

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Mise en place progressive d'un SIRH mondial chez Arkadin



ARMELLE
DE MADRE

Diplômée de Columbia University (New York) et

de HEC, elle intègre l'entreprise Renault de 1993 à 2009, d'abord en marketing, puis en RH dans divers postes tels que DRH de l'usine de Flins ou des Ingénieries. Elle rejoint ensuite Schneider Electric en tant que Directeur de la Stratégie et de l'Innovation Sociale. Elle est aujourd'hui DRH EMEA et adjointe DRH Groupe depuis 3 ans chez Arkadin.



Arkadin est l'un des principaux fournisseurs de services de collaboration dans le monde. Créé en 2001, Arkadin propose une gamme complète de services audio, web, vidéo conférence et des solutions de communications unifiées. Ces services sont fournis dans le cloud pour un déploiement rapide et évolutif, et un retour sur investissement élevé. Forts de 53 bureaux dans 32 pays, nos équipes offrent une excellente qualité de service à nos 37 000 clients. Arkadin fait partie du groupe NTT Communications.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Arkadin a été fondé en 2001, et a connu une forte croissance dès son origine. L'entreprise est très implantée à l'international, puisque nous avons actuellement 54 bureaux répartis dans 32 pays. L'entreprise compte 1160 salariés.

Lors du démarrage du projet SIRH, et même si cela peut sembler étonnant, nous ne disposions pas même de la liste des collaborateurs présents dans l'entreprise ! En effet, les nombreuses filiales sont de taille réduite, ne permettant pas la mise en place d'une fonction RH dans chaque pays. En outre, la fonction RH centrale était très réduite en effectif. A la suite de quelques recrutements externes, il a été décidé de mettre en place un SIRH. Les enjeux du projet SIRH étaient très nombreux :

- Doter l'entreprise d'un outil moderne et performant permettant de mettre en place des processus RH sur divers champs (gestion administrative, rémunération, organigramme, entretien individuel...) et uniformes au niveau mondial

- Disposer de bases de données RH (effectifs, âges, nationalités, ancienne-

té etc) permettant de mieux connaître notre population et de mettre en place les politiques RH appropriées

- Disposer de reportings RH permettant de piloter nos activités et notre performance : structure de la rémunération, taux de turn-over, positionnement salarial, etc.

- Rendre le manager acteur de l'activité RH de son équipe et améliorer la qualité du management à travers le déploiement de l'entretien semi-annuel, le suivi des souhaits de mobilité, les besoins en formation etc

- Améliorer l'image de la fonction RH, en ayant chez Arkadin un outil simple à utiliser par tous les collaborateurs.

RÉALISATION DU PROJET

N'ayant aucun outil SIRH en place, il a fallu démarrer par l'identification du besoin : de quoi avions-nous besoin ? Pour faire quoi ? À qui le SIRH s'adresserait-il ? Sur quels modules ? Avec quel fournisseur ? Nous avons donc commencé par rédiger le cahier des charges (assez sommaire) et décidé de se doter avant tout d'une gestion administrative, sans quoi les autres modules auraient

toujours du mal à fonctionner correctement. Nos besoins étant relativement standards, nous avons voulu dès le départ trouver une solution unique qui permette de couvrir le spectre de processus RH le plus large possible. Il est néanmoins vite apparu que la paye de 32 pays ne pourrait pas être effectuée au travers d'un seul outil, compte tenu de toutes les spécificités nationales.

Pour rendre l'outil visible de tous, et pour répondre à un fort besoin de l'entreprise, il a été décidé de mettre en place très rapidement les évaluations semi-annuelles à travers le même outil. Et les augmentations de salaires constituaient le 3ème sujet prioritaire pour nous. Un autre parti pris important était de lancer ces 3 modules les uns après les autres, mais dans les 32 pays en même temps ! Il nous fallait donc un fournisseur disposant d'une gestion de projet robuste et efficace.

Une fois ce cahier des charges établi, nous avons participé au salon du SIRH, et au gré des allées et des stands, rencontré une dizaine de fournisseurs potentiels. Après un 1^{er} tri relativement rapide, nous avons effectué un appel d'offre très approfondi avec 2 solutions assez différentes l'une de l'autre.

A la suite d'une phase de tests, nous avons opté pour TalentSoft, choix que nous n'avons jamais regretté.

