



MURIEL  
SZYMANSKI

Diplômée du CNAM Paris, Spécialité « Ingénierie des Systèmes d'information » et de l'E.S.A. d'Angers, Muriel SZYMANSKI a débuté sa carrière dans un Groupe de

Grande Distribution, comme Organisatrice au sein de la DSI. Elle a évolué ensuite au poste de Chef de Projet à l'international, où elle a piloté la bascule du SI des nouvelles filiales, acquises en Pologne, sur les applications de back et front office de la Holding française. De retour en France, Muriel réalise, comme Responsable du Pôle SIRH, le projet de planification de l'activité des équipes des lignes de caisses. Elle intègre l'équipe SIRH du Groupe EIFFAGE en 2010 et occupe, depuis, la fonction de Responsable du projet d'optimisation et de dématérialisation du processus de gestion de l'intérim.



*Leader européen des concessions et du BTP, Eiffage exerce ses activités à travers cinq métiers : concessions et partenariats public privé, construction travaux publics, énergie, métal. Ces compétences complémentaires permettent au Groupe d'être présent sur des chantiers de très grande envergure, comme le viaduc de Millau (Aveyron), et s'illustre également par des réalisations de très grande ampleur en Europe, telles que la LGV belge. Le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 14 milliards d'euros et emploie 68 000 collaborateurs dont 80 % sont salariés actionnaires.*

## CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le projet s'est déroulé dans le cadre d'un programme de refonte du SIRH du Groupe Eiffage, lancé en 2006. La Direction Générale d'Eiffage décline alors la cible de ce schéma directeur en trois enjeux : automatiser les fonctions de production du SIRH, partager l'information (accès direct à l'information) et rationaliser et optimiser les processus RH. Il s'agit de passer d'une fonction RH de traitement et de mise à disposition d'une information fiable aux opérationnels ; à une fonction RH de conseil et d'accompagnement de la sphère opérationnelle. **Il est baptisé Sextant pour « donner un cap » au SIRH d'Eiffage.** Le schéma directeur a été décliné par processus métier et, un plan de mise en œuvre à 5 ans (2008 et 2012) a été construit. Un certain nombre de processus métier ont été ciblés par le schéma directeur comme le décisionnel RH, la gestion administrative de la paie, la gestion du temps, la formation, la gestion des potentiels, la gestion des accidents-Incidents, et la Gestion de

l'intérim, objet de ce document.

L'intérim chez EIFFAGE représente entre 10 % et 20 % de la masse salariale du groupe EIFFAGE, environ 10 000 ETP intérimaire chaque année. Le projet d'optimisation du processus de l'intérim naît en 2008, dans un contexte marqué par la crise économique en France. La relative bonne tenue de l'emploi, entre 2008 et 2010, entérine une structure du marché du travail de plus en plus segmentée, notamment entre les formes flexibles, comme l'intérim, et formes permanentes de l'emploi. Eiffage a donc décidé, dès 2006, de s'engager dans une démarche de rigueur dans la gestion de l'intérim. Naturellement, le respect de la réglementation et le suivi des effectifs de l'intérim ont été deux enjeux majeurs du projet Sextant intérim. Eiffage s'est également engagé dans une démarche de sensibilisation des coûts et des risques du recours à l'intérim, afin d'atteindre le troisième enjeu du projet Sextant intérim : la rationalisation du recours à l'intérim.

La particularité du projet Sextant intérim est qu'il dépasse largement la sphère RH et « embarque » d'autres enjeux : **des enjeux opérationnels**

(améliorer la qualité des prestations d'intérim, piloter le coût de l'intérim sur les chantiers, améliorer les conditions de sécurité des intérimaires en validant leurs compétences techniques), **des enjeux liés aux achats** (optimiser les achats d'intérim) et **des enjeux comptables** (diminuer les coûts de revient et de gestion de l'intérim).

**Les DRH d'Eiffage se sont donc engagés dans une démarche audacieuse et innovante d'un pilotage global du recours à l'intérim.**

## RÉALISATION DU PROJET

La Direction Générale d'Eiffage a accompagné et soutenu le projet dès le début. Toutes les directions métiers, qu'elles soient nationales ou régionales, se sont impliquées progressivement dans le projet. Le retour sur investissement du projet a clairement été calculé avant le lancement du projet, sur des critères strictement quantitatifs : nombre de factures d'intérim à traiter, nombre d'avis sur facture, calcul des

allègements de charges... Aussi la mobilisation était devenue évidente pour tous ceux qui recherchaient des gains de productivité directs.

