

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Le choix d'un SIRH international pour Essilor



LIONEL SFAR

Diplômé du DESS
Juriste de droit social
de l'université Paris I
Sorbonne, Lionel Sfar
commence sa carrière

auprès d'Essilor International comme juriste. Après une expérience de deux ans auprès d'une filiale des Aéroports de Paris, il revient chez Essilor pour aider à la mise en oeuvre du Talent Management pour la Division des Opérations Monde (10 000 personnes sur 3 continents). Il prendra ensuite la responsabilité des actions internationales de formations de cette même Division. Depuis 2011 Lionel est responsable du SIRH Corporate, rattaché au département Talent Management de la DRH Groupe.

ESSILOR

SEEING THE WORLD BETTER

Essilor est le numéro un mondial des verres correcteurs. Présent dans plus de 100 pays, le groupe tire sa réussite d'une stratégie dont l'innovation est le moteur depuis plus de 160 ans. De la conception à la fabrication, le groupe élabore de larges gammes de verres pour corriger et protéger la vue. Sa mission : "améliorer la vision pour améliorer la vie" de toute personne dans le monde grâce à des verres adaptés à ses besoins. Ainsi, le groupe consacre plus de 150 millions d'euros par an à la recherche et à l'innovation pour proposer des produits toujours plus performants. Les marques phares sont Varilux®, Crizal®, Definity®, Xperio®, Optifog™ et Foster Grant®. Essilor développe et commercialise également des équipements pour les laboratoires de prescription, notamment avec sa filiale Satisloh, des instruments et des services destinés aux professionnels de l'optique. Grâce à l'acquisition de FGX International, Essilor est également le leader en Amérique du Nord des Lunettes prémontées.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le choix d'un SIRH pour les Nuls: le SaaS évoque plus la Scandinavie qu'un modèle d'exploitation commerciale ?

Comment, sans connaissance particulière, dans un contexte international et sans consulting externe, apprendre à faire son choix parmi les différentes offres du marché, éviter les écueils de la négociation et sélectionner le partenaire correspondant au mieux aux besoins fonctionnels et business de l'entreprise ?

Le groupe Essilor représente environ 60000 personnes réparties dans 140 pays au sein de différentes filiales. La gestion SIRH est très décentralisée. Chaque filiale est autonome et possède son propre système Core. Deux systèmes Core sont néanmoins majeurs, People Soft en France (mis

en place en 2002 sur 4000 personnes) et Workday aux Etats Unis (acquis en 2012 et déployé sur 10 000 personnes).

Afin de soutenir la stratégie du Groupe dont un des axes principal est la fidélisation et le développement des talents, Essilor avait conduit en 2007 un projet d'harmonisation des processus RH de performance en s'appuyant sur un système de gestion des talents.

Déployé auprès de la population cadre, 5000 salariés dans 45 pays, celui-ci reposait sur une technologie Job Partners. Cette société a été rachetée successivement par Taleo puis Oracle qui a annoncé la fin de vie du produit pour fin 2015, il devenait donc urgent de s'équiper d'un nouvel outil.

Deux scénarios ont donc été étudiés :

- Plan A : Le déploiement d'un SIRH global (Core RH) : projet centralisé à 3 ans qui se serait notamment appuyé sur la mise en place de Workday
- Plan B : Le remplacement de notre outil de gestion des talents

Cette étude des deux scénarios est intervenue à une période de changement au sein de la DRH Groupe, il était donc difficile de s'engager sur un projet à long terme dans un contexte important de changement. Le 2^e scénario (plan B) a donc été privilégié avec le souhait de ne pas fermer la porte au Core RH en choisissant un outil pouvant avoir une approche modulaire : les filiales pouvant ajouter le module Core sur la base du volontariat.

Les objectifs principaux du projet de sélection du nouvel outil étaient donc de :

- Renouveler notre module de gestion des talents, tout en l'améliorant et augmentant son périmètre de 5000 à 10 000 salariés

- Contractualiser avec une société pérenne qui puisse nous offrir l'ensemble des modules d'une suite RH et notamment celui du Core HR afin de pouvoir aller vers une complète intégration des process RH via une approche modulaire.

Le challenge était de réussir à trouver une solution de talent management adaptée à un contexte international, qui soit ainsi assez souple pour s'adapter à l'organisation très décentralisée du Groupe et disposant d'un module Core RH.

Deux contraintes principales au projet de sélection :

- Le temps : la fin de maintenance de l'outil d'évaluation étant prévu pour fin 2015
- Le budget : Le processus de sélection devait être mené sans accompagnement externe par l'équipe SIRH Corporate (2 personnes)

RÉALISATION DU PROJET

Benchmark du marché des solutions de talent management

La 1^{ère} étape a été d'identifier les grands acteurs du marché proposant des suites RH avec les critères suivants :

- Outil international
- Périmètre portant au minimum sur la gestion des évaluations, gestion des talents, recrutement et formation.

Fin 2013 l'équipe SIRH a commencé à se rendre dans différents salons (SRH, HR Tech) afin de voir les différentes offres des éditeurs et s'informer sur les dernières évolutions. Cela nous a permis d'affiner nos critères de sélection et de pré-sélectionner 10 éditeurs avec qui nous avons pris

rendez-vous afin d'avoir une démo de leur outil et mieux les connaître. Suite à ces rendez-vous, 6 sociétés (Workday, Oracle, Success Factors, Sum Total et Saba) ont été retenues pour participer à l'appel d'offres.

