

Mise en place d'une solution unique et collaborative supportant tous les process RH au sein du Groupe Roche



Jean FOCHEUX

Diplômé de l'ESSEC, il a commencé sa carrière dans le Conseil. Au service de la fonction RH, il a acquis une expertise dans l'organisation RH, les process RH et le pilotage de projets SIRH globaux. En 2004, il rejoint le groupe ROCHE à Bâle pour piloter la

mise en œuvre du SIRH et d'un Centre de Services partagé pour la branche Pharma. En 2007, il intègre la RH Groupe et prend la Direction du Programme CHRIS (SIRH global) d'abord en Suisse pour la phase Europe, puis aux Etats-Unis chez Genentech (groupe Roche) pour le déploiement dans le reste du monde.



Roche, dont le siège est à Bâle, Suisse, figure parmi les leaders de l'industrie pharmaceutique et diagnostique axée sur la recherche. Sa stratégie des soins personnalisés vise à mettre à disposition des médicaments et des outils diagnostiques permettant d'améliorer de façon tangible la santé ainsi que la qualité et la durée de vie des patients. En 2012, Roche, qui comptait plus de 82 000 employés dans le monde, a consacré à la R&D plus de 8 milliards de francs suisses. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 45,5 milliards de francs suisses.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le projet CHRIS a été approuvé par le Comité de Direction du Groupe ROCHE en 2008 afin de répondre aux nouveaux enjeux stratégiques du groupe, principalement :

- La globalisation des différentes fonctions (Recherche, Développement, Marketing, Production et Logistique) et la nécessité de pouvoir gérer des équipes internationales en harmonisant et simplifiant les processus administratifs RH à travers les frontières,
- La mise en œuvre d'une nouvelle politique de rémunération directement liée à l'évaluation de la performance pour l'ensemble des salariés du Groupe,
- L'identification et la gestion des talents au niveau mondial dans une industrie où l'innovation et la recherche demeurent l'enjeu stratégique,
- La recherche de synergies admi-

nistratives avec la mise en œuvre de Centres de Services Partagés mondiaux,

- Le renforcement de la fonction ressources humaines de proximité avec la clarification des rôles respectifs des « Business Partners » RH locaux et globaux.

Au sein du groupe Roche, ce projet est le premier projet d'harmonisation globale des processus de gestion et de mise en œuvre d'une seule plateforme et base de données mondiale.

LA RÉALISATION DU PROJET

Le périmètre fonctionnel du projet CHRIS comprend les processus Groupes déployés dans l'ensemble des 185 filiales du Groupe et composés de :

- Un socle commun de gestion de l'organisation et de gestion administrative des employés
- La gestion des talents : gestion de

la performance, gestion des rémunérations (fixes, variables et « long term incentives »), gestion des plans de succession et des plans de développement, gestion de la formation.

- Des possibilités de reporting internes et externes, notamment la production directe des sustainability reports

Il comprend également les processus locaux pour les 3 pays les plus importants en termes d'effectifs (Suisse, Etats-Unis et Allemagne), c'est à dire la paie, la gestion des temps, la gestion des benefits (principalement aux Etats unis).

Certains processus finance sont également hébergés dans CHRIS pour faciliter l'intégration avec les processus RH, c'est le cas de la gestion des frais de déplacement pour les Etats-Unis et l'Allemagne.

CHRIS s'appuie sur une plateforme SAP, et comprend :

- Un noyau SAP R/3 avec l'en-

La mise en œuvre du projet s'est déroulée en 3 phases :

Octobre 2008 à juillet 2009	Juillet 2009 à janvier 2010	Mai 2010 à janvier 2012
<p>Design des processus globaux et mise en œuvre des processus globaux et locaux dans les principales filiales de la branche Diagnostics en Allemagne et aux Etats-Unis (12 000 personnes). Mise en œuvre de la couche de reporting groupe pour l'ensemble des filiales.</p>	<p>Mise en œuvre des processus globaux dans les principales filiales d'Europe de l'ouest et des processus locaux en Suisse pour la branche Pharma (12 000 personnes)</p>	<p>A la suite du rachat de la société Genentech, réévaluation et amélioration des processus groupes, mise en œuvre des nouveaux processus globaux et locaux en Amérique du nord, extension à l'ensemble des filiales suisses, réalignement des filiales déjà déployées et mise en œuvre des processus globaux pour le reste du monde.</p>

semble des modules RH de SAP et utilisé principalement par les CSP et les Centres d'Expertise RH (par process).

