

SMILE (Supporting Mobility, Involvement, Learning and Empowerment) : Déploiement à l'international d'un nouveau SIRH en mode SaaS couvrant tous les processus de GRH ainsi que la base de données salariés groupe de Bel.



MAGALI DEMOUSTIER

Diplômée de l'ICN, Graduate Business School

de Nancy, débute sa carrière en contrôle interne chez Havas puis Alstom Transport. Elle rejoint le Groupe Bel en 2008 où elle occupe plusieurs postes à la RH : contrôle de gestion sociale puis CSP Administration et Paie France. Depuis septembre 2012, Magali occupe le poste de Responsable Performance et Process RH, au sein du département SIRH Groupe de Bel.



Du sourire à partager

Créé il y a près de 150 ans, Bel est aujourd'hui le numéro 3 mondial des fromages de marque avec La vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Leerdammer® et Boursin®, qui sont commercialisés dans plus de 120 pays. L'entreprise est animée par la mission d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait. Bel produit chaque année plus de 400 000 tonnes de fromage, dont plus de 16 milliards de portions, au sein de ses 27 sites de production. Le groupe compte 10 800 collaborateurs répartis sur 34 filiales dans le monde (3 800 en France).

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Bel utilise depuis 2011 la solution SAP RH comme tronc commun pour la gestion des dossiers administratifs du personnel, des temps mais également pour la paie sur le périmètre France. Les autres processus RH sont supportés par des outils spécialisés, déployés dans les différentes zones géographiques du groupe mais avec parfois certaines spécificités locales (niveau d'utilisation hétérogène, différence de paramétrage selon les zones, mise en place de solutions locales, etc.). Les processus de gestion des ressources humaines (recrutement et mobilité, performance, rémunération, formation, people review, reporting social) étaient principalement outillés par l'éditeur JobPartners ou des applications in-house.

Le déploiement inégal d'outils de GRH multiples couvrant partiel-

lement les besoins métier, l'arrêt du support JobPartners en 2014 suite au rachat par Taleo ainsi que le niveau de satisfaction mitigé des équipes RH et des utilisateurs par rapport aux outils actuels ont renforcé la nécessité d'un questionnement approfondi sur le choix d'un nouveau SIRH.

Le groupe a donc décidé de lancer un vaste projet de refonte de son SIRH à l'international, dans une volonté de simplification, d'harmonisation et de focalisation sur les activités à valeur ajoutée. Et comme le précise **Alban Hardy, Directeur de l'Organisation et du SIRH Groupe**, « *SMILE est un véritable projet de transformation de notre filière RH (processus, rôles, outils...) mais aussi une formidable opportunité d'améliorer les pratiques managériales au sein des différents métiers, en responsabilisant chacun sur le pilotage de sa carrière et de celle de ses équipes* ».

3 objectifs principaux ont été identifiés comme structurants pour la conduite du projet.

D'une part, **simplifier nos processus et nos manières de travailler** en ayant un langage commun et en donnant des informations utiles et pertinentes à nos managers.

Ensuite, **homogénéiser nos processus** à travers les pays du groupe en partageant les bonnes pratiques, en tenant compte des besoins business et des contraintes locales.

Enfin, **montrer la valeur ajoutée de la fonction RH** en fournissant des données fiables et cohérents sur l'ensemble des domaines et en plaçant la RH comme un contributeur clé à la croissance du groupe.

RÉALISATION DU PROJET

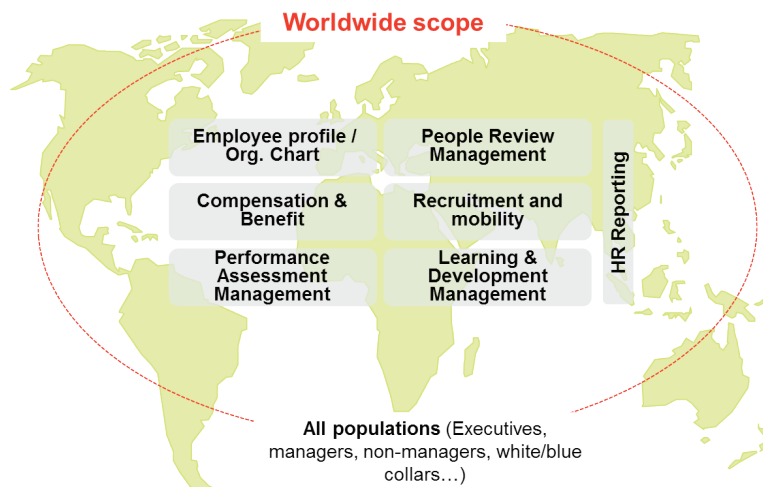
Les principes directeurs retenus pour le choix de ce nouveau SIRH ont donc été :

- La centralisation des processus auprès d'un unique éditeur, dans la mesure du possible, afin de réduire les problèmes d'interface
- Une gestion centralisée des données avec un accès aisé en local
- L'utilisation du standard de l'outil

