

Mise en place d'une solution de développement RH complète pour l'ensemble des filiales, harmonisée et multilingue



Laurianne LE CHALONY

Laurianne Le Chalony a forgé son expérience en Compensation & Benefits et développement RH dans des environnements internationaux tels que le cabinet Towers Watson et au sein du Groupe Nissan. Depuis 2011, elle est directeur Compensation & Benefits, développement et SIRH du Groupe Bull.



Partenaire de confiance de ses clients, Bull conçoit, développe, exploite et maintient des solutions numériques de pointe alliant puissance de calcul, sécurité et intégration de systèmes complexes et hétérogènes. Fort de l'éventail de sa maîtrise technologique et de sa liberté de positionnement, Bull accompagne la révolution numérique de ses clients en leur permettant d'en tirer tous les bénéfices et d'en maîtriser les risques.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Pour accompagner sa stratégie de croissance, le Groupe Bull (9 300 collaborateurs dont 5 600 en France) a mis en place une politique de ressources humaines ambitieuse afin d'attirer, recruter, former, développer et retenir ses talents. Le développement des compétences étant pour Bull un enjeu clé pour la réussite individuelle et collective.

Afin d'accompagner et optimiser la gestion de ses Ressources Humaines, le Groupe Bull a décidé de se doter d'un outil de gestion et d'aide à la décision RH capable de couvrir 4 thèmes majeurs de la fonction RH qui n'étaient pas couverts jusqu'à maintenant par son ERP de gestion du personnel :

- Management de la Performance et Développement RH
 - Recrutement/Cooptation
 - Mobilité
 - Gestion de la rémunération
- Le périmètre géographique de ce

SIRH couvre tous les pays du monde où Bull dispose d'une structure juridique (50 pays) dont la France.

L'ambition première du Groupe Bull est de pouvoir bénéficier d'une solution complète pour l'ensemble de ses filiales, harmonisée et multilingue en matière de recrutement, de management de la performance et de développement RH. Cet outil a comme objectif de faire monter en compétences l'ensemble des acteurs du Groupe, d'accompagner le développement des collaborateurs et de permettre un support aux managers dans leur prise de décisions.

Enjeux du projet :

- Mettre à disposition de la fonction RH un outil d'aide à la décision, de reporting et de pilotage performant
- Donner aux managers un outil afin de piloter plus efficacement leurs équipes en harmonie avec la politique RH
- Accompagner les managers dans leurs prises de décisions

- Amener les collaborateurs à être acteur de leur développement grâce à un portail dédié
- Améliorer le suivi de collaborateurs : dossier, historiques, indicateurs, etc.
- Apporter de la transparence sur le parcours professionnel, le développement et le futur des collaborateurs
- Créer une base de données commune, collaborative et harmonisée
- Mettre en œuvre des référentiels RH communs à l'ensemble du Groupe
- Faciliter et clarifier les processus RH : entretiens annuels, mobilité interne, etc.
- Optimiser la répartition des rémunérations : pilotage, reporting, gestion de scénarii
- Gérer le recrutement : demande, publication, recueil et traitement des candidatures
- S'interfacer facilement avec les autres outils d'administration RH
- Bénéficier d'une implémentation progressive et maîtrisée par module de 2012 à 2014.

LA RÉALISATION DU PROJET

La première étape était la mise en place des entretiens annuels en France. Elle s'est déroulée de septembre 2011 à mars 2012 (7 mois). La campagne d'évaluation a débuté juste après en mars 2012 et 3 mois après le taux de réalisation était de 75 %, ou 87 % en retirant une filiale nouvellement intégrée. La seconde étape était l'extension du module de gestion des entretiens annuels aux pays à l'international et le lancement de modules complémentaires [mobilité/gestion de carrière, historique collaborateur, mini CV, capital talent (gestion des compétences)]. Elle s'est déroulée de septembre 2012 à janvier 2013 (5 mois). Le taux de réalisation à la fin de la campagne était de 81 %.

La troisième étape est la mise en place du module recrutement. Il a été lancé en production en juillet 2013 (lancement du projet en novembre 2012).

