé les sujets a été appréciée et a porté ses fruits. Les participants ont activement contribué à chacune des deux sessions. Le mode interactif a aidé aux échanges et la présence d'Oracle a renforcé l'image d'HRIS travaillant avec les experts du produit.

A la suite de ces deux sessions, toutes les actions à mettre en place ont été définies, et HRIS a travaillé sur une roadmap afin de planifier au mieux et au regard des besoins toutes les fonctionnalités attendues.

Sur la 1^{ère} session, les améliorations suivantes avaient été identifiées :

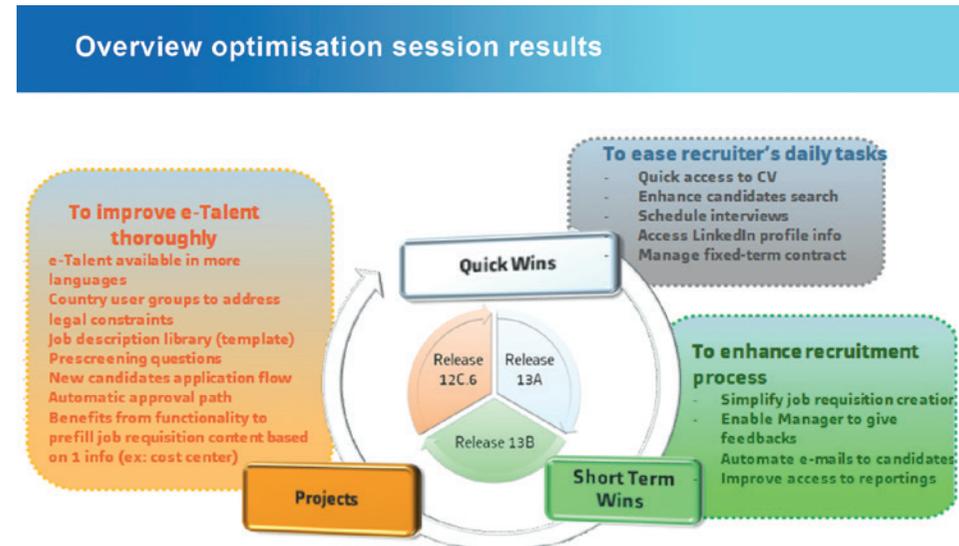
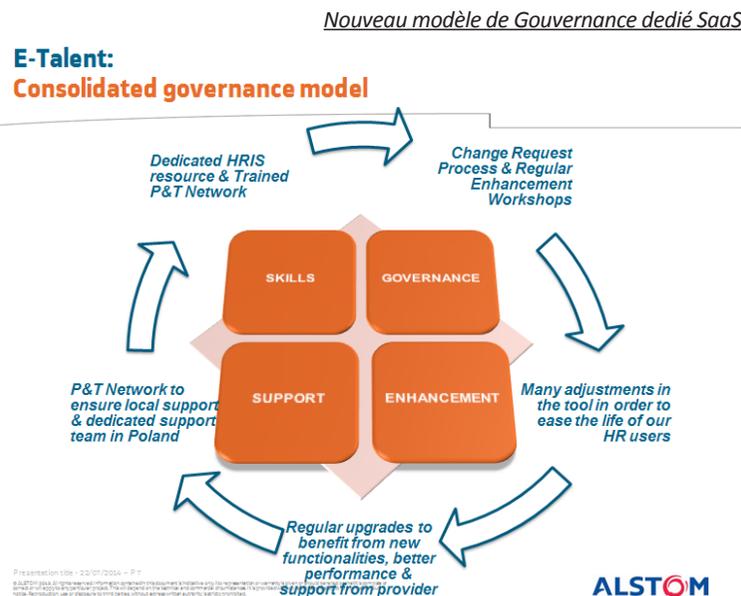
Suite à l'identification des améliorations possibles nous avons mis en place, **au niveau des Quick Wins**, différentes actions : l'amélioration des listes de candidats, l'amélioration de la recherche avancée pour trouver les candidats dans la base, un lien depuis l'outil vers le profil LinkedIn des candidats et la planification des entretiens de recrutement depuis l'outil. **Au niveau des short term wins**, nous avons mis en place la revue des correspondances à destination des candidats, la simplification de la demande de poste, la réorganisation des reports et les managers peuvent maintenant visualiser les candidats une fois présélectionnés par les RH.

Sur la 2^e session qui touche les projets, les fonctionnalités suivantes ont été mises en place : l'utilisation des dossiers de candidats, l'utilisation des questions de présélection pour identifier le candidat adéquat par rapport aux besoins et la production de la lettre d'offre depuis l'outil. L'utilisation de l'app Oracle pour le suivi des candidatures et d'un add-in outlook & explorer permettant de transformer un CV reçu par e-mail ou trouvé sur internet en un dossier candidat dans l'outil sont actuellement en cours de développement.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Sur la partie organisationnelle : Ce nouveau modèle marchant parfaitement bien, le VP HR Efficiency a souhaité le voir se développer sur d'autres applications. Il est actuellement en cours sur 2 autres solutions HR Group : JIRA outil de ticketing dédié aux Shared Services et AU&ME, plateforme Lotus Notes pour l'enregistrement aux sessions de formations.

Sur la partie projet : Nous comptons continuer dans cette dynamique... malheureusement le contexte Alstom et le rachat par GE ont stoppé pour le moment une partie de nos initiatives. Nous espérons pouvoir poursuivre d'une manière ou d'une autre car aujourd'hui nous avons expérimenté une façon de travailler, une confiance avec le business, et une énergie qui ont fait leur preuve tout au long des derniers mois.



Mise en place d'une solution globale de santé-sécurité au travail
chez Disneyland Paris : Archimède



BRUNO PATIE

Diplômé en 1994 d'un troisième cycle en Organisation et Système d'Informations à l'ESC Poitiers. Il commence sa carrière chez Sealed Air comme

chef de projet SIRH. En 2000, il a rejoint le Groupe Bouygues (Responsable SIRH Bouygues Telecom puis TF1). Il est en charge de la structure Projets SIRH de Disneyland Paris depuis janvier 2014.



Il y a de cela plus de 20 ans, une bonne fée se penchait sur l'Europe, et la magie Disney prenait vie ! Disneyland® Paris, géré par le Groupe Euro Disney, est depuis devenu un formidable succès commercial, où chacun peut voir ses rêves devenir réalité. La destination emploie près de 15 000 Cast Members et atteint une fréquentation de plus de 275 millions de visites depuis 1992, s'imposant comme la première destination touristique d'Europe.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

La sécurité a été choisie comme premier standard dès la création de notre premier parc à thèmes en 1955 aux Etats Unis. Ainsi, les 4 clés qui guident notre action au quotidien dans le monde entier sont, dans l'ordre : **Sécurité, Courtoisie, Spectacle, Efficacité.**

La Direction Santé et Sécurité au Travail (DSST) a été créée en 2009. Plus de 100 personnes sont dédiées à la préservation de notre capital humain. 5 pôles constituent cette direction : le pôle d'expertise et de conseil (Ergonomes, Toxicologues...), le pôle Prévention Santé et Sécurité au Travail (11 médecins, 14 infirmières, 19 chargés de prévention), le service Social, le service Formation/Préparation physique et le pôle First Aid (centres de premiers soins qui accueillent aussi bien nos visiteurs que nos salariés).

Cette Direction, au cœur du dispositif, travaille en étroite relation avec la structure dédiée au traitement des accidents du travail (environ 1500 par an), les CHSCT (15 + un CHSCT cen-

tral), l'inspecteur du travail, et tous les autres organismes externes.

Cette Direction ne disposait pas d'un SI capable de supporter dans sa globalité la politique de Santé-Sécurité de Disneyland Paris. Des activités entières étaient gérées dans Excel, il n'existait aucune passerelle avec le reste du SIRH et les évolutions législatives récentes sur les fiches d'exposition aux risques et à venir sur la pénibilité n'étaient pas gérées.

Pour toutes ces raisons, nous avons décidé de mettre en œuvre un projet d'implémentation d'une solution globale dans un système totalement intégré au SIRH. Nous avons sélectionné la solution de l'éditeur KITRY.

RÉALISATION DU PROJET

Depuis des années, les différents acteurs du process de santé/sécurité au travail travaillaient ensemble. Le projet a été l'occasion de réunir des représentants de tous les métiers pour remettre à plat les activités du process, les rôles et responsabilités, les flux d'information...

Ce travail complexe a été l'occasion pour chacun d'exprimer ses particularités et ses exigences. C'est ce partage qui a permis la mise en œuvre d'une solution globale permettant de centraliser toutes les opérations liées à la santé, sécurité au travail et de gérer de manière transverse les interactions entre les différents domaines :

Le pôle médical : Les médecins ont accès dans une base à l'ensemble des données consolidées sur les collaborateurs. Ils visualisent les données administratives, les données sur le rythme de travail, l'historique des accidents, l'historique des postes avec les risques associés. Le dossier médical est dématérialisé, les données en provenance des appareils para-cliniques sont interfacées. La gestion des convocations est automatisée en fonction du poste et des éventuelles surveillances médicales renforcées issues de la gestion des risques.

Le pôle produits chimiques : La gestion des produits chimiques se faisait dans une base Excel. Aujourd'hui, nous avons une base sécurisée qui nous permet de gérer les 2700 Fiches de Données de Sécurité, 100 nouveaux agréments par an, 5000 lignes

d'inventaire par an, 5000 évaluations du risque chimique sur la santé, 5000 évaluations du risque chimique par inhalation, 1000 FDS mises à jour par an, la création automatique des NIPC pour mettre à chaque poste de travail, ...

Le pôle gestion des risques : Les préventeurs santé gèrent les risques en liaison avec les managers et les médecins du travail. Nous gérons 52 risques pour 1000 structures, 500 métiers et 5000 postes de travail. L'évaluation de ces risques au quotidien, la mise à jour des actions et des mesures,... tout est saisi dans l'outil. Suite à ces différentes saisies au plus près de la réalité terrain, l'outil permet l'édition automatique de documents importants tels que les fiches individuelles d'exposition aux risques, le bilan des actions en cours et fermées, le DUER...

Le pôle accidents du travail/maladies professionnelles : La totalité des accidents bénins comme les accidents du travail déclarés est saisie dans le nouvel outil. Les données sur les accidents du travail sont partagées par un grand nombre de structures. Nous avons donc un gain très important à les saisir dans une base partagée avec des référentiels communs à toutes les structures. Les accidents du travail génèrent de nombreuses tâches administratives (formulaires Cerfa...). Là encore leur automatisation ainsi que l'automatisation des workflows associés génèrent des gains de temps importants.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour marquer l'importance stratégique du projet Archimède pour Disneyland Paris, le sponsor du projet était le Vice Président RH : Daniel Dreux.

La Direction de projet pilotait 4 groupes de travail :

- Risques professionnels
- Médical
- Accident du travail / Maladie professionnelle
- Un groupe transverse sur l'intégration et la confidentialité des données

Dans chaque groupe de travail, nous retrouvons un représentant du métier (MOA), un représentant de la structure SIRH (AMOA), un représentant IT (MOE), un représentant de l'intégrateur. 3 personnes ont été détachées sur le projet à temps plein de décembre 2012 à janvier 2014. Le projet a mobilisé 10 personnes en tout.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une des contraintes du projet a été de gérer la cohabitation entre des données médicales confidentielles et des données classiques issues d'un SIRH. Au final, nous avons un outil accessible par des médecins, des préventeurs santé, le bureau des accidents du travail, le management... La garantie de la confidentialité des données médicales doit être absolue. Cela a fortement influé sur l'architecture fonctionnelle de la solution. Pour répondre complètement à cette contrainte, nous avons décidé d'héberger la solution à l'extérieur chez un fournisseur agréé. De plus, l'administrateur fonctionnel capable d'habiller un utilisateur doit obligatoirement être un médecin. Enfin, les outils décisionnels de l'entreprise ne sont pas alimentés pour le reporting par les données médicales issues d'Archimède.

L'autre contrainte majeure concernait la reprise des données. La reprise des données est toujours un chantier complexe. Deux éléments sont venus complexifier encore le sujet dans le cadre du projet Archimède : Nous sommes passés de nombreux systèmes Excel (un par établissement) non intégrés au SIRH à une solution globale dont toutes les données sont rattachées aux différents référentiels du SIRH (Organisation, Poste de travail, Métier,...) et nous sommes passés d'une gestion des risques à un niveau global établissement à une gestion des risques au poste de travail. Pour répondre à cet en-

jeu, nous avons été obligés de faire une étape intermédiaire. Nous avons repris les données sur les risques au niveau des structures organisationnelles. C'est moins précis, mais il était impossible de passer d'un modèle à l'autre sans cette étape. Une fois la reprise effectuée, les équipes ont continué dans le cadre de la gestion récurrente à travailler pour aboutir à une gestion des risques au poste de travail.

RÉSULTATS

Globalement, le projet a atteint tous les objectifs fixés au départ.

Nous sommes notamment en mesure de remettre automatiquement à chaque salarié sa fiche d'exposition aux risques lors de sa fin de contrat. Cela représente plusieurs milliers de fiches par an. Les différents DUER sont automatiquement édités à partir des risques et des plans d'action gérés au plus fin sur les postes. Les 2700 produits chimiques, les inventaires de ces produits dans 200 unités organisationnelles,... sont gérés dans une base de données centralisée. Les accidents (bénins ou déclarés) sont tous saisis dans un outil centralisé, l'information est partagée et mieux analysée.

Nous avons été plus loin que prévu en mettant en œuvre la dématérialisation du dossier médical. Cette dématérialisation se fait au fil de l'eau. A chaque visite, le médecin trie le dossier papier, scanne le dossier papier et l'upload dans l'outil. Toutes les nouvelles conclusions seront ensuite directement saisies dans l'outil.

Nous avons en revanche sous-estimé la complexité du changement sur la gestion des risques au poste. Cette phase de transition se poursuit actuellement. Nous devons trouver des solutions ergonomiques pour aider les préventeurs à saisir les risques simplement sur nos 5000 postes de travail. Nous devons aussi travailler sur l'édition de nos différents documents notamment le DUER pour qu'ils soient encore plus lisibles et donc encore plus exploitables.

Mise en œuvre d'un outil de développement des compétences 360° Feedback au sein de l'Université du Courrier du Groupe La Poste

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Un nouveau SI avec une vision process métier transverse

Nous avons informatisé des activités « verticales » en supprimant des dizaines de fichiers Excel et donc en apportant, industrialisation, homogénéisation des pratiques, traçabilité des actions sur les domaines de gestion des risques, gestion des accidents du travail/maladies professionnelles et suivi médical.

Puisque nous avons une politique globale de protection de notre capital humain, le projet Archimède devait avant tout mettre œuvre un SI transverse capable de gérer les interactions entre les différents domaines. Cette capacité à gérer le process dans sa dimension transverse est une véritable innovation. Nous avons principalement travaillé autour de 3 domaines :

- **L'intégration avec le SIRH** : les points d'intégration avec les autres process de la DRH sont nombreux. On peut citer l'intégration avec l'administration du personnel (chaque nouvel arrivant, chaque changement d'affectation, de métier est automatiquement mis à jour dans Archimède depuis l'administration du personnel), l'intégration avec la gestion des temps (le nombre d'heures de nuit est directement mis à jour dans Archimède depuis le système de pointage. Cela permet une meilleure

gestion des risques pour les populations concernées). A l'inverse, Archimède alimente aussi le reste du SIRH. Ainsi, l'information accident du travail provient de Archimède. Le gestionnaire de paie ne peut pas saisir en paie un arrêt de travail sans cette information interfacée automatiquement suite à la saisie par le service de premier secours (first Aid).

- **Les workflows** : Les acteurs (pour information ou pour action) lors d'un accident du travail sont nombreux. On peut citer le manager, le chef d'établissement, le CHSCT, le médecin du travail, le bureau de traitement des accidents du travail, First Aid, les préventeurs sécurité, etc. Avant le projet Archimède, de nombreux mails, fax, courriers internes prévenaient tous ces acteurs. Aujourd'hui, un workflow automatisé est mis en place pour une plus grande qualité de l'information, un meilleur suivi et au final une meilleure prévention. D'autres workflows permettent d'impliquer d'avantage le management. Tous les mois, un mail automatique synthétise pour chaque manager les actions en cours sur son périmètre de responsabilité.

- **Le lien entre la gestion des risques et le suivi médical** : le lien est évident, et pourtant, rares sont les SI qui permettent une gestion totalement intégrée. Dorénavant, quand un préventeur santé (en liaison avec le médecin et le manager) ré évalue un risque et que celui-ci dépasse un seuil fixé, les surveillances médicales renforcées se

déclenchent automatiquement. Les convocations aux visites médicales sont faites automatiquement. Ce lien permet une gestion très précise des risques, de leurs conséquences sur nos collaborateurs et sur les plans d'action mis en œuvre pour les maîtriser.

Un projet qui accompagne un changement d'approche du métier

Avec Excel comme seul outil pour gérer les risques, il était impossible de gérer les risques au poste de travail. Or cette gestion est nécessaire pour pouvoir répondre à nos différentes obligations légales (en cours et à venir) ainsi que pour avoir une gestion fine des risques et des plans d'action associés les plus efficaces possibles.

Le projet Archimède a donc été l'opportunité de mettre en œuvre cette gestion des risques au poste de travail.

Un projet qui confirme l'aspect stratégique du SIRH dans les organisations

La gestion des risques, la santé au travail, sont des sujets stratégiques. La réforme sur la pénibilité en cours ne fait que renforcer cette conviction. Avec le projet Archimède, le SIRH a construit un outil qui permet à Disneyland Paris de protéger ses intérêts à long terme, mais plus important encore, de préserver son capital humain. Ce projet contribue donc à renforcer le positionnement stratégique que l'on souhaite donner au SIRH à l'intérieur de l'entreprise.



MARION TREMINTIN

Diplômée d'un DESS Gestion Stratégique des Ressources Humaines et d'une licence de psychologie du travail, elle débute sa carrière aux Autoroutes du Sud de la France en tant que chef de projet formation. Elle devient ensuite consultante RH pour un cabinet conseil, puis intègre La Poste en tant que consultante en recrutement et développement des compétences en 2004. Au sein de la branche Services-Courrier-Colis, elle mène des actions de recrutement et de détection des talents. Formée au coaching à l'IAE de Lyon en 2012, elle pilote et met en place un réseau de coachs internes et développe un outil de développement personnel : le 360°.



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. En 2013, le Groupe La Poste a réalisé un chiffre d'affaires de 22,08 milliards d'euros, dont 17 % à l'international, et emploie plus de 266 000 collaborateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Depuis 2011, au sein du Courrier, la Direction du Conseil en Développement des Carrières (DCDC) rattachée à l'Université du Courrier, elle-même rattachée à la Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Courrier (DRHRSC), œuvre pour l'accompagnement et le développement des collaborateurs.

En décembre 2012, afin de répondre au besoin constant de développement des postiers, la DCDC a décidé de mettre en œuvre et d'internaliser un outil appelé 360° Feedback.

Le 360° Feedback élaboré s'adresse principalement aux cadres, cadres supérieurs et cadres stratégiques. La finalité de cet outil étant de répondre aux attentes de l'intéressé, à savoir : faire le point sur ses compétences managériales et / ou comportementales, avec comme but le développement personnel à des fins professionnelles. Ceci grâce à l'analyse des écarts entre

sa propre perception, et la perception des différentes catégories de contributeurs (identification des points forts et des axes de développement). S'engager dans une démarche de 360°, est donc une véritable volonté de la part de l'intéressé de s'investir dans une dynamique de développement personnel,

Jusqu'alors, lorsqu'il s'agissait de faire passer un 360° Feedback, nous faisons appel à un prestataire externe. Cependant, le coût élevé de cette prestation réduisait notre champ d'application. Sur une période d'un an, seulement une cinquantaine de passations étaient achetées.

« Un 360° consiste à donner au participant (appelé bénéficiaire) une évaluation venant de plusieurs sources, fondée sur un questionnaire qui concerne son comportement dans le travail, évaluation qu'il peut comparer à celle qu'il s'est donnée lui-même en utilisant le même questionnaire. Les observateurs sont anonymes, à l'exception du supérieur hiérarchique. » (Levy-Leboyer., C. 2000. p.142)

en vue d'améliorer ses compétences comportementales et managériales et d'être plus efficace pour lui-même, ses collègues, ses supérieurs et plus largement pour l'entreprise.

La mise en œuvre et l'internalisation d'un questionnaire 360° a comporté des enjeux, qui nous semble non seulement en adéquation avec la stratégie du Courrier, mais aussi favorable à son développement.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Au-delà des aménagements à faire à la suite de tout projet d'envergure, nous avons trois chantiers principaux :

- Finalisation de l'accompagnement au changement de l'affectation des risques aux postes de travail.

- Intégration en EDI des échanges avec la CPAM.

- Décisionnel sur les données médicales. Pour des raisons de confidentialité, nous attendons un module intégré à la solution.

RÉALISATION DU PROJET

Décembre 2012 : Constitution d'un groupe projet afin de valider chacune des étapes de la mise en œuvre du questionnaire 360° grâce à des réunions téléphoniques et physiques, et d'attribuer des lots de travaux à certains des consultants. **Nous avons au même moment commencé la rédaction du cahier des charges**, cela nous a permis de pouvoir clarifier dans un premier temps les objectifs, les conditions d'élaboration, les étapes, et dans un second temps, les attendus concernant l'informatisation de cet outil. Ce cahier des charges a été transmis à l'ensemble du groupe projet afin qu'il puisse appréhender non seulement la notion de 360° mais également afin de comprendre quel serait son rôle lors de la période de mise en œuvre.

Décembre 2012 – janvier 2013 : Nous avons décidé d'effectuer un benchmark auprès d'entreprises ayant internalisé leur outil, grâce à un questionnaire que nous avons préalablement élaboré. Ces entretiens nous ont permis de récolter des informations pour déterminer la manière dont nous allions nous y prendre pour l'élaboration et l'utilisation de notre outil. **En parallèle, nous avons développé une liste de compétences représentant les atouts clés de la stratégie de l'entreprise.** Pour ce faire, nous avons eu recours à l'utilisation de notre dictionnaire de compétences, à notre référentiel de compétences utilisé lors des assessments center des cadres à haut potentiel, aux benchmark effectués, aux fiches de postes des métiers visés, ainsi qu'à des outils 360° existants. Notre choix effectué, nous avons établi un document recensant toutes les compétences sélectionnées et nous les avons définies. Ceci pour nous permettre par la suite, de nous aider à rédiger les items.

Janvier 2013 – mars 2013 : Afin de formuler les items, nous nous sommes référés à des activités et missions décrites au sein des fiches de postes, et au document de définitions rédigé préalablement. Dans quelques cas, le groupe projet a fonctionné sous forme de brainstorming afin d'énumérer les activités, qui à son sens, étaient sous-tendues par certaines des compétences. Cette étape de la construction a demandé un fort investissement de la part de l'équipe projet. En effet, une fois la première version terminée, une lecture commune a été réalisée et des ajustements ont été effectués, tant au niveau des compétences qu'au niveau des items.

Mars 2013 – mai 2013 : **Parallèlement à l'étape de rédaction des items, nous avons commencé à réfléchir à notre échantillon.** Dans l'idéal, il aurait fallu faire passer la première version du questionnaire à un échantillon aussi représentatif que possible des utilisateurs du 360°. Sur la 1ère phase de test, notre échantillon s'est composé de 43 bénéficiaires soit un échantillon total de 411 personnes (bénéficiaires + contributeurs inclus).

Février 2013 – mai 2013 : Pour que la démarche 360° élaborée soit complète, il ne fallait pas se contenter uniquement de construire un questionnaire. C'est pourquoi, le groupe projet a dû rédiger un certain nombre de **documents annexes à l'outil.**

Ainsi, plusieurs documents ont été réalisés : la vision panoramique (document permettant de décrire avec exhaustivité la démarche 360°), les consignes pour les bénéficiaires et les contributeurs permettant de comprendre comment remplir le questionnaire, et d'annoncer les possibles cotations, une feuille de route qui permet de gérer le dossier des personnes engagées dans la démarche, la trame commune du rapport de restitution permettant

d'établir les rapports individuels, un guide de développement destiné à aider les participants à analyser leurs résultats, à élaborer et à mettre en œuvre un plan de développement.

Avril 2013 – juin 2013 : **Le développement de l'application informatique et l'extraction des données s'est fait en plusieurs étapes.** Dans un premier temps, c'est par le biais du service de gestion et de mise en œuvre des sélections de la DCDC que nous avons pu procéder à une première informatisation.

Celle-ci a été développée sur une application open source disponible sur le Web. Il s'agit de « Lime Survey ». Cette application internet a été installée sur l'un des serveurs intranet du Courrier. Une importante partie du travail a été, pour le développeur informatique, d'une part de comprendre en quoi consistait un outil 360°, quelles étaient nos attentes vis-à-vis de l'outil, et de quelle façon les items devaient apparaître à l'écran, et d'autre part, de développer l'architecture du questionnaire en arrière-plan. En effet, cette architecture allait devoir permettre, une fois les questionnaires renseignés par les utilisateurs, de retrouver à quels domaines et familles de compétences appartenaient les items, mais également de relier tous les contributeurs à leurs bénéficiaires, et ce par catégorie de contributeurs (N+1, N, N-1, clients). Ceci fait, nous avons rédigé plusieurs mails (mail d'invitation à passer le questionnaire 360°, mail de rappel, et mail de confirmation de participation). Nous avons dû procéder à un certains nombres de tests afin de vérifier que l'application fonctionnait. Parallèlement à ce développement, un second développeur du service de gestion et de mise en œuvre des sélections, a travaillé sur l'extraction des données. Le but étant de recueillir les données sur une base Excel afin de pouvoir, dans un premier temps, faciliter l'exportation des données lors du traitement statistiques, et dans un second

temps, extraire les données sous forme de radars et d'histogrammes (comme prévu dans notre trame du rapport de restitution), pour que cela soit lisible et compréhensible par les personnes recevant leurs résultats. Le travail consistait également à vérifier que les contributeurs étaient bien affiliés à leurs bénéficiaires respectifs, et que les moyennes de résultats étaient bien calculées dans les règles.