Ensuite, nous avons profité d'un séminaire RH mondial pour définir ensemble toutes les spécifications, au travers d'atelier animés par TalentSoft. Ce travail a été très efficace car TalentSoft proposait systématiquement 2 ou 3 options parmi lesquelles nous devons choisir, plutôt que de repartir d'une feuille blanche ou de processus préexistants dans certains pays. Il a ensuite fallu recueillir les données afin de pouvoir alimenter la base administrative. Ce travail fastidieux a été fait dans chacun des pays en 2 semaines !

Puis divers modules ont été conçus et déployés au fil des mois, et nous continuons à en ajouter de nouveaux, dans une logique de construction d'un SIRH global pour l'ensemble de nos filiales.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Déploiement de chaque module directement dans **32 pays**, y compris ceux qui ne disposaient pas de fonction RH
- Projet géré entièrement en **anglais**, depuis Paris et avec TalentSoft qui est une entreprise française
- **Délai de mise en œuvre** extrêmement réduit : début juin, nous avons signé le contrat, fin septembre, le module Gestion Administrative était pleinement opérationnel et couvrait 100% des salariés de l'entreprise et tous les RH étaient formés. Début décembre, les évaluations annuelles étaient ouvertes à tous les collaborateurs. Puis en février, le module comp & ben était opérationnel, à temps pour les augmentations de salaires.
- Poursuite continue de la mise en œuvre de **nouveaux modules & de nouvelles fonctionnalités** : organigramme, on-boarding, exit interviews etc.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été directement piloté par le DRH EMEA. Pour obtenir une validation des orientations stratégiques du projet, nous avons mis en place un comité de pilotage, composé du directeur informatique, du directeur général adjoint, du DRH et du directeur Amérique du Nord.

Par ailleurs, afin d'assurer l'adhésion future de la fonction RH, nous avons mis en place un groupe de travail composé de responsables RH de différents pays, mais aussi d'acteurs paye ou finance.

La rapidité de mise en œuvre de ce projet était une des clés de sa réussite. Le DRH EMEA a donc été très disponible et opérationnel pour y travailler, n'ayant aucune ressource pour l'appuyer pendant plusieurs mois. Nous avons eu la chance d'avoir un excellent directeur de projet chez TalentSoft, qui a fait preuve de beaucoup d'enthousiasme et d'engagement pour ce projet très entrepreneurial et international.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une des difficultés principales de ce projet résidait dans le manque de ressources pour y travailler. En effet, les quelques RH dans les pays sont très opérationnels et sollicités. Le travail inhérent à la mise en place d'un SIRH (alimentation de la base de données, conduite du changement, formation etc) a donc été difficile à faire pour tous les acteurs du projet. Il a fallu de la persuasion et de l'énergie pour que chacun y consacre le temps nécessaire. Par ailleurs, Arkadin n'avait pas de processus globaux, et la mise en place d'un SIRH constitue donc un véritable changement dans la façon de gérer les RH. Un SIRH est dans ce cas parfois perçu comme une perte d'autonomie dans les pays, qui étaient libres au préalable de faire comme ils l'entendaient. Il peut également être perçu comme un « œil de Moscou » du siège plutôt qu'un outil utile pour les acteurs opérationnels.

Il a donc fallu « vendre » l'outil, les processus et les fonctionnalités aux RH, aux managers et aux salariés.

Enfin, la principale contrainte était le coût du projet car nous disposions d'un budget restreint. Par conséquent, nous ne pouvions pas déléguer plus de sujets à TalentSoft, car le coût aurait dépassé l'enveloppe budgétaire.

RÉSULTATS

Les résultats obtenus ont été tout à fait à la hauteur des attentes. Chacun a maintenant une bien meilleure visibilité de la fonction RH, des processus, des calendriers RH, améliorant ainsi notre image. Chaque membre de la fonction RH utilise maintenant TalentSoft au quotidien. En effet l'outil permet :

- De très nombreux reportings, tableaux de bords,
- La gestion de campagnes, limitées dans le temps et avec des relances automatiques,
- Des workflows d'approbation,
- Le stockage des documents,
- Un Self service pour le collaborateur sur ses données personnelles etc.

Les managers et les collaborateurs sont aujourd'hui grâce à cet outil beaucoup plus acteurs de la gestion des ressources humaines.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous continuons à optimiser au quotidien TalentSoft et notre façon de l'utiliser.

Par ailleurs, nous avons encore de nombreux modules à mettre en œuvre. Ainsi, le module recrutement sera mis en production en septembre 2014. Cela constitue une étape majeure dans notre entreprise où nous recrutons beaucoup. En 2015, nous prévoyons de lancer le module formation. Il nous restera ensuite le module gestion des talents à déployer, et d'autres encore...