**Analyse de l'existant et optimisation des processus :** le processus de gestion de l'intérim est très hétérogène selon les branches, les régions, les établissements, et même au sein d'un même établissement. Au vue de la multitude de processus existants, il était clair que cette première étape s'imposait à Eiffage : définir le processus cible, afin d'homogénéiser les façons de faire entre établissements. Chaque DRH de branche a défini une organisation cible qui a alors été mise en place dans un site pilote.

L'équipe sextant intérim, piloté par le DRH du Groupe, a rédigé le cahier des charges fonctionnel. En 2008, le programme SEXTANT a lancé, sans appui de la DSI, l'appel d'offre auprès des éditeurs spécialisés dans la gestion de l'intérim, en mode ASP, afin de répondre au mieux aux différentes attentes des Branches. La solution devait être suffisamment souple pour s'adapter aux différents processus du Groupe. Le choix s'est porté sur la solution BAPS de l'éditeur Directskills. Le premier plan de conduite du changement a été de créer un nouveau module de formation interne sur la gestion opérationnelle de la main d'œuvre. Animé par un cabinet de conseil juridique en droit social, cette formation est destinée aux conducteurs de travaux, directeurs de chantier, directeurs d'exploitation, afin de rappeler les fondamentaux de la législation et comparer l'intérim à d'autres moyens disponibles sur les chantiers. Eiffage a lancé dès 2008 ce nouveau module de formation, et fortement incité les branches à dispenser largement cette formation.

**Rédaction des spécifications fonctionnelles et validation des pilotes :** Cinq sites pilotes ont été démarré entre mars et avril 2009, simultanément sur les quatre branches avec 1 site pilote par branche, 1 pilote sur un grand chantier, 1 interface pilote avec le SI comptable de la branche Energie

pour transférer en automatique les coûts engagés d'intérim. Décembre 2009, après 9 mois de fonctionnement en « mode réel », la solution BAPS est validée par les DRH du Groupe Eiffage. C'est la première solution Groupe de cette envergure qui est mise en place au sein d'Eiffage afin de piloter à tous les niveaux du Groupe les chiffres de l'intérim :

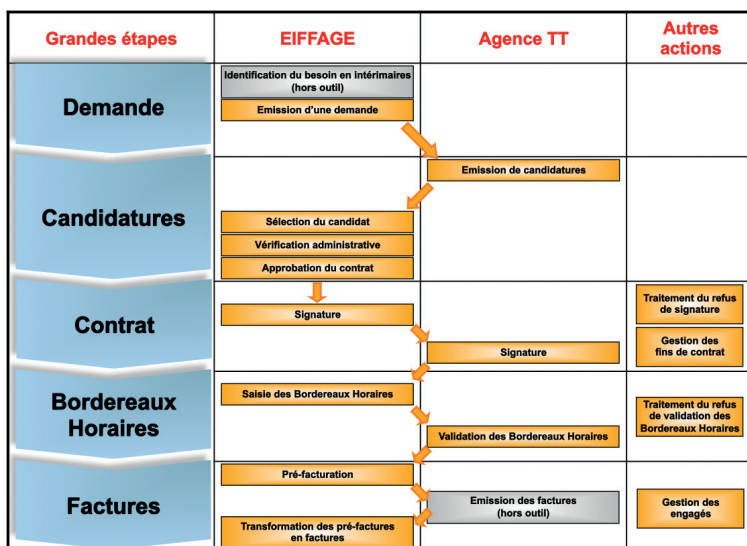
- la cible est 5 000 utilisateurs d'Eiffage,
- 450 établissements répartis sur 45 régions et 4 branches historiques,
- 2 000 agences de travail temporaire connectées,
- regroupés sur une seule base unique,
- pour couvrir 100 % de l'intérim,

A la fin de la phase pilote, l'équipe Sextant intérim valide avec les DRH de Branches, d'une part, les spécifications fonctionnelles attendues par Eiffage avant la généralisation. Les évolutions demandées par Eiffage sont assez conséquentes (plusieurs centaines de jours de développement) et structurantes pour l'outil. L'objectif est de limiter le paramétrage, par un mécanisme d'héritage des référentiels ; et de rendre possible la délégation de l'administration des référentiels en région. Fort du retour d'expérience détaillé des sites pilotes, l'équipe Sextant intérim définit, d'autre part, la méthode d'industrialisation de l'in-

tégration : la méthode d'Eiffage de déploiement de Sextant intérim était alors née !