Juin 2013 – septembre 2013 : **Nous avons pu débiter la première phase de test**, c'est-à-dire l'envoi des mails d'invitation pour participer au questionnaire 360°, mi-juin 2013. Celle-ci a couru jusqu'à mi-septembre compte tenu des vacances estivales. Ce travail a été réparti entre certains consultants du groupe projet afin d'en faciliter la gestion : l'attribution d'un consultant référent aux différents bénéficiaires et contributeurs affiliés, pour qu'ils puissent le contacter en cas de problèmes, mais également, afin d'anticiper le nombre d'entretiens de restitution des résultats à programmer. Lors de cette phase, nous avons rencontré certaines difficultés informatiques. Cependant, celle-ci nous a permis de commencer à faire remonter un certain nombre de remarques de la part des participants, tant sur l'ergonomie de l'application que sur le questionnaire en lui-même, à savoir : temps de passation élevé, certains items ou compétences pas forcément en adéquation avec certaines fonctions notamment pour des salariés ayant une relation client. Ces remarques ont été utilisées lors de la phase d'amélioration et de consolidation du 360° (version 2). Grâce à la collecte de l'ensemble des réponses des personnes ayant complété le questionnaire, nous avons pu procéder à la vérification de la validité et fidélité des items.

Août 2013 : Compte tenu du public auquel s'adresse le questionnaire 360° élaboré, à savoir : les cadres,

cadres supérieurs et cadres stratégiques au sein de La Poste (Courrier), il se doit d'être le plus efficace et optimal possible et donc être valide statistiquement. Pour se faire, nous avons décidé dans un premier temps d'épurer le questionnaire 360°, c'est-à-dire de supprimer tous les items qui n'étaient pas représentatifs sur une composante donnée ou qui ne mesuraient pas la compétence qu'ils étaient censés mesurer. En effet, la version 1 du 360° était composée de 328 variables réparties sur 41 compétences. Dans un second temps, nous avons vérifié la fidélité de l'outil 360° sur la base des items restants. Sur la base des résultats obtenus, certains ajustements ont été effectués et nous avons pu mettre en place une version 2 de l'outil. Celle-

ci s'est composée de 155 variables réparties sur 28 compétences.

Septembre 2013 à janvier 2014 : Nous avons également travaillé sur la restitution du rapport aux bénéficiaires et le débriefing. Suite aux restitutions, une enquête de satisfaction avait été mise en ligne afin de recueillir les avis des bénéficiaires et contributeurs sur cette démarche, et ainsi de les prendre en compte lors du futur test de la version 2 du 360°.

Octobre 2013 – avril 2014 : Suite aux résultats statistiques obtenus pour la première version du 360°, nous avons mis en place une seconde version. Elle se devait d'être également testée car nous avons retravaillé 5 compétences.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Compte tenu qu'il est possible d'acheter des passations pour 360° auprès de prestataires externes, nous ne pouvons dire que la démarche de 360° en elle-même, tient d'une innovation. Cependant, à notre connaissance, mis à part La Poste, seule l'entreprise Robert Bosch Electronique S.A.S. (en 2005) a élaboré et internalisé ce type de démarche. C'est en cela que nous pouvons parler d'innovation.

Concernant les spécificités du projet, nous pouvons noter :

- L'informatisation de l'outil qui a permis le traitement rapide des questionnaires et la possibilité de répondre à un plus grand nombre de demande. (La saisie manuel des questionnaires auraient pu se faire mais avec un coût important).
- De plus, l'image de marque de l'entreprise et plus spécifiquement de la DRH s'en trouve renforcée.
- La proposition d'un nouveau service RH interne aux managers

permettant une meilleure connaissance de soi dans un contexte en mutation. Cela permet de travailler ses axes de développement, d'orienter sa carrière et ses actions de développement.

- Le choix d'un outil open source, Lime Survey, permettant un développement interne rapide, souple et peu coûteux.
- Le choix des compétences en lien les référentiels de compétences internes et les référentiels métiers du courrier.
- Le fait que trois familles de compétences composant la matrice du 360° « Développeur de Compétences » soient optionnelles, permettant aux bénéficiaires s'engageant dans la démarche de les choisir ou non, en fonction du poste occupé.
- La validation statistique du questionnaire sur le plan de la validité et de la fidélité, permettant d'avoir un outil aussi qualitatif qu'un prestataire externe à un coût beaucoup plus faible.

Pour la seconde version du 360°, l'ensemble des consultants de la DCDC ont été mis à partie. Pour ce faire, tous les consultants ont été formés à l'ensemble de la démarche durant le mois de décembre 2014. Ceci a permis l'appropriation de la démarche par l'ensemble des consultants afin qu'elle puisse faire partie intégrante des prestations proposées à nos clients et de fait, un total déploiement de l'outil au sein du Courrier.

L'étape de vérification de la validité et fidélité statistique a été effectuée sur un corpus de 57 bénéficiaires soit 540 répondants (bénéficiaires et contributeurs inclus). Des résultats obtenus, nous avons mis en place une version 3 définitive. Elle est composée de 118 variables réparties sur 24 compétences.

Les résultats sont satisfaisants et nous avons pu conclure à une structure interne du questionnaire 360° Développeur de Compétences en accord avec ce que nous avons voulu élaborer au départ. En d'autres termes, nous pouvons conclure que notre outil 360° est valide et fidèle statistiquement.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Ce projet a été développé par Gaëlle Ihamouine Lamizay (psychologue du travail de formation initiale et diplômée en Master SIRH), sous la direction du chef de projet 360° Marion Trémintin. Mme Ihamouine Lamizay a été en apprentissage pendant 12 mois à La Poste suivi d'un CDD de 7 mois pour stabiliser la version finale de l'outil.

Afin de mener à bien le projet de mise en œuvre et d'internalisation d'un outil 360° Feedback au sein de La Poste, appelé « 360° Développeur

de Compétences », et ce dans le temps imparti (décembre 2012 – avril 2014), nous avons dû procéder par étapes.

La première étape, d'une durée de 4 mois nous a permis de concevoir la structure du questionnaire. La deuxième étape nous a permis de tester la 1ère version auprès d'un échantillon et de réaliser une V2 sur la base des premiers retours. Enfin, la dernière étape a permis de tester cette deuxième version et de créer la version définitive, valide et stable.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale contrainte du projet a été le délai imparti par notre direction pour le mener à bien dans son intégralité. En effet, compte tenu des diverses prestations que les consultants sont amenés à réaliser pour leurs clients, octroyer du temps pour l'ingénierie d'un tel outil qui, d'après nos recherches, peut prendre plusieurs années, était un réel challenge. A ce jour, nous pouvons dire que le challenge a été relevé. En effet, comme dit

précédemment, nous sommes sur le point de passer en version 3 définitive, et ce en 18 mois, notre application informatique est à jour et fonctionne sans bug, ainsi que les extractions permettant l'impression des rapports individuels des résultats.

Notre unique difficulté s'est trouvée du côté de l'informatisation du questionnaire 360° (version 1) sur l'application Lime Survey. En effet, nous avons dû faire face à quelques bugs informatiques tels que l'impossibilité de se reconnecter au questionnaire en ligne via le lien envoyé par mail, si nous avions préalablement souhaité y jeter un rapide coup d'œil ou l'enregistrement non effectif des réponses afin de pouvoir continuer le questionnaire en plusieurs temps en cas d'imprévu : le lien était devenu inactif et l'enregistrement n'avait pas fonctionné.

Faute de temps, lors du lancement de la version 1 de notre outil auprès de notre échantillon test, nous n'avions pas passé suffisamment de temps pour tester notre application et de fait, avons laissé ces bugs. Ce sont les bénéficiaires et contributeurs qui les ont donc rencontrés, créant parfois des frus-

trations et de l'incompréhension. Forts de cette expérience, avant le lancement de notre version 2, nous avons passé tout le temps nécessaire à tester l'application informatique, afin de ne laisser échapper aucun bug.

A terme, cet outil offre aussi la possibilité de changer notre matrice de compétences et ainsi de l'adapter aux besoins des collaborateurs. De plus, la passation de l'outil par un grand nombre de collaborateurs devient possible et donc la possibilité d'une intégration facile sur des projets RH internes de développement des collaborateurs.

RÉSULTATS

Les résultats attendus ont tous été obtenus (mise en place d'un outil 360° interne à La Poste validé statistiquement et spécifique à l'entreprise, élaboration d'un rapport 360° à remettre aux bénéficiaires, formation de tous les consultants à l'application et à la restitution des rapports, l'intégration de cette nouvelle offre de service au sein de la direction, la baisse du coût de passation d'un questionnaire 360° et l'augmentation du volume d'accompagnement individuel au sein de la branche Service – Courrier – Colis).

Les cadres sollicités ont pu avoir une description de leurs compétences acquises et à acquérir et ainsi mettre en place un plan de développement individuel en s'appuyant sur les informations données par les différents observateurs.

Les collaborateurs « testeurs » de l'outil se sont rapidement et fortement impliqués. Les managers et les bénéficiaires ont faits des retours très positifs sur la qualité de l'outil et de la prestation. 100% ont été « Satisfait » ou « Très satisfait » de la qualité globale de la prestation. 100% la recommanderait à d'autres personnes.

La rentabilité de l'outil est assurée

dès 250 passations internes (calcul en fonction du nombre d'heures de travail de chaque collaborateur sur le projet). A ce jour, 104 collaborateurs de La Poste ont pu en bénéficier sur une durée de six mois.

Enfin, le projet a remporté une grande crédibilité et un intérêt avéré au sein de l'organisation puisque le développement de l'outil est prévu courant 2015 sur une plateforme de tests internes par la DSI.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Un développement informatique de notre outil 360°, a été programmé par la Direction des Systèmes d'Informations de La Poste, et devrait voir le jour en fin d'année 2014. Ainsi, l'outil figurera sur la plate-forme « Evaluate » dédiée aux tests, et viendra remplacer notre application informatique actuelle développée grâce à l'application open source Lime Survey. Des réunions ont d'ores et déjà permis de faire le point sur ce que nous souhaitons.

Par la suite lorsqu'un étalonnage aura été effectué grâce aux réponses obtenues lors des passations de la version 3 définitive (exploitation anonyme des résultats), nous pourrons comparer les résultats obtenus par un bénéficiaire à ceux du groupe de référence et considérer, pour chaque item ou compétence, si le bénéficiaire se situe dans une zone :

- De vigilance, quand les scores bruts se situent dans les 25 % des scores les plus faibles obtenus par la population de référence.
- Standard, quand les scores bruts se situent dans les 50% médians des scores obtenus par la population de référence.
- D'excellence quand les scores bruts se situent dans les 25% des scores les plus élevés obtenus par la population de référence.

Ces zones se situeront sur les graphiques de chacun des rapports des différents bénéficiaires.

A terme, nous souhaiterions pouvoir déployer l'utilisation de la démarche 360° à tous les collaborateurs du groupe La Poste souhaitant développer leurs compétences professionnelles. Pour se faire, nous avons établi un plan de communication nous permettant de déterminer nos futures actions pour faire connaître notre outil, aussi bien en interne qu'à l'externe. Bien entendu, le déploiement de notre outil dans l'ensemble du Groupe La Poste représenterait une grande satisfaction pour notre groupe projet et plus largement pour notre direction.



CATÉGORIE - DÉVELOPPEMENT RH

Blend Path, une cartographie des métiers dynamique à la pointe de l'innovation pour Nespresso



SOPHIE COUSTAURY

Elle a rejoint Nespresso France en 2008 pour définir, mettre en œuvre et animer la politique de Ressources Humaines. Recrutement, formation, gestion des talents, communication

sociale et accompagnement des évolutions de la société... Autant de missions clés dont elle est en charge dans une entreprise qui, plaçant le service et l'excellence au cœur de son développement, a fait le choix de la relation humaine. Elle a débuté sa carrière au sein des Fromageries Bel en 1995, après un diplôme du CELSA en Gestion des Ressources Humaines et une Maîtrise d'Administration Economique et Sociale, avant d'intégrer le groupe Nestlé en 2000.



Si le café est au cœur de l'activité de Nespresso, le plaisir du consommateur est sa raison d'être. Innovation, proximité et expertise sont les maîtres mots de Nespresso depuis plus de 27 ans. L'entreprise propose ainsi des expériences sur mesure et sans cesse renouvelées aux Membres de son Club : 22 Grands Crus de café de la plus haute qualité, des machines ingénieuses et élégantes et une large palette de services personnalisés et accessibles 24h/24 et 7j/7. C'est ainsi que Nespresso est passé de pionnier à référent sur le segment du café haut de gamme.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Depuis sa création en Suisse en 1986, Nespresso est passé de pionnier à référent sur le marché du café haut de gamme. Grâce à sa parfaite maîtrise de l'ensemble de la chaîne des valeurs – de la cerise de café à la tasse –, son engagement en faveur du développement durable, son esprit d'innovation et l'expertise et l'enthousiasme de ses employés, l'entreprise connaît un réel engouement auprès des consommateurs et ne cesse de croître. La progression de l'effectif de la filiale française implantée dans l'Hexagone depuis 1991 en est une des illustrations : le nombre de collaborateurs s'élève aujourd'hui à 1 200 (vs 120 en 2000 et 900 en 2010) et plus de 50 postes sont créés chaque année. Désormais multi-clients (B2C et B2B) et multicanal, l'entreprise propose dans toute la France plus de 180 métiers distincts autour de 6 pôles de compétences.

Or, développer et révéler les talents est primordial pour une entreprise

comme Nespresso qui fonde son succès sur sa capacité d'innovation et la relation humaine qu'elle tisse avec ses membres du club. C'est pourquoi, convaincue que le développement des compétences et la mobilité interne sont clés dans la transmission des savoirs et l'engagement des collaborateurs, Nespresso a mis en place une gestion dynamique et positive des emplois et des compétences. Elle vise à permettre à chacun de ses collaborateurs, d'être pleinement acteur de son parcours professionnel.

Aussi, est-elle articulée autour de 3 aspects :

- connaître ses compétences et savoir en parler ;
- disposer de toutes les informations nécessaires à son évolution au sein de l'entreprise ;
- construire un projet professionnel et être en mesure d'exprimer son souhait.

RÉALISATION DU PROJET

Comment guider les salariés dans leur évolution au sein de l'entreprise ? Face à la multitude de métiers proposés, visibilité et lisibilité deviennent les maîtres mots de l'équipe des Ressources Humaines de Nespresso France.

1^{ère} étape : la cartographie collaborative

En 2011, à son initiative, des groupes de travail réunissant des salariés de tous les départements et de tous les niveaux hiérarchiques sont constitués pour redéfinir une cartographie fondée sur les filières métiers (Relation Client, Supply...) et non plus sur les départements (Boutiques, Centre de Relation Client...), incluant des référentiels de compétences techniques (métiers et transversales) et comportementales.

Chaque groupe de travail est composé par 5 à 7 collaborateurs représentatifs des différents niveaux de responsabilité d'une filière métier ainsi que de la pyramide des âges de l'entreprise et de l'ancienneté dans la filière (au moins une personne arrivée depuis

moins de 2 ans et une présente depuis plus de 5 ans. Ensemble, en partant des définitions de poste à leur disposition, ils les regroupent en emplois repères (ayant la même finalité), décrivent le référentiel de compétences techniques de leur filière métier et indique pour chaque emploi le niveau de compétences attendu dans le poste.

2^e étape : la pédagogie et la communication

En parallèle, des actions de communication sont menées pour démocratiser la compréhension des notions de passerelles métiers, de développement des compétences, des aires de mobilités, de la gestion dynamique des emplois et des compétences...

Ainsi, sont présentés aux salariés :
- le rubik's cube des métiers et le loto des familles métiers : une façon ludique de présenter les notions techniques de postes, de profils d'emploi et d'emplois repères

- la blend map : une autre façon de représenter les départements pour introduire la notion de famille métier.

Chacun se voit par ailleurs remettre un passeport professionnel qui l'invite à répertorier ses compétences et les preuves tangibles de leur mise en application (évaluation par son manager, ses réalisations, évaluation de fin de formation...)

Tous ces outils visent à permettre à chacun d'exprimer ses envies d'évolution en toute transparence et de façon construite.

3^e étape : la démocratisation

Restait à rendre plus lisible et plus visible le champ des possibles de l'évolution professionnelle chez Nespresso en trouvant une manière de représenter, pour les salariés et leurs managers, les passerelles entre les différents métiers et les parcours professionnels possibles. L'équipe Ressources Humaines reprend alors la main pour identifier, sur la base des compétences requises dans chaque emploi et des opportunités d'évolution, les aires de mobilité entre les postes et leur probabilité de survenance puis cherche une manière de représenter tout ce travail autrement que via des fiches de poste imprimées ou enregistrées dans des dossiers électroniques que personne ne consulte et qui deviennent de ce fait vite obsolètes.

En résulte le développement de l'application Blend Path, aboutissement d'une politique de Ressources Humaines ambitieuse et de la volonté de transparence et d'innovation, deux éléments clés de la culture d'entreprise. L'idée de départ était de représenter les aires de mobilités et passerelles métier sous une forme ludique et pédagogique, à la manière des tables d'orientations qui, dans le métro, permettaient autrefois de visualiser le trajet à effectuer en appuyant sur le bouton correspondant à la station que l'on voulait rejoindre.

4^e étape : le déploiement

L'application est d'abord présentée aux groupes qui ont contribué à

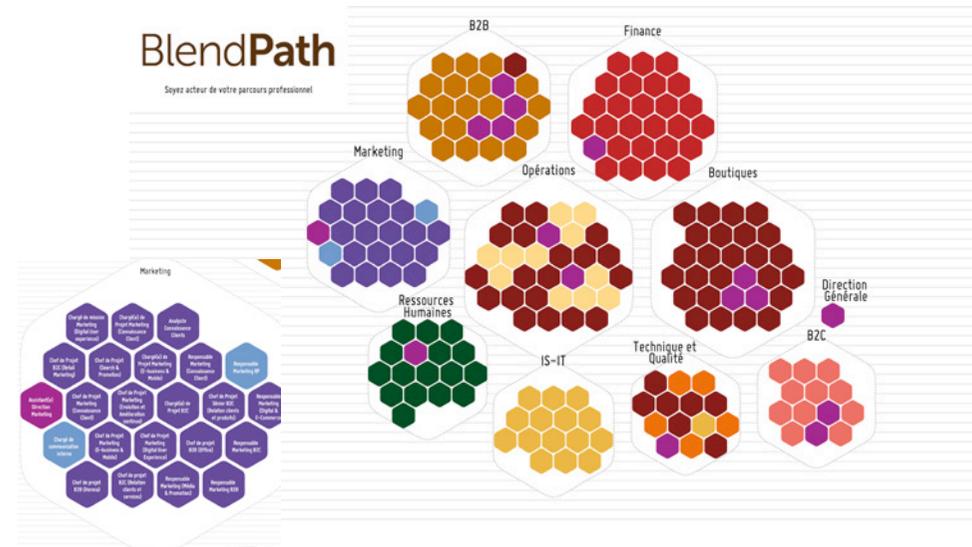
créer la cartographie et qui constituent désormais l'observatoire des métiers. Elle est ensuite présentée aux représentants du personnel (Comité d'entreprise, représentants syndicaux ayant négocié l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Une démonstration de son fonctionnement est ensuite incluse dans les modules de formation dont bénéficient tous les managers sur le fonctionnement du cycle de performance et de développement de leurs collaborateurs. Enfin, des sessions de démonstrations sont organisées à destination des collaborateurs et sont incluses dans les sessions d'intégration.

Ainsi, chaque salarié Nespresso peut prendre en charge son parcours professionnel, tandis que l'offre de métiers proposée par l'entreprise est visible de tous via l'intranet.

Blend Path dans le détail

Dans cette application, chaque famille métier est représentée par une couleur.

La page d'accueil permet au salarié de choisir facilement un poste parmi l'ensemble des postes existants. La notion de famille métier est présente par l'intermédiaire du code couleur associé à chaque poste. Ces couleurs permettent de mettre en avant la diversité des compétences à l'intérieur d'un département et de donner un aperçu des possibilités d'évolutions transversales entre des départements différents.



La sélection d'un poste depuis la page d'accueil permet de découvrir la fiche détaillée d'un poste, répartie sur deux écrans :

- un écran « mobilités » permettant de visualiser :
 - la famille métier du poste
 - l'ensemble des mobilités et leur niveau de probabilité (naturel, probable, rare) matérialisé par l'éloignement au poste détaillé
 - le niveau de l'ensemble des compétences associées au poste
- un écran « synthèse » dans un format imprimable détaillant :
 - la description du poste
 - le niveau et la description de chaque compétence associée au poste.

Une fois sur la page « mobilités » d'un poste, l'utilisateur peut naviguer vers les fiches détaillées de chacun des postes présents à l'écran. Ceci permet de favoriser l'approche « Famille métiers » au profit de l'organisation par département étant donné que les postes partagent des compétences communes et de favoriser l'exploration et la découverte des différentes relations entre les postes.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été géré par les équipes RH et a mobilisé 60 collaborateurs de différents départements sur cinq réunions pour aboutir à la cartographie initiale des métiers. Le Comité de Direction a ensuite été sollicité pour effectuer les relectures et la validation. Les équipes RH ont ensuite pris en charge de répertorier les passerelles et aires de mobilité et d'organiser les données ainsi collectées. Pour plus de pédagogie, de simplicité d'utilisation et de transparence, Nespresso France s'est adressée à LaCompany pour développer Blend Path, une application à laquelle les employés ont accès sur intranet et sur iPad depuis avril 2014. Tous les autres outils et supports de déploiement ont été conçus et animés en interne par nos formateurs et nos Responsables Ressources Humaines.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale contrainte du projet résidait dans l'ampleur de la tâche à accomplir : plus de 180 emplois devaient être décrits, les référentiels de compétences de 12 filières métiers devaient être créés et validés... Cette première phase, initialement prévue sur une durée de 12 mois, a finalement mis 24 mois à être finalisée. Ceci a nécessité un gros effort de coordination et une animation régulière des participants aux groupes de travail pour les motiver à finaliser le projet : ils ont été régulièrement informés de l'état d'avancée de leurs travaux, formés à la méthodologie de description des emplois et ont bénéficié en avant-première des restitutions organisées en interne. Cela a également motivé toute l'équipe à trouver une forme d'organisation de l'information ainsi rassemblée permettant sa large utilisation et son partage avec les collaborateurs et managers de l'entreprise.

Nespresso a ensuite rencontré des difficultés à organiser les données de façon suffisamment pédagogique et ergonomique. Il a fallu deux versions et l'aide de LaCompany pour arriver au résultat actuel.

RÉSULTATS

Le retour sur investissement est déjà mesurable et ce d'autant que le développement de l'application a nécessité un budget raisonnable. En effet, les équipes des Ressources Humaines ont immédiatement adhéré à cet outil, notamment du fait :

- de la simplification dans la gestion des données,
- de la mise à jour automatique des données (pas de risque d'obsolescence),
- du gain de temps estimé (réduction de 60 % du temps nécessaire à l'administration de la base de données)
- du partage instantané de l'information.

L'application, présentée en avril aux représentants du personnel puis aux salariés a été plébiscitée pour sa transparence, sa facilité d'utilisation et sa clarté. Elle renforce la politique volontaire de mobilité interne mise en œuvre au sein de l'entreprise. Preuve en est : plus de 28 % des postes ouverts dans l'entreprise ont été pourvus en interne en 2013 (hors postes de conseillers de clientèle) et 33 % des collaborateurs ayant candidaté ont obtenu une mobilité interne, avec des passerelles inter-filières facilitées (Finances => Commercial / RH => Boutiques / Informatique => Boutiques / Supply => Technique et Qualité...). Elle permet également un dialogue enrichi autour de l'évolution professionnelle entre les salariés, leurs managers et les ressources humaines. Nous en attendons une meilleure maturité de tous dans la gestion des parcours professionnels et le développement de ses compétences.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Une déclinaison simplifiée de Blend Path est en cours de développement pour le site internet Carrières de Nespresso France : www.nespresso.com/carrieres où les candidats potentiels pourront identifier les départements et les postes à pourvoir.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Blend Path est l'aboutissement d'une politique de Ressources Humaines ambitieuse et est à la pointe de l'innovation technologique.

Côté salariés Nespresso
Blend Path donne toute visibilité aux salariés sur les métiers de Nespresso, et ce très simplement en quelques clics depuis un ordinateur ou une tablette. La page d'accueil de l'application permet, en un coup d'œil, de voir les départements et tous les postes chez Nespresso France. Ensuite, en cliquant sur un poste, les salariés découvrent la description de ce dernier, les compétences nécessaires pour le tenir ainsi que les évolutions possibles. Cette application leur permet d'être plus autonomes dans leur recherche.

Blend Path vient compléter le dispositif existant de l'évolution professionnelle des salariés. Ils peuvent l'utiliser afin de nourrir leurs souhaits d'évolution lors des entretiens d'évaluation et de

développement qui se tiennent deux fois par an. Cela permet également d'aboutir à la co-construction avec son manager d'un plan de développement personnalisé. Blend Path facilite également l'alimentation du Passeport Professionnel (un outil personnalisé permettant de formaliser l'évolution des expertises de chaque salarié de Nespresso).

Blend Path favorise la mobilité interne et souligne la place prioritaire accordée à l'entreprise en matière de formation professionnelle continue (2,16% de la masse salariale – 4 à 5 jours de formation par salarié et par an).

Côté équipe RH Nespresso
Cette application exclusive a permis la refonte de tous les parcours de formation à l'aune des fonctions et des niveaux de responsabilité de chacun des postes de l'entreprise. Blend Path permet à l'équipe RH de mettre à jour instantanément les fiches de postes grâce à un back office ingénieux et simple d'utilisation. Les postes, les compétences mais aussi la mobilité sont administrables par l'interne. Efficacité et gain de temps garantis !

