

Mise en place d'un SIRH international gérant les processus de développement RH pour l'ensemble du Groupe Manitou



Hélène GIRARDOT

Diplômée d'une Maîtrise en Commerce International. Après avoir exercé la fonction d'attachée de direction dans plusieurs industries, et depuis 2003 au sein de la Direction Générale du Groupe Manitou, elle occupe depuis deux ans le poste de Responsable Ressources Humaines pour les fonctions Support en France et dans les filiales étrangères. Dans le cadre de ses fonctions, elle est en charge de la mise en place d'un SIRH pour l'ensemble du Groupe.



Le groupe Manitou, LA Référence de la Manutention, est basé à Ancenis (Loire-Atlantique). Le groupe conçoit, assemble et distribue des solutions de manutention destinées aux secteurs de la construction, de l'agriculture et des marchés industriels. Le groupe a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 1 265 millions d'euros (dont presque les trois-quarts à l'international) pour un effectif de 3 300 personnes (dont 40 % à l'étranger). Le Groupe est présent dans plus de 120 pays sous les marques Manitou, Gehl, Mustang, Loc et Edge, et au travers de 1 400 concessionnaires indépendants, experts de la manutention.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le groupe Manitou a connu, depuis les années 90, une dynamique exceptionnelle d'internationalisation de ses équipes et de ses clients avec notamment l'ouverture de Manitou China en 2005 et de Manitou Americas en 2010. Aujourd'hui, le groupe dispose de 14 filiales de distribution à l'étranger réparties sur 4 continents (Amérique du Sud, du Nord, Asie, Australie et Europe).

Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines de Manitou s'est principalement développée autour de deux dynamiques :

- Valorisation des talents présents dans le Groupe avec la mise en place de plans de succession, de campagnes de détection des potentiels...
- Internationalisation des ressources humaines avec l'encouragement à la mobilité interne, la mise en place d'un système de grading mondial des postes...

Le projet HR'Value de mise en place d'un SIRH international s'inscrit par-

faitement dans cette double tendance de long terme du Groupe. La mise en place du formulaire d'évaluation de la performance (Galiléo) en 2003, la création du formulaire de fixation et d'évaluation des objectifs (ICT : Incentive Compensation Tool) en 2010, le lancement des premières campagnes de révisions du personnel (OPR : Organization & People Review) en 2011 et enfin l'outillage de ces processus avec le projet HR'Value sont l'illustration de cette dynamique. Ainsi, le projet répond à un triple enjeu :

- Partager et harmoniser les processus RH à l'échelle du Groupe.
- Développer les échanges transversaux.
- Mettre en place un reporting international Groupe.

LA RÉALISATION DU PROJET

Le projet HR'Value couvre une large palette de processus RH.

En terme de périmètre, HR'Value a été ouvert, dans un premier temps, à la population cadre-gradée (i.e. d'un

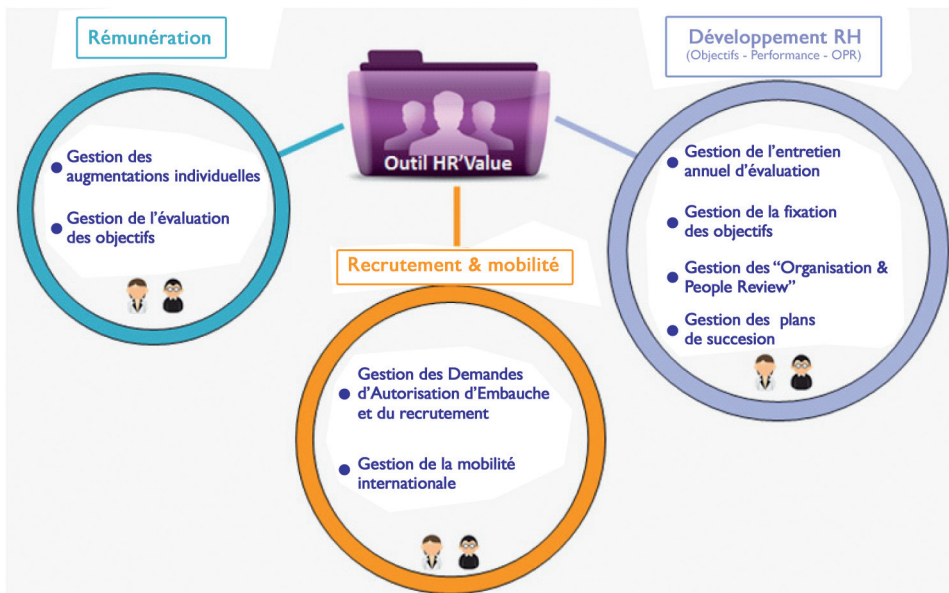
grade supérieur à 9 selon la classification internationale Towers Watson soit 657 managers à mi-juin 2013). La population non gradée (hors opérateurs) y aura accès à partir de l'ouverture du module « Recrutement & Mobilité » en septembre 2013.