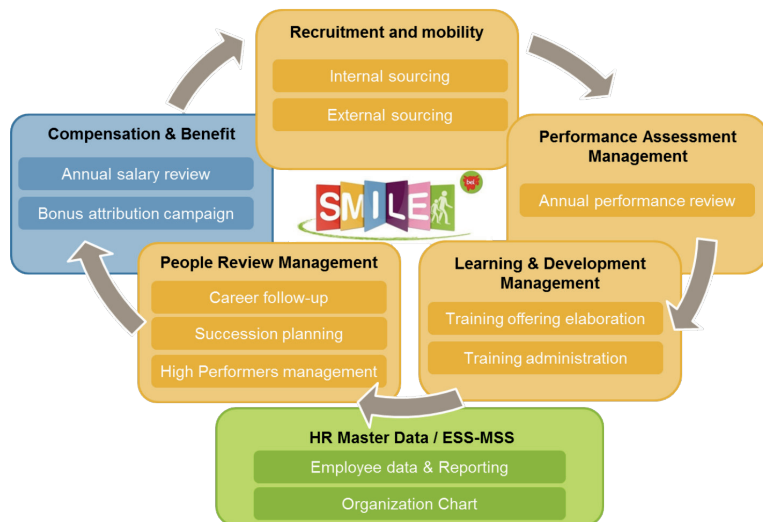
pour limiter les surcoûts liés aux customisations et conserver des modes de fonctionnement harmonisés

- L'amélioration de la couverture fonctionnelle actuelle
- La possibilité d'utiliser l'outil en situation de mobilité (pda, tablettes...)

À l'issue d'une phase de consultation, le Groupe Bel a retenu la solution SaaS de SuccessFactors comme outil unique au niveau groupe. Le périmètre du projet porte sur l'ensemble du groupe et de ses filiales dans le monde :



La solution se compose de plusieurs modules intégrés pour couvrir les différents processus du cycle RH :



Le projet s'est déroulé en 3 phases principales :

Définition de l'ambition et des processus cibles : durant cette phase, plusieurs ateliers ont été menés avec les responsables métiers ainsi que des contributeurs de tous les pays pour définir l'ambition, détailler les processus métiers et les étapes à mener dans le SIRH. En parallèle, l'équipe projet a recensé tous les outils existants dans les pays et les contraintes locales à prendre en considération. Le planning et le périmètre de déploiement par module ont ainsi pu être déterminés, en fonction des impératifs du calendrier RH, des contraintes techniques et de l'ambition (mode big bang ou progressif, pays pilotes, populations cibles...). Le résultat de ces ateliers a été partagé et validé lors de 2 séminaires qui ont réuni les Directeurs RH de chaque zone et les Responsables métiers.

1^{ère} vague d'implémentation des modules sur la base de la feuille de route : l'implémentation de chaque module s'est déroulée selon la même méthodologie : les choix de paramétrage sont faits lors d'ateliers réunissant les représentants du métier et des zones. Viennent ensuite 3 itérations constituées d'une étape de configuration et d'une session de tests.

La stratégie de déploiement a consisté à lancer les modules progressivement pour couvrir les besoins des activités annuelles du cycle RH (performance > bonus > augmentations individuelles > people review > plan de formation...). Les périmètres de déploiement ont été définis pour chaque module (choix des filiales et des catégories de population : cadres, non cadres). A l'issue de la 1^{ère} vague, l'ensemble des modules auront été déployés. La couverture fonctionnelle de la solution Smile sera donc intégrale, pour les filiales et populations choisies.

2^e vague d'implémentation : cette 2^e vague permettra de finaliser le déploiement des modules pour les filiales et/ou populations non couvertes lors de la 1^{ère} vague.

Un chantier transverse « Conduite du Changement » a également été mis en place afin de définir et mettre en œuvre des actions d'accompagnement auprès des populations impactées par le nouvel outil, tout au long des 2 vagues d'implémentation. Nous avons par exemple mis en place un message à destination de tous les salariés pour le lancement de l'outil, nous avons également publié un article le présentant dans le journal interne. Afin de détailler plus le projet, nous avons créé un site intranet projet avec une vidéo de lancement et un module e-learning.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet SMILE est piloté conjointement par la DRH et la DSI selon l'organisation suivante :

- Le Comité de pilotage (DRH Groupe, Directeur SIRH, BPO, DSI...) valide les orientations stratégiques du projet et arbitre sur les problématiques projet, métier ou technique soulevées par le Comité projet ;
- Le Comité projet (chef de projet SIRH, chef de projet DSI...) pilote le planning et l'état d'avancement du projet ;
- Les Business Process Owners définissent l'ambition métier et valident les processus cibles à implémenter dans l'outil ;
- Les Super users (niveau zone) et Key users (niveau pays) contribuent à définir les besoins spécifiques et participent au déploiement de chaque module en tant que relais de communication et de formation ;
- Le département IT spécifie et développe les interfaces.

