

Implémentation d'un SIRH global à dimension internationale au sein de Mersen



Jean-Baptiste
de CLERMONT-TONNERRE

De formation juridique, après différentes expériences dans le domaine des RH, de la gestion administrative & financière, rejoint le Groupe Mersen (ex-Carbone Lorraine) en 2001. Il travaille d'abord sur un site industriel en tant que responsable administration du personnel & paie jusqu'en 2006, ensuite en tant que responsable SIRH France en 2007 et enfin comme responsable SIRH Groupe à partir de 2010. Il gère le nouveau SIRH du Groupe mis en place en 2011, pilote le programme de développement associé qui est actuellement en cours, mais également assure le reporting social du Groupe.



Mersen (anciennement Carbone Lorraine), groupe français créé il y a 120 ans et qui trouve ses racines dans l'industrie du carbone et la Lorraine. Expert mondial des matériaux et équipements pour les environnements extrêmes, la sécurité et la fiabilité des équipements électriques. Le Groupe est composé de 2 pôles d'activité : les systèmes et matériaux avancés, Mersen est le leader mondial en matériaux de haute performance pour environnements extrêmes et les systèmes et composants électriques pour des industries stratégiques comme le solaire, l'éolien, le transport ferroviaire ou encore le nucléaire. Mersen rassemble 6 800 personnes dont 1 600 en France, répartis dans 35 pays et 90 sites pour un CA de 810 M€ (en 2012).

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Notre projet d'implémentation d'un SIRH global s'inscrit dans un contexte qui ne pouvait que justifier le changement. Le Groupe, fortement implanté à l'international, comprend de nombreuses filiales d'origine locale acquises au fil du temps par la maison mère. Les cultures et identités régionales restent assez marquées. Les process et les pratiques RH sont hétérogènes. De plus, le reporting RH est encadré par la DAF. La collecte d'indicateurs est difficile rendant laborieux la moindre consolidation de données. Les outils RH de management et de reporting sont épars et peu structurés : fichiers excel, module hébergé sur l'intranet, process papier...

Ainsi, en 2011, La direction générale décide, dans le cadre de son schéma directeur RH EssentiALL, de déployer un nouveau SIRH Groupe à vocation mondiale

afin de positionner les équipes RH au cœur de la transformation du Groupe en renforçant notamment le système de management et de pilotage RH.

Le projet SIRH Groupe a pour objet la mise en service, dans l'ensemble des entités du Groupe, d'un système d'information permettant la gestion des ressources humaines à chaque niveau Site/Pays/Région/Division/Groupe.

Le projet est adapté pour atteindre les objectifs suivants :

- Accompagner nos managers dans la gestion de leur équipe en leur mettant à disposition un outil de proximité, convivial et pédagogique.
- Promouvoir la culture Groupe et développer une identité forte en s'appuyant sur un outil structurant et fédérateur, vecteur des valeurs et des pratiques communes de l'entreprise.
- Déployer la stratégie RH du Groupe : le schéma directeur RH se décline en plans d'action que

le SIRH peut contribuer à déployer auprès des équipes actuelles mais aussi des nouvelles acquisitions du Groupe (15 acquisitions au cours des 3 dernières années)

- Renforcer le pilotage social : les besoins de reporting sont croissants et de plus en plus exigeants. La performance RH devient un critère majeur de la valeur de l'entreprise. Il n'y a pas de pilotage sans mesure : il est donc essentiel de mettre à disposition des managers (reporting décliné à tous les niveaux : de l'usine jusqu'à la DG) des indicateurs fiables & pertinents
- Fluidifier les process et flux d'information : une mise à jour mensuelle des informations individuelles en provenance de 35 pays et stockées dans une base de données unique, un système de workflow entre les différents acteurs des process RH, l'ensemble des process de gestion RH hébergés dans le même système d'info avec interactions entre les modules, une possibilité d'extraction d'info à la demande...

CATÉGORIE – STRATÉGIE SIRH

l'ensemble de ces atouts permet de rendre l'information fiable, rapidement disponible, renforçant ainsi l'efficacité de processus RH.

