



Nathalie FRADETAL

Diplômée d'une école supérieure de commerce, elle débute sa carrière à EDF dans l'accompagnement des collectivités locales sur les grands chantiers de construction nucléaire.

Elle entre dans la fonction RH en tant que responsable formation, puis intègre Gaz de France comme RRH d'une entité parisienne. Au sein de GDF SUEZ depuis 2008, elle est responsable de projet SIRH pour la DRH Groupe. Après avoir mis en place un décisionnel RH, elle pilote le projet ambitieux de création d'un référentiel des collaborateurs du Groupe.

GDF SUEZ

Le Groupe GDF-SUEZ propose des solutions performantes et innovantes aux particuliers, aux villes et aux entreprises en s'appuyant sur un portefeuille d'approvisionnement gazier diversifié, un parc de production électrique flexible et peu émetteur de CO2 et une expertise unique dans quatre secteurs clés : la production indépendante d'électricité, le gaz naturel liquéfié, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Le groupe GDF-Suez rassemble 138200 collaborateurs dans le monde, une présence dans près de 50 pays, pour 82 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Afin de servir des processus RH du Groupe, et répondre rapidement à des demandes récurrentes ou exceptionnelles sans solliciter les entités, GDF SUEZ s'est doté d'une base de données contenant les informations RH « essentielles » de tous ses collaborateurs, avec une identification unique tout au long de leur carrière dans le Groupe.

Le projet à forts enjeux pour le Groupe a été lancé au printemps 2011, à l'initiative de la DRH Groupe, en y associant la DSI Groupe.

La finalité de Référentiel Collaborateurs est de disposer d'une base de données RH fiable et à jour de l'ensemble de ses salariés, qui permette de simplifier la gestion de l'actionnariat salarié, de rendre le

suivi de la mobilité à l'intérieur du Groupe possible, à tous les niveaux, et de fluidifier les reporting RH.

Le nombre de données est limité (une quarantaine, réparties en 5 catégories : l'identification du salarié, sa localisation – dans la structure Groupe, ses adresses professionnelle et personnelle, notamment –, son contrat de travail – avec CSP, type de contrat, temps plein/partiel, dates et motifs d'entrées et sorties par ex-, son métier – emploi, job family, heures de formation –, et enfin sa rémunération), mais l'objectif ambitieux était de couvrir l'ensemble des sociétés du Groupe, installées à travers le monde entier, et de traiter durablement et directement avec ces entités qui fournissent à l'application leurs fichiers de données, mensuellement, ou trimestriellement pour celles qui ont un très faible turnover.

LA RÉALISATION DU PROJET

Nous avons réalisé le projet en plusieurs étapes successives :

Une première action tout d'abord en ateliers avec validation par itérations successives: définition des besoins (au bénéfice de quels processus RH), et donc des données devant être collectées ; validation du langage commun, des définitions.

Puis identification des services (usages concrets) à mettre à disposition des futurs utilisateurs de l'application.

Viens ensuite la construction de la solution, recette, mise en service, avec une entité pilote de chacune des branches du Groupe (donc avec des données réelles).

Puis la déclaration auprès de la CNIL, la société maison mère du Groupe étant en France (demande d'autorisation de transfert international de

Enjeux :

- Identifier le collaborateur de manière unique et tout au long de sa carrière dans le Groupe ;
- Fournir un socle de données harmonisées et fiables ;
- Proposer des services permettant de valoriser la mise à disposition de ces données, aux différents niveaux de l'organisation du Groupe.

Tout cela en garantissant le respect de la confidentialité des informations, et notamment les différentes dispositions réglementaires spécifiques aux pays couverts sur tous les continents.

Bénéfices :

- Faire gagner du temps à l'ensemble de la filière RH du Groupe
- Donner corps au Groupe GDF SUEZ, par la valorisation de chaque entité, aux maturités différentes, avec des anciennetés dans le Groupe variables, et des SIRH très hétérogènes. Référentiel Collaborateurs devient un vecteur d'intégration, développant le sentiment d'appartenance au Groupe par l'appropriation de l'outil et les bénéfices locaux en retour
- Permettre au CODIR RH du Groupe de disposer d'indicateurs mensuels de pilotage pour l'effectif et la mobilité interne (Référentiel Collaborateurs étant devenu la source de référence).

données) et la présentation dans les IRP de maille Groupe du projet.

Enfin, une phase de déploiement au sein de toutes les sociétés, sur 18 mois : l'équipe projet de la DRH Groupe accompagne chacune des sociétés dans les chantiers à mener pour le déploiement : de sa compréhension des enjeux, aux modalités concrètes de construction du fichier de données à fournir à l'application.

Puis l'étape de transcodification des données (ex : les CSP attendues sont cadres, TSM, OET, avec un code pour chacune, les entités devant partir de leurs propres valeurs locales à transformer en code du référentiel RC).

Enfin, la signature d'un contrat de services avec chaque entité source de données, afin de cadrer les échanges, déterminer les responsabilités de chacune des parties, notamment dès lors que l'entité se situe hors de l'UE (transfert de

données à caractère sensible).