Le projet HR'Value s'est déroulé en 3 phases :

Phase 1 : le choix de la solution (Mars - Mai 2012) : cette première phase a eu pour but de définir, le plus clairement possible, les besoins de Manitou en termes de processus, d'acteurs et de technologies puis d'évaluer les différentes solutions du marché au travers d'un appel d'offres. A l'issue de ce processus de sélection, le choix s'est porté sur un tandem éditeur - intégrateur : la suite intégrée SuccessFactors et le cabinet d'intégration Arago Consulting.

Phase 2 : la conception de l'outil (Septembre 2012 - aujourd'hui) : la phase de conception a débuté, à l'issue d'une réunion de lancement organisée début septembre 2012. Le paramétrage de l'outil a démarré simultanément pour

Voici un schéma reprenant, de manière exhaustive, les processus gérés par le nouveau SIRH :



pas moins de 4 modules : mise en place du dossier collaborateur (module « Employee Profile »), gestion des entretiens individuels (module « Performance »), pilotage des objectifs (module « Goal Management ») et gestion des augmentations individuelles (module « Compensation »). Cette phase, très intense, a nécessité une mobilisation constante de l'équipe projet pour mener à bien, et en parallèle, des actions de paramétrage, de test, de reprise des données, de communication et de structuration d'un réseau international de correspondants RH. Cette conception en parallèle des modules a été une des clés du succès puisqu'elle a permis, d'une part, de respecter un planning serré et contraint par les dates de campagne d'entretien annuel et, d'autre part, de préciser les interactions entre les différents modules. Aujourd'hui encore, bien que la charge de conception ait sensiblement diminué, nous sommes toujours en phase de conception du module « Recrutement & Mobilité ». Phase 3 : le déploiement (Janvier 2013 – Aujourd'hui) : à partir de janvier 2013, l'outil a été ouvert aux

« utilisateurs pilotes ». De fait, afin que le déploiement se fasse de la manière la plus progressive possible nous avons décidé, pour chaque processus, d'ouvrir d'abord l'outil pendant 1 mois à une « population pilote » pour ensuite généraliser son accès. Le choix de cette « population pilote » a été réfléchi et partagé avec l'ensemble de l'équipe projet et les membres du comité exécutif lors de l'un des comités de pilotage. Ainsi, nous avons sélectionné la division RTH (Rough Terrain Handling Division, 70 % du CA Groupe) et ce, pour trois raisons : la forte implication de son directeur dans la réussite du projet HR'Value, la taille importante de cette division au sein du Groupe, sa dimension internationale avec des équipes en France et en Italie. Ce déploiement en deux phases a non-seulement permis d'adapter le déploiement (communication, formation, accompagnement) en fonction des retours de la population pilote mais a aussi permis un lissage de la charge engendrée par l'ouverture de l'outil pour les équipes RH et opérationnelles. Un facteur très fort de la réussite de notre outil a été de

faire correspondre le déploiement de l'outil SIRH aux campagnes RH (notamment celle de l'entretien individuel Galiléo).

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

En interne tout d'abord, toute la DRH s'est mobilisée pour mener à bien ce projet avec l'aide d'un chef de projet, de responsables de processus ainsi que de contributeurs ponctuels sur certains chantiers nécessitant une expertise particulière. Depuis quelques mois, un administrateur SIRH a aussi été recruté en interne afin, entre autres, de gérer les principales tâches d'administration et les évolutions de l'outil. De plus, au cours de ce projet, nous avons structuré et renforcé deux réseaux d'acteurs : des correspondants RH dans les filiales (pour nous aider dans le déploiement de l'outil auprès de leurs collaborateurs) et des managers pilotes (pour participer à la recette et être sponsors de l'outil auprès de leurs équipes).

En externe ensuite, nous nous sommes fait accompagner durant toutes les phases du projet HR'Value par le cabinet de conseil en RH et SIRH, ConvictionsRH. Ils sont principalement intervenus dans la rédaction des cahiers des charges, en appui du pilotage, en assistance à la conception et en accompagnement au changement.

