

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Projet de migration PAIE et GT pour 2 mines AREVA du NIGER.

Projet ARZIKI (= Ressource ou Richesse en Haoussa, dialecte nigérien)



JASMINE HELM

Elle a forgé son expérience en gestion de projet SIRH au sein

du Groupe PSA Peugeot Citroën Automobile durant 5 ans. En 2008, elle complète son expérience au sein de NorthgateArinso France, entreprise de conseil dédiée aux RHs.

Depuis 2010, elle est Chef de projet SIRH au sein d'AREVA.



AREVA est l'un des leaders mondiaux du nucléaire. Le groupe propose aux électriciens une offre qui couvre toutes les étapes du cycle du combustible, la conception et la construction de réacteurs nucléaires ainsi que les services pour leur exploitation. Son expertise et son exigence absolue en matière de sûreté font de lui un acteur de référence du secteur.

AREVA investit également dans les énergies renouvelables afin de développer en partenariat des solutions à fort contenu technologique.

Grâce à la complémentarité du nucléaire et des renouvelables, les 45 000 collaborateurs d'AREVA contribuent à bâtir le modèle énergétique de demain : fournir au plus grand nombre une énergie toujours plus sûre avec moins de CO2.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

La Direction des technologies et des applications RH a été créée en 2011. Ses missions reposent sur 3 piliers, la stratégie SIRH, la gestion des projets SIRH et l'administration fonctionnelle des outils centraux. Ceci nous a permis d'apporter à la DRH une vision globale de son SIRH, de donner du sens aux actions initiées et d'adapter les choix technologiques et les outils aux enjeux de la DRH. Cela nous a également permis de garantir le bon déroulement de nos investissements en professionnalisant notre démarche qui s'appuie sur une méthodologie de projet commune. La connaissance fine des besoins et des processus RH, de notre entreprise, de ses modes de fonctionnement, de ses non-dits sont également un atout.

Mais un projet ne se réussit pas uniquement par l'application de règles et de méthodes standards. Notre force

s'exprime également au travers de notre capacité d'adaptation et de prise en compte des spécificités de chaque projet.

Nous avons choisi de présenter le projet ARZIKI aux trophées SIRH car c'est celui qui nous a demandé le plus d'effort d'adaptation dans le respect de notre méthodologie de gestion de projet SIRH (définition pour chaque phase de stratégies adaptées et agiles) et c'est également un projet mené dans un contexte politique, économique et social difficile (zone géographique dangereuse, convention Mine en cours de renégociation), mêlé à l'exotisme et la richesse de la culture africaine.

ARZIKI

Les enjeux métier

- Réduire le risque de maîtrise du logiciel porté par un seul agent par société.
- Améliorer/Moderniser l'ergonomie du système Pléiades CS V4.31.

• Ne plus figer la couverture fonctionnelle : mise en œuvre extrêmement complexe, voir impossible des besoins métier ou imposée par de nouvelles dispositions réglementaires légales

• Optimiser et homogénéiser les outils de gestion des temps entre les entités

Les enjeux SI

• Utiliser un outil maintenu par l'éditeur.

• Exigence SI : mettre en œuvre les normes de sécurité SI du serveur

• Obsolescence des OS et technologies hébergeant le progiciel actuel l'en empêchent

• Rationaliser le SI au NIGER.

• Remplacer des applications « maison » développées au fil de l'eau par les SI des entités, comme la GT par exemple

• Réduire les coûts de RUN IT en mutualisant les ressources informatiques et en réduisant le nombre d'applications et de serveur

RÉALISATION DU PROJET

Une étude de mise en œuvre d'un nouveau SIRH (Gestion administrative, Paie et Gestion des temps) pour toutes les entités du NIGER a été lancée en juin 2012 sur la base du constat suivant :

- Un système obsolète pour les 2 entités en production SOMAIR et COMINAK
- Des systèmes de paie hétérogènes (un système pour chaque société)
- Une nouvelle mine en construction, avec un objectif d'effectif multiplié par 4 à moyen terme et de nouvelle problématique de règles de paie à gérer sur ces effectifs

Fin 2012, nous avons fait le constat qu'une convergence était extrêmement difficile à envisager et nous ont conduit, à la fin du premier trimestre 2013, au lancement d'un projet de migration pour nos 2 mines SOMAIR et COMINAK, dont les systèmes de paie étaient obsolètes, et représentaient donc le risque le plus important.