- Le portail SAP pour l'accès des Managers, des Employés et des Business Partner RH.
- Le Datawarehouse BW de SAP pour l'ensemble des reporting groupe et progressivement ouvert aux Business Partner RH et aux Managers.
- La plateforme e-Learning de SAP accessible par l'ensemble des 80 000 salariés et aux prestataires externes travaillant sur les sites Roche.

Par ailleurs des outils complémentaires ont été ajoutés pour accroître les fonctionnalités de la solution telles que Org Plus de Human Concepts pour la production des organigrammes, Auditor d'Accenture pour auditer les données et renforcer la fiabilité des informations saisies et IXOS de SAP comme solution de dématérialisation des dossiers du personnel.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour le suivi du projet, nous avons mis en place un comité de pilotage sous l'égide de la DRH Groupe et composé de représentants des différentes fonctions et régions/filiales du Groupe et un comité opérationnel sous l'égide de la Directrice HR Operations, composé des principales fonctions impliquées dans le projet (RH et Finance) et chargé d'émettre des recommandations au Comité de Pilotage. L'équipe programme sous l'égide du Directeur de Programme RH était composée de 9 équipes fonctionnelles et techniques (par domaine fonctionnel), de 4 équipes techniques (architecture, autorisations, portail et sécurité) et de fonctions de support au programme (incluant notamment la gestion du changement, le PMO Project Management Office et l'Assurance Qualité Business et Informatique).

Les particularités de l'organisation du programme CHRIS sont les suivantes :

- Une forte implication des ressources internes : plus de 150 collaborateurs Roche/Genentech ont travaillé sur le projet entre 50 % et 100 % de leur temps
- Une assistance externe limitée à des prestations d'expertise ou pour absorber les pics de charge. Le principal partenaire retenu à l'issue d'une démarche de sélection au niveau global est Kivala HR, partenaire de SAP.
- Une équipe projet virtuelle. Le choix a été de ne pas créer de plateau projet mais de travailler en équipes virtuelles. De ce fait, les équipes projet sont restées localisées sur 6 sites (appelés Hubs) San Francisco et Indianapolis aux Etats Unis, Mannheim, Bâle, Varsovie et Budapest en Europe.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La gestion en parallèle de l'organigramme fonctionnel et de l'organigramme administratif pays supportant les processus RH : L'ensemble des postes du groupe Roche (85 000) sont identifiés individuellement et mis à jour en central par les Centres de Service Partagés. Ainsi, les Centres de Services maintiennent en permanence 2 structures d'organisation : les organisations fonctionnelles (hiérarchiques) intervenant dans les processus groupe et les organisations administratives représentant l'organisation légale pays intervenant dans les processus locaux (gestion des temps principalement). De plus les postes portent les caractéristiques de formation obligatoires et permettent de vérifier la « compliance » des employés par rapport aux qualifications requises pour chaque poste de travail.

Une nouvelle approche pour la gestion des pools de talents supportée par CHRIS : chaque collaborateur du groupe est responsable de maintenir son profil contenant son CV, son désir de mobilité et ses aspirations de carrière. Dans le cadre d'une discussion annuelle sur le développement de carrière, le manager et son collaborateur se mettent d'accord sur un plan de développement mis à jour dans CHRIS. Ces informations sont utilisées par les Business Partner RH pour préparer les plans de succession des postes clés et pour constituer des pools de talents pour enrichir le pipeline et alimenter ces futurs plans de succession.

Une stratégie paie privilégiant l'intégration pour les pays à fort volume : Le choix stratégique de Roche est d'intégrer les processus globaux

et locaux pour les pays à fort volume où l'économie d'échelle peut être atteinte. Pour les Etats-Unis (25 000 paies), l'Allemagne (8 000 paies) et la Suisse (12 000 paies) la paie est internalisée et effectuée par les Centres de Service Partagés. Pour les autres pays, CHRIS est interfacé avec des progiciels locaux dans le cadre d'une stratégie d'externalisation.

La responsabilité de la Compliance par les managers : L'industrie pharmaceutique se conforme à des règles de « compliance » draconiennes édictées par la FDA (Food and Drug Administration) et des organismes de régulation similaires en Europe et dans le reste du monde. De ce fait l'application CHRIS est certifiée selon les normes de CSV (Computer System Validation) pour le module de formation et est régulièrement auditée par les organismes externes. Chaque manager a la responsabilité de s'assurer que ses collaborateurs sont formés et aptes à assurer leur tâches. En se connectant au portail CHRIS, il a la liste des qualifications manquantes ou expirées pour l'ensemble de ses équipes. De même chaque employé peut voir les compétences manquantes et d'un clic accéder à la formation en ligne qui lui donnera la qualification.

