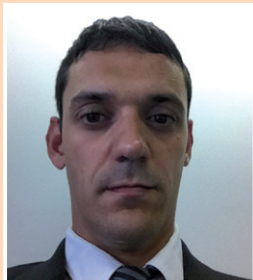


Mise en place d'un outil intégré RH international et permettant un suivi efficace de la masse salariale de Guerbet



Vivian MUNIER

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Grenoble et titulaire d'un master II RH ainsi que du Master II en Droit Social et Relations du Travail d'Assas, Vivian Munier a débuté sa

carrière dans un groupe immobilier comme responsable emploi et formation. Il a ensuite rejoint le secteur bancaire comme responsable du développement RH et SIRH.

Il occupe depuis 2009 la fonction de responsable rémunération et avantages sociaux du groupe pharmaceutique international Guerbet.

Guerbet | 
Contrast for Life

GUERBET est un groupe pharmaceutique créé en 1926 et implanté dans plus de 70 pays à travers un réseau de filiales et d'agents. L'entreprise est spécialisée dans les produits de contraste pour imagerie médicale. Elle est leader sur son marché en France et connaît une croissance soutenue à l'international. Société cotée, la majorité du capital est détenue par la famille GUERBET. Le Groupe qui compte près de 1500 salariés a réalisé un chiffre d'affaire de 403 millions d'euros en 2012.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Principal enjeu : une stratégie globale d'urbanisation du SIRH Groupe

L'objectif premier du Groupe était d'aboutir à une structuration du SIRH au niveau monde permettant d'en améliorer ses performances, sa sécurité, sa couverture et son évolutivité (Rappelons ici que le SIRH est piloté par un CSP). Le SIRH devait également devenir un moyen de pilotage de la fonction RH à l'international.

Les profondes évolutions de périmètre de la fonction RH au sein du Groupe Guerbet illustrées notamment par la mise en place d'une GPEC basée sur un référentiel de compétences, par la décentralisation de l'information vers les salariés (process de recueil des besoins

de formation), par les exigences de suivi de la masse salariale du Groupe (Celle-ci représente près de 30 % du chiffre d'affaire) ou encore par les besoins du management en indicateurs de pilotage RH, avaient souvent été conduites ces dernières années au fil de l'eau, avec un objectif de respect des délais imposés mais sans démarche d'architecture fonctionnelle et technique optimale. Il en avait ainsi résulté un système d'information complexifié, avec de nombreuses ramifications, de multiples technologies et présentant plusieurs redondances sur le plan fonctionnel.

De manière fondamentale, notre stratégie d'urbanisation du SIRH consistait à :

- Aligner le système d'information sur notre stratégie métier afin de proposer une couverture maximale des processus métier. Cela passait

évidemment par la mise en place d'un système d'information permettant une couverture fonctionnelle en adéquation avec les enjeux de la DRH et le développement du Groupe à l'international : GPEC, pilotage de la masse salariale; formation; portail salarié; base monde etc. Cet objectif visait également à remédier aux faiblesses fonctionnelles et techniques de certains modules de l'ancien système : mise à jour des populations manuelle ; technologies notes, Access, Web etc.

- Faire la cartographie des processus afin d'identifier et de simplifier les flux métier devant être automatisés. En d'autres termes, il s'agissait de résoudre les problèmes de circulation ou de communication entre plusieurs logiciels aux technologies différentes. La mise en place d'un processus sécurisé des fichiers de virement et d'acomptes

ou encore la suppression de nombreuses interfaces manuelles sont des exemples de réalisation.