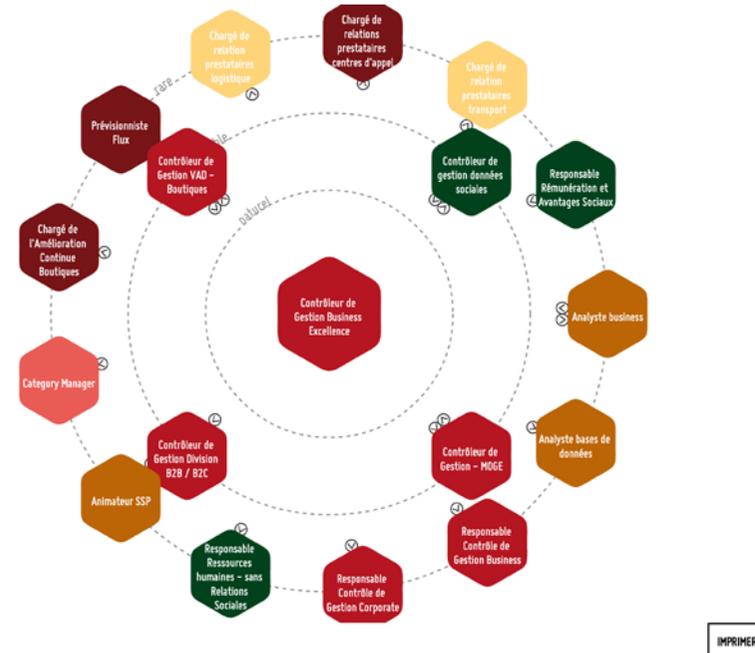
BlendPath

ACCUEIL DÉTAIL

COMPÉTENCES TECHNIQUES MÉTIERS

- Gestion budgétaire
- Audit interne
- Analyse financière (capital invest)
- Domaine du Juridique
- Fiscalité des entreprises
- Gestion du risque
- Domaine de l'assurance
- Articulation Bilan / Compte de Résultat et gestion de bilan

Normes et méthodes comptables des sociétés de



Le trophée du pilotage RH récompense la mise en place d'un système d'aide au pilotage social au travers d'un reporting construit et d'indicateurs pertinents (système de Business Intelligence, indicateurs RSE, tableaux de bord RH...).



RÉMI LANNE

Diplômé de SUPELEC et l'IAE Paris, a exercé 10 ans dans la SSII ASTEK avant de rejoindre en 2000 le Groupe AREVA au travers

de sa filiale EURIWARE. Il est intervenu sur de multiples projets complexes, dans différents secteurs tels que de l'énergie, la finance et les ressources humaines, et contribue au SIRH d'AREVA depuis 2010.



AREVA est l'un des leaders mondiaux du nucléaire. Le groupe propose aux électriciens une offre qui couvre toutes les étapes du cycle du combustible, la conception et la construction de réacteurs nucléaires ainsi que les services pour leur exploitation. Son expertise et son exigence absolue en matière de sûreté font de lui un acteur de référence du secteur. AREVA investit également dans les énergies renouvelables afin de développer en partenariat des solutions à fort contenu technologique. Grâce à la complémentarité du nucléaire et des renouvelables, les 45 000 collaborateurs d'AREVA contribuent à bâtir le modèle énergétique de demain : fournir au plus grand nombre une énergie toujours plus sûre avec moins de CO2.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Constitué au début des années 2000, le Groupe AREVA est formé d'une multitude de sociétés en France et à l'étranger, issues de contextes et cultures variés.

Les multiples outils de reporting RH, essentiellement déclaratifs, étaient largement perfectibles en raison d'écarts divers d'interprétation, et difficilement extensibles.

Polyphème, lancé fin 2012 et construit en démarche « agile » tout au long de 2013, vise à procurer au Groupe, à une période complexe de son histoire, des outils de pilotage précis, homogènes, partagés, vérifiables et évolutifs.

Sponsorisé au plus haut niveau de direction du Groupe, Polyphème est depuis début 2014 le reporting RH de référence pour le management et l'ensemble des fonctions.

RÉALISATION DU PROJET

Polyphème recense nominativement l'intégralité des collaborateurs du Groupe soit 45 000 personnes environ.

Sont disponibles, et mis à jour au mois le mois :

- Les informations d'état-civil (nom, date de naissance)
- Les informations contractuelles : société, établissement, matricule, ancienneté – pour les expatriés et MàD, pour les deux entités concernées
- Le type de contrat (CDI, CDD, ...) et le statut (actif, suspendu, ...) dans des référentiels internationaux unifiés
- Les dates et motifs d'entrée et de sortie, ces derniers dans des référentiels également unifiés
- Les rattachements organisationnels, dans des structures communes
- Suivant disponibilité, le métier, l'intitulé de poste, la convention collective, la position dans celle-ci, etc.
- Système d'identification unique de chaque salarié, permettant notamment de tracer les mobilités, promotions, etc.

Le projet s'est déroulé en plusieurs phases.

Tout d'abord, la **phase préparatoire** en 2012 avec l'établissement de quelques règles générales : périmètre, type d'informations souhaitées, etc. Nous avons fait le choix d'une approche « bureautique » avant toute solution SI afin de construire au fur et à mesure la base et garder une grande souplesse.

Nous avons lancé la **phase d'exploration** fin 2012. Dans un premier temps nous avons effectué, parmi les 300 et plus sociétés et participations du Groupe, un recensement exhaustif de celles portant des salariés et identifié les interlocuteurs appropriés. Nous avons ensuite fait des extractions des SIRH locaux, dans leurs formats et codifications natifs et cela afin d'analyser les données et d'ensuite déterminer des référentiels transverses (ex. type de contrat) et de mettre au point des règles de transformations communes, cohérentes et partagées.

Nous avons ensuite mis en place un système d'identification unique des salariés, durant la **phase de mise au point** qui s'est déroulée sur toute l'année 2013.

C'est également dans cette phase que s'est déroulée l'analyse des écarts avec les reporting préexistants et l'affinage des règles et arbitrages.

Enfin, nous sommes passés sur le dernier trimestre 2013 en **phase d'industrialisation** avec l'automatisation progressive de ce qui peut l'être, donnant lieu à un « atelier de consolidation » et la mise à disposition dans un datawarehouse accessible à 300+ utilisateurs mondiaux. Nous avons mis en place un réseau identifié et structuré de contributeurs et vérificateurs RH et Finance avec la structuration d'un processus mensuel mondial de collecte, consolidation puis vérification, avant publication.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet se caractérise par une démarche itérative « agile », soutenue par un fort engagement de ses sponsors. Les lignes directrices générales du projet avaient été directement définies par le plus haut niveau de management du Groupe. Des comités de décision étaient régulièrement organisés avec les sponsors du projet.

La direction du projet a ensuite joué un large rôle d'ambassadeur au sein des établissements.

Pour ce projet, nous avons privilégié une démarche agile avec :

- Une équipe de mise en œuvre réduite à une poignée de personnes (« task force »), bénéficiant d'une large autonomie
- Une démarche de « découverte » et d'adaptation, par exemple pour élaborer sans idée préconçue des référentiels mondiaux de types de contrat
- Une souplesse, réactivité et « improvisation maîtrisée » permanente
- Un rythme de « pré-production » avec remontées mensuelles dès le lancement du projet, chaque mois apportant son lot d'améliorations qualitatives et opérationnelles, et permettant de valider les choix de détail mis en place

- Un outillage technique « léger » (VB + Excel), facile à faire évoluer

- Des extractions des SI sources aux formats natifs, avec le moins possible de règles spécifiques – tous retraitements réalisés en central afin de limiter la charge de travail des entités contributrices et d'ajuster les règles sans modification des données sources

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté était liée à la **diversité culturelle**. Le périmètre de l'outil portait sur de nombreux pays, aux réglementations et pratiques sur le périmètre RH très diversifiées et sur des sociétés issues de cultures d'entreprise différentes, fédérées début 2000 dans un Groupe unique.

La seconde difficulté était, quant à elle, liée à la **diversité d'outils**, nous comptons dans le Groupe une soixantaine de sources de GA/paie distinctes, dont 20 en France.

Nous devons également prendre en compte la complexité intrinsèque au Groupe AREVA avec une organisation « business » indépendante des structures juridiques ou nationales, mise en place en 2010, incomplètement mise en place dans les systèmes ainsi qu'une démarche de simplification et rationalisation des structures juridiques, entamée en 2012, conduisant à de fréquents transferts de personnels ou fusion de sociétés.

Enfin, le projet devait se faire dans des délais contraints avec un objectif ambitieux d'ouverture début 2014, que nous avons tenu.

RÉSULTATS

Après une année de rodage itératif et d'apprentissage, Polyphème est aujourd'hui le reporting RH de référence pour l'ensemble du Groupe.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Un reporting exhaustif et vérifiable : il est possible de remonter à la source de toute information, donc de justifier, si besoin, chaque information restituée et de corriger à la source en cas d'erreur constatée.

Centré sur un référentiel maîtrisé des collaborateurs, Polyphème offre un modèle évolutif permettant d'ajouter sans refonte majeure des attributs ou axes d'analyse supplémentaires et permettant l'agrégation d'informations individuelles issues de sources multiples, voire saisies directement dans Polyphème.

Ses contributeurs et acteurs en reconnaissent la fiabilité, et apprécient la traçabilité offerte, des informations présentes en paie jusqu'à leur restitution.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le suivi individuel fiable de l'ensemble des collaborateurs constitue une fondation solide pour enrichir les informations collectées et les restitutions associées.

Sont d'ores et déjà en place :

- Le suivi mensuel des effectifs des fonctions support
- La cartographie des métiers, base de la GPEC du Groupe, aujourd'hui déployée sur l'Europe et l'Amérique du Nord
- Une estimation trimestrielle homogène mondiale de l'absentéisme en développement :
- Intégration d'informations simplifiées de rémunération (France)
- Amélioration qualitative de certains référentiels (ex. sites géographiques)

En projet :

- Optimisation du délai mensuel de mise à disposition



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. Il est actuellement responsable du décisionnel RH au sein de la direction des opérations RH du groupe BPCE.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Ce projet s'inscrit dans un contexte post fusion où les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne donnent naissance en 2009 au Groupe BPCE, 2^e groupe bancaire en France composé de 127 000 collaborateurs répartis dans 180 entités.

La situation du SIRH à cette époque est complexe puisque la cartographie des outils est très hétérogène et les pratiques SIRH entre les Banques et les Caisses sont antagonistes. Le pilotage RH reflète parfaitement cette situation, chaque réseau est doté d'outils très différents tant dans leur structure que dans leur finalité.

Au niveau des Caisses d'Épargne, le Datacentre RH est une plateforme Business Objects infogérée qui permet de consolider une cinquantaine de données RH individuelles provenant de 35 outils de paie. Il est principalement utilisé pour alimenter de manière mensuelle des outils Groupe comme la plateforme E-learning, l'outil d'entretien, etc.

Au niveau des Banques Populaires, l'infocentre RH également sous Business Objects, est destiné en premier lieu aux entités afin qu'elles puissent effectuer leur pilotage opérationnel. Il récupère l'ensemble des données présentes dans l'outil de paie des Banques Populaires et Natixis avec une fréquence de mise à jour quotidienne. La solution est internalisée avec une équipe dédiée pour gérer le support et la formation des 300 utilisateurs.

Malgré ce constat, les attentes du Groupe sont fortes et son ambition est claire : Construire un SIRH efficace capable d'accompagner les politiques RH du groupe.

Cette feuille de route est également déclinée au niveau du pilotage RH qui doit répondre aux principaux enjeux des différentes strates du Groupe.

Enjeux Groupe : Avoir un suivi consolidé des effectifs et de la rémunération sur la

GROUPE BPCE

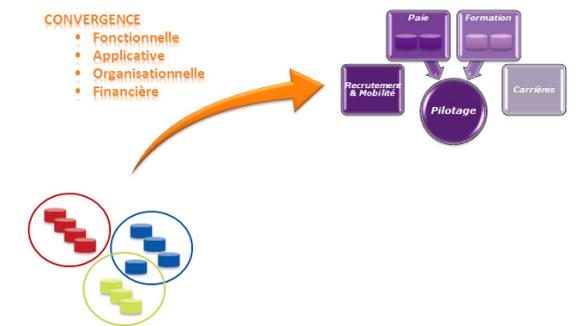
Le Groupe BPCE exerce tous les métiers de la banque et de l'assurance en s'appuyant sur ses deux grands réseaux coopératifs, Banque Populaire et Caisse d'Épargne, ainsi que sur ses filiales. 2^e groupe bancaire en France, il est profondément ancré dans les territoires. Ses 117 000 collaborateurs sont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

totalité du Groupe BPCE et suivre la carrière d'un collaborateur au niveau du groupe et pouvoir quantifier les mobilités inter réseaux.

Enjeu local : Fournir une réponse adaptée aux besoins des entités pour leur pilotage opérationnel et le suivi de leurs activités sur les domaines de la gestion administrative, de la paie et de la formation.

Enjeu SIRH Groupe : Proposer des fonctionnalités de reporting complémentaires pour favoriser l'adhésion des entités aux outils transactionnels du SIRH groupe.

Trajectoire 2009 – 2014 du SIRH Groupe



RÉALISATION DU PROJET

Pour répondre à ces enjeux, nous avons décidé de construire un dispositif de pilotage modulaire et centralisé s'appuyant sur les deux outils existants puisque ceux-ci ont une architecture technique adaptée à nos besoins. Le projet consiste donc à les spécialiser et à étendre leurs périmètres d'action.

Le Datacentre RH

Le Datacentre doit devenir l'outil de pilotage consolidé du groupe, pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé les travaux en 2 étapes : **Tout d'abord l'intégration des sociétés de l'ex Groupe Banque Populaire impulsée par une forte attente de la DRH Groupe d'avoir des indicateurs RH au niveau des effectifs et de la rémunération sur l'ensemble des entités.** Cette phase, d'une durée de 10 mois, a permis d'automatiser l'intégration des données RH sur les domaines de la gestion administrative, de la paie et des absences de 81 sociétés soit 44 000 collaborateurs.

La deuxième étape des travaux qui s'est étalée sur 26 mois devait répondre à la nécessité **de suivre précisément les mobilités du groupe et plus généralement la carrière des collaborateurs.** Nous avons mené conjointement plusieurs actions :

- Une refonte complète de l'organisation de la production afin de détecter plus rapidement les anomalies.
- Des actions pour remobiliser nos correspondants sociétés en charge des extractions mensuelles dans le but d'améliorer la qualité des données et les délais de correction.
- Une remise à plat du processus de réimmatriculation unique afin d'identifier sans erreur chaque collaborateur même dans le cas d'une mutation ou d'une fusion.

A l'issue de ces 2 phases, Le Datacentre intègre les données individuelles de 102 000 collaborateurs soit plus de 95% de la population du groupe BPCE hors participation financière. Il est maintenant utilisé pour la génération de tous les tableaux bord

consolidés Groupe sur les domaines des effectifs et de la rémunération (Cartographie des effectifs Groupe, Rapport de situation comparée Groupe, Encadrement Groupe...) et il permet d'alimenter des applications telles que l'outil de gestion des dirigeants ou l'annuaire de la DSI pour la gestion des habilitations.

L'infocentre RH

Pour l'infocentre RH, la problématique était différente, l'outil répondait bien aux attentes des Banques Populaire sur le domaine de la Gestion Administrative et de la Paie, nous avons donc décidé d'étendre son périmètre fonctionnel à la formation et d'intégrer les Caisses d'Epargne qui n'avaient aucun outil décisionnel sur ces domaines. Ces travaux se sont déclinés en 2 phases comme pour le Datacentre RH. **Tout d'abord la mise en place d'un univers Business Objects spécifique à la formation sur le périmètre Banque Populaire et Caisse d'Epargne.** L'objectif n° 1 était de compléter l'offre de l'outil de Formation Groupe qui n'avait pas de module de reporting permettant aux utilisateurs de générer des tableaux de suivi opérationnel. Ces travaux ont concernés 41 sociétés soit 75 000 collaborateurs. La phase de développement a duré 4 mois et les déploiements comprenant la formation des 150 utilisateurs se sont étalés sur 12 mois. Nous avons intégré, dès le début de cette phase, 5 entités pilotes dans le but de les impliquer dans l'élaboration de la structure de l'univers. Les travaux avec ces pilotes nous ont permis également de mieux cerner les besoins utilisateurs et de privilégier les rapports « prêt à l'emploi ».

C'est également lors de cette phase que nous avons complété notre offre de formation à l'outil Business Objects en développant nous-même nos propres formations e-learning. Cette démarche a été motivée par le constat que nos formations présentiennes étaient trop lourdes pour les utilisateurs qui ne font que rafraichir des rapports. Après plusieurs mois d'utilisation, nous constatons que ces formations ont eu de réels bénéfices sur

le projet :

- Une meilleure adhésion des utilisateurs « simples » à l'outil Business Objects car ils peuvent se former à leur rythme sur un support interactif.
- Une amélioration de la qualité de nos formations présentiennes du fait de la meilleure sélection de nos stagiaires.
- Et enfin la diminution du nombre de formation présentielle a permis à l'équipe projet de se dégager du temps pour l'accompagnement des utilisateurs lors des déploiements.

La deuxième étape a été **le développement d'un univers GA – PAIE similaire à celui des Banques Populaires mais sur le périmètre des Caisses d'Epargne** ce qui représentait 21 sociétés soit 41 000 collaborateurs. Le déroulé de cette phase a été similaire à la précédente sauf pour les formations où nous avons privilégié le présentiel pour accroître l'autonomie des utilisateurs dans la conception de leurs propres requêtes.

A l'issue de cette phase, l'infocentre RH est devenu l'outil de pilotage RH opérationnel de référence des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne. L'animation du pilotage RH Groupe via les formations, le support et le développement de rapports catalogues (actuellement 250 rapports sont disponibles sur les 3 catalogues de l'Infocentre RH) contribue à cette adhésion. Le fait que cet outil dispose de la totalité des données de l'outil de paie des Banques Populaire, de l'outil de paie des Caisses d'Epargne et de l'outil de Formation Groupe permet au SIRH Groupe de mener des études plus qualitatives sur ces périmètres (Etudes de rémunération, Observatoire des emplois, Tableaux de bord Groupe de la formation...) et de réaliser un Bilan Social Individuel sur le périmètre Banque Populaire et Caisse d'Epargne. En 2014, 37 sociétés ont participé à l'opération BSI ce qui représente 50 000 bulletins édités.

Le Dashboard RH

La troisième brique du dispositif, le Dashboard RH, est venue après la finalisation des chantiers précédents et découlait d'un constat simple : les

indicateurs RH Groupe étaient peu utilisés par les Dirigeants et les DRH. Pour les rendre plus lisibles et attractifs, nous avons décidé de proposer une application Ipad regroupant une trentaine d'indicateurs RH avec la possibilité de comparer les chiffres d'une entité avec la moyenne de son réseau ou de consulter les indicateurs des autres entités. Nous avons également choisi d'intégrer en version pdf l'ensemble des tableaux de bord que nous communiquons par ailleurs (Cartographie des effectifs, Observatoire des emplois...) afin de centraliser tous les documents sur un même support dématérialisé. Pour réaliser cette application, nous avons choisi l'éditeur Microstrategy qui avait déjà accompagné TF1 sur un sujet similaire (Trophée 2011). A noter que nous avons mis à disposition, via les catalogues de l'Infocentre RH, des rapports identiques au Dashboard RH afin que les équipes RH en local puissent répondre directement aux interrogations de leurs Dirigeants et DRH. La maîtrise des indicateurs RH que nous souhaitons communiquer et l'accès aux données RH via l'infocentre RH et le Datacentre RH nous ont permis de mettre l'application en production seulement 5 mois après le début des travaux.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'organisation devait à la fois permettre de maintenir le service auprès de nos utilisateurs et réaliser les phases du projet. Nous avons donc opté pour une équipe dédiée à chaque outil capable d'assurer l'ensemble des travaux. L'équipe Datacentre composée de 3 personnes (2 ETP) dont 2 avec un profil MOA et un avec un profil MOE. L'équipe Infocentre composée également de 3 personnes (2.5 ETP) avec des profils plus MOA.

Le projet s'est déroulé en 5 phases sur une durée totale de 4 ans. Cette durée ne représente pas le temps effectif du projet puisque entre les phases, des pauses ont été nécessaires pour gérer d'autres projets prioritaires tels que la montée de version de nos 2 plateformes BO en XI3 ou la conversion de tous nos documents BO en version Web.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nous avons rencontré plusieurs types de problématiques durant le déroulement des phases du projet : Tout d'abord **la difficulté de mobiliser nos correspondants du Datacentre RH** afin qu'ils nous remontent des données fiables et qu'ils répercutent en temps et en heure les modifications demandées. Nous avons dû trouver des solutions pragmatiques qui permettent aux correspondants d'avoir un retour sur investissement. Par exemple pour nos filiales d'Outremer et d'Afrique, nous avons mis en place un tableau de bord spécifique issu du Datacentre RH à destination des DRH de ces filiales leur permettant d'avoir une vision plus globale.

La mise en place des 2 univers BO au niveau de l'infocentre RH a été le révélateur d'anomalies dues à des mauvaises saisies. Pour corriger cette situation, nous avons mené conjointement avec les équipes qui administrent les outils sources des campagnes de formation et de communication sur les bonnes pratiques de saisie auprès des entités.

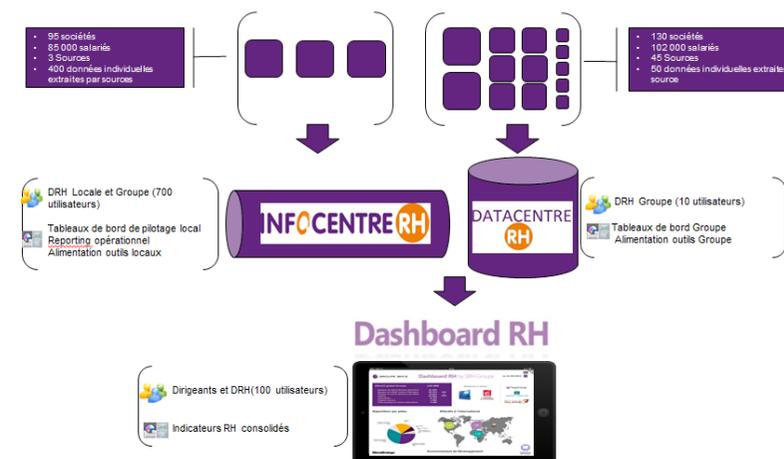
Le fait de déployer le Dashboard RH sur un support mobile nous a confronté à de nouvelles problématiques inhérentes à ces technologies comme l'hébergement (« store privé » ou « store public »), la sécurité, etc. Nous avons dû avancer pas à pas et opter, dans certains cas, pour des solutions transitoires afin de ne pas nuire au planning de réalisation.

RÉSULTATS

Le dispositif de pilotage RH Groupe participe activement à répondre aux attentes du Groupe sur le volet SIRH, les apports concrets sont multiples et touchent l'ensemble des strates du Groupe :

Les directions générales : L'application Dashboard RH permet aux dirigeants et DRH de partager des indicateurs com-

Schéma de la structure des 3 outils qui composent le dispositif de pilotage RH Groupe :



muns sur les principales thématiques RH. Le fait également de communiquer directement aux dirigeants via un support novateur a permis de mettre en lumière la fonction SIRH.

Les directions RH locales : L'Infocentre RH est le principal outil de pilotage RH utilisé au niveau des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires. Il s'adapte aux pratiques des opérationnels en leur permettant de créer des tableaux de bord personnels mais également d'utiliser un catalogue de 225 requêtes « presse-bouton » couvrant les domaines du pilotage, du légal et du suivi d'activité.

La direction RH Groupe : La mise en place des catalogues de rapport ont permis de créer une réelle cohérence dans les indicateurs RH utilisés par les entités et de construire peu à peu un canevas d'indicateur communs. Le fait que les rapports utilisés par les entités, par le Groupe et par les dirigeants proviennent du même dispositif accentue cette cohérence.

L'accessibilité de la donnée sociale a permis à la DRH Groupe d'être force de proposition dans le cadre de projets transverses pilotés par d'autres Directions opérationnelles du groupe (finance, risque, audit...) et d'être identifiée par celles-ci comme un réel « Business Partner ».

Le fait de disposer d'un dispositif de pilotage RH utilisé à la fois par le Groupe et par les entités a permis d'instaurer un processus vertueux de mise en qualité des données présentes dans le SIRH Groupe.

Les collaborateurs : Le Bilan Social Individuel issu de l'Infocentre RH Groupe et piloté par les équipes du SIRH Groupe est un vrai vecteur de communication RH pour les entités à destination de leurs salariés.

Le monde extérieur : Parmi tous les documents RH établis avec l'aide du dispositif de pilotage Groupe et à destination de l'externe, le document de référence (volet RH) est le plus représentatif des gains obtenus. En effet, le dispositif de pilotage RH Groupe permet de constituer, dans des délais très courts, des indicateurs RH consolidés fiables sur un large périmètre capables d'être audités par le collège de commissaires aux comptes.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Dans les prochains mois, nous allons intégrer dans notre dispositif de pilotage RH les données provenant de l'outil de recrutement Groupe avec les mêmes objectifs que précédemment :

- Proposer un outil permettant aux recruteurs de faire un suivi opérationnel.
- Consolider les données de recrutement pour un suivi plus précis des politiques RH liées au recrutement.
- Compléter le périmètre fonctionnel du Pilotage RH Groupe.

Bénéfices de l'utilisation du dispositif de pilotage RH Groupe.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Plusieurs points peuvent être soulignés : Tout d'abord l'objectif ambitieux du projet qui était de mettre en place **un dispositif de pilotage modulaire et centralisé capable de répondre aux problématiques locales et groupe sur un large périmètre de sociétés.**

Ensuite la démarche où nous avons fait le choix, pour développer ce nouveau dispositif de pilotage RH, de nous appuyer sur l'existant et ainsi **capitaliser sur les forces des outils** (comme par exemple l'architecture technique de Datacentre RH qui permet d'intégrer des données provenant de multiples sources) **et les compétences des équipes en interne** (comme par exemple l'organisation de l'équipe Infocentre RH qui anime les formations utilisateurs, réalise le support et développe les rapports en « presse-bouton »).

Cette façon de procéder a permis également de limiter les coûts du projet et surtout de maintenir une qualité de service optimum auprès de nos clients internes durant l'ensemble des phases de réalisation.