LA RÉALISATION DU PROJET

Pour répondre à ces objectifs, nous avons fait appel à la société ADP qui a mis à notre disposition une application en mode SaaS (Software as a Service) c'est-à-dire une application et une infrastructure hébergées dans leurs locaux sécurisés, nous évitant d'investir et de mobiliser des ressources informatiques internes.

Notre SIRH s'organise autour de 3 domaines fonctionnels :

- Domaine 1 : La connaissance du salarié (fonction, affectation, ancienneté, etc.) aussi bien que son

plan de carrière (parcours professionnel, rémunération).

- Domaine 2 : L'évaluation de performance annuelle, les comités de carrière, le développement des compétences avec sa ligne hiérarchique et fonctionnelle.

- Domaine 3 : La gestion de la sécurité à travers la traçabilité de chaque accident survenu sur un site du Groupe et de l'analyse statistique dans chaque dimension de l'organisation - l'Unité, la Région, la Division, le Groupe.

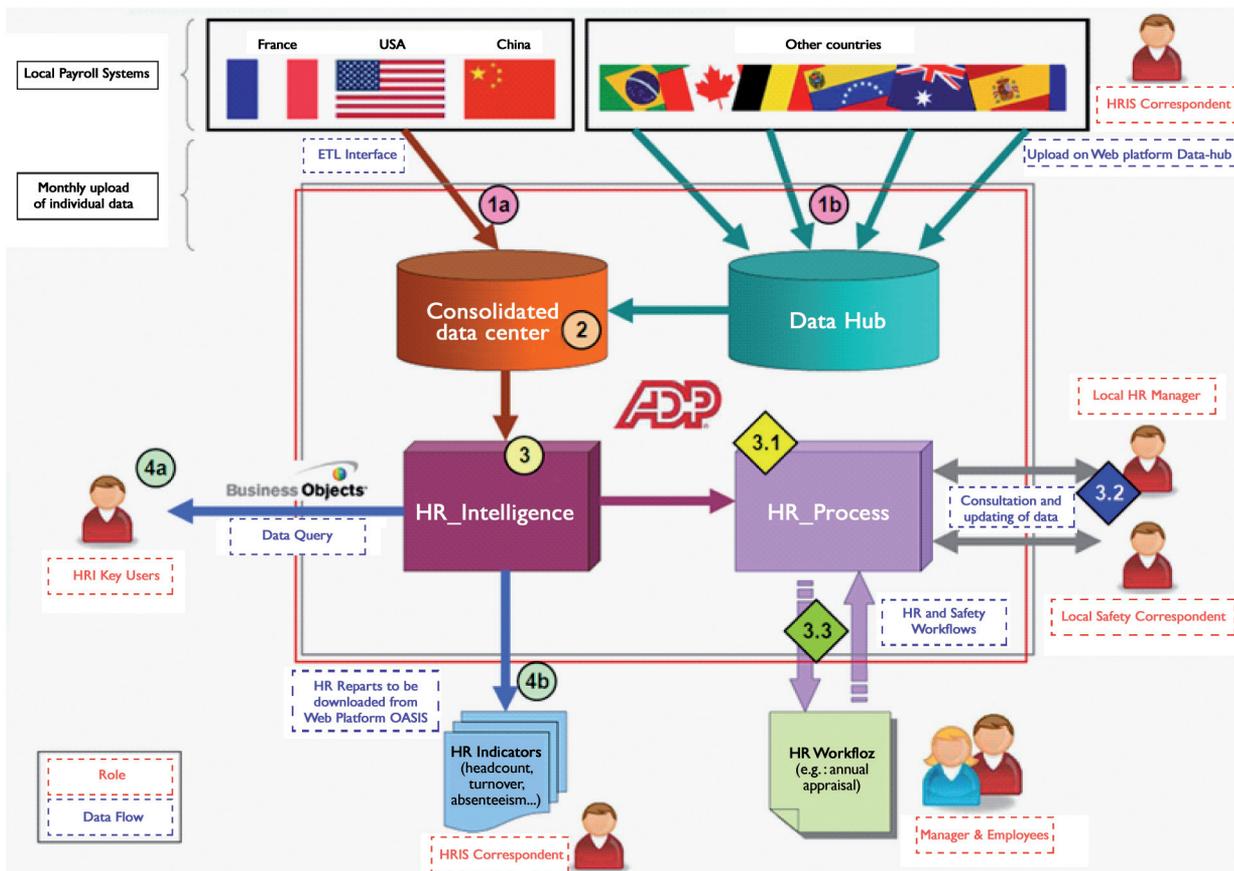
Notre SIRH s'appuie sur deux applications interfacées :