- Intégrer dans l'architecture cible du SIRH le nécessaire pilotage à l'international des frais du personnel.
- Rendre le SIRH plus évolutif et décentralisé. Les managers du Groupe Guerbet sont de plus en plus acteurs dans les processus RH : remontée des besoins de formation, réalisation des entretiens annuels, suivi de la masse salariale et de l'absentéisme de leur secteur etc. Par ailleurs, la mise en place d'un portail collaborateur intégré, permettant de déconcentrer l'information RH, concourait au même objectif du côté des salariés.
- Améliorer la productivité de notre système d'information en le modernisant, Le SIRH précédent datant de 1988. Cette démarche cherchait avant tout à minimiser les coûts et les délais d'évolution et de maintenance tout en répondant à la demande croissante des utilisateurs et aux besoins de la fonction. Notons ici que le changement de prestataire, d'ADP vers Cegedim SRH, ne s'est pas accompagné d'une évolution du niveau de service, seuls les ressources informatiques et nos applications informatiques sont externalisées.

LA RÉALISATION DU PROJET

Phase du choix de la solution et lancement du projet :

La refonte du SIRH a été entérinée par le Comité des Systèmes d'Information en janvier 2012 qui regroupe la DG, la DSI et la DRH. Ce choix a été fait à partir d'informations montrant la pertinence de disposer d'un nouveau SIRH : coûts ; couverture fonctionnelle, inconvénients et risques afférents à l'ancienne solution etc.

Cette décision a été prise dans le prolongement d'un travail préalable réalisé en 2011 : étude d'opportunité sur l'évolution du SIRH ; rédaction d'un livre blanc de paie et d'un cahier des charges, etc. Cette refonte a tenu compte du schéma directeur informatique. Un processus rigoureux de sélection de l'éditeur a été mis en place avec un appel d'offre auprès de 7 éditeurs et un processus progressif de sélection associant les équipes RH et DSI. Notre démarche projet a logiquement commencé, dès le choix du prestataire et avant le début de la phase projet par un recensement de l'ensemble des informations sur le système d'information de l'entreprise afin d'avoir une cartographie du système et de définir la cartographie cible.

Phase Projet

La phase projet était constituée des étapes suivantes :

- Mise en production de la paie / formation / portail salariés dans les délais (1^{er} janvier 2013) et selon le budget prévus,
- Ouverture progressive de la base monde aux filiales internationales,
- Modélisation et production de tableaux de bord RH via Business Object,
- Mise en production de la GPEC et d'un formulaire d'entretien annuel électronique intégré en juin 2013,
- Mise en production d'Eliot, outil de simulation de la masse salariale en juin 2013.

En sus de l'hébergement des demandes d'absence, le portail salarié visait notamment à décentraliser l'information. Ainsi, par exemple, les données contractuelles du salarié sont accessibles par le manager. S'agissant du salarié, il utilise le portail pour ses demandes d'acompte et y retrouve l'historique de ses formations ainsi qu'une « Bibliothèque RN » reprenant l'essentiel de ses avantages sociaux.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Modules fonctionnels RH (Paie, GPEC, Formation, BI) intégrés : choix d'une politique d'urbanisation spécifique avec tous les process RH regroupés dans un outil pour favoriser la transversalité. Seul le process de pilotage de la masse salariale est en dehors des modules intégrés Cegedim, car nous avons préféré prendre un éditeur spécialisé sur ce sujet (Eliot d'Euristic).
- Mise en place d'une base monde (GHR) : celle-ci héberge les dossiers salariés des filiales internationales et les principaux agrégats des résultats mensuels de paie (net virement / salaire brut / cotisations patronales et salariales etc.). Ces données permettent un suivi des frais du personnel efficace, ce qui n'était pas le cas.
- Sécurisation du flux de virement : les bandes de virement sont déposées sur un serveur Cegedim puis récupérée par un véhicule Guerbet (SSIS) pour intégration dans le logiciel de virement : auparavant, intervention humaine lors de la récupération desdits fichiers.
- Développement d'une nouvelle interface hébergeant les dossiers salariés et les mouvements, à utilisation notamment de la DSI et des services généraux afin de simplifier la gestion des habilitations / accès aux sites en rapport avec les flux d'entrée-sortie du personnel.
- Accessibilité sécurisée du portail salarié depuis l'extérieur de la société et depuis un poste personnel connecté au réseau internet.
- Création en mai d'une nouvelle société au sein du Groupe grandement facilitée par les possibilités données par le nouveau SIRH, notamment en ce qui concerne la décentralisation de l'information RH vers cette nouvelle structure.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Nous avons associé à ce projet les référents RH métiers et les référents SI. Plus de 25 collaborateurs Guerbet étaient associés au projet avec quatre directions concernées.