Un portail disponible sur plusieurs plateformes : Le portail CHRIS est proposé sur 2 plateformes : avec le navigateur Internet Explorer pour les utilisateurs PC et avec le navigateur SAFARI pour les utilisateurs Mac. La stratégie informatique du groupe Roche est d'offrir le choix des plateformes à l'ensemble des collaborateurs. La version Safari du portail SAP a été développée et testée par SAP en collaboration avec l'équipe CHRIS. Par ailleurs les forces de ventes en Eu-

rope et en Asie étant équipées d'iPad peuvent accéder au portail CHRIS à travers Citrix.

Un portail accessible en 10 langues : Le portail est développé, testé et documenté en 10 langues : anglais, allemand, français, italien, espagnol, portugais du Brésil, turc, russe, japonais et chinois simplifié.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les principaux challenges du projet CHRIS ont été les suivants :

Un rejet par les utilisateurs Managers et Employés des écrans standard SAP : le projet visait à déployer les différents modules de SAP en minimisant les développements spécifiques. Les retours d'expériences des premiers pays déployés ont montré la difficulté d'utilisation du portail par les collaborateurs. De plus, pour la mise en œuvre en Amérique du Nord, Genentech, société de la Silicon Valley privilégiait une culture forte d'ergonomie et de simplicité d'utilisation. Le déploiement de la solution standard s'avérait dès lors impossible. Le comité de pilotage a décidé d'investir sur une amélioration des scénarios. Nous nous sommes appuyés sur une méthodologie élaborée par Genentech. Une équipe de 3 ergonomes internes rapportant directement à la direction de projet a été mise en place. Ils se sont appuyés sur des groupes tests dans les principales filiales (managers, employés et Business Partner RH).

La démarche suivie était la suivante : observation de l'utilisation des scénarios dans leur version standard, proposition d'amélioration et construction d'un prototype visant à accroître le côté intuitif et à minimiser le nombre de clics, test du prototype par itérations et ajustement, développement et test de la solution finale.

L'ensemble des filiales du Groupe a bénéficié de ces améliorations. Cette démarche de progrès a été adoptée pour continuer les améliorations dans le cadre du Support de la Solution.

Une migration de données complexe en Amérique du Nord : la migration des données s'est avérée un challenge important compte de l'hétérogénéité des applications existantes. Par ailleurs, CHRIS étant déjà en place pour une partie des pays, la migration consistait en un enrichissement d'une partie des données déjà présentes, en particulier pour bâtir les organisations fonctionnelles cross pays. Le projet CHRIS s'est appuyé sur une démarche industrielle et un outil supportant la démarche proposés par un partenaire spécialisé : Backoffice Associates. Les données des différents systèmes existants ont été copiées dans l'outil de migration dans leur format d'origine. Ensuite les règles de conversion ont été construites dans l'outil directement. Des règles de contrôle paramétrées ont permis d'identifier les erreurs et de proposer des corrections soit dans les systèmes d'origine, soit dans les règles de conversion. Ensuite

une simulation de chargement dans SAP permettait de vérifier le format de chargement avant les chargements réels prévus en test. Cette démarche a donné lieu à 5 ou 6 itérations et a permis de mesurer la qualité des données et d'évaluer les risques liés à la migration.

Un premier cycle de gestion annuelle des salaires perturbé par des difficultés techniques et des règles de gestion inadaptées, créant un mécontentement de la population des managers : CHRIS a démarré en janvier 2012 par le processus annuel de gestion des salaires sur un périmètre de 50 000 employés. Un des principes de base consistait à calculer le budget alloué à chaque manager sur la base d'un pourcentage des salaires de l'année précédente pour les employés rattachés à son organisation. Or le début d'année représente le pic d'activité en termes de mouvements et de réorganisations. Du fait de ces mouvements constants et souvent rétroactifs, les budgets consolidés par direction fonctionnelle variaient constamment. Certains managers ont eu beaucoup de difficultés pour comprendre l'origine de ces variations et ainsi piloter leur budget. Cette expérience a conduit le comité exécutif du groupe à revoir les règles de gestion et a décidé de figer l'organisation à une date donnée pour exécuter ce processus. Le paramétrage de CHRIS a été revu en conséquence et le cycle 2013 a été extrêmement calme malgré l'extension à l'ensemble des filiales.

