

# CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Le SIRH au service d'un projet de réorganisation de la fonction RH



MURIELLE  
OLLIVIER

Diplômée d'un master RH, sa carrière professionnelle débute en 2003 par un poste de gestionnaire paie au sein d'une société de call center. En 2004, elle rejoint l'enseigne Printemps au sein de laquelle elle occupera brièvement un poste de gestionnaire de paie avant d'être nommée chargée d'études sociales. En 2008, elle entre au sein du Groupe Fnac où elle occupe successivement les postes de chef de projet SIRH, puis responsable projets SIRH et CSP, avec notamment le management de l'administration de la paie et du personnel. Depuis 2013, en tant que Responsable SIRH elle pilote l'ensemble des systèmes dédiés à la fonction RH.



*Créée en 1954 par Max Théret et André Essel, la FNAC, pour Fédération Nationale d'Achat des Cadres, a pour objectif de faire du commerce différemment et d'offrir à tous les publics des produits moins chers. Leader sur l'ensemble de ses marchés, le concept original propose aux clients le meilleur de l'offre de biens culturels, de loisirs et des produits technologiques innovants, du conseil et de la prescription dans ses magasins, comme sur ses sites internet. En 2014 l'enseigne compte 184 magasins en France et à l'international et a réalisé un chiffre d'affaires de 3 895 millions d'euros.*

## CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En 2008, la Fnac externalise la gestion de la paie de ses salariés auprès d'IBM en s'appuyant sur un correspondant RH local et une équipe d'experts. Coté SIRH, les utilisateurs s'appuient sur le module « gestion événementielle » d'HR Access V5 et un self-service salarié / manager.

En 2012, la Fnac applique différents plans de réorganisation dont l'un vise à centraliser l'ensemble de la fonction de gestion administrative du personnel au sein de l'équipe dédiée du Siège (hors magasins parisiens).

Peu de temps après, l'éditeur HR Access informe ses clients de l'arrêt de la maintenance de la version 5 à échéance décembre 2014. En parallèle, l'obligation DSN n'a de cesse d'être avancée pour les grandes

entreprises, elle incombera notamment à la Fnac au 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Dès septembre 2013, la Fnac entame une réflexion sur l'avenir du SIRH Paie/Administration du personnel qui englobe la question de l'organisation de la fonction.

En effet, la centralisation a rapidement démontré les limites des outils existants, notamment le module de gestion événementielle HR Access réservé aux experts de la fonction. Certains processus se sont allongés ou génèrent une charge de travail plus importante, à faible valeur ajoutée. La centralisation n'ayant pas été accompagnée de mise en œuvre d'outils informatiques, elle aboutit à des échanges d'informations par mails entre les opérationnels RH et managers locaux et les experts du Siège. Cela provoque des redondances de

saisies dans le module d'HR Access, informations à nouveau saisies dans le dossier salarié par le CSP IBM.

**Les objectifs de ce projet** étaient de rechercher des économies à travers la baisse du coût du bulletin, d'optimiser les processus métier via un outil et de les standardiser entre les différents périmètres opérationnels. Par ailleurs, il s'agissait d'industrialiser le reporting social et de s'appuyer sur le standard du paramétrage du futur outil.

## RÉALISATION DU PROJET

Le mois de septembre 2013 a été consacré à **l'analyse de l'existant et à la définition des objectifs.**

« Pour chaque processus, nous avons mesuré la charge de travail, identifié les dysfonctionnements ou incohérences le cas échéant, puis imaginé comment parvenir à l'optimiser en y associant une fonctionnalité système ou en l'externalisant.

À l'issue de cette étude, nous avons **consulté quatre prestataires du marché**, pré-sélectionnés ADP et Cegedim SRH pour enfin choisir Cegedim. **La mise en œuvre opérationnelle** a débuté le 8 avril 2014, après plusieurs semaines passées à la **rédaction du contrat**. Ce dernier prévoyait une mise en production le 1<sup>er</sup> avril 2015 assortie d'un délai de prévoyance de trois mois permettant de respecter le terme de la DSN.

Trois sous-projets se sont dessinés :

- **Le projet de migration de HR Access vers Teams RH** a été scindé en différents lots fonctionnels. Ils ont chacun suivi les mêmes étapes : phase d'analyse, production du cahier d'analyse, signature du PV d'analyse, phase de réalisation, phase de recette, production du PV de recette, signature du PV de recette. Compte tenu du délai imparti, nous avons parallélisé les chantiers et fixé différents jalons impératifs de validation par process.

- **Un portail proposant l'éventail complet des processus administratifs RH**

- **Evolution des self-services salariés et manager** avec de nouvelles fonctionnalités.

- **Création d'un self-service RRH** (saisie d'une embauche, de tout type de sortie ou modification contractuelle, la saisie d'absences).

- **Création d'un self-service Gestionnaire Administratif**, poste existant en magasin (saisie des arrêts

de travail, suivi des visites médicales et inscription à une session de formation).