[HR] Intelligence : outil d'analyse, de reporting et d'aide à la décision permettant l'élaboration de requêtes multidimensionnelles et de rapports d'analyse pour la pu-

blication de tableaux de bord et indicateurs RH. L'accès à cet outil d'expertise est réservé aux décideurs RH du Groupe (DRH Groupe / DRH activité – DRH Région).

[HR] Process : outil de gestion et de conduite des processus RH et sécurité, basé sur le workflow, sur lequel s'appuie la gestion des carrières et des compétences. Cette application, reposant sur le dossier individuel du collaborateur, permet le déploiement de processus tels que les différents entretiens manager-collaborateur, les comités de carrière, la déclaration d'accident. Chaque collaborateur Mersen disposera, à terme, d'un accès personnel et sécurisé à cette application.

L'architecture globale du SIRH peut être schématisée de la manière suivante :



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Une solution inédite : La DRH se dote pour la 1^{ère} fois d'un Système d'information Groupe à vocation généraliste couvrant à la fois la GRH et le Reporting RH. Pour la 1^{ère} fois, une basedonnées individuelles Monde est mise en place, actualisée tous les mois, et contenant environ 60 données par collaborateurs et couvrant l'ensemble des collaborateurs du Groupe, intérimaires compris.

Un périmètre mondial : Chaque mois, consolidation globale d'environ 100 flux mensuels de données en provenance de 35 pays.

Un outil, non pas centralisateur, mais orienté vers la communauté RH et managériale : Les managers et experts RH sont directement acteurs & gestionnaires de l'outil et de ces process. L'outil calcule et diffuse de manière automatisée des tableaux de bord RH auprès des unités et du management local : chaque mois, est mis automatiquement à disposition de chaque RH opérationnel un tableau de bord complet incluant environ 70 indicateurs calculés sur son périmètre de management.

Une gestion de l'environnement multiculturel et de ses contraintes : Harmonisation des processus et standardisation des données & indicateurs RH (formalisation : Glossaire SIRH Groupe), au-delà des différences culturelles & légales locales. Nous avons accordé une grande importance à la protection des données individuelles et au respect des contraintes légales et des procédures d'autorisation relatives aux transferts de données.

Un déploiement mondial fluide : Nous avons mis en place un plan de communication mondial :

accompagnement au changement, communiqués d'étape, articles dans le journal interne du Groupe, présentation des nouveaux outils au moment du go-live (supports utilisés : affichage sur site, distribution de leaflets, communication mails...). Nous avons également développé un plan de formation mondial : réunions webex, déploiement formation en cascade via le réseau RH, mise à disposition via l'intranet de modules e-learning pour les utilisateurs, mise à disposition d'une bibliothèque on-line de procédures / manuels utilisateur. La technologie full-web de la solution nous a facilité ce déploiement facile auprès des utilisateurs (pas d'installation logicielle).

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a démarré, dans sa phase opérationnelle, en janvier 2011 pour un go-live principal en janvier 2012. Il était organisé en 3 grands chantiers menés en parallèle : Construction du datacentre, Création de l'environnement HRI et mise en place du reporting, mise en place des modules de gestion RH (HRP). Au sein du chantier HRP, nous avons réalisé à la suite la mise en place des différents modules : déclaration d'accident, fiche sécurité salarié, job position, entretien annuel, comité de carrière, entretien d'expérience, entretien de carrière et organigrammes.

Nous avons une équipe opérationnelle réduite pour mener ce projet qui était composée de 2 binômes Mersen – ADP (organisation en miroir). Nous avons utilisé un mode

de gestion de projet spécifique en mode GPS (méthode certifiée de gestion de projet).