Concernant, l'animation du projet, nous avons associé toutes les équipes concernées à la réunion de lancement en mars 2012. Puis, nous avons organisé des comités de pilotage mensuels (composés des chefs de projet, sponsor, référent DSI et référents fonctionnels selon les sujets) ainsi que des comités projet hebdomadaires (composés des chefs de projet et référents fonctionnels selon les sujets).

La réunion de clôture du projet paie a eu lieu le 15 janvier 2013 associant toutes les équipes concernées (DSI ; Communication ; Finances ; DRH) et nous avons débuté le passage en service régulier sur les domaines fonctionnels paie, formation, portail salarié et BI en janvier également. L'accompagnement AMOA extérieur était relativement faible (80 jours durant tout le projet). Un encadrement particulier a été mis en place lors de la phase de recette afin de permettre une appropriation efficace de l'outil paie avec une formation des utilisateurs clés. Des formations complémentaires ont eu lieu fin décembre, animées par l'éditeur.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté rencontrée réside dans l'uniformisation des processus de récupération des données de paie et des données salariés des

6 filiales internationales (Base Globale R de Cégédim). Des groupes de travail transversaux ont été mis en place à cet effet.

Nous avons également rencontré des difficultés dans le mapping et le rapprochement des rubriques ancien système / nouveau système lors de la phase de reprise des données, rapprochement qui était contractuellement de la responsabilité de l'intégrateur. Cette difficulté a été contournée en faisant appel à une ressource spécifique chez l'ancien éditeur.

Enfin, la 3^e difficulté était d'ordre technique. En effet, la technologie du portail salarié était incompatible avec le navigateur IE8. Guerbet, beta testeur sur ce module, a été la première société à attirer l'attention de l'éditeur sur ce point. Cela a permis à ce dernier de mettre très tôt les ressources idoines pour la correction du problème.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Le projet, au regard des enjeux précédemment décrits, a été une réussite. Guerbet dispose, en effet, d'un outil intégré, couvrant les différents domaines fonctionnels RH, ouvert à l'international et permettant un suivi efficace de sa masse salariale. L'urbanisation du système a été optimisée. Le projet a également permis de mettre à plat le réglementaire Guerbet et d'harmoniser certaines de ses pratiques / processus au sein de ses 3 sociétés aux conventions collectives différentes. L'architecture technique est désormais conforme avec le schéma directeur DSI : réduction des interfaces / sécurisation des flux etc. La suppression des interfaces manuelles, citons ici celle afférente aux soldes mensuels de congés depuis l'ancien

portail vers l'ancien moteur de paie, associée à la modernité du nouveau moteur de paie, permet de constater de forts gains de temps du côté des gestionnaires de paie. Enfin, la décentralisation de l'information auprès des collaborateurs est maintenant une réalité, notamment par l'intermédiaire du portail salarié et par la mise à disposition d'états standards issus de la BI (« Suivi des ETP » ; « Suivi des ratios RH » ; « Suivi de l'absentéisme », « Suivi des frais de personnel » etc.).

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Les évolutions prévues à court et moyen terme sont les suivantes :

- Enrichissement des rapports Business Object et leur mise à disposition automatique auprès des managers via le portail salariés
- Mise en place d'un module recrutement, vraisemblablement en faisant appel à un outil de niche.
- Projet GTA en cours de discussion, en amont, avec les partenaires sociaux
- Intégration des coûts intérim et prestataires dans le Data Mart de Business Object
- Ouverture de la base monde à toutes les filiales internationales

De plus, pour continuer à optimiser et simplifier le travail du centre de service partagé, une réflexion est en cours pour aboutir à la dématérialisation des principaux éléments du dossier salarié.

