

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

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



Jean-Claude MALLET,

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



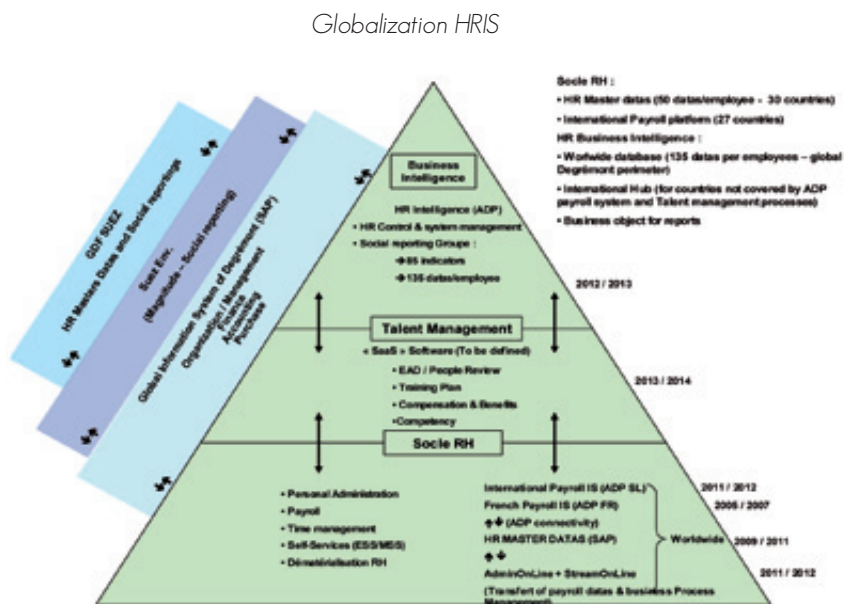
DEGREMONT, filiale de Suez Environnement, est un acteur majeur du développement durable, partenaire des collectivités et des industriels pour le traitement de l'eau. Les équipes Degrémont conçoivent, construisent, équipent et mettent en route des usines de traitement de l'eau pour les municipalités et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

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

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

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

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



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

LA RÉALISATION DU PROJET

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

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

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

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

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

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

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

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

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

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

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

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

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

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

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

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

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

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

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

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

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

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

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

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

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

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

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

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

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

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

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

l'échelle mondiale,

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