Au niveau du Dashboard RH, nous avons délibérément déployé l'application sur un cercle très restreint d'utilisateurs puis augmenté progressivement ce nombre jusqu'à toucher l'ensemble des dirigeants et des DRH des deux réseaux.

Cette façon de faire a créé le « buzz » autour de l'application et par conséquent une adhésion plus naturelle auprès des dirigeants.

De plus le fait d'intégrer, pour la première fois dans le Groupe, une application Ipad destinée à l'interne a permis aux entités du Groupe d'initier **des réflexions et des projets sur ces aspects de mobilité.**



LAURENT VILLEMAGNE

Diplômé de l'ESC Clermont et détenteur d'un MBA de Kansas University (1995). Il est actuellement Directeur des Systèmes d'Information et du Contrôle de Gestion RH du Groupe Faurecia. Il intègre le Groupe Faurecia en 2001 au sein du département financier. En 2005, il rejoint la DRH du Groupe afin de développer l'application spécifique RH de reporting sous SAP Cartesis_Magnitude et met en place le département de Controlling RH du Groupe. En 2012, il est en charge du projet de migration de ce système sur l'applicatif HFM_Planning (Oracle). Il prend en charge les directions mutualisées du contrôle de gestion RH et du SIRH Groupe en juillet dernier.



Faurecia est le 7^e équipementier automobile mondial dans quatre activités : sièges d'automobile, technologies de contrôle des émissions, systèmes d'intérieur et extérieurs d'automobile. Le Groupe a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros. Au 31 décembre 2013, Faurecia employait 97 500 personnes dans 34 pays sur 320 sites, dont 30 centres de R&D. Faurecia est coté sur le marché NYSE Euronext de Paris et le marché over-the-counter (OTC) aux Etats-Unis.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Faurecia a mis en place son premier système de reporting RH et social en 2005. Cet outil était hébergé au sein du système de reporting financier (Editeur Cartesis, système Magnitude) donc limité dans son contenu, sa gestion, son exploitation et son développement.

Fin 2010, un projet de refonte complète du système de reporting Faurecia fut décidé par notre Comex suite au constat suivant :

- obsolescence technique de Magnitude : saturation de la base de données et moteur de consolidation défaillant
- maintenance contractuelle arrivant à échéance fin 2012
- contenu et fonctionnalités devenus inadéquats par rapport aux demandes business et managériales internes et vis-à-vis des contraintes légales (loi NRE) et de communication extérieure

Le lancement du projet METIS (Manage Excellence Through Information

System) fut ainsi décidé avec un objectif de mise en production pour janvier 2013 et un changement majeur vis-à-vis de Magnitude : la création de deux applications distinctes, l'une dédiée au reporting financier de gestion et statutaire (Metis-Finance) et l'autre au reporting RH (Metis-HR). Cette séparation a visé une répartition juste et efficace des attributions, propriétés et des responsabilités entre les deux réseaux et fut largement soutenue et encouragée par notre Comex.

Les enjeux de Metis-HR pour le Groupe et plus particulièrement pour la communauté RH ont été :

- mettre à disposition une base de reporting simple, souple et évolutive pour l'ensemble de nos responsables sites (400 utilisateurs) et pour l'ensemble des niveaux de consolidation RH intermédiaires inhérents à l'organisation de Faurecia (Divisions / Business Groups / Groupe et Pays : 50 utilisateurs)
- déployer une base de collecte de données RH mais également d'analyse et de restitutions pour en faciliter l'ap-

propriation par la communauté RH

- standardiser le contenu, le design et les définitions des indicateurs demandés pour un déploiement global sur les 30 pays où Faurecia est implanté
- rendre indépendante fonctionnellement et techniquement la communauté RH sur cet outil
- minimiser toute charge de saisie manuelle en privilégiant toute forme d'interface avec nos systèmes amont de paye (ADP Global View)
- sécuriser les accès à cet outil et mettre en place une gestion de l'approbation des données via un workflow intégré assurant la ségrégation entre les tâches de saisie et de contrôle interne de la donnée
- former et accompagner nos utilisateurs RH sur ce nouvel outil et faire adhérer tous les utilisateurs RH au projet grâce à un processus de « change management » adapté et global
- faire de Metis-HR la référence Groupe pour toute communication et pilotage RH : budget, clôtures mensuelles, rapport social, communiqués de presse, audits, présentations managériales, document de référence, etc.

RÉALISATION DU PROJET

La conception et la mise en place de Metis-HR ont été gérées en mode projet sur un planning de 24 mois avec 8 grandes phases :

Choix de l'outil (janvier à mai 2011) :

Définition de la « road map » projet, du cahier des charges « idéal », du contenu et des fonctionnalités attendus par ce nouvel outil. Lancement de l'appel d'offres et choix de l'éditeur (Oracle / Hyperion Planning) et du prestataire intégrateur (Accenture).

Définition de l'application (juin à octobre 2011) :

Ateliers hebdomadaires « General Design » incluant : la définition de l'architecture informatique, la charte graphique des tables/webforms de saisies et des formats de restitution standardisés, le plan de comptes RH (définition Groupe du plan de compte effectifs, flux et indicateurs sociaux) les différentes phases de remontées (clôture mensuelles, annuelles, prévisionnelles, budgétaires) et leurs timings associés, les axes dimensionnels retenus dans le plan de compte et, par conséquence, la structure des 3 cubes Essbase associés à l'application, les règles de calculs des totaux, sous-totaux et ratios des comptes calculés et les règles de consolidations, la gestion des sécurités d'accès et du workflow de validation des données, les règles d'interface avec le système de paie Global View, l'import d'une sélection d'informations de Metis-Finance dans Metis-HR, l'export d'une sélection d'informations de Metis-HR dans Metis-Finance et de l'archivage des données.

Conception de l'application (novembre 2011 à avril 2012) :

Ateliers thématiques de « Detailed Design » définissant : le cahier des charges fonctionnelles sur le dictionnaire des données (définition et organisation du plan de compte RH unique pour le Groupe), la définition et composition des organigrammes de consolidation, la définition des

axes multidimensionnels des 3 cubes Essbase (effectifs, flux et KPIs), le design des tables d'input (webforms), le design des états et books standards de restitution, le design des interfaces automatiques du cube Essbase « effectifs » et « flux » avec le logiciel de paie pour les 8 pays concernés, la conception du workflow de validation des données Metis-HR sur chacun des scénarios et la conception du plan de formation « utilisateurs ».

Recettage complet de Metis HR (mai-juin 2012) :

Détachement des 6 binômes de formateurs afin de recetter l'ensemble de l'application, fonctionnement en mode « tickets » / corrections (recettage les lundis/mardis, correction du développement les mercredis/jeudis, contrôle et validation des corrections les vendredis), ajustement du book de formation en conséquence, validation de l'application et copie en base de training.

Tenue des 18 sessions de formation (juillet-août 2012) :

Dispatch des 6 binômes formateurs par zone géographique (Asie, Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud) sur le rythme d'une session de 2 jours de formation pour 25 utilisateurs / 1 jour off, mise en place d'un shareplace entre les formateurs pour échanges des « Tips / Bugs / Q&A » mis en évidence lors des formations. Débriefing complet fin juillet et passage en mode « RFC / Request for Change » avec l'intégrateur pour les corrections des derniers bugs en août et livraison de l'application de production au 1er septembre. Au total, 450 utilisateurs ont été formés.

Historical Data Recovery (septembre 2012) :

Reprise mensuelle de tous les historiques de Magnitude sur les 3 dernières années + année en cours (effectifs, flux, KPI's).

« Parallel Run », test de Metis-HR sur l'ensemble de l'organisation (octobre à décembre 2012) :

Ouverture de l'application Metis-HR pour la saisie directe du budget HR 2013 entre octobre et décembre 2012. Double saisie sur Magnitude et sur Metis-HR pour les closings mensuels Octobre / Novembre, test des interfaces avec Global View. Magnitude reste l'outil officiel de reporting jusqu'à la clôture de décembre 2012 incluse.

Mise en place d'une hotline « utilisateurs » et de module « light » de Web training pour les utilisateurs demandant ou nécessitant un rappel de formation sur l'outil Metis-HR. Test du workflow de validation sur l'ensemble de l'organisation.

Go live (janvier 2013) :

Reprise des données historiques financières de Metis-Finance et déconnexion de Magnitude pour une ouverture live de Metis-HR pour la clôture de janvier 2013.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Différentes instances de gouvernance ont été mises en place dès janvier 2011 pour la conduite de ce projet.

Nous avons :

- une équipe projet qui pilotait l'intégralité des phases du projet, en définissant le contenu, les plannings, les « gates » de validation et toutes les interfaces avec les fonctions annexes (finance, IT)
- les instances de gouvernance à savoir le comité de pilotage (traitement des points bloquants non solutionnés en comité projet, les arbitrages commerciaux, validation des « gates », gestion des alertes « projet ») et le comité projet (suivi du « Project Master Plan », coordination IT et arbitrage technique).
- des pôles d'expertise temporaires sur des chantiers spécifiques sous la responsabilité du chef de projet (design, training, interfaces, recettage, reprise des historiques et hotline).

Les moyens humains et les aspects logistiques ont également été clefs lors des différentes phases de ce projet :

- disponibilités des « experts teams » avec négociation de leur « détachement » ponctuel auprès de leur hiérarchie respective
- coordination avec nos directions RH pays pour la mise en place de toute la logistique de la formation des 450 utilisateurs (vols, hôtels, salle de formation, matériel informatique, connectique, édition des supports de formation...)

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

« **Change management** » : faire accepter le « saut » technologique au réseau des contrôleurs RH et les contraintes qualitatives que nous avons voulu intégrer dans l'outil (contrôles bloquants, contrôle de présence de l'information, verrouillage des données lors de la validation, etc.). La solution apportée fut d'intégrer, dès le démarrage du design de l'outil, les correspondants RH Business Groups qui allaient, du fait, devenir nos « meilleurs » commerciaux vis-à-vis de l'outil et de leur réseau par la suite, de mettre en place une « newsletter » bimensuelle à destination du réseau RH afin de décrire l'avancement du projet en permanence à nos futurs utilisateurs en décrivant de manière thématique les changements positifs du passage à Metis-HR. L'engagement fort du DRH Groupe dans ses communications nous a également permis de mieux faire accepter ce changement.

La disponibilité des contributeurs hors équipe projet : mise en place du planning de charge dès le commencement du projet et négociation avec chacune des hiérarchies des contributeurs 6 mois à l'avance pour approbation.

La disponibilité du réseau des futurs utilisateurs pour 48h de formation en juillet/août : désignation d'un couple « Owner / Back up » pour les 450 unités de reporting recensées, soit 900 personnes pour s'assurer de la présence d'un des deux et communication de chaque DRH de Business Group à l'ensemble des sites de son périmètre sur le caractère « obligatoire » de cette formation.

Le décalage du discours intégrateur/éditeur lors de la phase 1 par

rapport à la réalité lors de la phase 2 & 3 : nécessité d'intégrer un rapporteur à l'équipe projet pour mettre en place un système documenté de traçabilité de toute information avancée, de toute décision prise lors de toutes les réunions. Nous avons également mis en place un système d'attribution des responsabilités des RFC (Request for Change) pour négociation de pénalités éventuelles.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité majeure du projet a été l'ampleur de son contenu, sa durée et la transversalité des acteurs impliqués. Il s'agissait ici d'un véritable projet d'entreprise sur la refonte complète de son système de reporting tant RH que financier. Le projet Metis-HR a été fortement impulsé par le DRH du Groupe qui souhaitait doter sa communauté d'un système indépendant, fiable, et fonctionnel.

Les principaux points innovants sont :

- Intégration d'une « task list » au sein du module de saisie utilisateur afin de les guider, pas à pas, dans le processus de saisie, de contrôle, de validation et d'envoi des données
- Verrouillage automatique des données à la validation du contrôleur RH site : assurance de la « segregation of duty » vis à vis des niveaux consolidés et responsabilisation des utilisateurs à la qualité de leur donnée
- Contrôles de cohérence embarqués bloquant l'envoi des données si l'information est incohérente (exemple : erreur entre différentiel mensuel d'effectifs et flux), intégration dans l'application d'une aide en ligne à leur résolution
- Déversement automatique de l'information commune à plusieurs scénarios de données pour éviter les doubles saisies
- Interface automatique sur les

effectifs et les flux pour les entités dont la paie est gérée sous Global View (37 000 employés concernées sur 200 unités de reporting) : aucune saisie pour les utilisateurs site qui ont juste à contrôler les données interfacées et à les valider via le processus de workflow

- Module de workflow intégré pour pilotage en direct de la remontée de l'information et du % de périmètre consolidé
- Module d'export automatique de données de Metis-HR sur Excel via Smartview : outil de requête instantanée sous tableur Excel
- Mise en place de rapports de restitutions dynamiques et standardisés pour tous les contrôleurs RH du Groupe
- Intégration de données financières de Metis-Finance (ventes, MOD et MOI personal costs) via un bridge automatique entre Metis-HR et Metis-Finance se mettant à jour toutes les 4 heures lors des clôtures mensuelles

Ce projet nous a permis de construire un processus de reporting RH commun à tout le groupe qui est maintenant fiabilisé grâce à un système performant, ce qui permet à nos équipes de reporting RH de se concentrer sur le pilotage RH et de passer beaucoup moins de temps à la saisie et à la consolidation des données et plus de temps à leur analyse. Cela a ainsi permis à la fonction Controlling RH de se recentrer sur son métier.

Le respect des plannings et des « gates » de validation projet : fixation des dates de Steering Committee avec la Direction Générale pour engagement des contributeurs projets dès janvier 2011, mise en place d'un système d'alerte entre le chef de projet et les membres du Steering Committee.

Gestion de l'interface paie / Metis-HR : mapping unique entre la configuration des infotypes de chaque paie « pays » sous Global View et le plan de compte Metis-HR. Cela nous a rajouté deux sous projets dans le projet avec la mise en place d'infotype Core Model dans Global View en superposition des dossiers individuels par l'équipe SIRH et ADP et la mise en place d'un moteur d'intégration et de pré-consolidation via BI par l'équipe IT Faurecia.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les évolutions prévues en 2015 sont principalement centrées sur l'interface avec la paie afin de faciliter les échanges de données :

- Poursuite de l'interfaçage du reporting mensuel avec l'application de paie Global View au fur et à mesure du plan de déploiement de Global View au sein du Groupe => **l'objectif est d'interfacer 100 % des inscrits du Groupe à fin 2015**

- Développement du portail BI entre Global View et Metis-HR afin de l'utiliser comme base de données nominatives afin de « redescendre » les analyses consolidées Metis-HR à l'échelle de l'individu

- Développement sous Global View d'un module Core Model de bulletin de paie « chapeau » pour déversement automatique des coûts salariaux dans Metis-HR

RÉSULTATS

Résultats attendus	Résultats obtenus
Référence Groupe pour tout élément chiffré RH	Après un an d'exploitation, l'application Metis-HR est maintenant bien maîtrisée par le réseau RH ce qui a permis de supprimer tous les reportings satellites => base unique de communication du niveau Site au Corporate
Contrôles internes simplifiés	La traçabilité et « l'auditabilité » de ce nouvel outil ont permis une simplification des contrôles dont la plupart sont désormais inhérents au système => basculement du métier Reporting RH en Controlling RH, dégageant de valeur ajoutée au niveau des contrôleurs RH
Flexibilité de l'application	Application facilement adaptable aux demandes business ou managériales => développement en interne suite au Go-live par un expert Hyperion Planning
Interfaces avec Global View	Mise en place plus difficile que prévue car Global View n'était pas standardisé. Nous avons dû adapter un Core Model « Chapeau » aux applicatifs GVs nationaux pour construire une interface unique. Process d'interface transparent pour les sites mais qui demande une coordination sans faille au niveau Corporate entre les départements SIRH, IT et Controlling RH
Fiabilisation et comparabilité des données	Via l'interface Global View, la déclaration des effectifs et des flux mensuels est directement reliée à la paie. Via un plan de compte unique et des définitions globalisées (hors définitions nationales), un langage commun RH a été mis en place
Intégration d'un nouvel outil de requête instantané via Excel Smartview	Difficultés d'appropriation par le réseau RH au commencement du Go live. C'est le module qui demande le plus de pratique pour en tirer le maximum de profit en termes d'analyse

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

Mise en place d'un portail RH pour l'ensemble des agents et managers après l'optimisation des processus de gestion administrative et d'évaluation dans un objectif de simplification et de développement durable chez Banque De France



LAURENCE
CASCARINO

Depuis presque 20 ans à la Banque de France, elle a débuté sa carrière dans les ressources humaines puis a intégré en 2001

les services informatiques et conduit le projet de mise en œuvre de l'infocentre RH puis d'un infocentre destiné au contrôle comptable en tant que chef de projet MOE. En 2007, elle rejoint le service de maîtrise d'ouvrage du SIRH pour devenir responsable utilisateur de l'application SAP puis chef de projet MOA (sur les projets de migration technique SAP et ensuite de dématérialisation RH). Elle est actuellement le directeur de projets MOA du SIRH.



Banque centrale, la Banque de France mène, dans le cadre de l'Eurosystème, des actions de politique monétaire. Ces actions garantissent le pouvoir d'achat de l'euro.

Institut d'émission, la Banque de France produit une partie des billets en euros. Elle garantit la qualité des billets et des pièces utilisés en France.

Superviseur financier, la Banque de France surveille, pour le compte de l'Autorité de contrôle prudentiel, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et les mutuelles afin de protéger les clients et les assurés, et de garantir la stabilité financière.

Institution de la République, la Banque de France rend des services qui contribuent à l'équilibre des relations entre les acteurs économiques : médiation du crédit, traitement du surendettement des particuliers, gestion de fichiers de renseignements.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En octobre 2009, le projet de migration technique des applicatifs RH de la version R/3 4.6c à la version ERP 6.0 du progiciel SAP a permis à la Banque de France de se doter d'un socle technologique permettant des évolutions fonctionnelles de son SIRH telle que la mise en place d'un portail RH doté des fonctions *Employee Self Service* et *Manager Self Service* (ESS et MSS). En 2010, la Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH) s'est fixée pour objectif d'enrichir le système d'information RH, d'augmenter l'efficacité de la fonction RH et d'apporter sa contribution aux enjeux de développement durable. La fonction RH à la Banque de France repose sur les services opérationnels de la direction des RH, et des pôles RH/secrétariats décentralisés dans les différentes directions du Siège et les directions

régionales. Certains processus RH différaient en 2010 selon les pôles RH/secrétariats et ces derniers réfléchissaient au développement d'outils spécifiques, avec des risques de duplication ou de non conformité. Par ailleurs les prévisions d'effectifs étant orientés fortement à la baisse pour l'ensemble de l'entreprise, il était nécessaire d'opérer des gains de productivité dans les fonctions de support, notamment la gestion RH, tout en libérant les gestionnaires pour leur permettre de s'orienter vers une gestion qualitative des RH (développement des compétences des salariés, de leur adaptabilité, etc.). Par ailleurs, la Banque de France a mis en œuvre au cours des dernières années une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise structurée, visant à intégrer les exigences et objectifs en matière environnementale.

Le projet DEMATRH, lancé en 2010, visait à satisfaire toutes ces exigences. Il a consisté à formaliser puis

dématérialiser certains processus RH et à mettre à disposition directe de l'ensemble des employés (10 500) et des managers (2 500) via un portail web, des transactions de consultation, de saisie et/ou de validation de données personnelles et professionnelles. Appelé également Espace RH, le portail RH s'appuie sur les workflows et structures hiérarchiques gérés dans l'application de production SAPRH, basée sur le module HCM (Human Capital Management) du progiciel SAP.

RÉALISATION DU PROJET

Le projet DEMATRH, dont le comité de pilotage était présidé par le Directeur Général adjoint des Ressources Humaines de la Banque de France, a été mené de 2010 à 2013 de façon transversale par la même équipe projet dédiée. Il a contribué à moderniser

la fonction RH de la Banque de France en fournissant des outils à l'état de l'art et à forte valeur ajoutée. Il a permis de mettre autour de la table les différents acteurs pour harmoniser et simplifier les processus RH afin de les intégrer dans le portail RH unique. Tous les processus RH dématérialisés ont été intégrés au portail RH par un accès unique aux différentes applications RH. Sur les pages du portail RH, l'utilisateur a accès par différents liens à des aides, info-bulles, documents réglementaires, didacticiels... qui lui permettent de trouver l'aide nécessaire et de naviguer plus aisément.

L'Espace RH, incluant les processus les plus souvent utilisés, a été déployé par étapes, choisies pour favoriser la conduite du changement, afin que les acteurs professionnels s'approprient le portail progressivement avant leurs collègues et assurent le support. Il a été déployé en quatre parties bien distinctes, d'avril 2012 à mi-2013 :

Lot A1 « mon espace RH au quotidien (1) » :

- Gestion des compteurs de temps (consultation, anomalie de pointage, déclaration mission/trajet, validation heures supplémentaires...)
- Demande de congés et d'absences avec plannings d'équipe
- Consultation et modification des données personnelles et des données nécessaires au versement de prestations familiales bénévoles
- Simulateurs de retraite (simulateurs de montant de la pension, rachat de trimestres d'études et indemnités de départ à la retraite)
- Gestion des délégations entre managers

Lot A2 Formation : Intégration dans l'Espace RH de fonctions d'inscription à des stages de formation et d'évaluation des stages qui font appel à une application fonctionnant dans le cloud sur un produit de la société Techno-media (projet de la Banque de France mené en parallèle de DEMATRH).

Lot B « évaluation des collaborateurs » a été déployé en novembre 2012, il comprenait :

- L'évaluation des salariés (avec pour préalable une refonte de l'organisation et du contenu de l'évaluation annuelle)
- La fiche d'activités (descriptifs des activités du poste, modalités d'exercice des activités, compétences professionnelles attendues...)

- La préparation et résultats des « campagnes d'avancement », autrement dit la gestion de l'ensemble du processus annuel de promotion et d'attribution de bonus aux salariés.

Enfin, la dernière partie, **Lot C « mon espace RH au quotidien (2) »** a été déployée en avril 2013, elle comprenait :

- La mise à disposition d'attestations (à télécharger ou à demander aux services gestionnaires par le salarié)
- L'ouverture, consultation, alimentation, exercice du Compte Épargne Temps

- La consultation des données professionnelles (carrière, formation, postes occupés) et lien sur la CVthèque (site SharePoint construit en parallèle de DEMATRH pour que les salariés de la Banque de France puissent mettre en ligne et modifier leur CV)

- La consultation, modification de leur régime de temps de travail et permutation de vacances ouvert à tous les salariés.

À noter que toutes les demandes professionnelles (congés, formation, évaluation, régime de temps de travail) font l'objet de validations de la part d'un manager (ou de deux dans le cas particulier de l'évaluation annuelle).

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'étude d'opportunité du projet DEMATRH s'est déroulée au cours du 1er semestre 2010 et a donné lieu à l'élaboration du business case et à la réalisation d'un prototype de portail pour les processus « demande de congé » et « évaluation » afin de présenter ce qu'était un portail RH et de répondre aux attentes du projet en termes de fonctionnalités et d'expérience utiliza-

teur. C'est grâce à ce prototype que les participants pouvaient apprécier l'intérêt du portail RH et décrire ensuite les processus cibles harmonisés.

La description des processus cibles, qui a nécessité au préalable une harmonisation et simplification des processus menées par l'équipe projet, a été réalisée sur le 2^e semestre 2010. Lors des ateliers d'harmonisation et de simplifications des processus RH, un ou plusieurs représentants des différents acteurs impliqués par le portail RH (directions de la DGRH, gestionnaires de ressources Humaines, pôles RH et secrétariats, managers, employés, services de l'informatique, services d'organisation...) ont été réunis pour décrire les processus cibles harmonisés et simplifiés.

L'achat des licences ESS/MSS de SAP et choix de l'intégrateur par appel d'offres s'est réalisé de fin 2010 au 1^{er} trimestre 2011, la maîtrise d'œuvre a été confiée à un intégrateur maîtrisant le portail ESS/MSS SAP. La conception, la réalisation et les recettes par lotissement ont débuté en 2011 ; le projet DEMATRH a ensuite été mis en production par lots avec des tranches échelonnées du 2^e trimestre 2012 à mi-2013.

La maîtrise d'ouvrage s'est appuyée sur des utilisateurs clés et a mené le projet avec les autres services RH opérationnels et quelques pôles RH représentatifs dans les régions et directions générales. Elle s'est fait accompagner par un prestataire en assistance à la maîtrise d'ouvrage (MOA) et un prestataire en conduite du changement.

À l'issue de la rédaction du cahier des charges contenant les processus cibles validés, la stratégie de conduite du changement a été élaborée puis menée par l'équipe projet avec le prestataire spécialisé. Pour les besoins du projet, un Comité de Conduite du Changement RH a été mis en place, piloté et animé par l'équipe projet, avec la Direction de la communication, les directions de la RH, la direction en charge des agences de la Banque de

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Ouverture du SIRH à l'ensemble des salariés
- Très large couverture fonctionnelle (congés, pensions, prestations familiales, carrière, etc.)
- Rationalisation/simplification des processus RH
- Navigation facilitée (ergonomie, liens vers les documents règlementaires, didacticiels, info-bulles, etc.)
- Zéro papier
- Workflows agents/managers/pôles RH (différents selon les processus)
- Mise en place d'une nouvelle organisation de la conduite du changement (démultiplication auprès des relais, comités de coordination, kits de communication, etc.) et du support
- Modernisation de la fonction RH

France et des représentants des Gestionnaires de Ressources Humaines. Le Comité de conduite du changement a délibéré sur tous les points relatifs à la conduite du changement du projet DEMATRHR (stratégie, analyses d'impact, plan de communication, informations/consultations et documents pour les instances sociales représentatives du personnel, ergonomie du portail, formations, retours des utilisateurs, objectifs d'intéressement, etc.). Ce comité a également permis de coordonner les actions avec les projets RH connexes (refonte de l'évaluation, projet de CVthèque, projet de refonte de la formation, autres projets internes RH, etc.).