Nous avons, en parallèle, construit notre cahier des charges en partenariat avec les départements IT et achats et surtout en y associant l'ensemble des DRH internationaux.

Lancement de l'appel d'offres

Deux journées de sélection ont été organisées en présence de l'ensemble du COMEX RH (tous les DRH internationaux soit environ 25 personnes) afin que le choix du nouvel outil soit collégial. Bien qu'essentiel, ce processus de choix par les DRH ne prenait pas en compte l'aspect prix de l'outil, qui fut par la suite animé par le département Achats durant les deux mois suivant au moment de la négociation. Ce projet de sélection est le résultat d'un vrai travail d'équipe entre le juridique, les achats et le SIRH.

Le critère principal de l'équipe SIRH était d'avoir une suite complète ergonomique. En effet si l'outil n'est pas ergonomique il n'est pas utilisé et auquel cas « garbadge in garbadge out ». Le critère principal qui a émergé des discussions avec les DRH internationaux a été la possibilité de développer un module de core RH avec une approche modulaire.

Choix et contractualisation

3 sociétés étaient capables de nous offrir un core HR dans leur offre : Workday, Successfactors/SAP et Oracle/Fusion. Successfactors et Worday furent sélectionnés par les DRH. Néanmoins, Workday, par décision d'entreprise refusa finalement l'approche modulaire du Core HR de notre cahier des charges (Workday souhaite rester un système Core maitre et ne peut être déployé que dans le cadre d'un projet bigbang).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'analyse des offres SIRH sans aide avec une équipe réduite

Un projet de mise en place d'un SIRH global nécessite des ressources, ce que nous n'avions pas. En nous entourant bien (aide de nos collègues internationaux et de notre DRH Groupe), à l'aide du réseau externe (entreprises et cabinets d'expertise) et en s'appuyant sur les services supports essentiels à la réussite de notre projet (achats, IT, juridique) nous avons pu mener à bien ce processus de sélection.

Une décision collégiale internationale

Dès le début, nous avons décidé d'intégrer à notre démarche l'ensemble des DRH afin de s'assurer que l'outil choisi conviendrait à tous, serait accepté pour être ensuite utilisé. La gestion des réunions n'était pas facile entre les différents pays avec des intervenants internationaux éparpillés partout dans le monde et ayant des besoins différents mais l'ensemble de la population s'est impliqué pour faire de ce projet une réussite.

Nous avons finalement contracté avec SuccessFactors.

Actuellement le projet de déploiement se réalise autour des axes suivants :

- 1) Un go live pour novembre 2015 avec reprise de notre historique: en raison de la fin de maintenance de notre ancien outil à fin décembre 2015

- 2) Améliorer les process RH dans le respect de la règle 1

Aujourd'hui, nous sommes dans le planning pour le go live en novembre

avec un déploiement sur les modules de performance, plan de développement et people review succession plan. Les spécifications des configurations des 2 modules ont été rédigées en 2 mois par les équipes de travail (composées de DRH internationaux : 1 équipe performance et 1 équipe people review). Les recettes sont actuellement en cours sur les deux modules.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

3 facteurs furent essentiels à la réussite du processus de sélection :

- 1) Le sponsorship du DRH Groupe
- 2) Un travail d'équipe impliquant l'ensemble des DRH dans le processus de sélection (y compris le choix final) mais également les départements Achats et Juridique.
- 3) Une grande transparence avec les éditeurs afin d'obtenir des relations win/win durant les négociations

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les principales difficultés du projet étaient le manque de ressources disponibles et la disparité de nos clients internes internationaux. Nous avons également une forte contrainte temps due à la fin de vie de notre outil actuel.

Enfin, la dernière difficulté était liée à la culture de l'entreprise : une organisation très décentralisée. Il nous faut donc trouver le consensus de chacun pour avancer ce qui demande du temps, or le temps était une de nos contraintes.

Nous avons également connu des difficultés lors des négociations avec l'intégrateur.

En effet, si nous avions mis en concurrence les éditeurs cela ne fut pas immédiatement le cas avec les intégrateurs. Erreur qui aurait pu nous coûter très cher. Dans toutes les négociations, éditeur et intégrateur, il convient d'avoir toujours un minimum de deux offres.

RÉSULTATS

Le résultat attendu était le suivant :

La signature avec un prestataire pour un outil ergonomique et modulaire permettant ainsi de supporter notre politique de gestion des talents tout en pouvant par la suite être étendu à l'ensemble des modules RH dont le Core HR.

→ Objectif réussi dans le respect du budget grâce aux très bonnes négociations du service achat avec un outil validé par tous.

Plusieurs filiales nous parlent déjà de l'implémentation du module Core RH, nous sommes donc en bonne voie sur l'atteinte de notre objectif à plus long terme, qui est de disposer d'une base salariés mondiale.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Plusieurs pays nous ont fait part de leur intérêt pour le Core RH du système. Nous aimerions débiter en 2016 les projets core RH avec les UK et l'Asie (22 000 personnes). Nous suivons ainsi notre stratégie définie initialement du remplacement immédiat de notre solution de talent management tout en offrant la possibilité à nos filiales de pouvoir y associer le core HR en fonction de leur besoin.

La solution choisie permettant également de pouvoir déployer dans le futur d'autres modules tels que la formation et le recrutement.