



Aida SCANZI

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



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

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

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

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

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

LA RÉALISATION DU PROJET

Action 1 : Le recueil des besoins

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

Action 2 : Le choix du prestataire

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

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

Action 3 : Le développement et la recette

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

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

Action 4 : Accompagnement du changement

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

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

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

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

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

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

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

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

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

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

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

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

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

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

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

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

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

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

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

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

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

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

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

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

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

