

Mise en place d'un système de BI pour un pilotage au service de la performance opérationnelle au sein de SITA



Richard HARDY,

Directeur CSP et SIRH au sein de SITA France, filiale de Suez Environnement



SITA France, filiale de SUEZ ENVIRONNEMENT, est le spécialiste du traitement et de la valorisation des déchets. SITA France, a réalisé en 2011, un chiffre d'affaires de 3,65 milliards d'euros. SITA compte en France plus de 21 600 collaborateurs travaillant au service de 3 100 collectivités et 51 000 clients industriels et commerciaux. Ses activités couvrent l'ensemble de la filière déchets : collecte, tri, valorisation et élimination des déchets non dangereux ou dangereux (hors déchets nucléaires), solides ou liquides, prestations d'assainissement et de maintenance industrielle.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Dans le cadre du projet de refonte du SIRH, SITA France a mis en place un projet de BI RH afin de doter l'ensemble des entités d'un outil de pilotage des ressources humaines partagé, un enjeu majeur dans une organisation décentralisée.

En effet, SITA possède plus de 700 sites en France et tous les managers travaillant sur les sites sont très autonomes au niveau du pilotage de leurs effectifs. La mise en place d'un outil de pilotage commun entre le management opérationnel, la fonction finance et la fonction RH permet de prendre des décisions rapides partagées.

Le constat était que le reporting existant ne répondait pas complètement à la demande des opérationnels et qu'il y avait des difficultés et lourdeurs pour obtenir des visions consolidées aux différents niveaux de l'organisation, ne permettant pas la production des indicateurs dans des délais

raisonnables, de plus les définitions hétérogènes des indicateurs ne permettait pas une vision objective de la situation.

Plus de 80% du temps passé l'était à la production d'indicateurs et non à leur exploitation, il est donc devenu nécessaire d'harmoniser les pratiques des régions et d'automatiser ces indicateurs pour ainsi passer plus de temps à l'analyse qu'à leur production.

Les objectifs du projet sont les suivants :

- Donner aux opérationnels de façon synthétique, rapide et fiable l'ensemble des éléments permettant de piloter leur activité
- Développer un langage commun permettant le « Benchmark » interne et le dialogue entre toutes les fonctions de l'entreprise
- Consacrer 80 % du temps à l'analyse et 20 % de production de tableaux de bord

LA RÉALISATION DU PROJET

Nous avons donc recherché un outil capable de nous aider dans le pilotage RH et la gestion de la masse salariale permettant de produire des tableaux de bord rapidement pour les directeurs d'agence et pour les COMEX des régions/Pôles. L'outil devait également nous permettre d'avoir une vision consolidée par région, intégrant notamment des données externes agrégées pour des sociétés non intégrées dans le SI. Enfin, l'objectif était d'ouvrir l'outil aux régions pour faire des analyses selon leurs spécificités métiers ou problématiques locales (besoins spécifiques aux métiers et problématiques de chacun sur les thématiques essentielles telles que les effectifs, l'absentéisme, la masse salariale, les comptes comptables pour l'interim et frais de mission et la formation).

Dans un contexte de forte externalisation de la DSI, et avec une

faible culture de l'univers de la BI, nous avons recherché un outil « clé en main » où aucun spécifique n'était nécessaire et qui pourrait s'adapter rapidement à notre SIRH (HR Access).

Nous avons sélectionné la solution Q-bik de ICRH Groupe qui présentait pour nous des avantages certains. Tout d'abord, l'éditeur proposait une solution modélisée qui permet de « s'affranchir » de la technique en phase de conception. Nous y retrouvons une triple compétence RH, BI et HR Access que nous recherchons.

De plus, nous avons un interlocuteur unique sur l'ensemble du flux depuis HR Access pour ne pas démultiplier les intervenants sur le projet et les responsabilités.

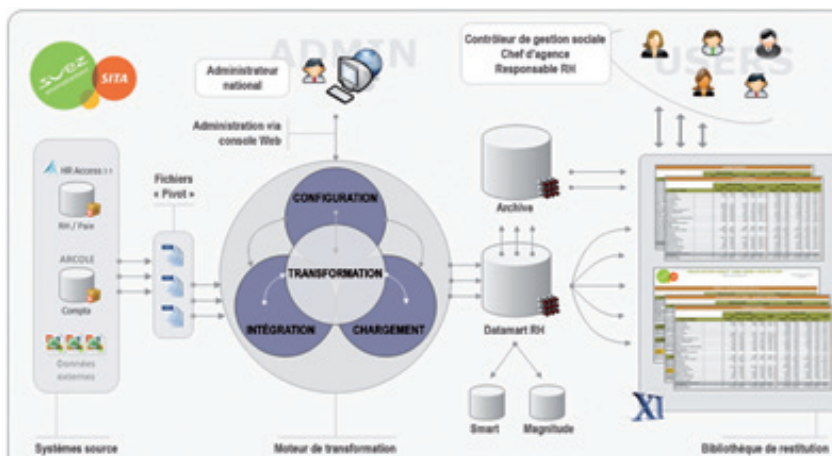
Enfin, la station d'administration Q-bik donne une très forte autonomie et souplesse pour l'administration de la solution.