Les domaines fonctionnels concernés étaient la GA, PAIE, GT, Editique, REPORTING opérationnels et légaux et les interfaces comptabilité et banques. L'effectif pour chacune de ses entités est de 1200 salariés. Elles utilisaient pour la gestion administrative et la paie pléiades Cs V4.31 et l'objectif était de passer en e5 et d'ajouter un module gestion des temps.

L'équipe projet SIRH était en charge du pilotage RH du projet de migration, de la conception à la mise en service, ce qui comprenait la coordination RH/SIRH, la stratégie de déploiement, l'identification et la gestion des risques, la stratégie

de recette et de formation et l'assistance au démarrage des 1ères paies au Niger.

Notre 1^{er} travail a été de concevoir un modèle d'organisation qui permettait d'une part de respecter notre méthodologie projet mais d'autre part de couvrir tous les risques inhérents à ce projet. Pour cela, l'épicentre du projet était installé en France sur un plateau commun Sopra/Areva/gestionnaires de paie nigérien, tout en maintenant un dispositif suffisant au Niger pour maintenir la qualité de gestion du récurrent. Ce point était critique étant donné la rareté des experts. On a donc convenu de rotations France Niger (2 à 4 semaines par voyage en France) qui permettait de garantir le planning projet.

Nous avons dupliqué notre infrastructure projet entre la France et le Niger, pour parer aux problèmes de temps de réponse auprès des contributeurs projet.

Nous avons également beaucoup travaillé sur l'accompagnement au changement. Notre stratégie était

centrée sur les contributeurs clés nigériens, 1^{er} ambassadeurs du projet auprès des équipes. Formés à être formateurs ARZIKI, nous les avons accompagné sur les 1^{ères} sessions de formation des utilisateurs finaux et organisé toute l'ingénierie et la pédagogie de formation.

Par ailleurs, la communication et l'animation du réseau RH de Cominak et Somair pendant le projet nous ont permis de mieux les connaître, de maintenir la dynamique projet malgré la distance et d'identifier les points de résistance.

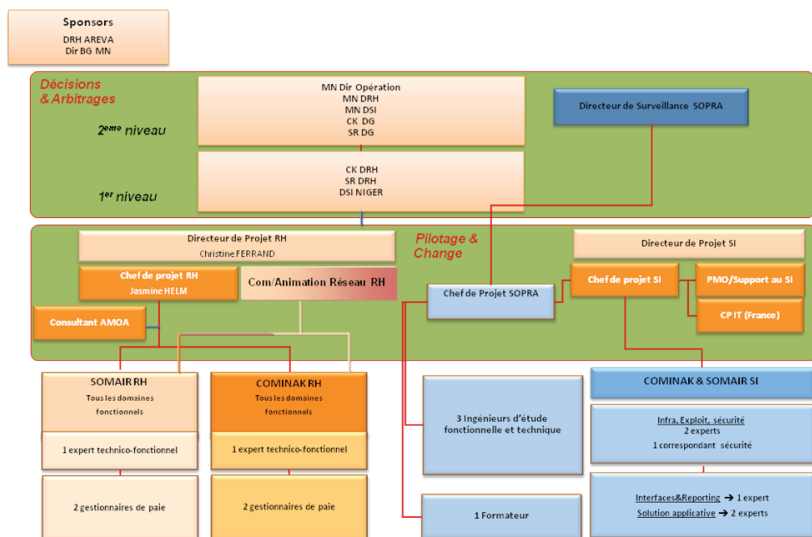
Stratégie de déploiement : les deux migrations ont été menées en parallèle durant la conception puis séparées en deux lots sur le déploiement afin de focaliser l'accompagnement du changement sur une mine à la fois et profiter du retour d'expérience du 1^{er} lot sur le 2^e.