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'environnement multi-culturel : Concernant les langues, le choix a été très rapidement arrêté : l'application serait disponible en 2 langues seulement (Français – Anglais), un outil multi-langue étant trop complexe à entretenir. Pour ce qui est des différences culturelles, la question a surtout été cruciale pour le référentiel mis en place à l'occasion : la définition des 60 données individuelles devait non seulement être précis & clair pour garantir la qualité des données remontées mais en même temps suffisamment souple pour ne pas être trop restrictif et englober les différentes réalités culturelles. Une enquête détaillée auprès des pays avait été effectuée en amont du projet pour disposer d'une meilleure connaissance des pratiques locales.

La législation sur la protection des données individuelles : Notre SIRH ayant vocation à stocker des données individuelles provenant de l'ensemble des pays du groupe, nous avons dû, en collaboration avec notre direction juridique, prendre les dispositions juridiques nécessaires pour veiller à mettre en place le transfert de données dans le respect des législations nationales et offrir les garanties suffisantes quant au stockage et à l'utilisation de ces données. Ainsi, pour chaque filiale, a été signée une clause contractuelle spécifique sur la protection des données. Les partenaires sociaux ont également été consultés sur la mise en place de ce

SIRH. Pour l'Allemagne, la situation a été assez difficile puisque la validation du transfert des données dépendait du « Work Council » avec lequel il a fallu se montrer particulièrement convaincant et rassurant.

L'adhésion au nouvel SIRH : L'une des clefs essentielle du succès de ce projet était l'appropriation par les utilisateurs, managers ou collaborateurs. La mise en place de ce système d'information inédit devait donc être accompagnée d'une véritable stratégie de communication et d'accompagnement au changement. Des RH opérationnels, de différentes origines culturelles, ont ainsi été impliqués dans les ateliers au cours du projet. Pour le lancement officiel, une agence de communication spécialisée a été consultée pour définir avec l'équipe Projet le plan de communication (planning – actions – relais locaux – supports type affiches ou leaflets dans les 7 langues officielles du Groupe). Un plan de formation a également été monté pour assurer la formation des nouveaux utilisateurs (formation à distance en webex, modules e-learning en ligne sur l'intranet, bibliothèque support).

RÉSULTATS

Avant :	Après :
Reporting RH :	
Application Calame : transmission par les unités Mersen des indicateurs RH demandés via un formulaire dédié	⇒ Indicateurs RH calculés automatiquement à partir des données RH individuelles transmises chaque mois par les unités Mersen
Management RH :	
Accès aux process RH via compte Cintr@l	⇒ Accès à [HR]Process via un compte utilisateur personnel
Entretien annuel d'évaluation hébergé dans Cintr@l	⇒ Nouveau workflow Entretien annuel d'évaluation disponible sur [HR]Process
Entretien d'expérience hébergé dans Cintr@l	⇒ Nouveau workflow Entretien d'expérience disponible sur [HR]Process
Comité de carrière hébergé dans Cintr@l	⇒ Nouveau workflow Comité de carrière disponible sur [HR]Process
Base de données Managers alimentés manuellement par les RRH sur Cintr@l	⇒ Base de données Managers alimentée automatiquement par les workflow [HR]Process et les données RH transmises mensuellement par les unités Mersen
Management de la Sécurité :	
Indicateurs consolidés calculés à partir des données locales remontées via Excel	⇒ Indicateurs calculés automatiquement à partir des déclarations d'accident et des données RH transmises mensuellement par les unités Mersen
Déclaration d'accident établie sur Excel	⇒ Nouveau workflow Déclaration d'accident dans l'application dédiée [HR]Process
	Nouveaux outils mis en place sur [HR]Process : - Entretien de carrière - Entretien d'expérience - Fiche de Sécurité du Salarié

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Différentes évolutions sont déjà prévues sur 2013/2014 telles que la mise en place sur HR Process d'un module de calcul des Bonus Manager & commerciaux et d'un module de révision salariale. Une migration vers une nouvelle version Full web 2.0 est également prévue pour l'automne 2013 (avec une nouvelle ergonomie, une navigation plus intuitive et une interface plus conviviale). Enfin, nous souhaitons mettre en place une interface de mise à jour entre le SIRH et l'annuaire Groupe.