La gouvernance du projet a été présentée lors du kick-off et la présentation d'un RACI a permis de préciser les rôles de chacun. Par ailleurs, l'équipe projet est accompagnée par des partenaires externes pour les différentes phases (cabinet conseil pour l'aide au choix de l'outil, cabinet conseil en AMOA, intégrateur, éditeur).

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La difficulté qui avait initialement été anticipée par l'équipe projet était de réussir à faire converger les différents acteurs de la RH vers une définition Groupe de l'ensemble des processus RH à couvrir au sein de la solution. La mise en place d'ateliers de Design par module, intégrant des acteurs de différentes filiales, aura finalement permis de lever rapidement cette crainte.

A l'issue de cette première phase, le principal défi était de respecter le niveau d'ambition que le groupe s'était fixé, avec un planning particulièrement serré, et un outil dont certains modules ont été intégrés récemment dans l'offre de l'éditeur.

Nous avons donc dû aménager le planning en cours de projet et réorganiser le lancement de certaines fonctionnalités, tout en respectant le cycle des grandes activités RH annuelles. Il a également fallu gérer des périodes durant lesquelles « cohabitaient » des briques du nouvel outil et des applications historiques. Néanmoins, l'engagement des équipes projet, de la filière RH et du top management permettent d'avancer sereinement, et l'intégralité des modules devraient être déployés début 2015.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet Smile est un véritable projet de transformation de la RH et des pratiques managériales, à l'échelle internationale de notre groupe. Il s'inscrit dans une stratégie « d'intégration » des filiales et des fonctions au sein d'un corpus Groupe. De même, il répond à une volonté marquée de la Direction Générale de professionnaliser les différentes fonctions du groupe, notamment les fonctions Support, afin de servir efficacement les opérations. A ce titre, le projet Smile est identifié dans le portefeuille des projets clés de l'entreprise et bénéficie d'un sponsorship fort du Comex. Il se caractérise entre autre par les éléments distinctifs suivants :

- La nécessité d'aligner et d'harmoniser les processus RH sur l'ensemble du groupe
- Le passage d'une gouvernance décentralisée des SIRH à un outil commun pour le groupe
- L'un des premiers projets à déployer la suite complète de modules SuccessFactors pour une société française
- L'inscription du projet dans le cadre du schéma directeur SIRH groupe à 3 ans, avec des perspectives d'extension du périmètre fonctionnel sur des activités de GA / Paie
- La gestion en cours de projet des « releases » trimestrielles de l'éditeur (mode SaaS)
- La mise en place d'actions renforcées de Change Management, avec l'appui des équipes Communication Interne, pour accompagner l'ensemble des parties prenantes dans les évolutions de pratiques
- La forte implication des collaborateurs du groupe à travers des enquêtes et retours d'expérience

RÉSULTATS

Aujourd'hui, 5 modules ont été déployés :

- Performance (33 pays, 10 langues, 4 000 collaborateurs concernés) : Entretiens annuels d'évaluation de la performance

- Bonus (33 pays, 2 langues, 1400 collaborateurs) : Fixation des objectifs liés à un bonus et calcul des résultats

- Employee/Manager profile (ESS/MSS) (33 pays, 10 langues, 7 000 collaborateurs) : Photo, souhaits de mobilité, historique de carrière, données de poste et de contact

- Rémunérations (5 pays pilotes, 2 langues) : Gestion des augmentations individuelles annuelles

- People review (33 pays, 2 langues, 1600 collaborateurs) : Gestion des talents et des potentiels

D'ici début 2015, 3 modules supplémentaires seront mis en place : Formation & Développement, Recrutement & Mobilité, Base de données salariés groupe.

Une enquête de satisfaction a été menée à l'issue du lancement des premiers modules. Les résultats sont très positifs, à la hauteur des ambitions et de l'engagement de chacun des acteurs du projet : 80 % des personnes sondées ont répondu être (très) satisfaites par le nouvel outil mis à leur disposition et 62 % trouvent le nouveau processus d'évaluation plus simple que le précédent.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Notre stratégie de refonte du SIRH a consisté à unifier dans un premier temps les processus de Développement RH (recrutement, performance, talent...) afin de constituer un corpus de processus communs au sein du Groupe et de rassembler l'ensemble de la communauté RH sur une plateforme unique. L'année 2015 sera marquée par la poursuite du déploiement de la solution sur l'intégralité des pays et/ou des populations (vague 2).

Au-delà de 2015, nous envisageons d'aller au-delà des processus de développement RH et de capitaliser sur ce socle pour harmoniser les activités de gestion administrative RH, et rationaliser la gestion de la paie sur l'ensemble de nos filiales. Nous mènerons une étude d'opportunité courant 2015 dans cette optique.