Une légitimité discutée de la fonction RH dans la mise en œuvre des processus de formation : le choix de la plateforme RH SAP pour héberger la solution de gestion de la formation a de facto mis la fonction RH en position de lead dans la définition des règles de gestion et des processus communs de formation. Or dans le groupe Roche, la formation est décentralisée dans chaque fonction et chaque pays. Chaque fonction a la responsabilité de définir sa stratégie et ses processus de formation. Compte tenu des délais du projet, la démarche suivie n'a pas pu être consensuelle et a créé une forte résistance au changement lors du démarrage. Pour faciliter la conduite du changement, nous avons élargi le comité de pilotage de CHRIS pour renforcer la représentativité des fonctions business fortement impliquées dans la formation. Nous avons également créé un centre d'expertise « Learning Solution » sponsorisé et financé par l'ensemble des fonctions, mais rattaché à la direction RH Groupe. Ce centre d'expertise a pour rôle de définir les standards d'administration et de gestion de la formation, de définir les outils et les standards de développement de e-learning, de prioriser les évolutions de l'outil en fonction des priorités business et d'animer un réseau de 'Business Process Owners' représentant les différentes organisations de formation du groupe Roche.

RÉSULTATS

Nous avons aujourd'hui une solution intégrée et globale RH déployée pour 80 000 collaborateurs des 185 filiales localisées dans 108 pays, sur une seule instance. 42 000 collaborateurs sont payés par CHRIS dans les 3 pays Etats-Unis, Allemagne et Suisse, avec selon les cas des périodicités mensuelles, semi mensuelles ou toutes les 2 semaines.

La gestion de la performance et le planning des rémunérations annuelles sont intégrés sur un seul outil. Ceci a permis le bouclage du cycle annuel d'augmentation des salaires 2013 en moins de 6 semaines pour l'ensemble des 80 000 collaborateurs (incluant la saisie par les Managers des propositions d'augmentation de salaire en fonction des résultats d'évaluation de la performance, l'approbation par les N+1, la consolidation et la validation par fonction et par pays).

Un catalogue de plus de 100 000 cours de formation est disponible sur CHRIS dont un tiers en e-learning. Par exemple, 46 000 différents collaborateurs ont suivi un cours en utilisant CHRIS au cours du deuxième trimestre 2013. Nous avons maintenant la possibilité de déployer rapidement une formation obligatoire sur l'ensemble des collaborateurs et de mesurer le taux de « compliance ».

Nos capacités de reporting se sont étendues permettant des analyses par fonction ou géographie et enfin un réseau de Centres de Services Partagés est maintenant en place, supportant les nouveaux processus harmonisés.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les évolutions de CHRIS initiées en 2013 et préparant l'avenir sont centrées sur l'amélioration permanente de l'expérience des utilisateurs et sur l'optimisation des processus suite à l'harmonisation et à la mise en œuvre de la plateforme commune.

Extension des processus locaux à la Chine : la croissance du business en Asie et particulièrement en Chine nécessite de doter ce pays de processus locaux optimisés. Un projet est prévu en 2014 pour intégrer les processus locaux (paie, gestion des temps) de la Chine sur la plateforme CHRIS.

Développement des workflows administratifs : une solution de workflow sur base de SAP a été développée en interne pour permettre aux managers de transmettre des événements de gestion administrative aux Centres de Service en automatisant le processus d'approbation selon les règles en vigueur dans chaque pays. Cette solution va progressivement être étendue à l'ensemble des processus pour offrir un guichet électronique unique, une simplification de l'interaction avec les Centres de Service et une traçabilité des requêtes. Cette solution a été mise en œuvre en pilote début 2013 en Suisse et en Allemagne.

Solution 'in the Cloud' pour la Gestion de la Formation : la stratégie de SAP a évolué en 2013 suite au rachat de SuccessFactors. Les clients R/3 se verront proposer la solution SuccessFactors dans les prochaines années.

Roche a fait le choix de préparer cette évolution. Un RFP a été conduit en 2013 et 2 projets pilotes sont lancés fin 2013 pour capitaliser l'expérience d'une solution 'in the Cloud'.

Développement des applications mobiles : le groupe Roche a pris le virage des solutions mobiles. Les forces de ventes sont déjà équipées d'iPad et une large partie des employés et managers est équipée de smartphones (principalement iPhone). Une première application est en cours de développement pour permettre d'accéder au module formation à partir d'un équipement mobile. La mise en œuvre est prévue pour fin 2013. Sur cette base, d'autres scénarios vont être progressivement déployés.