La première paie du 1^{er} lot a été lancée en avril 2014 et celle du 2^e lot en juillet 2014.

Facteurs clés de succès :

Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des acteurs clés du projet. ▶ Mise en place d'une organisation transitoire avec identification et formation des back up pour la gestion du récurrent Paie et GA durant le projet. ▶ Identification d'un acteur du SG Mine RH dédié pour la préparation, le pilotage et la coordination du plan de communication avec les équipes RH du Niger.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de formation identifié et positionné à des étapes clés du projet ▶ Répartition des rôles RH et SI post-MEP validée avec les DRH et DSI Niger permet de cibler les besoins et les personnes à former ▶ Couvrir tous les besoins techniques et fonctionnels des équipes SI et RH ▶ Formation de formateur dédié aux experts métiers pour leurs apporter les outils pédagogiques et méthodologiques dans leurs sessions de formation « end user »
Recette fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les plans de tests rédigés par Areva avec le support de l'éditeur ▶ Suite au paramétrage, les RH site procéderont aux tests sur la base des cahiers de recette rédigés. ▶ Domaine Sécurité : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les tests fonctionnels étant réalisés sur des données de production, les accès à cet environnement sont soumis aux mêmes règles que pour les environnements de production
Stratégie de déploiement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Phase de conception commune aux 2 sociétés pour favoriser l'homogénéité malgré 2 bases distinctes ▶ Lotissement en 2 GO LIVE successifs : tuitage des différentes autres phases du projet avec 4 mois d'écart pour chaque société
Transfert Maintenance applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fourniture de la part de l'éditeur des manuels d'installation et d'exploitation serveur application, BDD, impression etc. ▶ Assistance éditeur pendant la phase d'installation et de paramétrage sur les environnements de tests. ▶ Post-Projet = Transfert de compétences prévu vers les ressources locales RH et SI, en raison de l'absence de TMA en local (3 mois, renouvelé si besoin)

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE



DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les difficultés rencontrées étaient directement liées au contexte du pays. Tout d'abord la dangerosité environnante qu'il fallait savoir gérer, nous respectons les règles de sécurité Areva en ayant par exemple toujours un escorte ou en respectant le couvre feu.

Le manque de culture projet des acteurs nigériens était également une difficulté importante, nous avons donc privilégié une gestion de projet en mode agile en adaptant les plannings et les moyens à la situation.

De plus, certaines contraintes nous limitaient également telles que les horaires de travail non extensibles pour les missionnaires français au Niger ou les contraintes culturelles (les rites religieux rythmant la disponibilité des acteurs).

RÉSULTATS

Les objectifs fixés étaient les suivants :

- Aucun impact sur le climat social particulièrement sensible (cf négociation en cours Areva/Niger)
- Réussir (précédent projet mené depuis la France ayant connu de grosses difficultés)
- Fort accompagnement des équipes paie Niger

Les résultats obtenus étaient en accord avec ces objectifs, nous avons respecté les délais et les budgets et les équipes nigériennes se sont très bien appropriées le nouvel outil.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Un projet se déroulant dans 2 pays : France et Niger avec de nombreux voyages des équipes projet Niger vers la France (90 billets – 300 nuits d'hôtel)
- Un contexte sécuritaire au Niger qui impose certaines contraintes : pas de déplacements des consultants experts autorisés par nos prestataires,
- Une architecture en double en France et au Niger
- Une paie Niger complexe (convention collective Mine) et de nombreuses spécificités : les éléments variables constituent la majorité de la paie
- Des spécificités culturelles
- Tradition orale, processus métier peu écrit
- Des horaires de travail particuliers
- Des développements réalisés par un prestataire externe sur des serveurs AREVA France, et des environnements de production et de pré production au Niger.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous avons fait le bilan des résultats des premières paies de Cominak et Somair et en avons déduit des points forts et axes d'amélioration ;

- Plan de production de la paie
- Organisation et processus
- Infrastructure et performance

Des recommandations ont été proposées sur ces 3 domaines qui vont être suivies au travers des instances de gouvernance planifiées tous les 2 mois.