

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

*Déploiement d'un outil de révision salariale internationale
alliant robustesse et ergonomie*



**PATRICK
ARRIBAT**

Titulaire d'une Maîtrise de gestion et d'un BA en Langues et Business complétés par un Master en Diagnostic Social de

Sciences Po Paris, Patrick a occupé différents postes RH dans l'industrie, durant les 11 premières années de sa carrière. Aussi bien en France qu'à l'étranger. Avant de rejoindre Sanofi Pasteur MSD, il était Responsable du Développement RH de Saint-Gobain HPM à Paris. Depuis 2007, il occupe la fonction de Senior Director HR Europe au sein de la JV formée par Sanofi et Merck.



Sanofi Pasteur MSD a été créée en 1994, sous la forme d'une coentreprise issue du rapprochement de deux géants de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial : Sanofi Pasteur, la division vaccins de Sanofi, et Merck, connue sous le nom de MSD en dehors de l'Amérique du Nord. Avec plus de 1000 professionnels dédiés aux vaccins pour couvrir 19 pays à travers l'Europe, Sanofi Pasteur MSD adapte et commercialise les vaccins issus de la recherche aux exigences et spécificités des marchés européens.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En 2011 Sanofi Pasteur Msd a fait le choix de SAP pour construire sa plateforme SIRH. Un choix dicté par le nécessaire rapprochement avec le département Finance (utilisateur de ce même ERP) afin d'assurer une parfaite concordance entre le suivi des effectifs et celui des coûts de personnel qui représentaient alors 65% de nos dépenses opérationnelles. Depuis lors, ce choix technologique a été confirmé et renforcé au gré des différents projets SIRH menés (management de la Performance, Gestion des Talents,...).

Si la robustesse des solutions déployées est reconnue, l'expérience utilisateur s'est avérée critique et critiquée. L'ergonomie des solutions mises en place étant unanimement dénoncée par les utilisateurs finaux

pour son absence d'intuitivité, de flexibilité et/ou de simplicité dans la gestion des workflows.

“Si pour commander un billet à la SNCF c'est possible, peut-on espérer avoir des applications RH intuitives?”.

Dans ce contexte, en 2014 une révision de la politique salariale de l'entreprise a été mise en place, reposant sur 2 principes :

- Une harmonisation des pratiques (Bonus, promotions, augmen-

tations,...) permettant de jouir d'un véritable socle Européen.

- Une validation s'appuyant sur la hiérarchie (GOA) de l'entreprise jusqu'à son plus haut niveau.

Cette politique, Européenne par nature, a donné lieu à la mise en place de processus harmonisés et appelé à la mise en œuvre d'un outil *CORE* susceptible d'apporter toute la robustesse requise pour le traitement d'un processus hautement sensible.



Par ailleurs, dans un contexte de transformation digitale de l'entreprise, l'accessibilité mobile et l'ergonomie/facilité d'utilisation se devaient d'être des Drivers forts du projet MYREWARD.

RÉALISATION DU PROJET

Comment concilier ce qui fait la force de nos systèmes actuels, à savoir :

- Des politiques RH européennes harmonisées,
- Et un socle IS robuste (SAP)

Avec une recherche d'ergonomie répondant aux besoins utilisateurs et aux meilleurs standards du marché ? De ce 3^{ème} objectif est née l'idée d'une 3^{ème} brique complémentaire : un portail WEB ergonomique.

Process Européen : Aujourd'hui, tous les pays ont le même calendrier, les mêmes règles de calculs de bonus et le même outil. La seule partie locale reste l'enveloppe de révision de salaire qui est contextualisée. Ce process européen nous a donc permis d'optimiser l'implémentation du projet.

SAP – Back-office robuste : Sanofi Pasteur MSD a fait le choix en 2011 de porter son SIRH sur cet ERP connu du marché. Ce système offre aujourd'hui toutes les qualités requises en terme de robustesse d'exécution de process ainsi qu'en possibilités de configuration pour répondre aux spécificités de l'entreprise. En revanche, l'ergonomie et la facilité d'utilisation ne correspondent pas au niveau d'exigence attendu par les utilisateurs qui plébiscitent des interfaces plus intuitives.

Portail Web Ergonomique : Porté par le lancement de son nouvel intranet (SharePoint) et par l'équipement de tablettes, le groupe projet a décidé de franchir un pas conséquent pour mettre à disposition l'outil de révision salariale et d'attribution des bonus.

Les spécificités de ce portail sont les suivantes:

- Alignement avec la charte graphique de l'entreprise
- Communication en temps réel avec le système Back-Office
- Application ne nécessitant pas de formation particulière pour son utilisation
- Répondre aux besoins des opérationnels tout en permettant la consolidation

L'innovation de ce portail est double:

- Technique: aucune donnée n'est stockée dans ce portail grâce à une communication permanent en temps réel avec SAP.
- Ergonomie: la facilité d'utilisation et son intuitivité

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet est conjointement mené par le département RH et le département IS.