Une partie significative des coûts de fonctionnement du projet DEMATRHR est liée à la conduite du changement qui a été portée par les référents des pôles RH/secrétariats (jusqu'à 15 EATP comptabilisés en

2012). En effet, les pôles RH/secrétariat qui étaient les plus impactés (en effectif et organisation du travail) par le projet DEMATRHR ont très largement participé à la conduite du changement. L'équipe projet a donc présenté, favorisé l'adhésion, formé les référents des pôles RH/secrétariats (environ 110) sur le portail RH et les changements opérationnels sur SAP, sur tous les sites en province et au siège. Les référents des pôles RH/secrétariats se sont appropriés le portail, l'ont pris en charge et l'ont ensuite présenté à tous les employés/managers (sessions de présentation d'1h30 en moyenne). Ils assurent également auprès des employés/managers le support de premier niveau depuis la mise en production.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Du point de vue de la gestion de projet, l'équipe projet DEMATRHR a suivi, après avoir été formée, la nouvelle méthodologie de projet informatique de la Banque de France. Elle a atteint, dans une première étape en avril 2011, l'évaluation CMMI niveau 2 (CMMI - Capability Maturity Model Integration est un modèle de référence, un ensemble structuré de bonnes pratiques, destiné à appréhender, évaluer et améliorer les activités des entreprises d'ingénierie).

Nous avons également dû faire face à la contrainte coûts, un des postes de coûts le plus élevé du projet DEMATRHR a notamment été l'achat de licences ESS/MSS par la Direction des achats en 2011 auprès de l'éditeur SAP.

A la mise en production de l'espace RH en juillet 2012, le dimensionnement de l'équipe de support de niveau 2 aux référents pôles RH/secrétariats a été largement sous-estimé pour faire face à la montée en charge. Il a mobilisé de nom-

breuses ressources (environ 3 EATP pendant 1 an) et l'équipe projet a mis en place un outil de ticketing sur Sharepoint pour un meilleur suivi des incidents et des questions et une meilleure efficacité avec les pôles RH/secrétariats.

RÉSULTATS

Les 5 objectifs du projet DEMATRHR attendus et communiqués au début du projet, y compris aux instances sociales, ont été atteints :

Optimiser et simplifier certains processus

Le projet DEMATRHR a permis d'harmoniser les pratiques RH et surtout de simplifier et d'optimiser les processus dématérialisés. L'accès direct et instantané à l'information RH a été un facteur d'amélioration des conditions de travail de tous les employés et managers. Le portail mis à disposition est un outil ergonomique (solde de congés, plannings d'équipe, CET, tableaux de synthèse, évaluation, données professionnelles, aides en ligne...) facilitant la réalisation des opérations RH. Les contrôles opérationnels ont été optimisés (automatisation de contrôles, réduction de demandes de justificatifs...).

Améliorer la performance de la fonction

Le projet DEMATRHR a permis de réduire les tâches de saisies par les acteurs RH et les ressaisies au cours d'un même processus. Les contrôles opérationnels ont été optimisés grâce notamment au passage de contrôles systématiques et « a priori » à des contrôles « a posteriori » par échantillonnage. L'enquête sur l'impact du portail RH sur l'activité, l'organisation et les effectifs des pôles RH/secrétariats réalisée au 3ème trimestre 2013 a permis d'identifier les importants gains de productivité réalisés sur les activités de gestion des temps (diminution de la moitié des effectifs sur cette activité) ou liées à la gestion des

données personnelles et prestations familiales (diminution d'un tiers des effectifs).

Fournir au manager des outils d'aide à la décision

Le manager a à sa disposition des informations professionnelles (mais n'a pas accès aux données personnelles comme les adresses, prestations familiales...) sur son équipe enregistrées dans le SIRH pour simplifier les décisions opérationnelles (ex: la validation des demandes de congés en visualisant le planning des absences de tous les membres de l'équipe) et faciliter son rôle de manager (ex : processus liés à l'évaluation).

Contribuer à l'atteinte des objectifs d'« entreprise responsable » par la réduction de l'utilisation du papier

Grâce au portail RH, de nombreux documents ne sont plus imprimés ni acheminés en interne ou par la poste puisque les informations sont mises à disposition des salariés et des pôles RH directement sur le portail. À titre d'exemple, nous n'envoyons plus aux salariés les fiches liées à la gestion des temps, les relevés du compte épargne-temps, les soldes de congés, les fiches d'activité et les évaluations... Au total, ce sont annuellement plus de 600 000 documents qui ne transitent plus par le courrier et un million de pages qui ne sont plus imprimées. Le projet DEMATRHR contribue ainsi à l'atteinte des objectifs d'« entreprise responsable » par la réduction de l'utilisation du papier.

Moderniser la fonction RH

Le projet DEMATRHR a mis à disposition des employés/managers un outil RH ergonomique et en parallèle, il permet aux pôles RH de consacrer plus de temps à des travaux à plus forte valeur ajoutée dans le domaine RH, en particulier la gestion des compétences, avec un effectif réduit grâce à l'allègement des tâches de saisie et de contrôle. Selon l'enquête réalisée au 3^e trimestre 2013, il y a un accroissement de l'activité de conseil et d'assistance dans les pôles RH. Mais surtout, les pôles RH ont contribué au succès de

DEMATRHR car ils ont porté la conduite du changement auprès des employés et managers en assurant les présentations et support du portail RH auprès des salariés de leur périmètre.

Bilan économique

Le bilan économique du projet DEMATRHR a été effectué fin 2013. Les allègements de charges relevés dans l'enquête sur les effectifs ont permis de confirmer le retour sur investissement du projet DEMATRHR qui avait été prévu en phase d'opportunité. En effet, les économies rendues possibles par la mise en œuvre de l'Espace RH sur la période 2013 à 2016 sont supérieures au coût total de mise en œuvre et de fonctionnement du portail RH de 2010 à 2016. Le retour sur investissement du projet DEMATRHR est de 5 ans après le lancement du projet et 3 ans seulement après sa mise en production.

Au-delà de l'aspect financier, l'Espace RH rencontre un vif succès. Les employés et managers sont très satisfaits du portail RH comme l'a confirmé une enquête faite entre le déploiement du lot B – Évaluation – et du lot C – Mon Espace RH au quotidien 2 (attestations, CET, données professionnelles et régime de travail) – réalisée du 20/12/2012 au 8/01/2013 et ayant recueilli 1 061 réponses : satisfaction globale des utilisateurs : Ergonomie : 74 % - Services proposés : 77 % - Facilité : 79 %.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Une Communauté de Pratiques des Pôles RH (Coprah) a été créée début 2013 pour rechercher les bonnes pratiques des pôles RH liées à l'usage du portail RH : les identifier, les décrire, favoriser leur partage. Cette CoP va également continuer à œuvrer pour perfectionner l'Espace RH avec l'assistance des pôles RH et de la MOA.

Depuis la mise en production, les fonctionnalités du portail s'enrichissent en permanence par la mise en production de nouvelles fonctionnalités : envoi des demandes et des justificatifs pour la perception de prestations familiales bénévoles, déclaration des frais de transport donnant lieu à remboursement avec envoi des justificatifs dématérialisés par le portail...

Des nouveaux projets de dématérialisation de processus RH sont actuellement à l'étude :

- Prêts au personnel : consultation, simulation, demande, remboursement anticipé... ;
- Offres de poste internes (publication, consultation, candidatures...);
- Nouvelle ergonomie du portail proposé par l'upgrade EHP7 de SAP...



CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

Création d'un site recrutement mobile Elior permettant aux candidats de postuler directement depuis leur smartphone et d'inclure leur cv et lettre de motivation



DANIELLE DUMONT

Travaille au sein du groupe ELIOR depuis 2005 où elle a exercé différentes fonctions à la Direction du

Développement des Ressources Humaines. Actuellement, Responsable des Partenariats Sourcing, elle est en charge de développer l'attractivité du Groupe vis-à-vis des candidats et de piloter le développement de nouveaux outils de gestion de candidatures.



Créé en 1991, Elior est aujourd'hui un des leaders mondiaux de la restauration et des services. En 2013, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 5 016,9 millions d'euros dans 13 pays. Ses 105 000 collaborateurs proposent chaque jour à 3,7 millions de clients des solutions de restauration et services personnalisés. Leur mission, sur 17 500 restaurants et points de vente, est d'accueillir et de prendre soin de chacun avec passion et compétence dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement, de la santé ainsi que dans l'univers du voyage et des loisirs. Particulièrement attentif à sa responsabilité sociétale, Elior est adhérent au pacte mondial des nations unies depuis 2004. L'exigence professionnelle de ses équipes et leur engagement quotidien porté à la qualité et l'innovation, à la relation à l'autre et à la société s'expriment dans la signature : un monde d'attentions.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Elior avec près de 5000 recrutements en France par an, en CDI hors reprises et mutations, est un gros employeur et recrute en permanence sur plus de 200 métiers, sur tous niveaux de diplôme et d'expérience.

Le recrutement mobile connaît une forte croissance depuis la montée en puissance de l'utilisation des smartphones. Plus de 24 millions de français possèdent un smartphone, dont 40% des jeunes diplômés et 68% des 18/25 ans confient l'utiliser dans le cadre de leur recherche d'emploi (étude potential park). Plus de 30% des recherches Google liées à l'emploi sont effectuées depuis un mobile et la tendance s'accroît...

Nos offres publiées sur les sites emploi perdaient tout le trafic mobile. Nous avons donc considéré que ce nouveau support n'était plus une option et que nous devons l'intégrer dans notre stratégie de sourcing et de recrutement

afin de valoriser notre marque employeur notamment auprès des jeunes diplômés. En effet, il y a quelques mois, les candidats qui souhaitaient consulter les offres d'emploi Elior depuis un smartphone ne pouvaient pas le faire car le site Recrutement Elior n'était pas compatible mobile.

Conséquences :

- 100 % de taux de perte des candidats mobile
- expérience décevante pour les candidats
- dévalorisation de la marque employeur

Nous avons donc décidé de créer un site Recrutement mobile devant répondre aux objectifs suivants :

- Permettre aux candidats qui viennent directement sur le site Elior de consulter mais aussi de postuler aux offres d'emploi Elior depuis leur smartphone
- Permettre aux candidats présents sur les job boards où nous publions nos offres d'être redirigés vers le site recrutement mobile Elior pour faire acte de candidature

• Faire en sorte que les candidatures générées depuis le mobile puissent être réceptionnées dans notre ATS (Applicant Tracking System) afin de les intégrer à notre processus de gestion des candidatures. Ce dernier point paraît essentiel et évident, mais c'est un enjeu majeur pour les directions RH car les ATS ne proposent pas à ce jour de solutions qui permettent de finaliser une candidature mobile dans leur système.

La problématique était donc la suivante : Comment permettre au candidat de postuler depuis son smartphone, transmettre un cv et réceptionner sa candidature directement dans notre ATS, sans intervention de notre éditeur ?

La solution nous a été apportée par la société JobAroundMe qui a développé une technologie répondant à nos attentes et qui nous a permis de mettre en place un processus de recrutement sur smartphone similaire à celui de notre site web, avec une ergonomie simple, intuitive et conviviale.

RÉALISATION DU PROJET

La solution développée pour permettre la candidature mobile est la suivante :

Consulter les offres d'emploi : L'application permet maintenant aux candidats de rechercher et consulter des offres d'emploi sous un format adapté au mobile,

Postuler aux offres d'emploi : Le candidat peut choisir entre s'envoyer l'offre par mail ou postuler depuis son mobile,

Compléter le formulaire : Le candidat crée un compte en indiquant son adresse mail. Il peut ensuite compléter le formulaire via son compte JobAroundMe ou LinkedIn qui permettent de pré-remplir les champs du formulaire de candidature, ou compléter lui-même les champs du formulaire de candidature adapté mobile.

Charger son CV : La technologie JAM permet au candidat d'ajouter son CV via :

- un des services de stockage en ligne (DropBox / GoogleDrive)
- LinkedIn et JobAroundMe: le CV est reconstitué avec les informations contenues dans le profil LinkedIn ou JobAroundMe

Candidature finalisée : Le candidat valide sa candidature qui est envoyée directement dans l'ATS Elior

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

La société JobAroundMe nous a accompagné dans la mise œuvre de ce projet, afin de déployer leur solution de candidature mobile dans les ATS.

Dans un premier temps nous avons travaillé conjointement pour définir un cahier des charges afin de valider un planning avec les étapes du projet. La signature a eu lieu en début d'année 2014, le lancement du projet en mars et la mise en production s'est faite fin juillet :

1^{ère} étape : Cahier des charges (définition de nos attentes)

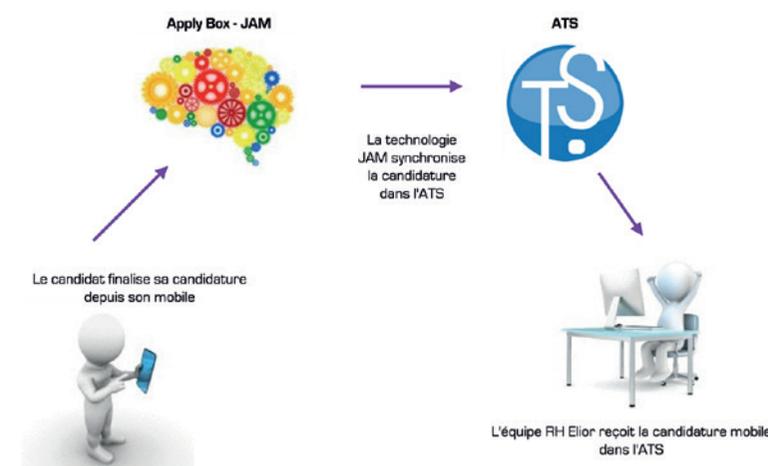
2^e étape : Validation des maquettes, storyboard (validation du scénario / design / respect des couleurs et des visuels)

3^e étape : Validation de l'adaptation du formulaire de candidature (choix des champs à afficher, comment traiter chacun des champs...)

4^e étape : Développements par JobAroundMe pour permettre la candidature mobile et la réception des données dans notre ATS Talentsoft.

5^e étape : Phase de pré-production et de recette (test / correction des anomalies / validation finale)

Il est à noter que Talentsoft n'a pas eu à intervenir dans le projet si ce n'est une rencontre avec JobAroundMe qui leur a présenté la solution.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité du projet est de permettre aux candidats de postuler à nos offres d'emploi depuis leur smartphone, et de réceptionner leur candidature dans notre ATS, sans intervention de celui-ci. L'innovation vient de la solution technologique développée par JobAroundMe qui rend possible la candidature mobile avec réception des données dans notre ATS. Cette technologie permet de récupérer les informations saisies par le candidat dans le formulaire de candidature mobile et d'implémenter les données collectées au bon format pour qu'elles soient prises en compte par l'ATS.

Les points innovants de la solution :

- utilisation du linkedin connect et jobaroundme connect pour permettre au candidat de pré-remplir les champs du formulaire de candidature
- la possibilité pour le candidat de joindre son CV (même depuis un Iphone, sur lequel les utilisateurs ne peuvent pas stocker de pièce jointe) grâce à des services de stockage en ligne tels que Google Drive ou DropBox
- si le candidat n'a pas de cv dans une zone de stockage, il a malgré tout la possibilité de postuler sans CV : la solution crée un CV sur la base des informations renseignées dans le formulaire
- utilisation du robot JobAroundMe pour envoyer la candidature directement dans notre ATS, cette action crée un compte candidat avec envoi de mot de passe réutilisable sur pc
- le fait qu'il n'y ait pas eu besoin de l'intervention de Talentsoft.

- la géolocalisation des offres sur la home page qui consiste à afficher directement les offres disponibles autour de soi au lieu d'afficher les dernières offres publiées.

- L'adaptation complète de la solution : au cours du mois d'août, nous avons modifié nos référentiels filières et métiers dans notre ATS, cela n'a pas impacté la solution mise en place par JobAroundMe. La solution a immédiatement pris en compte ces nouveaux référentiels.

Elior fait partie des premiers recruteurs au monde à proposer la candidature mobile à ses candidats.

DIFFICULTÉS, CONTRAINES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Tout d'abord, nous avons dû adapter les champs du formulaire pour le mobile : nous n'avons gardé que les champs obligatoires de notre questionnaire candidats pour le rendre aussi simple que possible à compléter. Ensuite, il fallait trouver un moyen pour permettre aux candidats de charger leur CV. En effet le CV est un élément obligatoire pour valider une candidature, et nous devons trouver une solution pour récupérer le CV des candidats, même pour les utilisateurs d'Iphone. Il nous fallait également adapter la technologie JAM à Talentsoft sans intervention de Talentsoft.

Une autre difficulté était de permettre la réception des candidatures dans notre ATS, de manière que ces candidatures soient traitées de la même manière que les candidatures web.

Lors de la phase projet, nous avons également dû gérer les anomalies au moment du recettage.

RÉSULTATS

Les résultats attendus sont conformes aux résultats obtenus, à savoir :

- **la consultation optimisée** des offres d'emploi de notre site recrutement depuis un mobile

- **la possibilité pour les candidats de postuler depuis leur smartphone**, soit en réponse à une offre, soit en candidature spontanée. Le temps moyen pour consulter les offres, trouver l'offre à laquelle on souhaite postuler et postuler est de 6 mn, soit le même temps que lorsqu'on postule depuis le site web (tests réalisés en interne par des collaborateurs du Groupe)

- **le fait que le candidat puisse directement se créer un dossier sur mobile** et réutiliser ses codes d'accès sur pc ou à l'inverse le fait que le candidat qui a déjà des codes d'accès créés sur pc, puisse accéder à son espace depuis un mobile.

- **la réception des données du formulaire de candidature dans notre ATS, sans intervention de notre ATS.** Au cours du mois d'août, 182 candidatures ont été reçues dans notre ATS via notre site recrutement mobile, sur un total de 3103 candidatures, soit près de 5.8 %. Depuis le début du mois de septembre, ce pourcentage est passé à 6.5 % sur un volume total beaucoup plus important puisque le mois de septembre est un mois à fort volume de candidatures. Ces résultats sont très encourageants, alors que nous n'avons pas encore communiqué auprès des candidats sur notre nouveau site mobile. Ces résultats montrent une véritable attente de la part des candidats pour postuler sur mobile.

- **Donner l'image d'une entreprise innovante** aux candidats potentiels. Ce point est très important : le secteur de la restauration et des services a une image très traditionnelle. Une innovation telle que celle-ci permet aux candidats de se projeter dans une entreprise dynamique et évolutive.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Ajouter de nouveaux services de stockage en ligne
- Ajouter le Viadeo Connect
- Ajouter la possibilité de prendre son CV en photo pour l'attacher à la candidature

Mise en place d'une station analytique pour valoriser et protéger la marque employeur, dans une logique de prévention et d'amélioration continue des relations sociales dans le « Care Center » de Manpower



GÉRARD
TAPONAT

Directeur des affaires sociales chez Manpower, après avoir également exercé des fonctions de DRH chez IBM, SFR-Cegetel, Disneyland Paris et Kraft Foods. Titulaire d'un DESS et d'un DEA en Ressources Humaines et Relations Sociales de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il est également professeur associé à l'Université Paris-Dauphine, où il dirige le master Négociations et Relations Sociales (formation continue). Il enseigne également dans différents domaines des Ressources Humaines au sein des Masters, MBA et Executive MBA de l'université Paris-Dauphine et de Montreal.



Manpower®

Organisée sous la forme d'un réseau de 660 agences, Manpower France - marque de ManpowerGroup France - propose ses solutions en matière de travail temporaire, de recrutement CDI-CDD et d'alternance à plus de 90 000 entreprises clientes (PME-PMI, grandes entreprises françaises et internationales), et ce, dans tous les secteurs d'activité. Fort de 3 690 collaborateurs permanents, Manpower France a réalisé un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros en 2013.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Les réseaux sociaux et le web de manière plus générale sont vecteurs d'une communication instantanée. Ils amplifient l'information à une vitesse fulgurante auprès d'un large public, notamment sur des sujets ayant un impact direct sur la marque employeur. **En ce sens, les nouveaux usages digitaux bouleversent les Ressources Humaines. Les dirigeants doivent maîtriser ces formidables leviers et inclure les nouvelles pratiques technologiques dans leur politique RH.**

Dans ce contexte, en tant que Directeur des Affaires Sociales, j'ai souhaité connecter notre entreprise au web pour compléter l'approche de notre Care Center, dédié à la gestion du « social » dans l'entreprise. L'idée était de rapprocher les faits / indicateurs sociaux classiques des **communications publiques** diffusées sur la toile sous toutes leurs formes (blogs, forums

de discussion, réseaux sociaux....), de manière à prévenir et mieux gérer les crises et incidents sociaux. En particulier, nous souhaitons tenir compte des conversations publiques web en relation avec notre activité sur quatre sujets :

- Les grands projets de transformation des entreprises clientes
- La veille sanitaire : cas de tuberculose, situations de santé
- Les incivilités : annonces d'agressions, insultes...
- Les mécontentements : encore appelés signaux faibles

Avec l'appui du Comité de Direction, j'ai sollicité Experis IT, Entreprise de Services du Numérique appartenant au Groupe Manpower, pour imaginer et concevoir une « **station météo sociale web** » dédiée. Le schéma consiste à enrichir notre base de données transactionnelle en prenant en compte les alertes issues du web, à proposer un outil permettant d'accéder facilement à toute cette information afin de la traiter de manière opérationnelle. Cette veille web « externe » vient

compléter les solutions de veille classiques sur la santé, la sécurité...

Nos objectifs : améliorer nos processus de gestion de crise, mieux informer.

RÉALISATION DU PROJET

Experis IT nous a proposé une solution en s'appuyant sur des technologies existantes, associant à sa réflexion des partenaires éditeurs. Fabienne Arata, Directrice Générale Experis IT, a apporté toute son énergie et sa force de conviction pour mobiliser et orchestrer les expertises requises, tant au niveau de ManpowerGroup que des partenaires éditeurs, pour que le projet aboutisse.

La solution proposée s'appuie sur la complémentarité entre des méthodes de veille web, de CRM, de cartographie et l'expertise d'une équipe pluridisciplinaire, regroupées en un lieu physique unique. La solution a tout d'abord été implémentée en mode pilote, courant été 2013.



CHARTRE DE DÉONTOLOGIE – TRANSPARENCE – PAS DE STOCKAGE

Être à l'écoute : Nous sommes à l'écoute des conversations web publiques en relation avec notre activité, de manière à détecter les signaux faibles annonciateurs de crise.

À titre d'exemple : un simple post sur un accident du travail sur facebook mettant en avant Manpower... se transforme en conversation avec de nombreuses réactions « militantes » sur le réseau social.

Expérimenter : Les données web externes sont rapprochées de notre base de données transactionnelle. Un dossier d'incident est créé suite à la détection d'une alerte web, auquel est rattaché le « post » ou « l'article », sans indication du pseudo. Chaque fois que c'est possible, les incidents sont rattachés à une agence de notre réseau. Toutes les données de la base transactionnelle, corrélées aux informations publiques collectées sur le web, nous permettent d'établir un diagnostic de la situation. Un vrai travail d'équipe se met en place pour comprendre ce qui se passe sur le terrain et définir le plan d'actions adapté.

Dans l'exemple cité, notre base de données transactionnelle n'avait pas à mentionner cet accident du travail, dans la mesure où il avait été qualifié et

géré comme « simple », conformément aux éléments connus au moment de sa déclaration et conformément aux procédures en vigueur dans l'entreprise. Ce sont les indices détectés sur le web, rapportés à nos préventeurs sécurité régionaux, qui ont permis d'identifier l'agence et le client concernés.

Gérer les incidents : Suite au diagnostic, nous déclenchons le plan d'actions le plus adapté à la situation, en appliquant les procédures de gestion de crise de l'entreprise.

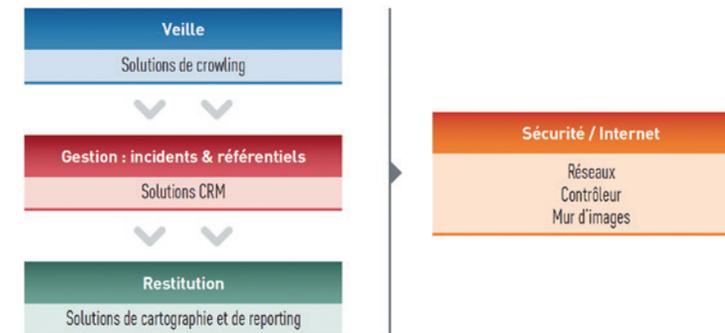
Dans l'exemple cité : le parcours de la déclaration d'accident du travail a été retracé dans le détail, le préventeur sécurité régional Manpower a été mobilisé à la demande de la Direction des Affaires Sociales pour mener des investigations complémentaires auprès de la Direction de l'entreprise cliente et son diagnostic terrain a conforté la déclaration faite par l'agence.

Engager : La notion d'engagement correspond à une volonté de l'entreprise de toujours faire mieux, dans une logique de prévention et d'amélioration continue du climat social de l'entreprise. En rassemblant un maximum d'informations sur un incident donné, les diagnostics sont affinés, de manière

à développer les plans d'actions correctifs les plus adaptés en temps réel.

Dans l'exemple cité, la veille web a pleinement joué son rôle d'alerte, permettant très rapidement de lever toutes les questions relatives à cet accident du travail. Grâce à son action préventive, le Care Center a traité le sujet en profondeur et très certainement évité un futur contentieux. Les conversations web publiques, au lieu de s'amplifier, se sont arrêtées, limitant leur impact négatif sur notre image marque employeur.

Complété de cette nouvelle approche web, le Care Center représente un formidable levier pour protéger notre réseau & nos collaborateurs (permanents et intérimaires), mais également pour piloter l'attractivité de notre marque employeur, en temps réel. Le Care Center permet une gestion à la fois très centralisée dans la prise en compte des incidents et très localisée dans leur résolution.



ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'architecture technique de la solution analytique web du Care Center repose sur des technologies éprouvées : des solutions de crawling, de CRM, de reporting et de cartographie.

Les Solutions de crawling (Microsoft listening et/ou Radian 6 dans le cadre de notre pilote) : elles permettent d'identifier et d'analyser les données du web de manière fine, à l'image d'un scanner, à partir de mots clés et de flux RSS paramétrés au préalable. Les requêtes sont automatisées, les conversations web publiques concernant notre activité déclenchent des alertes en continu. Dans le cas particulier de Radian6, une « console d'engagement » permet d'entrer en communication avec les internautes, si cela s'avère nécessaire.

