



Jean-Marc BARFETY

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



Fort de deux marques de renommée mondiale, Peugeot et Citroën, le Groupe PSA a vendu 3,5 millions de véhicules dans le monde en 2011, dont 42 % hors d'Europe. 2^e constructeur automobile européen, présent dans 160 pays, il a réalisé un chiffre d'affaires de 59,9 milliards d'euros.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le groupe PSA s'est doté en 2009 d'une politique de développement des ressources humaines. En particulier, elle stipule : « Tout collaborateur bénéficie d'une entretien individuel annuel avec son manager ». En parallèle, les systèmes de gestion de carrières étaient en voie d'obsolescence. Ils ne permettaient plus d'accompagner le déploiement de cette politique.

L'enjeu du projet, regroupé sous le terme de GlobalHR careers, était de disposer d'un système d'information permettant d'assurer le déploiement de cette politique et, plus particulièrement, le déploiement de l'entretien annuel sur l'ensemble de la population du groupe PSA (hors ouvriers) dans tous les pays où le groupe est implanté.

LA RÉALISATION DU PROJET

Ce projet est mis en place dans le cadre d'une définition globale de l'architecture

du SIRH sur 3 niveaux.

Le premier niveau correspond aux systèmes de gestion administrative/paie locaux, adaptés à la situation du pays.

Le deuxième niveau correspond au socle RH monde avec un référentiel nominatif de l'ensemble des 125.000 salariés du groupe (hors GEFECO et FAURECIA) dans 33 pays et un outil de gestion des référentiels corporate RH : fonctions, organisation, compétences, etc. qui sont à la base de la politique de développement RH. Ce socle a pour vocation d'alimenter les outils de gestion de carrières et de gestion de la formation (GlobalHR), les outils de reporting (RRG), le référentiel de sécurité du groupe (REUNIS), l'annuaire, l'organigramme, etc. Il est alimenté par les systèmes de gestion administrative/paie locaux.

Le troisième niveau correspond aux outils pour supporter les processus Corporate : gestion des carrières, gestion de la formation, recrutement, compensation & benefits, reporting, organigramme, annuaire, etc. Ils s'accrochent au socle pour récupérer les données nominatives des dossiers salariés et les référentiels corporate. La politique est de choisir l'outil le

plus adapté aux besoins de PSA, parmi les solutions spécialisées par fonction disponibles sur le marché (politique du « Best of Breed »).

Dans le cadre de ce schéma directeur, PSA a engagé une démarche de sélection d'outils pour couvrir les processus. Pour la gestion de carrière, le choix s'est porté sur ETWeb de Lumesse, en mode Saas. Les avantages qui nous ont conduit à choisir cette solution sont : adéquation aux besoins, capacité à associer une gestion collective et individuelle, la puissance des outils de reporting et d'exploration des données (filtres, rapports rapides, etc.). Un premier pilote a été mis en place sur une direction (direction des achats, 700 personnes) pour la campagne d'entretiens d'évaluation 2010 et objectifs 2011. Un retour d'expérience a été fait. Par ailleurs, les règles de l'entretien annuel ont évolué dans le cadre de la définition de la politique de développement des ressources humaines.

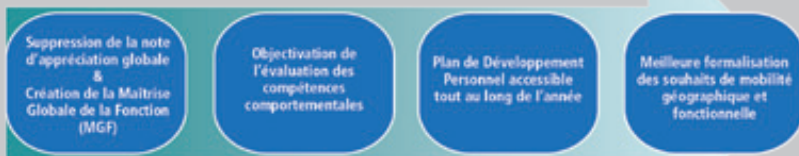
L'outil d'entretien annuel a été déployé pour la campagne d'entretiens d'évaluation 2011 et objectifs 2012 sur l'ensemble du périmètre : 23 000 cadres et 35 000 techniciens/agents de maîtrise dans

33 pays. La campagne s'est déroulée du 1^{er} décembre 2011 au 15 février 2012. L'outil intègre un workflow avec 3 acteurs : le collaborateur, le manager (pour validation) et HRBP et fonctions RH (pour information).

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'équipe en charge du projet était composée de différentes personnes avec des compétences complémentaires : un métier prescripteur, organisé en centre de références (ou d'expertise) « Talent and Leadership development », au sein de la direction du développement des ressources humaines. Une équipe SIRH (MOA), pilotée par un chef de projet, pour la définition et la mise en œuvre du projet. L'équipe SIRH est intégrée à la fonction RH. Une équipe « accompagnement du changement », destinée à définir et mettre en place l'ensemble des actions nécessaires au déploiement au sein de l'organisation aussi bien du processus que de l'outil associé. Cette équipe s'est appuyée sur l'expertise d'un prestataire externe (Convictions RH). Une équipe DSI, pilotée par un chef de projet informatique, pour la prise en charge des aspects techniques du projet (interface, SSO).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS



Les spécificités du projet sont les suivantes :

Une démarche cohérente et conjointe d'évolution du processus d'entretien individuel et de mise en place d'un nouveau système d'information. Le défi à relever était d'assurer un déploiement combiné du processus et de l'outil sur l'ensemble du périmètre concerné. Les grandes évolutions du processus consistaient en une évolution du mode d'évaluation de la maîtrise de la fonction, en particulier avec une évaluation de la maîtrise comportementale de la fonction par rapport à un référentiel renouvelé. Des cibles de niveaux de comportement doivent être définies avec le collaborateur et donnent lieu à des actions d'amélioration. La dernière évolution est la mise en place d'un plan de développement personnel et un renforcement du volet mobilité. Il y a donc eu un couplage fort entre le métier et le SIRH pour ce projet.