L'organisation projet est donc construite sur ce schéma avec des binômes IS et RH pour la direction et le sponsorship du projet. Nous nous sommes également appuyé sur les RH locaux pour le testing et la mise en œuvre locale, un business champion pour l'expression du besoin, le testing et la conduite du changement et sur des experts internes et partenaires externes pour le design

technique de la solution et sa mise en œuvre.

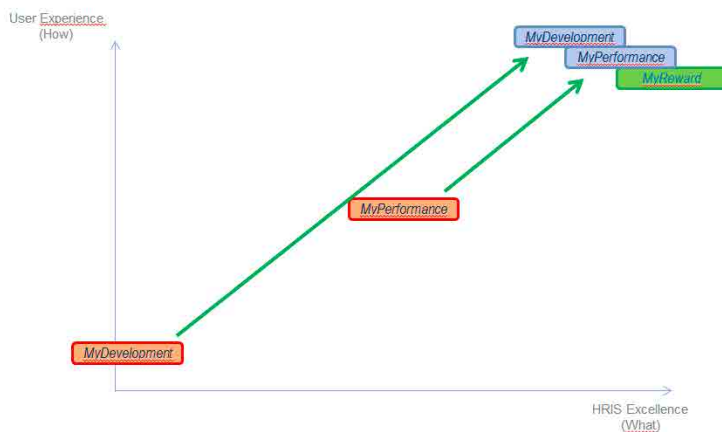
DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nous avons relevé 3 difficultés principales:

Expertise : Nous sommes accompagnés par de très bons partenaires, spécialistes SAP HR d'un côté et Solution Web de l'autre. Nous avons choisi de gérer deux acteurs pour cette co-construction afin de tirer le meilleur parti des 2 mondes.

Sensibilité du projet : La donnée 'salaire' et son traitement sont des sujets très sensibles. Toute erreur ou aléas d'exécution est très mal perçu eu égard à l'association que chacun fait avec le traitement de la paye jugé très rigoureux. Ainsi, une campagne de tests approfondis pour garantir la fiabilité et la performance de l'application ainsi que la bonne intégration entre la solution Back-office & la solution Front-End a été menée.

Execution du process : L'application, telle que perçue par les utilisateurs, est de grande qualité et intuitive. Elle doit cependant rester fiable et être accompagnée d'une dynamique de change Management ad hoc. un support Post-Projet intense a été mis en place afin de palier tout bug / anomalie / incompréhension et ne pas altérer l'image de l'application et le BUY-IN.



RÉSULTATS

Une facilité d'utilisation pour tous les managers qui proposent des révisions de salaires, l'allocation d'un Bonus ou une promotion : Nous avons collecté de nombreux retours positifs de la part des managers et directeurs, mettant en avant la simplicité d'utilisation de l'outil et sa rapidité.

Une consolidation facilitée bannissant les multiples fichiers Excel en parallèle : Les discussions d'arbitrage, à tous les niveaux hiérarchiques, se sont faites en se basant sur l'application, sans extraction alternative ou complémentaire.

La validation de notre approche stratégique élaborée en 2011 : SAP est confirmé dans son positionnement de socle du SIRH de Sanofi Pasteur MSD.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le projet aura peu d'évolutions dans le futur: nous profiterons des remarques d'amélioration pour consolider cette application.

En revanche, la Roadmap SIRH s'appuie de manière très forte sur la réussite de ce projet. Cette approche et cette stratégie est validée par les Sponsors du SIRH, au plus haut niveau.

- notre outil d'évaluation de la performance (MyPerformance) va être projeté au même niveau d'ambition: une excellence opérationnelle irréprochable et une ergonomie qui en facilite la compréhension, l'usage et l'appropriation
- la prochaine brique fonctionnelle du SIRH (MyDevelopment) va permettre à l'entreprise d'exécuter et suivre le plan de développement de chaque collaborateur. L'ambition de ce projet est importante: **créer et déployer cette application dans notre nouveau standard** (robustesse & ergonomie)

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

En appui de nos politiques RH européennes notre stratégie SIRH est portée par l'ambition d'allier robustesse du back-Office et facilité d'utilisation (ergonomie et mobilité). MyReward, la nouvelle brique de notre SIRH dédiée aux révisions salariales nourrit cette ambition et conforte nos choix stratégiques.

Process Européen : Cette brique est innovante car nous avons autant de process de révision salariale que de pays. Il en était de même pour les calculs des bonus & leur attribution.

Un back office robuste et un front office ergonomique : Le système mis en place garde les avantages déjà connus de notre ERP : robustesse, fiabilité des données tout en étant attractif pour les utilisateurs de par son intuitivité et sa facilité d'utilisation.