Du côté de l'éditeur, nous avons été en contact principalement avec Arago Consulting, cabinet d'intégration expert de l'outil SuccessFactors.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Trois éléments principaux ont fait de ce projet une vraie « Success Story ».

Le premier élément est la mise en place d'un sponsoring fort en interne. Le projet HR'Value ayant fait évoluer un certain nombre de pratiques à l'intérieur du Groupe, il nous a semblé important que ce projet soit soutenu par les plus hautes instances de l'entreprise, à savoir les membres du COMEX. Ainsi, dès la réunion de lancement et lors de tous les comités de pilotage (tous les deux mois), des membres du COMEX (le directeur financier et les directeurs des divisions RTH et IMH, Industrial Material Handling Division, 13% du CA Groupe) ont été présents pour suivre l'évolution et l'avancement du projet. D'autres actions de mobilisation ont aussi été mises en place de manière plus ponctuelles envers ces interlocuteurs : rencontres individuelles, participation aux phases de tests, formations adaptées...

Le deuxième élément de réussite du projet a été le recours à des réseaux de relais sur le terrain,

tant auprès des managers que des filiales de distribution à l'étranger. Un réseau de correspondants RH a été consolidé et structuré à l'occasion du projet. Ces relais dans les filiales du Groupe ont été fortement impliqués dès la phase de conception et de reprise des données jusqu'à la formation des collaborateurs de leur périmètre. Ce réseau existait avant le lancement du projet mais HR'Value a permis de le consolider lors de conférences téléphoniques mensuelles, et à l'occasion d'un séminaire RH en février dernier. Nous avons aussi mis en place un réseau international de « managers pilotes » chargé de tester l'outil en amont de son ouverture et d'être des référents auprès de leurs équipes une fois HR'Value déployé à tous.

L'accompagnement au changement a été le troisième élément de réussite du projet avec deux volets en particulier. Tout d'abord, le choix d'un déploiement pilote permettant, d'une part, d'avoir une plus grande réactivité et adaptabilité aux besoins exprimés par la population pilote et, d'autre part, de lisser dans le temps les charges que représentent les formations et le support technique aux utilisateurs (HelpDesk) pour un Groupe de la taille de Manitou. Nous avons aussi accordé une attention toute particulière à la formation des futurs utilisateurs de l'outil HR'Value. Pour faciliter leur appropriation à l'outil, nous avons conçu des supports de formations variés : vidéos de démonstration, formation en groupe et individuelles, fiches processus A4 ou A3 tryptique de connexion sur papier...

Enfin, un autre facteur clé de succès a été le recours à un cabinet de conseil extérieur qui nous a apporté plus de méthodologie et de rigueur et nous a sans aucun doute permis de tenir les objectifs fixés en amont du projet.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Au cours d'un projet tel que le projet HR'Value, on peut rencontrer des difficultés de plusieurs types. Le but ici n'est pas d'en montrer l'exhaustivité mais d'en souligner quelques-unes afin de se rendre compte de la palette possible.

Tout d'abord, il est possible de rencontrer des problèmes externes, indépendants de la volonté ou de la capacité de Manitou. Par exemple, au moment de l'ouverture de l'outil à l'ensemble de la population gradée, les serveurs de SuccessFactors sont tombés en panne. Le fort ralentissement de l'outil a entraîné un mécontentement des utilisateurs. Une communication de crise a alors été mise en place avec le concours de l'éditeur et de ConvictionsRH.

D'autres difficultés peuvent aussi être inhérentes à l'éditeur choisi et à sa méthodologie. Ainsi, depuis le début du projet, la reprise de données est un processus qui nous a posé problème. Au début du projet tout particulièrement, il nous a fallu renseigner un fichier Excel, peu orienté « client » et avec des consignes insuffisamment claires. Puis, au fur et à mesure de l'avancée du projet, nous avons mis en place un dispositif (rédaction d'un mode opératoire pédagogique, plan de communication auprès des correspondants RH lors des conférences téléphoniques mensuelles, mobilisation de ressources supplémentaires) permettant d'assurer la reprise de données pour l'ensemble du Groupe Manitou dans les délais impartis. Aujourd'hui tous les acteurs sont formés et ce processus est désormais sous contrôle. Il n'en demeure pas moins une charge conséquente pour nos équipes et ce, jusqu'à la mise en place des interfaces avec le SIRH paie.

Une autre difficulté que nous avons rencontrée au cours du projet HR'Value

est l'extrême tension du planning projet. Le paramétrage des 4 premiers modules a été réalisé en simultané ce qui a entraîné une charge importante pour l'ensemble de l'équipe projet. Afin de surmonter cette difficulté, nous avons tenu, dès le début du projet, un planning très précis sur les 6 mois à venir. Cette anticipation des ateliers et réunions sur plusieurs mois à l'avance nous a permis de nous organiser au mieux avec l'ensemble de l'équipe projet (interne, Convictions RH et intégrateur).