Un accompagnement du changement structuré : face aux enjeux du projet, un dispositif d'accompagnement du changement a été mis en place, combinant la formation aux évolutions du processus et au nouvel outil. Il s'est appuyé sur le réseau des HRBP (Human resources Business Partner = gestionnaire RH), de l'ordre de 300 dans le monde, qui ont démultiplié la formation dans des séances de mobilisation des managers. Un portail

d'accès à l'application a été mis en place. Il donnait accès aux supports de formation, aux kits de déploiements, aux documents de référence, à des vidéos ludiques pour illustrer les comportements, etc. L'accompagnement du changement a ensuite pris en charge le retour d'expérience.

La dimension internationale : l'ambition était de déployer ce processus, et donc l'outil, sur l'ensemble du périmètre international du groupe. Cela va de la Chine à l'Amérique du Sud, la Russie et l'Europe, jusqu'à des pays plus lointains comme l'Afrique du Sud. Cela a nécessité de traduire en 8 langues l'application ainsi que l'ensemble des supports de l'accompagnement du changement (l'entretien lui-même se fait dans la langue officielle du pays, soit un nombre supérieur). Il a fallu renforcer le maillage des HRBPs dans les pays et animer l'ensemble de ce réseau. Dans les pays, il était nécessaire de s'assurer que l'entretien serait compatible avec les législations locales (ex : Allemagne, avec la cogestion). Il a ensuite fallu s'assurer que l'ensemble du personnel était connu (c'est le rôle du Socle RH/Monde) et qu'il pouvait accéder au système. Le processus d'entretien annuel était déjà international, mais une part importante se faisait sur papier. La mise en place de l'outil a permis de généraliser et de contrôler l'internationalisation du processus.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nous avons rencontré trois difficultés majeures, liées aux spécificités citées ci-dessus :

La stabilisation du processus et des règles de gestion : si les grands principes ont été rapidement définis (été 2011), les règles précises, parfois le vocabulaire, ont nécessité des phases d'ajustement. Un pilotage serré du projet a permis de fonctionner par jalons/décisions pour converger vers un processus et donc un système figé pour le 1^{er} décembre 2011. Le nombre des supports d'accompagnement du changement et leur traduction en 8 langues étaient une contrainte forte pour une définition précise des règles de façon anticipée.

Mise en place d'un nouvel outil en Saas, selon un mode de travail qui n'est pas habituel à PSA. Cela a nécessité de mettre en place une gouvernance serrée avec le fournisseur pour tenir les délais.

La taille du périmètre (dimension internationale + volume de population) : une animation spécifique, portée par l'accompagnement du changement, a permis d'assurer la diffusion sur l'ensemble du périmètre, avec la mise en place du réseau de relais HRBP. Pendant la campagne, très contrainte en termes de délai, une cellule d'assistance (2 personnes) a été déployée auprès des HRBPs, avec une gestion des questions et incidents. Elle a assuré une assistance de 2^e niveau. Un tableau de bord a été mis en place pour suivre l'avancement du processus : taux de réalisation des entretiens par directions et pays.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

La campagne EI 2012 a débuté le 1^{er} décembre 2011 et s'est achevée le 15

février 2012. Près de 50 000 cadres et techniciens/agents de maîtrise du groupe ont bénéficié d'un entretien individuel.

Dans le cadre de l'engagement « un entretien pour tous » de la politique de développement RH du Groupe, l'entretien individuel 2012 a été marqué par :

- Un nombre de cadres et de TAM avec un EI réalisé en hausse par rapport aux années précédentes,
- Des aménagements apportés au processus, suite au retour d'expérience conduit en 2011 auprès des partenaires sociaux, collaborateurs / managers et acteurs RH,
- Le déploiement monde dans 33 pays et en 8 langues du nouveau SIRH GlobalHR, pour une plus grande transparence des entretiens et une meilleure exploitation des souhaits exprimés par les collaborateurs,
- Un dispositif d'accompagnement du changement renforcé déployé en 8 langues, avec une contribution accrue des HRBP.

Des ajustements vont être apportés, mais l'objectif est de stabiliser le processus d'entretien individuel.

Dans le cadre du programme GlobalHR careers, nous travaillons actuellement sur la mise en place de la Talent Review. Un autre projet est de choisir une solution de sourcing (recrutement + mobilité interne). La formalisation du besoin est en cours.



FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Un retour d'expérience a été mené selon cette méthodologie :

• Réalisation d'une enquête de perception auprès des managers, collaborateurs, HRBP

- ▶ Recueillir la perception des managers, collaborateurs et HRBPs sur la campagne EI 2011-2012 :
 - Processus
 - Nouveau SIRH GlobalHR Carrers
 - Animation du changement

- 100 entretiens collaborateurs :
 - Managers 50 %
 - Non managers 50 %
 - France et hors France

- 100 questionnaires HRBP

• Application d'une vérification du respect des standards (VRS)

- ▶ Évaluer la conformité des entretiens au regard des standards exprimés :
 - Maîtrise de la fonction
 - Objectif Annuels de Performance
 - Projet Professionnel
 - Plan de Développement Personnel
 - Définitions de fonctions, demandes d'entretiens

- Extraction data GlobalHR

- Analyse qualitative de 200 formulaires :
 - 100 évaluations 2011
 - 100 évaluations 2012
 - 3 pays : France, UK, Espagne
 - 50 % Cadres, 50 % TAM (2/3-1/3 en 2011)