L'accompagnement de l'évolution du SIRH à court et moyen terme, en France et à l'international : Le SIRH s'appuyait en 2011 sur un outil central unique e-HR (module HRMS de la Business Suite Oracle), qui permettait d'alimenter l'ensemble des autres outils du domaine RH (gestion des temps et absences, gestion de la formation professionnelle, gestion des voyages et frais de déplacement) ou d'autres domaines fonctionnels (annuaire d'entreprise, gestion des contrats services, gestion des demandes d'achats, etc.) ainsi que de la paie, qui cependant était traitée avec des outils différents pour certaines filiales, y compris en France.

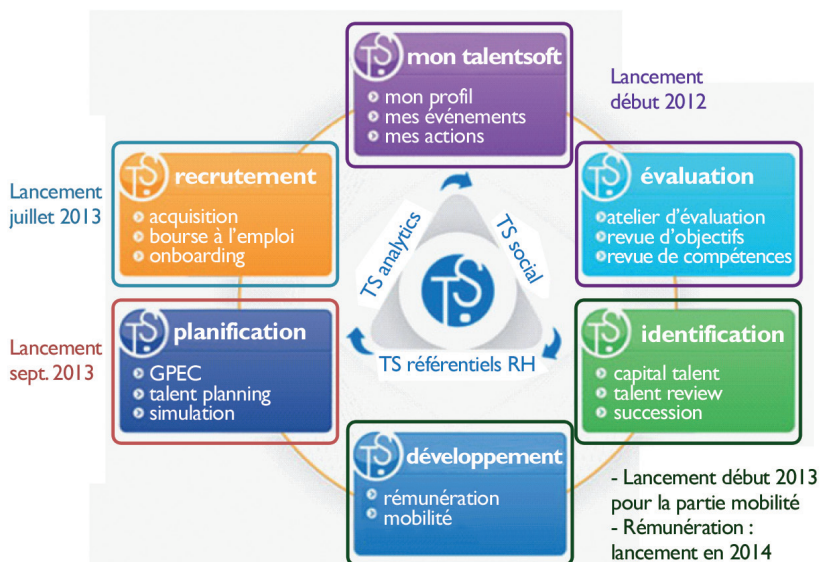
En 2012, il a ainsi été décidé d'harmoniser les outils de paie vers un outil unique, sur l'ensemble des filiales en France, offrant une couverture fonctionnelle améliorée (bureau virtuel, bulletin social individuel, portail collaborateur et manager): abandon de l'outil existant e-HR en France et passage à l'outil ZADIG TGE (outil du prestataire de paie ADPgsi).

En 2013, la situation du SIRH est donc la suivante :

- ZADIG TGE est utilisé pour la GA de tous les salariés en France ;
- E-HR (HRMS Oracle) continue à être utilisé pour la GA par tous les pays hors France ;
- Une interface a été mise en place entre ZADIG TGE et e-HR pour assurer la continuité de service aux niveaux des autres applications du SIRH et du SI du Groupe Bull ,
- Talentsoft, comme toutes les autres applications, est alimentée quotidiennement par e-HR

La prochaine étape (en 2014) est de basculer la gestion administrative ainsi que les interfaces (aujourd'hui en provenance d'e-HR) sur Talentsoft ; ce qui permettra aux pays (hors France) de disposer d'un outil unique de gestion au lieu de deux. La situation de la France (outil ZADIG TGE et outil Talentsoft) sera identique à celle des pays (outil de paie local et Talentsoft). Une interface directe ZADIG TGE vers Talentsoft est en cours de développement pour éviter toute double saisie, et pourra être étendue à d'autres pays au cas par cas.

La mise en place de Talentsoft apporte donc une simplification de la gestion administrative à l'international et l'ouverture aux salariés et aux managers à des fonctions indispensables à la gestion opérationnelle des collaborateurs du Groupe Bull. Dans un contexte international avec des législations différentes et plus ou moins contraignantes, l'outil doit répondre à ces contraintes et permettre une traduction facile dans la plupart des langues. L'implémentation de l'outil est aussi l'occasion de créer des processus Groupe harmonisés et alignés à la politique RH du Groupe. Un partage de la nouvelle culture RH est également primordial.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les informations sont centralisées sur un seul et même outil ce qui permet une meilleure gestion de la part des RRH de leur population mais également au niveau du Groupe.