Les Solutions CRM (Microsoft Dynamics CRM et/ou Salesforce dans le cadre de notre pilote) : elles permettent de stocker et d'organiser dans une base unique les données transactionnelles de l'entreprise et les informations publiques issues du web, en temps réel. Point d'importance, cette méga-base ne comprend pas la liste de nos collaborateurs permanents et de nos intérimaires. Deux exceptions qui trouvent toute leur légitimité :

- les directeurs d'agence sont identifiés dans la mesure où ils ont une responsabilité dans nos processus prévention / sécurité,
- de même pour les collaborateurs / intérimaires ayant fait l'objet d'un accident du travail ou d'une incivilité déclarés.

Les Solutions de cartographie et de reporting (Microsoft Power MAP, fonctionnalité gratuite depuis Excel) : elles permettent de visualiser en temps réel le climat social sur l'ensemble du territoire, du niveau macro (La France) au niveau le plus fin (une agence). Quand un signal faible est détecté et rattaché à une agence, nous accédons en un clic à toutes les informations relatives à cette agence, de manière très opérationnelle.

Une équipe d'experts pluridisciplinaire intervient en temps réel. S'agissant d'une « station météo sociale web » il était important de créer une équipe de spécialistes des Ressources Humaines, intégrant notamment un psychologue du travail. A l'issue de la phase de développement, trois collaborateurs ont été impliqués pour la phase opérationnelle du pilote : un « HR community manager », psychologue du travail formé pour l'occasion à la veille sur les réseaux sociaux et deux « analystes » experts des bases de données, également rôlés à la technicité des affaires sociales.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté a été de fédérer et faire travailler ensemble trois Directions de l'entreprise sur un projet éloigné des résultats business à court terme : Direction des Affaires Sociales, Direction des Systèmes d'Information et Direction de la Communication ont été mobilisées pour développer le Care Center. J'ai demandé le sponsoring de ManpowerGroup au plus haut niveau pour lancer le projet, qui a par la suite été suivi en Comité de Direction. Ensuite, nous avons dû inventer un nouveau métier, au carrefour des Ressources Humaines et du web.

Le HR Community Manager diagnostique les incidents et développe les plans d'actions correctifs les plus adaptés au contexte du moment. Nous avons finalement recruté un psychologue de travail que nous avons-nous même formé à l'usage des nouvelles technologies. Enfin, non des moindres, nous avons été challengés pour garantir l'éthique de la solution. Pour compléter le processus de déclaration de la solution à la CNIL (en cours), nous avons développé une Charte de déontologie. Les collaborateurs du Care Center s'y engagent à ne pas divulguer les informations à leur connaissance dans le cadre de cette activité.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

En développant le Care Center, Manpower et Experis IT innoveront doublement : **d'un point de vue technologique** en proposant de nouvelles applications à des technologies déjà éprouvées ; **d'un point de vue RH** en mettant à disposition de nouveaux outils au service des Relations Sociales.

Innovation technologique

Le Care Center associe des technologies initialement conçues pour développer le business, en les mettant au service des Ressources Humaines :

- Des solutions CRM traditionnellement utilisées pour le développement commercial et le suivi de la relation client sont exploitées pour consolider et organiser un maximum d'informations sur le climat social.
- Des solutions de veille sur les réseaux sociaux traditionnellement utilisées pour mieux appréhender les réactions des consommateurs sont exploitées pour détecter les signaux faibles annonceurs de crises sociales.

Innovation RH, à plusieurs titres :

- Le pilotage des éléments de la vie sociale intègre désormais la dimension web.
- La relation collaborateurs permanents & intérimaires / employeur est modernisée, gérée en temps réel.
- Les méthodes « agile » des DSI trouvent de nouveaux champs d'application au service des RH, en cas de crise.

RÉSULTATS

La solution Care Center, en donnant une vision quasi exhaustive en temps réel du climat social de l'entreprise, apporte sa contribution à notre politique de prévention et d'amélioration continue des relations sociales. Quelques exemples de résultats opérationnels issus de notre pilote :

- **Irritants sociaux** (exemple traité de manière détaillée ci-dessus) : Le point de départ = une alerte suite à des conversations « négatives » suite à un accident du travail => identification de l'agence concernée => intervention du préventeur sécurité sur site => arrêt des conversations publiques « négatives ».

- **Menaces publiques** : Le point de départ = des alertes suite à des conversations annonciatrices d'agressions de personnel agence (agressions verbales, physiques, dégradations de matériel) => identification des agences concernées => diagnostic des équipements => accompagnement personnalisé des agences pour mettre en place les mesures préventives adéquates, fonction du contexte (fermeture, vigile...).

- **Occupations d'agences** : Le point de départ = des alertes suite à des conversations annonciatrices d'occupation d'agences concurrentes se trouvant à proximité d'agences Manpower, relayées dans un communiqué de presse => identification des agences concernées => diagnostic des équipements et des revendications des « occupants » => intervention ciblée et argumentée de la Direction des Affaires Sociales, en support des agences.

Le Care Center « connecté » permet de jouer pleinement la carte de l'anticipation et de la prévention, en diagnostiquant les signaux faibles annonceurs de crise et en permettant d'accéder très facilement à un

maximum d'informations. A la clé, moins de crises et développement de l'attractivité de notre marque employeur !

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le pilote Care Center « connecté », mis en place courant de l'été 2013, a permis de construire le business plan de la solution et d'obtenir le GO de la Direction mi 2014. La Direction des Affaires Sociales implémente actuellement la solution de manière pérenne : création d'une station dédiée avec tout l'équipement technologique nécessaire, organisation du stockage des données transactionnelles, formalisation des procédures de traitement des signaux faibles, officialisation de la Charte de déontologie avec le support de notre département juridique, déclaration CNIL. La mise en service est prévue en septembre 2014. Les premiers mois seront l'occasion de rôder et d'optimiser nos processus de gestion des alertes, dans une logique d'amélioration continue. A plus long terme, quand nous aurons suffisamment de retours d'expériences, Experis IT sera de nouveau sollicitée pour son expertise technologique, pour développer un modèle prédictif.

Mise en place pilote de la Déclaration Sociale Nominative impliquant le développement spécifique d'une nouvelle déclaration, d'importantes actions de fiabilisation des données et aussi une réflexion sur le positionnement des différents acteurs de Gestion Administrative et de Paie au sein de la Société Générale



JEAN-CHARLES ECHARD

Diplômé d'une formation comptable avec l'obtention de son Diplôme d'Etudes

Supérieures Comptables et Financières en 1991, il intègre la Société Générale en 1994 pour travailler sur la comptabilité des filiales, il devient ensuite responsable de la comptabilité paie et découvre les fonctions de Maîtrise d'Ouvrage sur le SIRH en participant activement à la mise en place du SIRH actuel. Il est aujourd'hui responsable de la paie pour le Groupe.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Dans le cadre de son ambition sur la « Transition numérique », la DRH de Société Générale a souhaité immédiatement rejoindre le « pilote » lancé autour de la DSN par le GIP MDS. Société Générale est historiquement engagée sur les innovations de la sphère sociale en étant par exemple pilote sur la DAD-SU dès 2002.

En outre la DSN a été très vite analysée comme source de simplification importante avec à la clé des économies significatives réalisables dans des domaines de gestion administrative à faible valeur ajoutée mobilisable vers des travaux plus RH et notamment tournés vers une augmentation de l'effort de l'entreprise en faveur de l'alternance.

Les enjeux portaient à la fois sur le développement spécifique d'une nouvelle déclaration, d'importantes actions de fiabilisation des données et aussi une réflexion sur le positionnement des différents acteurs de Gestion Administrative et de Paie.

RÉALISATION DU PROJET

Voici les différentes étapes du projet :

Inscription auprès du GIP MDS de Société Générale en tant qu'entreprise pilote - 02/13 : nous souhaitons profiter rapidement de cette démarche innovante ainsi que d'une période relativement stable de notre SIRH,

Validation budgétaire (300 JH en pluri annuel) - 04/13 : cette phase était particulièrement risquée car il fallait convaincre le DRH de l'utilité d'« anticiper l'appel » sur cette déclaration,

Expression de besoins - 06/13 : le métier RH a réalisé une étude approfondie de la norme et de l'existant afin de réaliser cette Expression de Besoins en faisant notamment ressortir tous les points communs avec l'actuelle N4DS et en précisant les besoins futurs de paramétrage pour les points de divergence,

Cadrage - 08/13 : cette phase a permis à l'équipe SIRH de s'approprier le sujet en menant son étude détaillée et en « challengeant » l'expression de besoins,



Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers. S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, le Groupe allie solidité financière et stratégie de croissance durable avec l'ambition d'être la banque relationnelle, référence sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes. Plus de 154 000 collaborateurs, présents dans 76 pays, accompagnent au quotidien 32 millions de clients dans le monde entier. Les équipes Société Générale proposent conseils et services aux particuliers, aux entreprises et aux institutionnels au travers de leurs trois principaux métiers.

Spécifications Fonctionnelles -

10/13 : cette phase a permis la traduction des besoins en une version commune et valide par la RH et le SI,

Maquettage / Développement - 11/13 : une prévisualisation du fonctionnement du futur module DSN a été proposée par l'équipe SIRH pour plus de sûreté,

Homologation - 12/13-02/14 : celle-ci a été réalisée conjointement par les équipes RH et SI

Mise en production de la DSN Mensuelle - 03/14

DSN Mensuelle totalement fluide, y compris flux vers Organismes complémentaires de Santé - 04/14

Expression de besoins complémentaire « Signalement d'arrêts de travail » - 06/14

Début de l'homologation « Signalements arrêts de travail » - 08/14

Mise en production des « signalements arrêts de travail » - prévu en 09/14

Mise en production des « Signalements fin du contrat de travail » - prévu en 12/14

Mise en production de la Phase 2 « UCS ACOSS » - prévu en 01/15.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet a été innovant sur 3 points : D'abord sur **son contenu** : il s'agit ni plus ni moins que de la construction du système déclaratif RH de demain et de la disparition programmée d'une grande partie du mille-feuilles administratif.

Puis sur **son organisation** avec un projet tripartite à quasi parts égales : SIRH / RH Paie / GIP MDS et enfin par **ses impacts organisationnels** avec le recentrage sur la Comptabilité Paie de l'activité déclarative.

L'autre spécificité du projet a été de le développer entièrement en interne, en effet, nous estimions posséder en interne les compétences nécessaires et nos expériences précédentes de développement en interne du déclaratif (réécriture de la DADSU il y a 6 ans puis N4DS) avaient toutes sensiblement optimisé la réalisation des campagnes annuelles. De plus, notre éditeur (Oracle People Soft) n'était pas prêt (et ne proposera sans doute rien sur notre très vieille version de logiciel).

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Une cellule projet légère a été mise en place :

- un sponsor côté RH (responsable de la Paie),
- un chef de projet RH (responsable du pôle déclarations au sein de la Paie et grand spécialiste de la DADS),
- un expert SIRH (notamment auteur des spécificités DADS actuels) assistés sur certains aspects de la DSN de 6 spécialistes RH ou SI (Paie, GTA et Gestion Administrative).

Tous ces acteurs ont été mobilisés de façon mesurés avec un budget limité à 300 JH pour la Phase 1 sur 18 mois.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les difficultés majeures du projet :

- en tant que projet « facultatif » en 2013 et 2014, il fallait particulièrement tenir le budget et miser plus sur l'engagement des acteurs que sur le caractère réglementaire,
- Le nombre d'experts du sujet très faible,
- La contention de ressources avec des projets urgents (réglementaires tels que le CICE, internes : réorganisation majeure du groupe en 11/13,...),
- Quelques différences de conception entre le logiciel Paie RH et la norme (notamment le rôle central du SIRET, et le calcul de présence).

Cela nous a conduit à mettre en place un spécifique DSN s'affranchissant de certaines caractéristiques de notre version de People Soft mais aussi à légèrement allonger le temps du projet pour faire face aux concurrences.

RÉSULTATS

Les résultats attendus sont tous obtenus, malgré un léger glissement dans le temps, avec une déclaration « presse bouton » en 1 mois d'exploitation seulement, la fiabilisation des données (à ce stade seuls 4 salariés « impatriés » dépendant de la convention franco-luxembourgeoise ne sont pas « natifs DSN »), une bonne adhésion des acteurs RH et un budget maîtrisé.

En effet, nous avons réalisé un ROI en 6 mois seulement en étant modestes sur les gains grâce à un développement relativement peu coûteux (moitié moins que l'ancienne DADSU), une économie très significative sur les déclarations d'arrêts de travail encore manuelles (papier ou en ligne) chez Société Générale (2,5 ETP

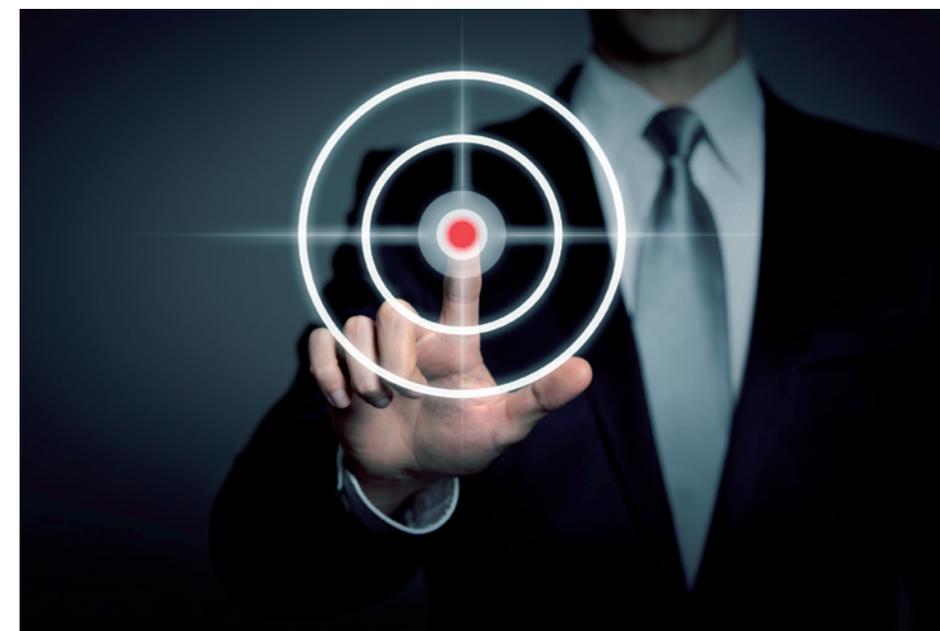
mobilisables dans les services centraux et l'équivalent de 4 ETP dans le réseau France), des économies complémentaires appréciables sur les autres déclarations (0,15 ETP sur la DMMO et 0,2 ETP sur la déclaration Pôle Emploi) et un coût de « run » très faible (égal à celui de la seule DMMO supprimée) : 4 JH / mois.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous devons continuer le projet qui n'est pas encore fini, les prochaines étapes sont la production des 2 signalements événementiels. Nous passons ensuite à la phase 2 en janvier 2015 avec la reprise de la DUCS ACOSS (mais les travaux d'alignement avec l'actuelle DUCS ACOSS sont déjà réalisés et montrent une convergence à 100%). La phase 3 débutera en janvier 2016 avec la généralisation et notamment la reprise de la DADS N4DS. Beaucoup d'attentes de simplification sur ce lot.

De plus, Société Générale participe activement aux réflexions sur les potentiels de simplification de la norme DSN pour l'avenir (DOETH, enquêtes ACEMO, Taxe d'apprentissage, CFE...).

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

Projet de migration PAIE et GT pour 2 mines AREVA du NIGER.
Projet ARZIKI (= Ressource ou Richesse en Haoussa, dialecte nigérien)



JASMINE HELM

Elle a forgé son expérience en gestion de projet SIRH au sein

du Groupe PSA Peugeot Citroën Automobile durant 5 ans. En 2008, elle complète son expérience au sein de NorthgateArinso France, entreprise de conseil dédiée aux RHs.

Depuis 2010, elle est Chef de projet SIRH au sein d'AREVA.



AREVA est l'un des leaders mondiaux du nucléaire. Le groupe propose aux électriciens une offre qui couvre toutes les étapes du cycle du combustible, la conception et la construction de réacteurs nucléaires ainsi que les services pour leur exploitation. Son expertise et son exigence absolue en matière de sûreté font de lui un acteur de référence du secteur.

AREVA investit également dans les énergies renouvelables afin de développer en partenariat des solutions à fort contenu technologique.

Grâce à la complémentarité du nucléaire et des renouvelables, les 45 000 collaborateurs d'AREVA contribuent à bâtir le modèle énergétique de demain : fournir au plus grand nombre une énergie toujours plus sûre avec moins de CO2.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

La Direction des technologies et des applications RH a été créée en 2011. Ses missions reposent sur 3 piliers, la stratégie SIRH, la gestion des projets SIRH et l'administration fonctionnelle des outils centraux. Ceci nous a permis d'apporter à la DRH une vision globale de son SIRH, de donner du sens aux actions initiées et d'adapter les choix technologiques et les outils aux enjeux de la DRH. Cela nous a également permis de garantir le bon déroulement de nos investissements en professionnalisant notre démarche qui s'appuie sur une méthodologie de projet commune. La connaissance fine des besoins et des processus RH, de notre entreprise, de ses modes de fonctionnement, de ses non-dits sont également un atout.

Mais un projet ne se réussit pas uniquement par l'application de règles et de méthodes standards. Notre force

s'exprime également au travers de notre capacité d'adaptation et de prise en compte des spécificités de chaque projet.

Nous avons choisi de présenter le projet ARZIKI aux trophées SIRH car c'est celui qui nous a demandé le plus d'effort d'adaptation dans le respect de notre méthodologie de gestion de projet SIRH (définition pour chaque phase de stratégies adaptées et agiles) et c'est également un projet mené dans un contexte politique, économique et social difficile (zone géographique dangereuse, convention Mine en cours de renégociation), mêlé à l'exotisme et la richesse de la culture africaine.

ARZIKI

Les enjeux métier

- Réduire le risque de maîtrise du logiciel porté par un seul agent par société.

- Améliorer/Moderniser l'ergonomie du système Pléiades CS V4.31.

- Ne plus figer la couverture fonctionnelle : mise en œuvre extrêmement complexe, voir impossible des besoins métier ou imposée par de nouvelles dispositions réglementaires légales

- Optimiser et homogénéiser les outils de gestion des temps entre les entités

Les enjeux SI

- Utiliser un outil maintenu par l'éditeur.

- Exigence SI : mettre en œuvre le normes de sécurité SI du serveur

- Obsolescence des OS et technologies hébergeant le progiciel actuel l'en empêchent

- Rationaliser le SI au NIGER.

- Remplacer des applications « maison » développées au fil de l'eau par les SI des entités, comme la GT par exemple

- Réduire les coûts de RUN IT en mutualisant les ressources informatiques et en réduisant le nombre d'applications et de serveur

RÉALISATION DU PROJET

Une étude de mise en œuvre d'un nouveau SIRH (Gestion administrative, Paie et Gestion des temps) pour toutes les entités du NIGER a été lancée en juin 2012 sur la base du constat suivant :

- Un système obsolète pour les 2 entités en production SOMAIR et COMINAK

- Des systèmes de paie hétérogènes (un système pour chaque société)

- Une nouvelle mine en construction, avec un objectif d'effectif multiplié par 4 à moyen terme et de nouvelle problématique de règles de paie à gérer sur ces effectifs

Fin 2012, nous avons fait le constat qu'une convergence était extrêmement difficile à envisager et nous ont conduit, à la fin du premier trimestre 2013, au lancement d'un projet de migration pour nos 2 mines SOMAIR et COMINAK, dont les systèmes de paie étaient obsolètes, et représentaient donc le risque le plus important.

Les domaines fonctionnels concernés étaient la GA, PAIE, GT, Editique, REPORTING opérationnels et légaux et les interfaces comptabilité et banques. L'effectif pour chacune de ses entités est de 1200 salariés. Elles utilisaient pour la gestion administrative et la paie pléiades Cs V4.31 et l'objectif était de passer en e5 et d'ajouter un module gestion des temps.

L'équipe projet SIRH était en charge du pilotage RH du projet de migration, de la conception à la mise en service, ce qui comprenait la coordination RH/SIRH, la stratégie de déploiement, l'identification et la gestion des risques, la stratégie

de recette et de formation et l'assistance au démarrage des 1ères paies au Niger.

Notre 1^{er} travail a été de concevoir un modèle d'organisation qui permettait d'une part de respecter notre méthodologie projet mais d'autre part de couvrir tous les risques inhérents à ce projet. Pour cela, l'épicentre du projet était installé en France sur un plateau commun Sopra/Areva/gestionnaires de paie nigérien, tout en maintenant un dispositif suffisant au Niger pour maintenir la qualité de gestion du récurrent. Ce point était critique étant donné la rareté des experts. On a donc convenu de rotations France Niger (2 à 4 semaines par voyage en France) qui permettait de garantir le planning projet.

Nous avons dupliqué notre infrastructure projet entre la France et le Niger, pour parer aux problèmes de temps de réponse auprès des contributeurs projet.

Nous avons également beaucoup travaillé sur l'accompagnement au changement. Notre stratégie était

centrée sur les contributeurs clés nigériens, 1^{er} ambassadeurs du projet auprès des équipes. Formés à être formateurs ARZIKI, nous les avons accompagné sur les 1^{ères} sessions de formation des utilisateurs finaux et organisé toute l'ingénierie et la pédagogie de formation.

Par ailleurs, la communication et l'animation du réseau RH de Cominak et Somair pendant le projet nous ont permis de mieux les connaître, de maintenir la dynamique projet malgré la distance et d'identifier les points de résistance.

Stratégie de déploiement : les deux migrations ont été menées en parallèle durant la conception puis séparées en deux lots sur le déploiement afin de focaliser l'accompagnement du changement sur une mine à la fois et profiter du retour d'expérience du 1^{er} lot sur le 2^e.

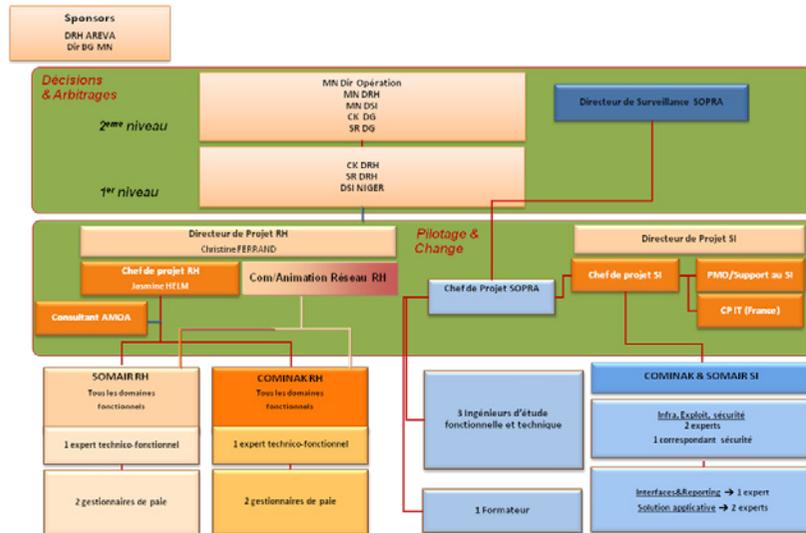
La première paie du 1^{er} lot a été lancée en avril 2014 et celle du 2^e lot en juillet 2014.

Facteurs clés de succès :

Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des acteurs clés du projet. ▶ Mise en place d'une organisation transitoire avec identification et formation des back up pour la gestion du récurrent Paie et GT durant le projet ▶ Identification d'un acteur du BG Mine RH dédié pour la préparation, le pilotage et la coordination du plan de communication avec les équipes RH du Niger.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de formation identifié et positionné à des étapes clés du projet ▶ Répartition des rôles RH et SI post MEP validée avec les DRH et DSI Niger permet de cibler les besoins et les personnes à former ▶ Couvre tous les besoins techniques et fonctionnels des équipes SI et RH ▶ Formation de formateur dédié aux experts métiers pour leurs apporter les outils pédagogiques et méthodologiques dans leurs sessions de formation « end user »
Recette fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les plans de tests rédigés par Areva avec le support de l'éditeur ▶ Suite au paramétrage, les RH site procéderont aux tests sur la base des cahiers de recette rédigés. ▶ Domaine Sécurité : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les tests fonctionnels étant réalisés sur des données de production, les accès à cet environnement sont soumis aux mêmes règles que pour les environnements de production
Stratégie de déploiement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Phase de conception commune aux 2 sociétés pour favoriser l'homogénéité malgré 2 bases distinctes ▶ Lissage en 2 GO LIVE successifs : tassage des différentes autres phases du projet avec 4 mois d'écart pour chaque société
Transfert Maintenance applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fourniture de la part de l'éditeur des manuels d'installation et d'exploitation serveur application, BDD, impression etc. ▶ Assistance éditeur pendant la phase d'installation et de paramétrage sur les environnements de tests. ▶ Post-Projet = Transfert de compétences prévu vers les ressources locales RH et SI, en raison de l'absence de TMA en local (3 mois, renouvelé si besoin)

Mise en place progressive d'un SIRH mondial chez Arkadin

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE



DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les difficultés rencontrées étaient directement liées au contexte du pays. Tout d'abord la dangerosité environnante qu'il fallait savoir gérer, nous respectons les règles de sécurité Areva en ayant par exemple toujours un escorte ou en respectant le couvre feu.

Le manque de culture projet des acteurs nigériens était également une difficulté importante, nous avons donc privilégié une gestion de projet en mode agile en adaptant les plannings et les moyens à la situation.

De plus, certaines contraintes nous limitaient également telles que les horaires de travail non extensibles pour les missionnaires français au Niger ou les contraintes culturelles (les rites religieux rythmant la disponibilité des acteurs).