En interne enfin, nous avons, au cours du projet HR'Value, rencontré de fortes résistances au changement de la part de certains employés. De fait, la mise en place d'un nouvel SIRH entraîne des modifications dans les processus RH. L'action de notre équipe projet a donc été double : en amont, choisir et paramétrer l'outil pour qu'il réponde le mieux à nos besoins et, ce depuis la rédaction des cahiers des charges jusque dans les phases de test de l'outil. Tout au long du projet, accompagner le changement grâce à une communication ciblée et adaptée avant même le début du projet et bien après le déploiement du nouveau SIRH. Nous avons, par exemple, profité du projet HR'Value pour clarifier le fonctionnement des ICT (Incentive Compensation Tools).

RÉSULTATS

L'objectif principal qui avait été fixé en début de projet à l'outil HR'Value était de pouvoir mener les campagnes d'entretiens individuels, de révision salariale et OPR 2013 dans l'outil. Ces trois échéances majeures ont été respectées et l'outil a parfaitement joué son rôle de support facilitant. A titre d'illustration, à la mi-juin 2013, près de 90% des for-

mulaires d'évaluation avait été renseignés.

Un autre résultat majeur obtenu par le projet HR'Value a été de développer et de fortifier le sentiment d'appartenance au Groupe Manitou pour tous les collaborateurs à travers le monde. De fait, pour les filiales de distribution, HR'Value a été le tout premier projet à dimension mondiale auquel ils ont participé. L'implication des filiales dès les phases de paramétrage et de recette est un succès pour la DRH. Outre le réseau de correspondants RH, les collaborateurs de tous les pays ont désormais accès à des informations sur tous les collaborateurs du Groupe et peuvent désormais exprimer des souhaits de mobilité (fonctionnelle et géographique) dans l'outil.

Une autre avancée essentielle permise par l'outil est la création d'une base de données collaborateurs pour l'ensemble des collaborateurs à travers le monde. Jusqu'à présent les fichiers Excel envoyés lors des révisions salariales étaient la source principale d'information sur les collaborateurs des filiales du Groupe. Les RRH Groupe ont désormais accès aux informations des collaborateurs singapouriens autant que brésiliens et, innovation majeure pour Manitou, les collaborateurs ont, eux aussi, un accès direct à leur propres informations ; ils peuvent donc contrôler la véracité de celles-ci.

Afin de mesurer le taux de satisfaction envers HR'Value, nous avons lancé une grande enquête de satisfaction auprès de l'ensemble des managers du Groupe. Sur les 657 questionnaires envoyés nous avons obtenu 383 réponses (58 %). Parmi ces répondants, 82 % ont une perception globale de HR'Value bonne ou très bonne, 78,9 % sont plutôt satisfait ou totalement satisfait du support dont ils ont bénéficié à l'occasion du dé-

ploiement de l'outil et 86% ont estimé avoir eu assez d'information concernant HR'Value.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le projet n'en est qu'à sa première année d'existence et, déjà, de nouvelles perspectives d'évolution se dessinent à différentes échéances. A court terme, en septembre 2013, l'outil va être ouvert aux collaborateurs non gradés (hors opérateurs) pour l'accès aux principales informations professionnelles et personnelles (par exemple, les expériences professionnelles passées ou encore le numéro de téléphone professionnel...). De plus, le module « Recrutement & Mobilité » va également être déployé à l'échelle du Groupe sur l'ensemble du périmètre (gradés et non-gradés).

A moyen terme, en janvier 2014, le formulaire d'entretien individuel et d'évaluation de la performance (Galiléo) va être déployé pour la population des non-gradés (hors opérateurs). Sa conception commencera à partir de septembre 2013. Une réflexion sur la mise en place d'interfaces automatiques entre HR'Value et le SIRH paie va aussi être menée au début de l'année 2014.

Enfin, à plus long terme, la DRH de Manitou a entrepris une réflexion plus globale sur son paysage SIRH afin de gagner en cohérence et de mieux articuler les systèmes entre eux. En parallèle, une étude des processus de gestion administrative dans les filiales a été menée pour étudier la possibilité d'intégrer les filiales au SIRH Groupe. Cette démarche de schéma directeur SIRH est à l'étude aujourd'hui pour la définition d'une roadmap d'évolution courant 2014.