Ce portail est innovant pour l'entreprise car l'ensemble des acteurs (salariés, managers et responsables RH) ont la possibilité de travailler main dans la main. Bull se transforme en entreprise collaborative. Ce changement majeur a été perçu comme une nouvelle ère RH.

Entretien d'évaluation : Nous sommes passés d'une gestion des entretiens individuels d'évaluation de manière manuscrite à une gestion automatisée avec un processus connu par tous. L'accès au formulaire d'évaluation et son évolution sont en permanence transparents. L'outil permet également aux managers d'évaluer les compétences de leurs collaborateurs et ainsi de mettre en place des plans de développement à travers un outil avec une gestion RH très intégrée. Le portail permet une grande aide à la décision pour les managers.

Mobilité : L'innovation passe par une information partagée en temps réel et une possibilité d'être véritablement acteur de sa carrière. Il est possible d'ajouter ses souhaits de mobilité fonctionnelle et géographique à tout moment de l'année. Cela est possible grâce au fait que le référentiel métiers soit disponible dans l'outil ainsi que la liste des sites de Bull en France et à l'international. Les managers et les RRH peuvent proposer une mobilité à leurs collaborateurs. Le salarié peut également se créer des alertes mobilité qui le préviennent dès lors qu'une offre de mobilité correspondant

à ses critères vient d'être publiée.

Formation : Le catalogue de formation étant présent dans l'outil. Les salariés peuvent émettre leurs souhaits de formation via TalentSoft. L'information est partagée entre l'ensemble des acteurs.

Mini-cv : Les salariés ont la possibilité de mettre à jour leur mini-cv avec l'ajout de leurs expériences professionnelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, de leurs expériences extra-professionnelles, de leurs formations (à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise), de leurs diplômes, de leur maîtrise de langues étrangères ou de compétences complémentaires. L'information est partagée au sein de l'entreprise, permettant une meilleure connaissance de nos ressources.

Talent Review, plans de succession : Les RH ont accès à ce module afin de pouvoir passer en revue l'ensemble de la population de l'entreprise et ainsi détecter les talents et les potentiels. Il est également possible de réaliser des plans de succession afin d'anticiper et d'être réactif concernant les évolutions de personnel pouvant affecter l'entreprise et les besoins en compétences. L'innovation se fait à travers un outil intuitif qui récolte l'ensemble des données et permet une prise de décision basée sur des éléments complets.

Données administratives : Le portail représente un seul et unique pont d'entrée RH et d'informations partagées. L'outil permet de regrouper un certain nombre d'informations (historique de carrière, historique de rémunération...) qui étaient jusqu'alors réparties entre plusieurs applications.

Recrutement (lancement en cours) : le processus de recrutement passera désormais par l'outil Talentsoft où une application spécifique lui est dédiée. Les responsables recrutement et les managers auront accès à cette application ce qui facilitera leurs échanges.

Cooptation (lancement en cours) : toujours dans l'optique de centraliser les processus RH au sein d'un unique outil, le processus de cooptation a été intégré à l'outil. Cela permet au collaborateur de soumettre le CV d'une de ses connaissances en réponse à une offre d'emploi proposée par Bull.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été mené en totale collaboration entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre avec comme sponsor la DRH Groupe.

3 personnes étaient impliquées au niveau de la maîtrise d'ouvrage :

- Le directeur de projet fonctionnel : arbitrages, décisions, définition des besoins, des priorités, définition des processus internes, présentation aux IRP, lancement officiel, communication et formations aux différents acteurs (RH, managers et salariés)
- Le chef de projet fonctionnel : définition des processus internes, réalisation des paramétrages, création des documents de formations et communication, support et gestion de l'outil après lancement
- Le responsable SIRH Groupe, responsable de projet technique : cohérence SI, définition interfaces, suivi du projet.

