

Gestion d'un projet de dématérialisation des flux RH grâce à une « équipe virtuelle » au sein d'Ernst & Young



Sonia CLUZET

Diplômée d'un DEA de sciences économique spécialisée en économie internationale, intègre le GIE Ernst & Young en 2004 pour créer une plateforme de reporting automatisée et les tableaux de bord de pilotage RH.

En 2007 elle prend cette responsabilité sur la zone CWEA (Europe de l'Ouest) avant d'être nommée responsable des systèmes d'information RH FraMaLux (Algérie, France, Luxembourg, Maroc et Tunisie) en 2008.

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 152 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Dans le cadre de la modernisation de son système d'information RH, les entités du réseau ERNST & YOUNG (France, Luxembourg, Algérie, Maroc et Tunisie) ont décidé de lancer un projet de dématérialisation des flux RH.

La dématérialisation n'est pas un sujet nouveau pour la Direction de la Stratégie des Ressources Humaines (DSRH) chez ERNST & YOUNG et le niveau de maturité est déjà assez avancé dans ce domaine. Ainsi les métiers du recrutement, de la formation, de la gestion des compétences, de l'administration du personnel sont déjà pour la plupart dématérialisés.

Le souhait de la DSRH est donc de donner une nouvelle dimension à cette démarche de dématérialisation.

Il s'agit d'une décision stratégique forte pour les métiers de la RH portant la volonté de dématérialiser les processus métiers transverses (flux des documents RH, gestion et partage du dossier salarié...) tout en conservant les spécificités de chaque métier (Commissaire

au Compte, Conseil financier, fiscal ou juridique). L'objectif est de dégager de forts gains de productivité sur les tâches dites administratives d'édition et de suivi des processus RH (dématérialisation du processus de gestion des périodes d'essai...) et de considérablement accélérer la capacité de délivrer des documents RH validés et/ou signés (Production des avenants aux contrats de travail, des attestations...). L'idée est de s'appuyer sur une technologie innovante pour permettre aux acteurs des métiers RH de se recentrer sur leur métier et les tâches à forte valeur ajoutée.

Le projet de dématérialisation des flux RH dépasse très largement l'idée du « zéro papier ». Un premier objectif est d'offrir aux collaborateurs ERNST & YOUNG l'accès à de nouvelles technologies (coffre-fort électronique personnel du salarié, bulletin de paie électronique...), de leur apporter un confort qui dépasse le cadre strictement professionnel (possibilité de stocker gratuitement dans son coffre-fort personnel ses avis d'impositions, ses factures...). Un second objectif est de promouvoir une image d'entreprise innovante auprès

notamment des écoles où nous recrutons et des candidats qui deviendront nos futurs collaborateurs (signature électronique des contrats de travail avec mise à disposition du coffre-fort électronique personnel, des conventions de stage...). Le succès de ce type de projet de dématérialisation dépendant pour beaucoup de la confiance que l'on accorde aux outils qui le supporte notre exigence a été très forte en matière de garantie de qualité et de continuité de service. Les outils de signature électronique et de conservation des documents devaient par ailleurs apporter la preuve de leur certification et du respect des normes assurant la pérennité de leur valeur probante.

Un système de gestionnaire de flux et de reporting performant a été intégré au projet pour en assurer le pilotage. Ce système donnera les indicateurs nécessaires aux équipes RH permettant de toujours suivre l'état d'avancement de leur processus et leur flux documentaire d'une part et, d'autre part, les indicateurs indispensables au management pour mesurer les gains d'efficacité, tout comme les marges restantes.

Une démarche de mise en confiance sera portée par un plan de communication qui sera personnalisé pour ERNST & YOUNG et qui reflétera les valeurs de la firme.

LA RÉALISATION DU PROJET

Dans le cadre de ce projet, la phase de Business Process Reengineering des processus RH a été réalisée en utilisant des équipes virtuelles et cette phase servira de référence pour les explications à suivre.

La solution de reconfiguration envisagée se compose de 5 sous-ensembles techniques :

Un coffre fort électronique d'entreprise pour les dossiers des salariés (GED)

Il comprend la conservation sécurisée de documents à valeur probante, le partage sécurisé de tout ou partie des dossiers salariés (Province, Bureaux, Pays...) au sein d'une communauté RH autorisée et la création électronique du dossier salarié avant son arrivée (le candidat scanne et envoie sa carte d'identité, son visa, sa photo...).