La solution est basée sur une base BO et Oracle et reliée à notre système HR Access et le système comptable. Cela permet une grande simplicité dans l'utilisation et une offre packagée sur mesure.

Le projet a été structuré en deux lots. Le premier lot sur les effectifs, absentéisme et masse salariale et le deuxième sur les tableaux de bord complémentaires et la formation.

Nous avons pris soin de mettre en œuvre des engagements contractuels forts avec un projet avec engagement de résultat forfaitaire et un engagement sur les performances du système et une participation active à la phase de tests de performance.

Voici l'illustration de l'architecture de la solution retenue :



L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet s'est fait de façon plutôt rapide et efficace avec le lancement en recette fin avril et la fin du déploiement en novembre.

Nous pouvons dire que le système a été opérationnel à partir de septembre 2011.

Le projet s'est effectué en binôme avec la DSI qui agissait notamment sur la coordination des actions techniques, la qualité et le co-pilotage du projet.

La charge globale d'intégration ICRH était inférieure à 500 jours (dont environ 250 jours pour le lot 1). L'équipe projet était réduite côté SITA avec un chef de projet DSI à mi-temps, un chef de projet RH à mi-temps, une assistance technique à la recette du lot 1 à hauteur de 20 jours et une sollicitation optimisée du métier.

Des comités de pilotage bi-mensuels internes et externes (avec ICRH) avaient lieu à chaque échéance importante du projet et des comités de suivi hebdomadaires étaient également organisés avec ICRH.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'innovation de ce type de système vient tout d'abord du fait qu'il permet une communication descendante partagée entre le management opérationnel et la fonction RH. Nous donnons de l'information aux managers qu'ils peuvent utiliser dans leur quotidien pour mieux gérer leurs équipes et positionne la responsable RH en véritable support opérationnel au manager dans le pilotage de ses équipes.

De plus, nous avons intégré une liaison avec la comptabilité ce qui permet de créer une homogénéité dans les bases de données de tous les domaines de l'entreprise et ainsi partir de la même base entre financiers et RH.

Enfin, le choix de ce type de solution « pre-packagée » a permis une mise en œuvre rapide en réduisant de façon très significative les problématiques techniques à résoudre dans la mise en œuvre de système de BI et permettant ainsi de se concentrer sur le métier.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté a été de faire comprendre ce qu'est la BI RH et comment cela répond aux besoins exprimés. En effet la culture du BI n'était pas du tout développée au sein de SITA France, au contraire les décideurs gardaient un mauvais souvenir dû à des tentatives de mise en place de systèmes de BI dans d'autres domaines. Il a fallu ainsi faire preuve de beaucoup de pédagogie pour convaincre la DRH de se lancer dans ce projet mais la mise en œuvre rapide sur un premier domaine avec des résultats concrets et opérationnels a permis une adhésion très rapide des DRHs mais aussi du management de l'entreprise.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'enjeu principal du projet était de mettre en place des indicateurs RH partagés et automatisés pour les managers sur site et de leur donner rapidement et de façon simple une lecture de l'impact et ainsi prendre les décisions nécessaires.

Cet objectif a été totalement rempli, la forte appropriation des utilisateurs a réellement permis d'imposer cet outil comme une référence et ainsi de systématiser le rôle de la fonction RH comme support au management opérationnel.

Le bilan que nous dressons aujourd'hui est donc très positif avec des objectifs atteints sur le 1er lot de fonctionnalités, un planning et un budget respecté et une réactivité et un engagement dans les problèmes de performance au démarrage. Nous avons rencontré très peu d'anomalies depuis la mise en

production. La solution étant évolutive, cela nous permet d'envisager sereinement de nouveaux besoins exprimés. De plus, la solution est très appréciée des utilisateurs et nous étudions aujourd'hui l'opportunité d'étendre l'utilisation de QBlk à l'ensemble des responsables RHs opérationnels. En effet, cet outil nous offre une facilité d'accès à l'information permettant une grande souplesse dans l'utilisation de celle-ci en alliant simplicité et puissance.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

A terme, nous aimerions développer un bilan social individuel (BSI) en ajoutant aux données RH des données de l'épargne salariale. Nous sommes également en train de réfléchir à l'ouverture de l'outil à des systèmes externes pour les données bancaires par exemple.

La dynamique de ce projet a amené la décision de développer la fonction contrôle de gestion sociale au sein de l'entreprise, l'outil sera la brique de base du « kit du contrôleur de gestion sociale ».