7 personnes étaient impliquées au niveau de la maîtrise d'œuvre :

- 1 personne de la DSI en charge des applications RH
- 1 chef de projet en charge du développement des interfaces

- 1 équipe support applicatif (2 personnes)
- 1 ingénieur sécurité
- 1 personne en charge de la mise en production et de l'exploitation récurrente.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nos contraintes initiales : l'intégration au SIRH existant

L'outil doit s'intégrer au SIRH existant en permettant de reprendre les données et les profils des collaborateurs sans double saisie. Les données doivent être hébergées en France pour des problèmes de confidentialité.

Le mode SaaS (Software as a Service) est privilégié de manière à pouvoir monter en version en toute transparence et faciliter les déploiements successifs des différents modules dans les pays. Il doit permettre l'extraction facile des données à tout instant.

L'interface est quotidienne afin d'éviter tout décalage des données par rapport à la réalité. Les embauches, les modifications administratives et les départs sont donc répercutés dans l'outil automatiquement. Ainsi, l'administration générale des utilisateurs reste centralisée dans le SIRH existant. Seuls les aspects propres à l'outil pour la spécificité des différents modules sont administrés directement dans l'outil (exemple : gestion des campagnes d'entretien, profils spécifiques RH ou Recrutement, fabrication des formulaires, etc.). La mise en œuvre des différents modules est progressive pour s'assurer d'une implémentation optimale et de la reprise des anciennes données.

RÉSULTATS

Efficacité de l'outil : Le pourcentage d'entretiens annuels réalisés est monté en flèche avec la mise en œuvre de l'outil dès la première année passant de 42,1% à 87%, à périmètre constant. De plus, l'arrivée du portail et la communication RH faite lors du lancement ont aussi permis une prise de conscience au sein de l'entreprise de l'évolution de la culture RH. Nos processus RH sont donc montés en gamme comme les compétences internes.

Interactivité : Lors du déploiement de l'outil ainsi qu'au fur et à mesure de son évolution, des réunions d'information à destination des salariés ont été organisées sur nos différents sites y compris dans l'ensemble des pays dans lesquels l'outil a été implémenté. Ces présentations comportaient un double objectif : présentation de la culture RH et des processus qui y sont rattachés et présentation et formation sur l'outil conçu en lien avec les processus susnommés. Les retours sont extrêmement positifs : le portail est intuitif et ergonomique, et les processus sont clairs. Nous avons aussi interrogés nos RH sur les améliorations à apporter à l'outil et dès la seconde année, 96% des demandes ont été intégrées. La seconde année, très peu de demandes d'évolution ont été formulées et les retours étaient majoritairement positifs dans l'ensemble des pays. L'appropriation du portail et son interactivité sont vues comme un succès.

Impact : Talentsoft est un véritable outil d'aide à la décision pour les managers qui n'existait pas avant. L'outil constitue également un gain de temps pour les collaborateurs car ils peuvent suivre l'ensemble des processus en direct et ont accès aux

données les concernant (données personnelles, historique de carrière et de rémunération). Du fait de sa simplicité, de sa rapidité et de sa transparence, un meilleur investissement de la part des managers et des salariés dans les entretiens annuels d'évaluation a été constaté.

Chiffres clés :

- 100 % des collaborateurs se sont connectés au moins 1 fois
- 75 % des entretiens annuels réalisés la 1^{ère} année et 81 % la seconde année contre 42 % initialement
- 10 % des collaborateurs ont demandé une mobilité fonctionnelle
- 7 % des collaborateurs ont demandé une mobilité géographique
- 100 % de nos RH ont utilisé le portail ainsi que les rapports disponibles dans l'outil

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Prochaines étapes :

- Lancement de l'outil dans les pays encore non équipés.
- Mise en place du module Talent Review (septembre 2013) : gestion des talents, revue de personnel, et plans de succession
- Basculement de la gestion des compétences du SIRH actuel dans Talentsoft (4^e trimestre 2013) pour une évaluation complète des compétences des collaborateurs avec comme objectif une planification efficace des besoins en formation et l'accompagnement du développement des collaborateurs
- Mise en place du module Rémunération (budget d'augmentation, gestion des bonus, etc.) en 2014.
- Basculement de la gestion administrative internationale du SIRH actuel dans Talentsoft avant fin 2014.