La version pour Eiffage nous a été livrée en juillet 2010. L'équipe Sextant intérim a défini la stratégie de recette et exécuté toute la recette, pour donner enfin, le Go de la généralisation en novembre de la même année. Eiffage décide de déployer la solution, avec la signature électronique. L'équipe Sextant intérim s'associe aux équipes de la DSI pour définir l'architecture technique de la solution, hébergée chez l'éditeur et, rédiger le contrat. La question de l'intégration s'est alors posée. Nous avons fait le choix qu'Eiffage monte en compétence et constitue sa propre équipe et méthode d'intégration pour différentes raisons (faible expérience des intégrateurs, taille de l'éditeur, conduite du changement forte à mener, intégrer les spécificités de chaque branche et l'histoire de chaque région, confidentialité des données et pratiques, conserver la compétence en interne après le déploiement de la solution). Ainsi fin 2010, la troisième étape a été lancée : le déploiement de l'application Sextant intérim.

*Illustration du processus de gestion de l'intérim chez Eiffage :*



## ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet est piloté par le Comité de Direction (DRH de quatre branches, directeur des achats Groupe et de la famille intérim, Secrétaires généraux des différentes branches et la direction du projet). Pour le suivi opérationnel, nous avons obtenu, pour chaque branche et pour les achats, un chef de projet dédié au projet Sextant intérim, qui nous « ouvrait » les portes en branche et en région, organisait les réunions d'arbitrages avec les « bonnes » personnes. Leur rôle était essentiel, car ils intervenaient en région en préparation de la phase de déploiement à proprement dite (environ deux mois avant), pour analyser les processus existants et faire émerger la cible. Le comité opérationnel se réunissait tous les mois, en présence de l'équipe de déploiement et du chef de projet de la DSI.

Enfin, pour le suivi opérationnel en région, une instance hebdomadaire de pilotage opérationnel était mise en place au niveau régional pendant toute la période de déploiement. Pour le suivi de l'équipe de déploiement, et le partage des bonnes pratiques, nous nous réunissions de manière hebdomadaire avec les chefs de projet Sextant intérim. Enfin, pour le suivi de l'assistance de niveau 1, nous avons mis en place un comité de suivi du Helpdesk, dès le début du déploiement. Ce comité réunissait le Directeur du Helpdesk et le Gestionnaire de l'application, pour suivre les indicateurs de qualité et réagir rapidement en cas de dégradation ou d'alerte remontée par les utilisateurs. Notre devise a toujours été d'encourager les utilisateurs à faire appel au Helpdesk, la volumétrie atteinte (10 000 utilisateurs dont la moitié en interne) n'étant pas compatible avec les équipes de déploiement mis en place.

## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale difficulté a été la conduite du changement du processus de gestion de l'intérim autant en interne (concentration du proces-

sus sur des référents de l'intérim, apparition de nouvelles actions qui étaient menées au préalable par les agences de travail temporaires et les délais de certaines actions ont été largement modifiés) qu'en externe auprès des agences de travail temporaire. Eiffage (société utilisatrice) établit dorénavant le contrat de mise à disposition (et non l'inverse) et a

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet Sextant intérim est un projet innovant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Sextant intérim est le premier outil Groupe du SIRH de cette envergure, qui regroupe sur une seule base unique les quatre branches historiques du Groupe Eiffage, 5 000 utilisateurs au sein du Groupe de tous les métiers (RH, Achats, Comptables, opérationnels) et plus de 5 000 agences de travail temporaire. C'est également plus de 100 000 contrats d'intérim qui seront établis, chaque année, dans Sextant intérim.

Les DRH du Groupe Eiffage disposent d'une base de données complète sur les intérimaires ayant travaillé sur un chantier du Groupe, Sextant intérim constitue aujourd'hui une source de recrutement inépuisable.

Eiffage a optimisé et homogénéisé les processus de gestion de l'intérim sur l'ensemble des régions et des branches historiques. Cette démarche est exemplaire. Eiffage a sensibilisé toutes les Directions régionales et tous les collaborateurs sur les risques de l'intérim et la nécessité de contrôler chaque acte d'achat d'une prestation d'intérim. Pour cela, Eiffage a constitué sa propre équipe d'intégrateurs et sa propre méthode de conduite du changement. Cette équipe a été très présente sur le terrain pour faire murir la cible : expliquer les enjeux du projet, montrer l'application, mettre en

avant les expériences des autres régions, présenter les avantages et les inconvénients de tel ou tel choix de paramétrage, mettre en place des modules de formation spécifiques Eiffage, dispenser une formation sur une base école, avec des cas pratiques issus des cas remontés du Helpdesk par exemple. Ce sont autant de facteurs positifs qui ont permis le déploiement et l'utilisation par la totalité des régions d'Eiffage.