Un coffre fort salarié individuel, gratuit et à vie pour chaque collaborateur EY

Seul le salarié accède et gère seul les informations présentes dans son coffre-fort. Il conserve ainsi gratuitement et à vie des documents à valeur probante envoyés par EY (bulletin de paie, contrat, avenant...) même après avoir quitté la société. Il peut également conserver gratuitement jusqu'à 1GO tout autre document personnel (factures, avis d'impositions, documents administratifs...). Ce coffre fort permet également de disposer d'attestations employeur (attestation d'emploi, de salaire...).

La dématérialisation du bulletin de paie

Elle se fait sur la base d'un volontariat exprimé des salariés EY avec une conservation gratuite à vie dans le coffre salarié même après avoir quitté EY. Les bulletins

sont également conservés à la Caisse des Dépôts et Consignations. Cela permet notamment d'éviter tout risque de vols, pertes, détériorations... et le stress de recherche des bulletins de paie (déclaration impôts, prêts, logement...).

La signature électronique des documents RH

Grâce à ce système de signature électronique, nous pouvons créer des originaux électroniques (pour ne pas avoir à scanner des originaux papiers et se créer ainsi un double travail) et stocker automatiquement l'original électronique à valeur probante dans le coffre fort entreprise et dans le coffre fort salarié. Cela permet d'éviter la course aux signatures et de signer en un clic où que l'on soit, depuis son PC ou son téléphone personnel. Cela donne également une image moderne à la société en utilisant les technologies auxquelles sont habitués les jeunes diplômés.

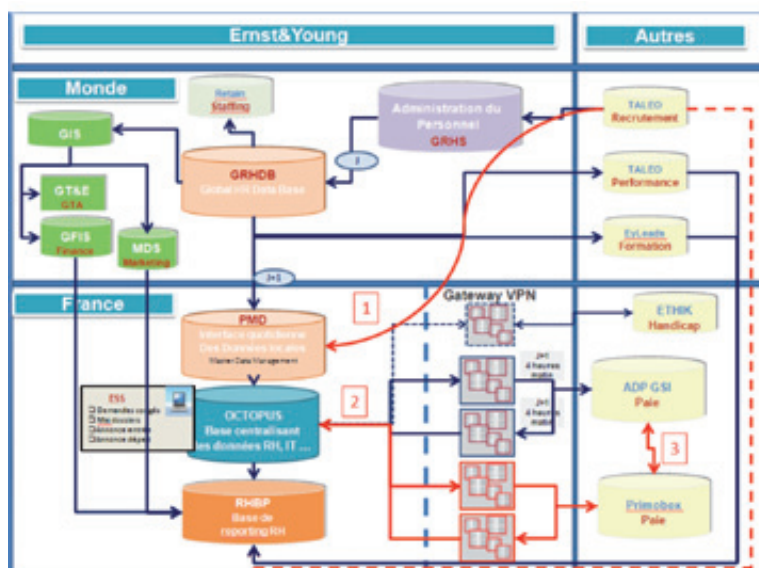
Un système de workflow pour soutenir les processus RH avec ou sans signature électronique

Un système de workflow a été mis en place pour la gestion des contrats de travail et convention de stage, pour la gestion des avenants ainsi que pour la gestion des périodes d'essai et la gestion des demandes d'attestations.

Le coffre fort électronique des collabora-

teurs leur sera personnel, il se situe donc à l'extérieur de la zone grisée représentant le SIRH Ernst&Young. Il sera alimenté par des éléments provenant de chez Ernst&Young et par tout autre document provenant de la sphère privée du collaborateur (avis d'imposition, facture EDF, téléphone...).

L'architecture cible vise donc à créer un nouveau réseau d'interface pour aider à la circulation de l'information. Un premier élément sera de remplacer le flux semi-automatique actuel entre le système de recrutement et la base locale (en rouge pointillé dans le schéma ci-dessous) par une interface automatique pour que le système puisse recevoir automatiquement et régulièrement la liste des candidats possibles à l'édition d'un contrat. La seconde étape permettra d'envoyer quotidiennement les données Ernst&Young (candidats et salariés) vers les systèmes de gestion des workflows et coffres-forts et de recevoir en retour les statistiques et autres indicateurs relatifs aux statuts de nos données dans le système du prestataire. Enfin, la troisième interface permettra de relier notre prestataire de paie à notre prestataire de dématérialisation pour permettre la distribution du bulletin de paie électronique vers les coffres-forts des salariés et de l'entreprise.