- **Création d'un profil spécifique dédié au reporting**, déployé à l'ensemble de la filière RH. Cette fonctionnalité permet d'accéder à tout moment à un ensemble d'indicateurs RH.

- **Impacts du projet sur le SIRH de GTA (e-temptation, Horoquartz)**

Ce projet a imposé la mise en œuvre intégrale des règles de gestion des temps dans le système de GTA. La Fnac comme Cegedim n'a pas voulu introduire cette complexité côté paie mais plutôt la remettre à sa place, dans une logique fonctionnelle d'outil dédié.

Nous avons opté pour le transfert de quatre flux d'interfaces de HR Access vers e-temptation orientés sur les données « heures » nécessaires au calcul des primes variables mensuelles des vendeurs.

- La réussite de ces trois projets conditionnait la mise en production du projet principal.

**Et côté Centre de Services Partagés (CSP) ?**

Chaque processus a été décortiqué conjointement avec le futur CSP. Nous avons défini l'ensemble des tâches qui compose un processus, et pour chacune d'entre elles déterminé : l'acteur en charge, le moyen et le délai le cas échéant.

En parallèle, de février à mars, il fallait organiser la réversibilité avec

le CSP IBM en détaillant les livrables attendus par la Fnac à l'issue de la dernière paie. La transition effective a eu lieu durant les mois d'avril et mai 2015.

## ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet s'est déroulé avec le sponsoring du DRH Groupe et le pilotage opérationnel a été réalisé par la DRH accompagnée de la DSI. Classiquement nous avons mis en œuvre **une organisation miroir entre maîtrise d'ouvrage Fnac et maîtrise d'œuvre Cegedim**. Cette organisation était répartie en lots : paie, interfaces, reprises des données, portail, reporting, formation et conduite du changement, avec pour chacun un chef de projet *a minima*. Hors pilotage, la charge opérationnelle côté DRH s'est élevée à 1020 jours / homme.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les innovations majeures du projet ont trait au portail :

- **une collecte d'événements RH via un guichet unique, intuitif et ergonomique :**

- disparition des matrices Excel embauche, sortie, modification contractuelle ...

- une saisie et une seule !
- mise en place de notifications d'événements automatiques pour faciliter la prise de décision et éviter les oublis via des alertes.

- **un reporting social automatisé sur les indicateurs récurrents, disponible à tout moment via le portail collaboratif.**



## DIFFICULTÉS, CONTRAINTE ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les contraintes résidaient dans le fait qu'il n'existait pas de « livre blanc » de la paie et que la paie du Groupe Fnac couvre quatre conventions collectives, concerne 15 structures juridiques, disposant pour une majorité de statuts différents. Nous avons intégré un chef de projet Paie dès le mois de février 2014 pour initier le chantier de recueil des règles de paie.

La partie reprise des données s'est avérée plus complexe que prévue du fait de mécanismes de fonctionnement très différents entre les deux moteurs de paie, obligeant à reporter d'un mois la mise en production.

Concernant le portail, la difficulté principale a été de concevoir un paramétrage unique pour chaque processus quel que soit le périmètre du futur Utilisateur : il s'agissait d'une part, de s'appuyer sur le standard proposé, et d'autre part d'harmoniser les processus grâce à des ateliers réunissant les contributeurs RH de chaque périmètre (Exploitation, Siège et Filiales, Direction des Opérations). Pour chaque processus clé, nous avons trouvé un consensus.

## RÉSULTATS

**Une paie juste délivrée à temps !**

La paie du mois suivant la mise en production n'a comporté qu'un faible volume d'erreurs au regard de la masse, ces erreurs étant principalement le fait de la reprise de données.

**Un portail convivial offrant des processus optimisés**

L'objectif est atteint côté portail car les processus clés ont bien été délivrés et étaient opérationnels dès la mise en production malgré un reliquat de tâches à accomplir et des formulaires à simplifier pour pouvoir s'adapter à un public non expert. Par ailleurs, la volonté d'harmoniser les processus s'est trouvée mise à mal au moment du déploiement. Plusieurs profils spécifiques ont dû être mis en œuvre immédiatement après la mise en production car jugés inadaptés aux différents périmètres RH, et ce malgré une phase d'analyse incluant les contributeurs RH.

**Côté CSP externe**, un démarrage réussi côté paie car les gestionnaires ont été très attentifs au respect des règles de paie fixées. Néanmoins, les soldes de tout compte et de gestion de la prévoyance nécessitent un délai d'appropriation plus important.

## FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Après trois mois de production, il reste principalement à :

- améliorer le portail collaboratif en réalisant le *fine tuning* (personnalisation des messages d'information, ajout d'informations, revue des référentiels),
- poursuivre l'accompagnement des équipes, tant Fnac que Cegedim SRH, sur l'appropriation des processus,
- s'assurer de la qualité de la paie à l'issu d'un cycle annuel complet.

Enfin, il reste à réaliser un dernier lot dédié à la gestion des entretiens annuels de performance et l'obligation de suivi des entretiens professionnels obligatoires.