RÉSULTATS

Les objectifs fixés étaient les suivants :

- Aucun impact sur le climat social particulièrement sensible (cf négociation en cours Areva/Niger)
- Réussir (précédent projet mené depuis la France ayant connu de grosses difficultés)
- Fort accompagnement des équipes paie Niger

Les résultats obtenus étaient en accord avec ces objectifs, nous avons respecté les délais et les budgets et les équipes nigériennes se sont très bien appropriées le nouvel outil.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Un projet se déroulant dans 2 pays : France et Niger avec de nombreux voyages des équipes projet Niger vers la France (90 billets – 300 nuits d'hôtel)
- Un contexte sécuritaire au Niger qui impose certaines contraintes : pas de déplacements des consultants experts autorisés par nos prestataires,
- Une architecture en double en France et au Niger
- Une paie Niger complexe (convention collective Mine) et de nombreuses spécificités : la majorité de la paie
- Des spécificités culturelles
- Tradition orale, processus métier peu écrit
- Des horaires de travail particuliers
- Des développements réalisés par un prestataire externe sur des serveurs AREVA France, et des environnements de production et de pré production au Niger.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous avons fait le bilan des résultats des premières paies de Cominak et Somair et en avons déduit des points forts et axes d'amélioration ;

- Plan de production de la paie
- Organisation et processus
- Infrastructure et performance

Des recommandations ont été proposées sur ces 3 domaines qui vont être suivies au travers des instances de gouvernance planifiées tous les 2 mois.



ARMELLE DE MADRE

Diplômée de Columbia University (New York) et de HEC, elle intègre l'entreprise Renault de 1993 à 2009, d'abord en marketing, puis en RH dans divers postes tels que DRH de l'usine de Flins ou des Ingénieries. Elle rejoint ensuite Schneider Electric en tant que Directeur de la Stratégie et de l'Innovation Sociale. Elle est aujourd'hui DRH EMEA et adjointe DRH Groupe depuis 3 ans chez Arkadin.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Arkadin a été fondé en 2001, et a connu une forte croissance dès son origine. L'entreprise est très implantée à l'international, puisque nous avons actuellement 54 bureaux répartis dans 32 pays. L'entreprise compte 1160 salariés.

Lors du démarrage du projet SIRH, et même si cela peut sembler étonnant, nous ne disposions pas même de la liste des collaborateurs présents dans l'entreprise ! En effet, les nombreuses filiales sont de taille réduite, ne permettant pas la mise en place d'une fonction RH dans chaque pays. En outre, la fonction RH centrale était très réduite en effectif. A la suite de quelques recrutements externes, il a été décidé de mettre en place un SIRH. Les enjeux du projet SIRH étaient très nombreux :

- Doter l'entreprise d'un outil moderne et performant permettant de mettre en place des processus RH sur divers champs (gestion administrative, rémunération, organigramme, entretien individuel...) et uniformes au niveau mondial
- Disposer de bases de données RH (effectifs, âges, nationalités, ancienne-

té etc) permettant de mieux connaître notre population et de mettre en place les politiques RH appropriées

- Disposer de reportings RH permettant de piloter nos activités et notre performance : structure de la rémunération, taux de turn-over, positionnement salarial, etc.
- Rendre le manager acteur de l'activité RH de son équipe et améliorer la qualité du management à travers le déploiement de l'entretien semi-annuel, le suivi des souhaits de mobilité, les besoins en formation etc
- Améliorer l'image de la fonction RH, en ayant chez Arkadin un outil simple à utiliser par tous les collaborateurs.

RÉALISATION DU PROJET

N'ayant aucun outil SIRH en place, il a fallu démarrer par l'identification du besoin : de quoi avions-nous besoin ? Pour faire quoi ? À qui le SIRH s'adresserait-il ? Sur quels modules ? Avec quel fournisseur ? Nous avons donc commencé par rédiger le cahier des charges (assez sommaire) et décidé de se doter avant tout d'une gestion administrative, sans quoi les autres modules auraient



Arkadin est l'un des principaux fournisseurs de services de collaboration dans le monde. Créé en 2001, Arkadin propose une gamme complète de services audio, web, vidéo conférence et des solutions de communications unifiées. Ces services sont fournis dans le cloud pour un déploiement rapide et évolutif, et un retour sur investissement élevé. Forts de 53 bureaux dans 32 pays, nos équipes offrent une excellente qualité de service à nos 37 000 clients. Arkadin fait partie du groupe NTT Communications.

toujours du mal à fonctionner correctement. Nos besoins étant relativement standards, nous avons voulu dès le départ trouver une solution unique qui permette de couvrir le spectre de processus RH le plus large possible. Il est néanmoins vite apparu que la paye de 32 pays ne pourrait pas être effectuée au travers d'un seul outil, compte tenu de toutes les spécificités nationales.

Pour rendre l'outil visible de tous, et pour répondre à un fort besoin de l'entreprise, il a été décidé de mettre en place très rapidement les évaluations semi-annuelles à travers le même outil. Et les augmentations de salaires constituaient le 3ème sujet prioritaire pour nous. Un autre parti pris important était de lancer ces 3 modules les uns après les autres, mais dans les 32 pays en même temps ! Il nous fallait donc un fournisseur disposant d'une gestion de projet robuste et efficace.

Une fois ce cahier des charges établi, nous avons participé au salon du SIRH, et au gré des allées et des stands, rencontré une dizaine de fournisseurs potentiels. Après un 1er tri relativement rapide, nous avons effectué un appel d'offre très approfondi avec 2 solutions assez différentes l'une de l'autre.

A la suite d'une phase de tests, nous avons opté pour TalentSoft, choix que nous n'avons jamais regretté.

Ensuite, nous avons profité d'un séminaire RH mondial pour définir ensemble toutes les spécifications, au travers d'ateliers animés par TalentSoft. Ce travail a été très efficace car TalentSoft proposait systématiquement 2 ou 3 options parmi lesquelles nous devions choisir, plutôt que de repartir d'une feuille blanche ou de processus préexistants dans certains pays. Il a ensuite fallu recueillir les données afin de pouvoir alimenter la base administrative. Ce travail fastidieux a été fait dans chacun des pays en 2 semaines !

Puis divers modules ont été conçus et déployés au fil des mois, et nous continuons à en ajouter de nouveaux, dans une logique de construction d'un SIRH global pour l'ensemble de nos filiales.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Déploiement de chaque module directement dans **32 pays**, y compris ceux qui ne disposaient pas de fonction RH
- Projet géré entièrement en **anglais**, depuis Paris et avec TalentSoft qui est une entreprise française
- **Délai de mise en œuvre** extrêmement réduit : début juin, nous avons signé le contrat, fin septembre, le module Gestion Administrative était pleinement opérationnel et couvrait 100% des salariés de l'entreprise et tous les RH étaient formés. Début décembre, les évaluations annuelles étaient ouvertes à tous les collaborateurs. Puis en février, le module comp & ben était opérationnel, à temps pour les augmentations de salaires.
- Poursuite continue de la mise en œuvre de **nouveaux modules & de nouvelles fonctionnalités** : organigramme, on-boarding, exit interviews etc.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été directement piloté par le DRH EMEA. Pour obtenir une validation des orientations stratégiques du projet, nous avons mis en place un comité de pilotage, composé du directeur informatique, du directeur général adjoint, du DRH et du directeur Amérique du Nord.

Par ailleurs, afin d'assurer l'adhésion future de la fonction RH, nous avons mis en place un groupe de travail composé de responsables RH de différents pays, mais aussi d'acteurs paye ou finance.

La rapidité de mise en œuvre de ce projet était une des clés de sa réussite. Le DRH EMEA a donc été très disponible et opérationnel pour y travailler, n'ayant aucune ressource pour l'appuyer pendant plusieurs mois. Nous avons eu la chance d'avoir un excellent directeur de projet chez TalentSoft, qui a fait preuve de beaucoup d'enthousiasme et d'engagement pour ce projet très entrepreneurial et international.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une des difficultés principales de ce projet résidait dans le manque de ressources pour y travailler. En effet, les quelques RH dans les pays sont très opérationnels et sollicités. Le travail inhérent à la mise en place d'un SIRH (alimentation de la base de données, conduite du changement, formation etc) a donc été difficile à faire pour tous les acteurs du projet. Il a fallu de la persuasion et de l'énergie pour que chacun y consacre le temps nécessaire. Par ailleurs, Arkadin n'avait pas de processus globaux, et la mise en place d'un SIRH constitue donc un réellesment changement dans la façon de gérer les RH. Un SIRH est dans ce cas parfois perçu comme une perte d'autonomie dans les pays, qui étaient libres au préalable de faire comme ils l'entendaient. Il peut également être perçu comme un « œil de Moscou » du siège plutôt qu'un outil utile pour les acteurs opérationnels.

Il a donc fallu « vendre » l'outil, les processus et les fonctionnalités aux RH, aux managers et aux salariés.

Enfin, la principale contrainte était le coût du projet car nous disposions d'un budget restreint. Par conséquent, nous ne pouvions pas déléguer plus de sujets à TalentSoft, car le coût aurait dépassé l'enveloppe budgétaire.

RÉSULTATS

Les résultats obtenus ont été tout à fait à la hauteur des attentes. Chacun a maintenant une bien meilleure visibilité de la fonction RH, des processus, des calendriers RH, améliorant ainsi notre image. Chaque membre de la fonction RH utilise maintenant TalentSoft au quotidien. En effet l'outil permet :

- De très nombreux reportings, tableaux de bords,
- La gestion de campagnes, limitées dans le temps et avec des relances automatiques,
- Des workflows d'approbation,
- Le stockage des documents,
- Un Self service pour le collaborateur sur ses données personnelles etc.

Les managers et les collaborateurs sont aujourd'hui grâce à cet outil beaucoup plus acteurs de la gestion des ressources humaines.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous continuons à optimiser au quotidien TalentSoft et notre façon de l'utiliser.

Par ailleurs, nous avons encore de nombreux modules à mettre en œuvre. Ainsi, le module recrutement sera mis en production en septembre 2014. Cela constitue une étape majeure dans notre entreprise où nous recrutons beaucoup. En 2015, nous prévoyons de lancer le module formation. Il nous restera ensuite le module gestion des talents à déployer, et d'autres encore...

SMILE (Supporting Mobility, Involvement, Learning and Empowerment) : Déploiement à l'international d'un nouveau SIRH en mode SaaS couvrant tous les processus de GRH ainsi que la base de données salariés groupe de Bel.



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.



Du sourire à partager

Créé il y a près de 150 ans, Bel est aujourd'hui le numéro 3 mondial des fromages de marque avec La vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Leerdammer® et Boursin®, qui sont commercialisés dans plus de 120 pays. L'entreprise est animée par la mission d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait. Bel produit chaque année plus de 400 000 tonnes de fromage, dont plus de 16 milliards de portions, au sein de ses 27 sites de production. Le groupe compte 10 800 collaborateurs répartis sur 34 filiales dans le monde (3 800 en France).

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Bel utilise depuis 2011 la solution SAP RH comme tronc commun pour la gestion des dossiers administratifs du personnel, des temps mais également pour la paie sur le périmètre France. Les autres processus RH sont supportés par des outils spécialisés, déployés dans les différentes zones géographiques du groupe mais avec parfois certaines spécificités locales (niveau d'utilisation hétérogène, différence de paramétrage selon les zones, mise en place de solutions locales, etc.). Les processus de gestion des ressources humaines (recrutement et mobilité, performance, rémunération, formation, people review, reporting social) étaient principalement outillés par l'éditeur JobPartners ou des applications in-house.

Le déploiement inégal d'outils de GRH multiples couvrant partiel-

lement les besoins métier, l'arrêt du support JobPartners en 2014 suite au rachat par Taleo ainsi que le niveau de satisfaction mitigé des équipes RH et des utilisateurs par rapport aux outils actuels ont renforcé la nécessité d'un questionnement approfondi sur le choix d'un nouveau SIRH.

Le groupe a donc décidé de lancer un vaste projet de refonte de son SIRH à l'international, dans une volonté de simplification, d'harmonisation et de focalisation sur les activités à valeur ajoutée. Et comme le précise **Alban Hardy, Directeur de l'Organisation et du SIRH Groupe**, « SMILE est un véritable projet de transformation de notre filière RH (processus, rôles, outils...) mais aussi une formidable opportunité d'améliorer les pratiques managériales au sein des différents métiers, en responsabilisant chacun sur le pilotage de sa carrière et de celle de ses équipes ».

3 objectifs principaux ont été identifiés comme structurants pour la conduite du projet.

D'une part, **simplifier nos processus et nos manières de travailler** en ayant un langage commun et en donnant des informations utiles et pertinentes à nos managers.

Ensuite, **homogénéiser nos processus** à travers les pays du groupe en partageant les bonnes pratiques, en tenant compte des besoins business et des contraintes locales.

Enfin, **montrer la valeur ajoutée de la fonction RH** en fournissant des données fiables et cohérents sur l'ensemble des domaines et en plaçant la RH comme un contributeur clé à la croissance du groupe.

RÉALISATION DU PROJET

Les principes directeurs retenus pour le choix de ce nouveau SIRH ont donc été :

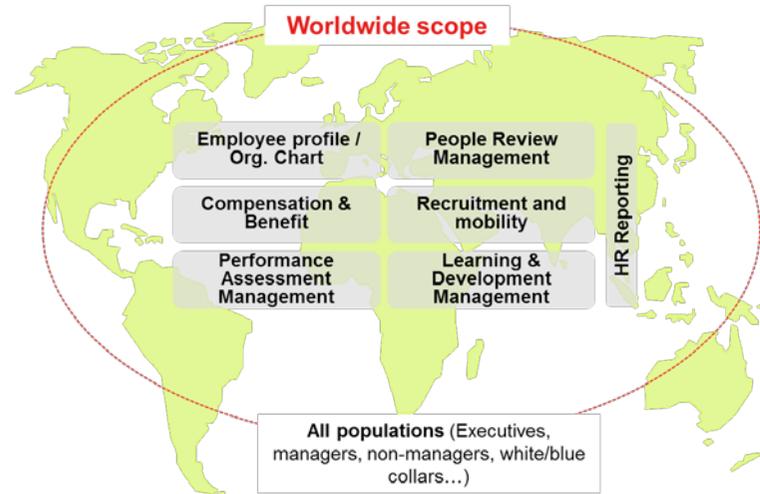
- La centralisation des processus auprès d'un unique éditeur, dans la mesure du possible, afin de réduire les problèmes d'interface
- Une gestion centralisée des données avec un accès aisé en local
- L'utilisation du standard de l'outil

pour limiter les surcoûts liés aux customisations et conserver des modes de fonctionnement harmonisés

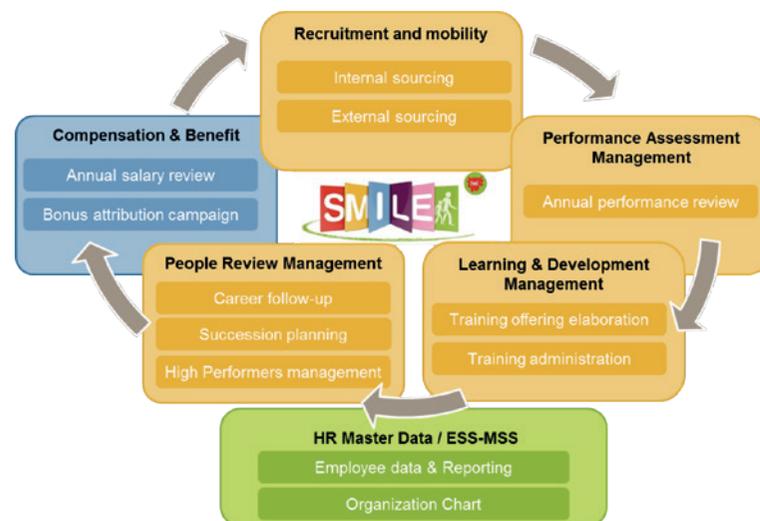
- L'amélioration de la couverture fonctionnelle actuelle

- La possibilité d'utiliser l'outil en situation de mobilité (pda, tablettes...)

À l'issue d'une phase de consultation, le Groupe Bel a retenu la solution SaaS de SuccessFactors comme outil unique au niveau groupe. Le périmètre du projet porte sur l'ensemble du groupe et de ses filiales dans le monde :



La solution se compose de plusieurs modules intégrés pour couvrir les différents processus du cycle RH :



Le projet s'est déroulé en 3 phases principales :

Définition de l'ambition et des processus cibles : durant cette phase, plusieurs ateliers ont été menés avec les responsables métiers ainsi que des contributeurs de tous les pays pour définir l'ambition, détailler les processus métiers et les étapes à mener dans le SIRH. En parallèle, l'équipe projet a recensé tous les outils existants dans les pays et les contraintes locales à prendre en considération. Le planning et le périmètre de déploiement par module ont ainsi pu être déterminés, en fonction des impératifs du calendrier RH, des contraintes techniques et de l'ambition (mode big bang ou progressif, pays pilotes, populations cibles...). Le résultat de ces ateliers a été partagé et validé lors de 2 séminaires qui ont réuni les Directeurs RH de chaque zone et les Responsables métiers.

1^{ère} vague d'implémentation des modules sur la base de la feuille de route : l'implémentation de chaque module s'est déroulée selon la même méthodologie : les choix de paramétrage sont faits lors d'ateliers réunissant les représentants du métier et des zones. Viennent ensuite 3 itérations constituées d'une étape de configuration et d'une session de tests.

La stratégie de déploiement a consisté à lancer les modules progressivement pour couvrir les besoins des activités annuelles du cycle RH (performance > bonus > augmentations individuelles > people review > plan de formation...). Les périmètres de déploiement ont été définis pour chaque module (choix des filiales et des catégories de population : cadres, non cadres). A l'issue de la 1^{ère} vague, l'ensemble des modules auront été déployés. La couverture fonctionnelle de la solution Smile sera donc intégrale, pour les filiales et populations choisies.

2^e vague d'implémentation : cette 2^e vague permettra de finaliser le déploiement des modules pour les filiales et/ou populations non couvertes lors de la 1^{ère} vague.

Un chantier transverse « Conduite du Changement » a également été mis en place afin de définir et mettre en œuvre des actions d'accompagnement auprès des populations impactées par le nouvel outil, tout au long des 2 vagues d'implémentation. Nous avons par exemple mis en place un message à destination de tous les salariés pour le lancement de l'outil, nous avons également publié un article le présentant dans le journal interne. Afin de détailler plus le projet, nous avons créé un site intranet projet avec une vidéo de lancement et un module e-learning.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet SMILE est piloté conjointement par la DRH et la DSI selon l'organisation suivante :

- Le Comité de pilotage (DRH Groupe, Directeur SIRH, BPO, DSI...) valide les orientations stratégiques du projet et arbitre sur les problématiques projet, métier ou technique soulevées par le Comité projet ;
- Le Comité projet (chef de projet SIRH, chef de projet DSI...) pilote le planning et l'état d'avancement du projet ;
- Les Business Process Owners définissent l'ambition métier et valident les processus cibles à implémenter dans l'outil ;
- Les Super users (niveau zone) et Key users (niveau pays) contribuent à définir les besoins spécifiques et participent au déploiement de chaque module en tant que relais de communication et de formation ;
- Le département IT spécifie et développe les interfaces.

La gouvernance du projet a été présentée lors du kick-off et la présentation d'un RACI a permis de préciser les rôles de chacun. Par ailleurs, l'équipe projet est accompagnée par des partenaires externes pour les différentes phases (cabinet conseil pour l'aide au choix de l'outil, cabinet conseil en AMOA, intégrateur, éditeur).

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La difficulté qui avait initialement été anticipée par l'équipe projet était de réussir à faire converger les différents acteurs de la RH vers une définition Groupe de l'ensemble des processus RH à couvrir au sein de la solution. La mise en place d'ateliers de Design par module, intégrant des acteurs de différentes filiales, aura finalement permis de lever rapidement cette crainte.

A l'issue de cette première phase, le principal défi était de respecter le niveau d'ambition que le groupe s'était fixé, avec un planning particulièrement serré, et un outil dont certains modules ont été intégrés récemment dans l'offre de l'éditeur.

Nous avons donc dû aménager le planning en cours de projet et réajuster le lancement de certaines fonctionnalités, tout en respectant le cycle des grandes activités RH annuelles. Il a également fallu gérer des périodes durant lesquelles « cohabitaient » des briques du nouvel outil et des applications historiques. Néanmoins, l'engagement des équipes projet, de la filière RH et du top management permettent d'avancer sereinement, et l'intégralité des modules devraient être déployés début 2015.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet Smile est un véritable projet de transformation de la RH et des pratiques managériales, à l'échelle internationale de notre groupe. Il s'inscrit dans une stratégie « d'intégration » des filiales et des fonctions au sein d'un corpus Groupe. De même, il répond à une volonté marquée de la Direction Générale de professionnaliser les différentes fonctions du groupe, notamment les fonctions Support, afin de servir efficacement les opérations. A ce titre, le projet Smile est identifié dans le portefeuille des projets clés de l'entreprise et bénéficie d'un sponsorship fort du Comex. Il se caractérise entre autre par les éléments distinctifs suivants :

- La nécessité d'aligner et d'harmoniser les processus RH sur l'ensemble du groupe
- Le passage d'une gouvernance décentralisée des SIRH à un outil commun pour le groupe
- L'un des premiers projets à déployer la suite complète de modules SuccessFactors pour une société française
- L'inscription du projet dans le cadre du schéma directeur SIRH groupe à 3 ans, avec des perspectives d'extension du périmètre fonctionnel sur des activités de GA / Paie
- La gestion en cours de projet des « releases » trimestrielles de l'éditeur (mode SaaS)
- La mise en place d'actions renforcées de Change Management, avec l'appui des équipes Communication Interne, pour accompagner l'ensemble des parties prenantes dans les évolutions de pratiques
- La forte implication des collaborateurs du groupe à travers des enquêtes et retours d'expérience

RÉSULTATS

Aujourd'hui, 5 modules ont été déployés :

- Performance (33 pays, 10 langues, 4 000 collaborateurs concernés) : Entretiens annuels d'évaluation de la performance

- Bonus (33 pays, 2 langues, 1400 collaborateurs) : Fixation des objectifs liés à un bonus et calcul des résultats

- Employee/Manager profile (ESS/MSS) (33 pays, 10 langues, 7 000 collaborateurs) : Photo, souhaits de mobilité, historique de carrière, données de poste et de contact

- Rémunérations (5 pays pilotes, 2 langues) : Gestion des augmentations individuelles annuelles

- People review (33 pays, 2 langues, 1600 collaborateurs) : Gestion des talents et des potentiels

D'ici début 2015, 3 modules supplémentaires seront mis en place : Formation & Développement, Recrutement & Mobilité, Base de données salariés groupe.

Une enquête de satisfaction a été menée à l'issue du lancement des premiers modules. Les résultats sont très positifs, à la hauteur des ambitions et de l'engagement de chacun des acteurs du projet : 80 % des personnes sondées ont répondu être (très) satisfaites par le nouvel outil mis à leur disposition et 62 % trouvent le nouveau processus d'évaluation plus simple que le précédent.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Notre stratégie de refonte du SIRH a consisté à unifier dans un premier temps les processus de Développement RH (recrutement, performance, talent...) afin de constituer un corpus de processus communs au sein du Groupe et de rassembler l'ensemble de la communauté RH sur une plateforme unique. L'année 2015 sera marquée par la poursuite du déploiement de la solution sur l'intégralité des pays et/ou des populations (vague 2).

Au-delà de 2015, nous envisageons d'aller au-delà des processus de développement RH et de capitaliser sur ce socle pour harmoniser les activités de gestion administrative RH, et rationaliser la gestion de la paie sur l'ensemble de nos filiales. Nous mènerons une étude d'opportunité courant 2015 dans cette optique.



MURIEL SZYMANSKI

Diplômée du CNAM Paris, Spécialité « Ingénierie des Systèmes d'information » et de l'E.S.A. d'Angers, Muriel SZYMANSKI a débuté sa carrière dans un Groupe de

Grande Distribution, comme Organisatrice au sein de la DSI. Elle a évolué ensuite au poste de Chef de Projet à l'international, où elle a piloté la bascule du SI des nouvelles filiales, acquises en Pologne, sur les applications de back et front office de la Holding française. De retour en France, Muriel réalise, comme Responsable du Pôle SIRH, le projet de planification de l'activité des équipes des lignes de caisses. Elle intègre l'équipe SIRH du Groupe EIFFAGE en 2010 et occupe, depuis, la fonction de Responsable du projet d'optimisation et de dématérialisation du processus de gestion de l'intérim.



Leader européen des concessions et du BTP, Eiffage exerce ses activités à travers cinq métiers : concessions et partenariats public privé, construction travaux publics, énergie, métal. Ces compétences complémentaires permettent au Groupe d'être présent sur des chantiers de très grande envergure, comme le viaduc de Millau (Aveyron), et s'illustre également par des réalisations de très grande ampleur en Europe, telles que la LGV belge. Le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 14 milliards d'euros et emploie 68 000 collaborateurs dont 80 % sont salariés actionnaires.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le projet s'est déroulé dans le cadre d'un programme de refonte du SIRH du Groupe Eiffage, lancé en 2006. La Direction Générale d'Eiffage décline alors la cible de ce schéma directeur en trois enjeux : automatiser les fonctions de production du SIRH, partager l'information (accès direct à l'information) et rationaliser et optimiser les processus RH. Il s'agit de passer d'une fonction RH de traitement et de mise à disposition d'une information fiable aux opérationnels ; à une fonction RH de conseil et d'accompagnement de la sphère opérationnelle. **Il est baptisé Sextant pour « donner un cap » au SIRH d'Eiffage.** Le schéma directeur a été décliné par processus métier et, un plan de mise en œuvre à 5 ans (2008 et 2012) a été construit. Un certain nombre de processus métier ont été ciblés par le schéma directeur comme le décisionnel RH, la gestion administrative de la paie, la gestion du temps, la formation, la gestion des potentiels, la gestion des accidents-Incidents, et la Gestion de

l'intérim, objet de ce document.