L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Compte tenu de la complexité du projet et de l'exigence de rapidité du top management, nous avons décidé de créer des sous-projets et de les faire avancer en parallèle grâce à des équipes différentes mais avec une forte coordination. Nous avons ainsi fait 3 lots : le premier concernant le coffre fort d'entreprise, le second le coffre fort salarié & eBP et le troisième sur les workflows de processus. Pour la création des workflows, nous avons créés des ateliers (animés en équipes virtuelles) afin de repenser les processus RH.

Le calendrier général de mise en œuvre du projet s'étalera sur 12 mois pour assurer une rentabilité rapide. Ceci constitue une période très courte qui va augmenter le risque de dérapage au moment du paramétrage de l'outil mais diminuer parallèlement le risque de rejet du projet par les équipes. En effet, les efforts et le temps à consentir de la part des équipes locales pour mettre en œuvre ce projet seront très importants ainsi, les limiter dans le temps et les positionner dans une période qui permettra à ceux qui ont travaillé sur le sujet de faire valoir cet effort lors de la prochaine revue de rémunération, est un atout pour le projet.

Comme les personnes qui composent l'équipe projet sont localisées dans des lieux différents (bâtiments ou régions ou pays différents), que le temps de mise en œuvre est très restreint et que le budget est serré, il n'était pas possible de rassembler les personnes sur un même lieu de travail. Nous

avons donc constitué des équipes « virtuelles » communiquant quasi-exclusivement par voie électronique et ne se rencontrant qu'exceptionnellement voire jamais. Onze équipes se sont partagées le travail, certains membres pouvant être impliqués dans plusieurs équipes, un total d'environ 25 personnes aura travaillé sur le sujet.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet est conduit et soutenu par un ensemble de personnes ne travaillant pas sur les mêmes lieux de travail (bureaux, pays), sur les mêmes métiers de la RH ou travaillant pour d'autres métiers (IT, Achats).

Les équipes sont ici dites « virtuelles » car temporaires, non hiérarchiquement liées et surtout dispersées

géographiquement. Il était donc nécessaire de développer une stratégie de conduite de projet spécifiquement adaptée, dans l'esprit des méthodes dites agiles pour garantir un résultat de qualité avec une contrainte de temps très forte.

Les outils traditionnels de la communication à distance comme la messagerie électronique et le téléphone sont restées au cœur du dispositif mais ils ont le défaut d'obliger à une communication asynchrone, les uns parlants (ou écrivant) et les autres écoutants (ou lisant) avant de répondre et nous avons du créer un espace virtuel pour échanger des points de vue et des documents de manière plus interactive.

Nous avons sélectionné des outils simples ne nécessitant jamais plus de 5 minutes de prise en main ou de 15 minutes pour une utilisation avancée. Nous avons utilisé la messagerie instantanée pour les communications d'urgence, un système de gestion de réunions collaboratif avec partage d'écran en visualisation ou en écriture pour écrire ou dessiner à plusieurs mains et, enfin, un lieu de stockage électronique pour poster, modifier, partager nos documents de travail en avertissant automatiquement les autres membres de l'équipe (interne ou externe à ERNST&YOUNG) de la mise à jour. Ces outils nous ont ainsi permis de travailler de façon quasi-synchrone et ainsi d'effacer les contraintes de la distance.

Les outils utilisés ont été pris en mode SaaS car ce marché présente un panel considérable de possibilités et qu'il est possible de les louer peu cher pour le temps du projet et ainsi de réduire le budget. Nous avons toutefois évité de déposer nos documents confidentiels dans ces espaces réputés peu sécurisés.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTE DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