Dans un contexte économique tendu, la visibilité du besoin, dès l'offre d'intérim, a rendu possible d'autres modes de remplacement ou de renfort d'équipe, comme le prêt de main d'œuvre. Eiffage s'est surtout doté d'une immense base de données d'intérim, disponible en temps réel, à tous les niveaux de directions du Groupe : données sur les fournisseurs (agences de travail temporaire), prestations d'intérim, coûts engagés par chantier, qualification des intérimaires en mission... dont il est question maintenant d'en exploiter toute sa richesse au travers de différents outils de pilotage.

Le projet est enfin le premier projet en France de dématérialisation des contrats de mise à disposition, avec une signature par les deux parties prenantes : l'entreprise utilisatrice (Eiffage) et l'agence de travail temporaire. Un chantier d'Eiffage est désormais capable, en un clic, de restituer l'ensemble des contrats en cours ou passés sur une période de 10 ans. Eiffage a aussi été le précurseur de la dématérialisation des contrats, dans le domaine de l'intérim.

la maîtrise des règles de rémunération de ses salariés, que les agences de travail temporaires doivent reporter dans leur système, Eiffage applique « à la lettre » les coefficients des contrats-cadres. Les agences de travail temporaire ont dû s'équiper en certificat de signature électronique et changer leur processus de facturation.

La signature électronique a été un sous-projet au sein du projet, qui a demandé de nouvelles compétences techniques chez Eiffage et a demandé de définir une stratégie spécifique de déploiement et, la mise en place de moyens complémentaires.

La seconde difficulté majeure a été de réunir, au sein du projet, des acteurs de différents métiers : Ressources humaines, achats, Opérationnels et Comptables.

Le management du projet se devait d'être transversal pour réussir. Le projet a amené les équipes de différents domaines, à travailler encore plus ensemble, et à renforcer leur communication interne. Les actions d'optimisation du processus, passaient par des changements tant au niveau de l'expression du besoin en main d'œuvre, qu'au niveau du respect réglementaire ou du rapprochement facture.

## RÉSULTATS

Eiffage a aujourd'hui toutes les demandes, tous les contrats, tous les bordereaux d'heures et les factures pro-forma des quatre branches historiques du Groupe, qui sont saisies ou calculées dans une application unique.

L'application Sextant intérim contrôle tous les éléments de la réglementation, et alerte les collaborateurs en cas d'écart. La signature électronique accélère les délais de signature, entre Eiffage et l'agence de travail temporaire, qui peuvent signer le contrat à peine

établi en moins d'une heure ! Tous les contrats sont disponibles sur le chantier pendant 10 ans, archivés à la caisse des dépôts et des consignations. La signature électronique a également permis de systématiquement respecter les délégations de pouvoirs commerciaux de région ; et que les signataires puissent signer à distance.

L'identité des intérimaires, leurs compétences et les missions qu'ils ont exécutées au sein du Groupe, sont disponibles dans Sextant intérim. A tout instant, les directeurs opérationnels ou les DRH connaissent les effectifs intérimaires en cours sur chaque chantier ou établissement. Les besoins en main d'œuvre sont connus en région, ce qui permet de rationaliser le recours à l'intérim ; et de faire valoir le prêt de main d'œuvre venant de régions du Groupe en difficultés économiques. L'outil permet de mettre à disposition les coûts engagés dans l'intérim par chantier, et ce en temps réel. L'ajustement des coûts de main d'œuvre peut-être immédiat, et l'organisation des travaux revus en fonction des décisions prises.

Les agences d'intérim, les candidats proposés et missionnés sont enregistrés et directement exploitables, pour encore optimiser les négociations des contrats cadres par les achats ou ajuster le chiffre d'affaire réalisé au cours de l'année. Les modifications tarifaires ou du référencement sont directement applicables à l'ensemble des chantiers dans toutes les régions de France.

Le mode de gestion est clair et homogène au sein d'une région et d'une branche. Eiffage facilite ainsi les mutations inter région ou inter branche de ses collaborateurs, et professionnalise la filière RH, achats, opérationnels dans la gestion de l'intérim.

## FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le projet se poursuit au travers de l'intégration de la solution retenue dans le système d'information d'Eiffage :

- Outil décisionnel RH,
- Outil de suivi des indicateurs opérationnels,
- Interface avec les outils de pointage,
- Interface avec le système comptable pour transférer en automatique les engagés d'intérim par chantier,
- Disposer d'un certificat électronique serveur.