L'intérim chez EIFFAGE représente entre 10 % et 20 % de la masse salariale du groupe EIFFAGE, environ 10 000 ETP intérimaire chaque année. Le projet d'optimisation du processus de l'intérim naît en 2008, dans un contexte marqué par la crise économique en France. La relative bonne tenue de l'emploi, entre 2008 et 2010, entérine une structure du marché du travail de plus en plus segmentée, notamment entre les formes flexibles, comme l'intérim, et formes permanentes de l'emploi. Eiffage a donc décidé, dès 2006, de s'engager dans une démarche de rigueur dans la gestion de l'intérim. Naturellement, le respect de la réglementation et le suivi des effectifs de l'intérim ont été deux enjeux majeurs du projet Sextant intérim. Eiffage s'est également engagé dans une démarche de sensibilisation des coûts et des risques du recours à l'intérim, afin d'atteindre le troisième enjeu du projet Sextant intérim : la rationalisation du recours à l'intérim.

La particularité du projet Sextant intérim est qu'il dépasse largement la sphère RH et « embarque » d'autres enjeux : **des enjeux opérationnels**

(améliorer la qualité des prestations d'intérim, piloter le coût de l'intérim sur les chantiers, améliorer les conditions de sécurité des intérimaires en validant leurs compétences techniques), **des enjeux liés aux achats** (optimiser les achats d'intérim) et **des enjeux comptables** (diminuer les coûts de revient et de gestion de l'intérim).

Les DRH d'Eiffage se sont donc engagés dans une démarche audacieuse et innovante d'un pilotage global du recours à l'intérim.

RÉALISATION DU PROJET

La Direction Générale d'Eiffage a accompagné et soutenu le projet dès le début. Toutes les directions métiers, qu'elles soient nationales ou régionales, se sont impliquées progressivement dans le projet. Le retour sur investissement du projet a clairement été calculé avant le lancement du projet, sur des critères strictement quantitatifs : nombre de factures d'intérim à traiter, nombre d'avares sur facture, calcul des

allègements de charges... Aussi la mobilisation était devenue évidente pour tous ceux qui recherchaient des gains de productivité directs.

Analyse de l'existant et optimisation des processus : le processus de gestion de l'intérim est très hétérogène selon les branches, les régions, les établissements, et même au sein d'un même établissement. Au vue de la multitude de processus existants, il était clair que cette première étape s'imposait à Eiffage : définir le processus cible, afin d'homogénéiser les façons de faire entre établissements. Chaque DRH de branche a défini une organisation cible qui a alors été mise en place dans un site pilote.

L'équipe sextant intérim, piloté par le DRH du Groupe, a rédigé le cahier des charges fonctionnel. En 2008, le programme SEXTANT a lancé, sans appui de la DSI, l'appel d'offre auprès des éditeurs spécialisés dans la gestion de l'intérim, en mode ASP, afin de répondre au mieux aux différentes attentes des Branches. La solution devait être suffisamment souple pour s'adapter aux différents processus du Groupe. Le choix s'est porté sur la solution BAPS de l'éditeur Directskills. Le premier plan de conduite du changement a été de créer un nouveau module de formation interne sur la gestion opérationnelle de la main d'œuvre. Animé par un cabinet de conseil juridique en droit social, cette formation est destinée aux conducteurs de travaux, directeurs de chantier, directeurs d'exploitation, afin de rappeler les fondamentaux de la législation et comparer l'intérim à d'autres moyens disponibles sur les chantiers. Eiffage a lancé dès 2008 ce nouveau module de formation, et fortement incité les branches à dispenser largement cette formation.

Rédaction des spécifications fonctionnelles et validation des pilotes : Cinq sites pilotes ont été démarré entre mars et avril 2009, simultanément sur les quatre branches avec 1 site pilote par branche, 1 pilote sur un grand chantier, 1 interface pilote avec le SI comptable de la branche Energie

pour transférer en automatique les coûts engagés d'intérim. Décembre 2009, après 9 mois de fonctionnement en « mode réel », la solution BAPS est validée par les DRH du Groupe Eiffage. C'est la première solution Groupe de cette envergure qui est mise en place au sein d'Eiffage afin de piloter à tous les niveaux du Groupe les chiffres de l'intérim :

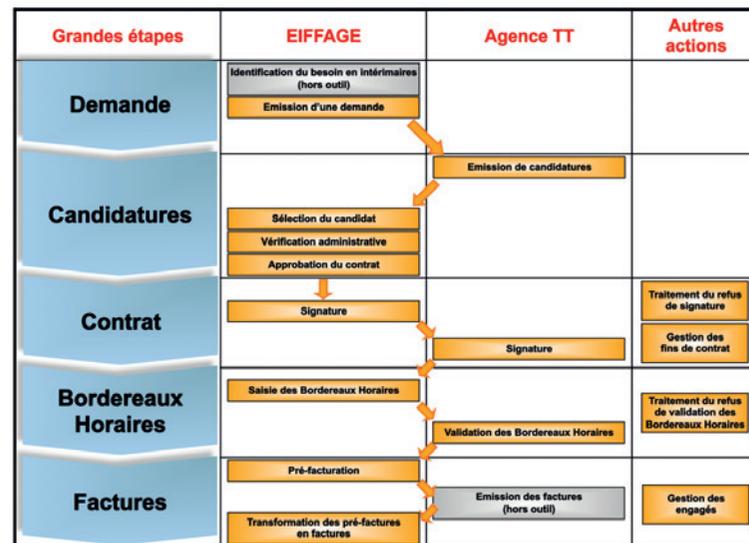
- la cible est 5 000 utilisateurs d'Eiffage,
- 450 établissements répartis sur 45 régions et 4 branches historiques,
- 2 000 agences de travail temporaire connectées,
- regroupés sur une seule base unique,
- pour couvrir 100 % de l'intérim,

A la fin de la phase pilote, l'équipe Sextant intérim valide avec les DRH de Branches, d'une part, les spécifications fonctionnelles attendues par Eiffage avant la généralisation. Les évolutions demandées par Eiffage sont assez conséquentes (plusieurs centaines de jours de développement) et structurantes pour l'outil. L'objectif est de limiter le paramétrage, par un mécanisme d'héritage des référentiels ; et de rendre possible la délégation de l'administration des référentiels en région. Fort du retour d'expérience détaillé des sites pilotes, l'équipe Sextant intérim définit, d'autre part, la méthode d'industrialisation de l'in-

tégration : la méthode d'Eiffage de déploiement de Sextant intérim était alors née !

La version pour Eiffage nous a été livrée en juillet 2010. L'équipe Sextant intérim a défini la stratégie de recette et exécuté toute la recette, pour donner enfin, le Go de la généralisation en novembre de la même année. Eiffage décide de déployer la solution, avec la signature électronique. L'équipe Sextant intérim s'associe aux équipes de la DSI pour définir l'architecture technique de la solution, hébergée chez l'éditeur et, rédiger le contrat. La question de l'intégration s'est alors posée. Nous avons fait le choix qu'Eiffage monte en compétence et constitue sa propre équipe et méthode d'intégration pour différentes raisons (faible expérience des intégrateurs, taille de l'éditeur, conduite du changement forte à mener, intégrer les spécificités de chaque branche et l'histoire de chaque région, confidentialité des données et pratiques, conserver la compétence en interne après le déploiement de la solution). Ainsi fin 2010, la troisième étape a été lancée : le déploiement de l'application Sextant intérim.

Illustration du processus de gestion de l'intérim chez Eiffage :



ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet est piloté par le Comité de Direction (DRH de quatre branches, directeur des achats Groupe et de la famille intérim, Secrétaires généraux des différentes branches et la direction du projet). Pour le suivi opérationnel, nous avons obtenu, pour chaque branche et pour les achats, un chef de projet dédié au projet Sextant intérim, qui nous « ouvrait » les portes en branche et en région, organisait les réunions d'arbitrages avec les « bonnes » personnes. Leur rôle était essentiel, car ils intervenaient en région en préparation de la phase de déploiement à proprement dite (environ deux mois avant), pour analyser les processus existants et faire émerger la cible. Le comité opérationnel se réunissait tous les mois, en présence de l'équipe de déploiement et du chef de projet de la DSI.

Enfin, pour le suivi opérationnel en région, une instance hebdomadaire de pilotage opérationnel était mise en place au niveau régional pendant toute la période de déploiement. Pour le suivi de l'équipe de déploiement, et le partage des bonnes pratiques, nous nous réunissions de manière hebdomadaire avec les chefs de projet Sextant intérim. Enfin, pour le suivi de l'assistance de niveau 1, nous avons mis en place un comité de suivi du Helpdesk, dès le début du déploiement. Ce comité réunissait le Directeur du Helpdesk et le Gestionnaire de l'application, pour suivre les indicateurs de qualité et réagir rapidement en cas de dégradation ou d'alerte remontée par les utilisateurs. Notre devise a toujours été d'encourager les utilisateurs à faire appel au Helpdesk, la volumétrie atteinte (10 000 utilisateurs dont la moitié en interne) n'étant pas compatible avec les équipes de déploiement mis en place.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale difficulté a été la conduite du changement du processus de gestion de l'intérim autant en interne (concentration du proces-

sus sur des référents de l'intérim, apparition de nouvelles actions qui étaient menées au préalable par les agences de travail temporaires et les délais de certaines actions ont été largement modifiés) qu'en externe auprès des agences de travail temporaire. Eiffage (société utilisatrice) établit dorénavant le contrat de mise à disposition (et non l'inverse) et a

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet Sextant intérim est un projet innovant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Sextant intérim est le premier outil Groupe du SIRH de cette envergure, qui regroupe sur une seule base unique les quatre branches historiques du Groupe Eiffage, 5 000 utilisateurs au sein du Groupe de tous les métiers (RH, Achats, Comptables, opérationnels) et plus de 5 000 agences de travail temporaire. C'est également plus de 100 000 contrats d'intérim qui seront établis, chaque année, dans Sextant intérim.

Les DRH du Groupe Eiffage disposent d'une base de données complète sur les intérimaires ayant travaillé sur un chantier du Groupe, Sextant intérim constitue aujourd'hui une source de recrutement inépuisable.

Eiffage a optimisé et homogénéisé les processus de gestion de l'intérim sur l'ensemble des régions et des branches historiques. Cette démarche est exemplaire. Eiffage a sensibilisé toutes les Directions régionales et tous les collaborateurs sur les risques de l'intérim et la nécessité de contrôler chaque acte d'achat d'une prestation d'intérim. Pour cela, Eiffage a constitué sa propre équipe d'intégrateurs et sa propre méthode de conduite du changement. Cette équipe a été très présente sur le terrain pour faire murir la cible : expliquer les enjeux du projet, montrer l'application, mettre en

avant les expériences des autres régions, présenter les avantages et les inconvénients de tel ou tel choix de paramétrage, mettre en place des modules de formation spécifiques Eiffage, dispenser une formation sur une base école, avec des cas pratiques issus des cas remontés du Helpdesk par exemple. Ce sont autant de facteurs positifs qui ont permis le déploiement et l'utilisation par la totalité des régions d'Eiffage.

Dans un contexte économique tendu, la visibilité du besoin, dès l'offre d'intérim, a rendu possible d'autres modes de remplacement ou de renfort d'équipe, comme le prêt de main d'œuvre. Eiffage s'est surtout doté d'une immense base de données d'intérim, disponible en temps réel, à tous les niveaux de directions du Groupe : données sur les fournisseurs (agences de travail temporaire), prestations d'intérim, coûts engagés par chantier, qualification des intérimaires en mission... dont il est question maintenant d'en exploiter toute sa richesse au travers de différents outils de pilotage.

Le projet est enfin le premier projet en France de dématérialisation des contrats de mise à disposition, avec une signature par les deux parties prenantes : l'entreprise utilisatrice (Eiffage) et l'agence de travail temporaire. Un chantier d'Eiffage est désormais capable, en un clic, de restituer l'ensemble des contrats en cours ou passés sur une période de 10 ans. Eiffage a aussi été le précurseur de la dématérialisation des contrats, dans le domaine de l'intérim.

Refonte des modules de gestion administrative, paie, formation et GPEC pour créer un système unique et collaboratif au sein d'Opéra de Paris

la maîtrise des règles de rémunération de ses salariés, que les agences de travail temporaires doivent reporter dans leur système, Eiffage applique « à la lettre » les coefficients des contrats-cadres. Les agences de travail temporaire ont dû s'équiper en certificat de signature électronique et changer leur processus de facturation.

La signature électronique a été un sous-projet au sein du projet, qui a demandé de nouvelles compétences techniques chez Eiffage et a demandé de définir une stratégie spécifique de déploiement et, la mise en place de moyens complémentaires.

La seconde difficulté majeure a été de réunir, au sein du projet, des acteurs de différents métiers : Ressources humaines, achats, Opérationnels et Comptables.

Le management du projet se devait d'être transversal pour réussir. Le projet a amené les équipes de différents domaines, à travailler encore plus ensemble, et à renforcer leur communication interne. Les actions d'optimisation du processus, passaient par des changements tant au niveau de l'expression du besoin en main d'œuvre, qu'au niveau du respect réglementaire ou du rapprochement facture.

RÉSULTATS

Eiffage a aujourd'hui toutes les demandes, tous les contrats, tous les bordereaux d'heures et les factures pro-forma des quatre branches historiques du Groupe, qui sont saisies ou calculées dans une application unique.

L'application Sextant intérim contrôle tous les éléments de la réglementation, et alerte les collaborateurs en cas d'écart. La signature électronique accélère les délais de signature, entre Eiffage et l'agence de travail temporaire, qui peuvent signer le contrat à peine

établi en moins d'une heure ! Tous les contrats sont disponibles sur le chantier pendant 10 ans, archivés à la caisse des dépôts et des consignations. La signature électronique a également permis de systématiquement respecter les délégations de pouvoirs commerciaux de région ; et que les signataires puissent signer à distance.

L'identité des intérimaires, leurs compétences et les missions qu'ils ont exécutées au sein du Groupe, sont disponibles dans Sextant intérim. A tout instant, les directeurs opérationnels ou les DRH connaissent les effectifs intérimaires en cours sur chaque chantier ou établissement. Les besoins en main d'œuvre sont connus en région, ce qui permet de rationaliser le recours à l'intérim ; et de faire valoir le prêt de main d'œuvre venant de régions du Groupe en difficultés économiques. L'outil permet de mettre à disposition les coûts engagés dans l'intérim par chantier, et ce en temps réel. L'ajustement des coûts de main d'œuvre peut-être immédiat, et l'organisation des travaux revus en fonction des décisions prises.

Les agences d'intérim, les candidats proposés et missionnés sont enregistrés et directement exploitables, pour encore optimiser les négociations des contrats cadres par les achats ou ajuster le chiffre d'affaire réalisé au cours de l'année. Les modifications tarifaires ou du référencement sont directement applicables à l'ensemble des chantiers dans toutes les régions de France.

Le mode de gestion est clair et homogène au sein d'une région et d'une branche. Eiffage facilite ainsi les mutations inter région ou inter branche de ses collaborateurs, et professionnalise la filière RH, achats, opérationnels dans la gestion de l'intérim.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le projet se poursuit au travers de l'intégration de la solution retenue dans le système d'information d'Eiffage :

- Outil décisionnel RH,
- Outil de suivi des indicateurs opérationnels,
- Interface avec les outils de pointage,
- Interface avec le système compatible pour transférer en automatique les engagés d'intérim par chantier,
- Disposer d'un certificat électronique serveur.



ALEXANDRE BOUVRESSE

Après une formation économique et statistique suivie d'un master 2 en RH, il débute sa

carrière en 1997 comme chef de projet pour la division solutions RH de Sopra. Il rejoint l'Opéra national de Paris en 2001 où il occupe successivement les fonctions de chef de projet SIRH pour la DSI puis de responsable organisation et projets RH pour la DRH. Depuis 2009 il gère, en tant qu'adjoint au DRH, les pôles d'activités relatifs au reporting social, au développement des RH et au SIRH.



Créé en 1661 par Louis XIV, l'Opéra national de Paris est aujourd'hui un établissement public industriel et commercial rattaché au ministère de la Culture. Il a pour mission de rendre accessible au plus grand nombre les œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique, de favoriser la création et la représentation d'œuvres contemporaines et de contribuer à la formation professionnelle et au perfectionnement des chanteurs et des danseurs. Avec un effectif de 1550 collaborateurs secondés par des intermittents, l'Opéra produit chaque année plus d'une trentaine de spectacles en alternance sur environ 350 représentations et accueille plus de 750 000 spectateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le système d'information RH de l'Opéra était structuré autour de l'application Pléiades Client Serveur, en place depuis 1998. Cette application assurait les fonctionnalités de gestion administrative et de paie avec un niveau de fiabilité satisfaisant et un niveau d'automatisation très élevé. Malgré ces avantages très appréciés par les utilisateurs, deux inconvénients majeurs se faisaient sentir de plus en plus : une maintenance condamnée à moyen terme avec une implication de plus en plus faible de l'éditeur sur cette version vieillissante et un retard technologique qui ne permettait pas de répondre correctement aux nouveaux besoins.

Le projet de refonte du système a été retenu en 2012 dans le cadre du schéma directeur informatique pour répondre aux objectifs suivants :

- bénéficier des dernières évolutions technologiques et d'une maintenance plus réactive de la part de l'éditeur,

- intégrer la gestion de la formation, jusqu'alors gérée avec Training Orchestra, au sein d'un système unique,
- mettre en place un véritable module de gestion des postes, des emplois et des compétences au sein du nouveau système,
- développer la dématérialisation des documents,
- partager les informations avec le management intermédiaire et les salariés (facilité d'accès, gestion fine des habilitations),
- favoriser l'autonomie des gestionnaires de paie sur le lancement des calculs et des éditions.

RÉALISATION DU PROJET

Une étude d'opportunité et du marché des solutions RH a été lancée en 2011, nous avons contacté Sopra, Méta4, Peoplesoft, HR Access. Nous avons ensuite lancé un appel d'offre pour une prestation AMOA en 2012,

c'est le prestataire Act'On qui a été retenu. La réalisation du cahier des charges et du dossier d'appel d'offre éditeur avec l'AMOA s'est déroulée fin 2012 et début 2013 pour lancer l'appel d'offres au 1er semestre 2013 (appel d'offre restreint avec seulement deux candidats, Méta4 et Sopra, en fin de procédure). Suite à l'étude des réponses, nous avons choisi Pléiades e5 de Sopra, le projet a été lancé en juillet 2013 avec la rédaction des spécifications détaillées GA, paie, formation et GPEC de septembre 2013 à janvier 2014. Nous avons ensuite travaillé au fur et à mesure chaque module avec l'adaptation des fonctionnalités de GA d'octobre 2013 à décembre 2013 et le paramétrage du référentiel de paie de novembre 2013 à janvier 2014 avec Sopra pour lancer la recette en janvier et février sur les fonctionnalités GA et paie avec l'aide d'Act'on. Les adaptations et interfaces ont d'abord été testées par nos soins puis les infocentres avec l'aide de Sopra. Les fonctionnalités d'édition ont ensuite été mises en place de mars à mai 2014 ainsi que la mise en production des modules GA et paie début mai 2014. A partir d'avril

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

2014, Sopra a commencé à travailler sur l'adaptation des fonctionnalités de GPEC et de formation, qui ont été recettées en juin et juillet.

Il nous reste encore dans le cadre de ce projet plusieurs actions à venir avec le développement de fonctionnalités GA post démarrage et leur recette, la reprise des données des modules GPEC et formation, la mise en production des modules formation et GPEC début septembre 2014 puis des fonctionnalités GA post démarrage. Nous avons également prévu l'automatisation des procédures d'exploitation et le développement et recette du portail manager sur la fin d'année 2014. Le portail manager sera mis en production en janvier 2015 et nous entamerons également la dématérialisation progressive des documents de contrôle et des archives courant 2015.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Côté Opéra, la direction projet était composée de la DGA, DRH, DAF, Agent Comptable, et Responsable SI et le pilotage projet était assuré par l'adjoint DRH (MOA) et le Chef de projet SI (MOE). 9 personnes travaillaient sur le projet en MOA : 2 responsables SIRH, un chef de projet RH, la chef du service paie et son adjoint, la chef du service formation et son adjointe, la responsable des études RH, la responsable du contrôle comptable et 3 personnes en MOE : 2 responsables systèmes et réseaux, le responsable études et développement. Nous avons également une équipe AMOA côté Act'on avec un directeur de projet, 2 consultants paie et GA et 1 consultant formation.

Côté Editeur (Sopra), un directeur de surveillance était présent pour la direction projet. Un directeur de projet et un chef de projet se partageait le pilotage projet et 6 personnes travaillaient sur le projet : 3 intervenants pour les développements GA/Paie, une intervenante pour les développements modules RH, un expert infocentres et un expert exploitation.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Difficultés techniques :

Nous possédions un ancien système très optimisé après 15 années de maintenance évolutive assurée en grande partie en interne. Nous avons ainsi mis une grande importance sur la formation et le transfert de compétences pour que l'équipe SIRH conserve une grande autonomie pour la maintenance évolutive du nouveau système.

Notre architecture SIRH est composée d'un nombre important d'applications périphériques (GTA, Finances, Infocentres) reliées par des interfaces (9 interfaces entrantes et 6 sortantes), cela ajoutait de la complexité au projet. Ainsi, la transposition des interfaces a été réalisée en interne par le responsable R&D du service informatique avec un accompagnement de l'éditeur pour garder la maîtrise technique des flux d'informations.

Une autre difficulté était la nécessité de conserver les historiques des données administratives et de paie pour permettre d'assurer des traitements rétroactifs régulièrement déclenchés notamment pour le versement de droits audiovisuels pour les artistes. Le choix de la solution Sopra a permis de s'inscrire dans une démarche de migration de Pléiades C/S vers Pléiades e5 pour le module de paie. La reprise des historiques a ainsi pu se faire en cours d'année sans recalcul global des paies.

Difficultés sociales :

Notre équipe paie est assez réduite et très attachée à l'ancien système (4 gestionnaires de paie et 4 cadres). Pour que le projet se passe au mieux, nous avons fortement impliqué le chef de projet RH dans l'accompagnement au changement et des évolutions ergonomiques post démarrage pour tenir compte dans la mesure du possible des souhaits des utilisateurs.

De plus, nous devons faire face à un contexte social tendu avec une forte pression sur le respect des échéances de paiement des salaires. Nous avons donc mis en place un renforcement des tests en grandeur réelle juste avant le démarrage pour être en mesure de faire les premiers virements 4 jours après la mise en production.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les spécificités du projet sont liées aux exigences des activités de l'Opéra et portent essentiellement sur des problématiques GA et paie :

Un volume exceptionnel de contrats CDD :

Chaque année plus de 9 000 contrats sont réalisés. Ils génèrent l'édition de plus de plus de 35 000 bulletins pour 4 300 salariés dont environ 2 700 salariés intermittents ou en CDD (60 % des salariés).

Une grande hétérogénéité du personnel :

Les règles applicables aux artistes invités, aux danseurs, aux musiciens, aux artistes du Chœur, aux techniciens (modulants ou non), au personnel administratif et aux cadres sont très différentes. De même il faut être en mesure de tenir compte des spécificités applicables aux salariés mineurs (qui travaillent parfois à la figuration par exemple) et aux salariés étrangers, très nombreux parmi les artistes invités.

Un paiement rapide des fins de contrat :

La grande majorité des contrats CDD ont des durées très courtes et concernent des intermittents du spectacle. Pour permettre à ces derniers de faire valoir leurs droits à indemnisation chômage dans des délais raisonnables, l'Opéra s'est engagé à payer les contrats terminés dans la semaine qui suit leur date de fin. Cet engagement important entraîne le calcul et le paiement de plusieurs lots de paie par semaine, le nombre de lots mensuels peut aller jusqu'à plus d'une vingtaine selon les besoins.

RÉSULTATS

Bénéficier des dernières évolutions technologiques et d'une maintenance plus réactive : nous avons maintenant un nouveau système effectivement plus en phase avec les technologies actuelles mais qui demande plus de technicité et d'implication pour les équipes informatiques et SIRH

Intégrer la gestion de la formation, jusqu'alors gérée avec Training Orchestra, au sein d'un système unique : le nouveau module n'a pas encore démarré mais on peut déjà faire trois constats : le module Pléiades e5 est moins orienté utilisateurs que l'application dédiée de Training Orchestra, il est néanmoins beaucoup plus évolutif et les possibilités de reporting sont grandement facilitées.

Mettre en place un véritable module de gestion des postes, des emplois et des compétences au sein du nouveau système : le nouveau module n'a pas encore démarré mais il permettra de bénéficier d'une véritable gestion des postes avec une convergence des postes budgétaires et des postes RH et des possibilités de reporting nettement plus performantes

Développer la dématérialisation des documents : l'objectif n'est pas atteint pour le moment car la réflexion sur le périmètre (quels documents ? quelles directions concernées ?) et les solutions techniques (coffre-fort électronique ou stockage centralisé ?) est toujours en cours. Il faudra également prévoir une forte implication dans l'accompagnement au changement.

Partager les informations avec le management intermédiaire et les salariés (facilité d'accès, gestion fine des habilitations) : la mise en production du portail est prévue pour le début de l'année 2015. Elle prévoit un accès en consultation uniquement dans un premier temps.

Favoriser l'autonomie des gestionnaires de paie sur le lancement des calculs et des éditions : les gestionnaires de paie ont désormais la possibilité de lancer et de visualiser des paies de simulation individuelles ou collectives sans passer par le service SIRH. Elles ont également gagné plus d'autonomie sur les éditions.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous avons encore de nombreux projets sur des sujets diversifiés tels que :

- La remise à plat des indicateurs de pilotage de la fonction RH et de la masse salariale.
- L'automatisation de l'acheminement des tableaux de bord RH dans les directions et les services avec la prise en compte des habilitations.
- La mise en place de la DSN.
- L'acquisition et la mise en œuvre d'un module de gestion prévisionnelle de la masse salariale.
- L'acquisition et la mise en œuvre d'un module de gestion des activités médicales et de sécurité du travail.

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".

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



EXCLUSIVE



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.

BFM BUSINESS, média unique, numéro 1 sur l'information économique et financière à la radio (30 fréquences en France), à la TV (sur le câble, l'ADSL, le satellite et sur la TNT) et sur le web, les smartphones et les tablettes. BFM BUSINESS rassemble 3,3 millions de téléspectateurs et la plus forte affinité du marché avec les décideurs.



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...).





Les 26 et 27 mars 2014
au Pavillon Henri IV à
Saint-Germain-en-Laye

3^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 2015 permettra 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.

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