A distance, sans pouvoir voir le visage des autres exprimer leur accord ou leur mécontentement, tous les sentiments et toutes les impressions sont exacerbés il fallait donc s'attacher à fixer dès le départ nos modalités de travail. Nous avons consacré une grande partie de notre première séance à rappeler les règles de travail en groupe dans le cadre d'une équipe virtuelle de façon à partager un certain nombre de valeurs dès le début du projet. Il s'agissait d'insister sur la nécessité de ponctualité, la nécessité de prévenir de ses absences, de répondre aux emails dans un temps acceptable, de ne pas couper ou monopoliser la parole... Par exemple, patienter 5 minutes seul au bout du fil en attendant que les autres se connectent donne vite une sensation d'abandon et/ou de manque d'implication. Il est par ailleurs très important d'avoir une communication la plus claire possible et d'éliminer toute ambiguïté. L'humour et l'ironie sont donc plutôt à réserver aux groupes lorsqu'ils se connaissent bien. Chacun des acteurs du dialogue porte une responsabilité dans la compréhension commune. Il y a naturellement et bien évidemment la responsabilité de bien expliquer ce que l'on attend des autres mais en plus, et surtout, la responsabilité de s'assurer d'avoir bien compris ce que les autres attendent de nous. Il a été indispensable de définir les livrables, leur format et l'agenda dès le démarrage du projet pour que chacun soit conscient des tâches dont il avait la charge et du planning qu'il devait respecter. L'utilisation de livrables standards a évité l'hétérogénéité des documents, facilité les consolidations et aidé à la compréhension mutuelle de l'objectif commun.

Collaboratif ne veut pas pour autant dire que tout le monde doit toujours être d'accord et que les fortes personnalités n'ont rien à faire dans des équipes virtuelles. Bien au contraire, il est sain d'avoir des

personnes n'ayant pas peur d'évoquer les questions délicates et de donner des points de vue différents. Les équipes virtuelles ne font pas exception, la diversité et la complémentarité des membres qui les composent en font la richesse et la performance.

Finalement la plus grande difficulté a été de travailler en coordination avec d'autres équipes qui n'étaient pas virtuelles et qui ne comprenaient pas et/ou n'acceptaient pas cette spécificité. La culture du responsable ayant besoin de manager son équipe de façon directe est encore très présente et, sous couvert de notions de proximité, de service client, ... la critique et la suspicion ne sont jamais bien loin. Nous avons pris le parti de partager les réflexions qui nous étaient faites et ces critiques ont finalement créées le premier ciment des équipes.

Ce mode d'organisation étant caractérisé par l'utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information le risque était que chaque panne ou coupure réseau nous empêche d'avancer et démotive l'équipe. L'expérience a montré que nous n'avons jamais, en six mois de travail quotidien commun, été bloqués plus de 5 minutes pour raison technique.

Enfin, manager et fédérer une équipe virtuelle est un exercice difficile et les formations comme les ouvrages sur le sujet sont rares (ou spécifiquement adaptés aux relations internationales et à la gestion des différences culturelle) il nous a donc fallu nous créer nos propres règles de travail et les partager avec l'ensemble des groupes.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Tous les livrables relatifs à la refonte des processus RH ont été rendus et le niveau de qualité a été supérieur au niveau attendu. L'interaction a été immédiate et très importante (ce qui explique aussi en partie cet écart de 2 semaines) et la grande difficulté a été

de s'astreindre non pas à commencer les réunions à l'heure (la ponctualité a été très vite respectée) mais à les terminer à l'heure avec en résultat le livrable attendu. Les échanges étaient très riches et ce mode d'organisation a répondu à un besoin de communication et de réflexion des équipes sur leur propre métier.

Le sentiment d'appartenance à un projet commun s'est créé naturellement et rapidement mais la distance a parfois rendu le sens des priorités quotidiennes difficile à gérer. Les points d'avancement ont du être plus réguliers que dans le cadre habituel d'un projet et le suivi d'avancement plus strict car tout dérapage était plus difficile à détecter et à rattraper.

Travailler en équipe virtuelle a par ailleurs considérablement réduit les coûts et les temps de transports, mais cela devrait aussi nous permettre d'utiliser les décalages horaires pour travailler en continu avec les équipes GLOBAL IT de développement des interfaces et donc de réduire le temps des « runs » de livraisons/tests/corrections.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

La gestion de projet en équipe virtuelle a été adoptée par l'ensemble des participants et commence à se diffuser en dehors du projet notamment car nous avons pu remarquer que la règle de la double ponctualité (commencer et terminer à l'heure) était plus facile à faire respecter lors de réunion de ce type. En contrepartie, ces réunions nécessitent une préparation préalable pour que le livrable soit clairement défini.

Par ailleurs, au-delà du domaine RH, nous envisageons d'utiliser ce système et ce mode d'organisation pour dématérialiser le processus de gestion des achats, le processus de gestion de la facturation client...▶