Et, dernière étape, habilitation des utilisateurs, et formation à l'application. Les échanges avec les sources et RH utilisateurs se font via une boîte mail générique.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'équipe projet (2 à 3 personnes maximum) est hébergée par la DRH Groupe, qui en est le sponsor, avec une équipe binôme côté DSI Groupe.

La première phase a consisté à détecter les besoins RH qui pourraient être couverts par cette nouvelle application, afin de constituer le cahier des charges pour la réalisation, mais également élaborer le dossier de présentation du projet, marketer afin de convaincre les Branches, BUs et sociétés de "monter à bord".

Le financement de la construction de

la solution applicative, ainsi que sa maintenance sont à la charge de la DRH Groupe ; chaque entité devant prendre en charge la construction du fichier de données, et sa transmission récurrente à l'application.

Grâce à une forte mobilisation et une étroite collaboration entre les équipes RH et SI du Groupe, à chaque niveau (Corporate, Branches et filiales), le déploiement s'est opéré sur environ 18 mois entre la mise en service de l'application et la couverture de 100 % de la cible.

Chaque Branche a identifié un interlocuteur relais pour le projet, qui a lancé les contacts, participé aux présentations, puis passé la main aux équipes projet pour qu'un travail soit réalisé directement avec chacune des sources de données : environ 160 fichiers de données, couvrant plus de 500 sociétés du Groupe.

SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET POINTS INNOVANTS

La spécificité du projet a consisté à identifier de manière unique chaque collaborateur du Groupe, sur la base des 5 critères : création d'une application "distributeur" et gestionnaire des identifiants uniques, interfacée avec Référentiel Collaborateurs.

Cet identifiant appelé GID pour Group ID est intégré dans les SI RH locaux lorsqu'ils existent, en complément du matricule salarié propre au système local.

Autre point innovant : pour les petites entités ne disposant pas de SI RH (avec une paie outsourcée), une macro Excel a été créée et mise à leur disposition, leur permettant tout à la fois de générer le fichier de données attendu par Référentiel Collaborateurs, mais également de bénéficier d'une mini gestion administrative pour leur personnel (liste Excel avec les colonnes nécessaires à RC, dans leur propre "langage", mais toute colonne utile pouvant être ajoutée (comme par ex un n° de téléphone, le nom du manager, des informations qualitatives,...). Cette macro a été primée aux Trophées de l'Innovation 2012 d'une des Branches (la 1ère à l'avoir demandé pour ses petites entités du bout du monde, et ayant participé à sa création).

Enfin, le déploiement devait être un succès : il s'est donc opéré de manière très pragmatique, selon les contextes locaux des 70 pays couverts ou en fonction de la situation des sociétés (par exemple, des fichiers partiels acceptés au démarrage, permettant de faire monter à bord la société, et progressivement d'atteindre la

qualité maximale ; ou bien encore un appui juridique en matière de protection des données personnelles). Le travail d'accompagnement par l'équipe projet était à la fois souple, personnalisé, et ferme pour garantir la réussite du projet ; mais il doit aussi s'inscrire dans la durée pour maintenir la qualité de la base de données RH, données vivantes par essence même.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTE DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'essentiel des difficultés a résidé dans la nécessaire persuasion des sociétés du Groupe des bénéfices qu'elles tiraient de l'application : tant que cette conviction n'était pas acquise, le déploiement était lent voire impossible. Passé ce cap, les obstacles se levaient progressivement, à l'exception d'un cas très particulier : celui de l'Allemagne, avec une législation contraignante (garantissant un niveau élevé de protection des données privées des salariés => négociation avec chaque CE de société pour aboutir à un accord collectif).

RÉSULTATS

Les bénéfices pour la filière RH sont importants : Référentiel Collaborateurs permet de répondre rapidement aux besoins récurrents d'études RH en évitant les sollicitations multiples des entités, besoins à la maille Groupe ou Branche ou Business Unit. Ainsi par exemple, sont facilités la production d'indicateurs dans le cadre du Reporting Social Groupe, le suivi de la per-

formance par famille professionnelle ou encore la mobilité entre branches du Groupe ; et la gestion de l'actionariat salarié est dorénavant basée sur les listes extraites de Référentiel Collaborateurs. Le GID (identifiant de chaque salarié), partagé avec la filière SI, permet de pousser du profiling pour les accès aux applications Groupe (par exemple, intranet Groupe).

Ces services permettent de faire gagner du temps à tous les acteurs, et de contribuer à la performance de la filière RH.

Par la mise à disposition de ces données à un plus grand nombre d'acteurs RH, la boucle vertueuse d'amélioration de la qualité s'est mise en place et concourt à une progressive excellence de la filière dans toutes les entités du Groupe.

C'est également un levier important dans la constitution concrète de communautés RH et SI au sein du Groupe, donnant ainsi sens à notre Groupe de taille internationale.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Demain, Référentiel Collaborateurs a vocation à devenir l'outil de référence du Groupe pour sortir les indicateurs RH à la maille Groupe.

De nouveaux services pourront être développés (processus RH bénéficiant des données collectées et mises à jour dans Référentiel Collaborateurs), RC pourrait devenir le cœur d'un futur SIRH Groupe sur lequel seraient pluggés de nouveaux services, autour de la gestion des talents par exemple.

