

CATÉGORIE - DÉVELOPPEMENT RH

Mise en place d'un SI dédié au développement RH dans un groupe décentralisé et international



**CÉCILE
KAVAKDJIAN**

Diplômée de L'IAE d'Aix en Provence en Ressources Humaines, j'ai commencé ma carrière en travaillant dans le recrutement, puis en tant que généraliste RH dans le

milieu IT. Chez VINCI depuis 2003, d'abord en filiales sur des missions de déploiement de SIRH orientée paie, ensuite à la holding où j'ai occupé des fonctions de responsable développement RH puis, nommée DSIRH du Groupe en 2012, à ce titre, en charge, entre autre du projet de déploiement sur SIRH commun VINCI, HCM Cloud sur la partie talent et compensation.



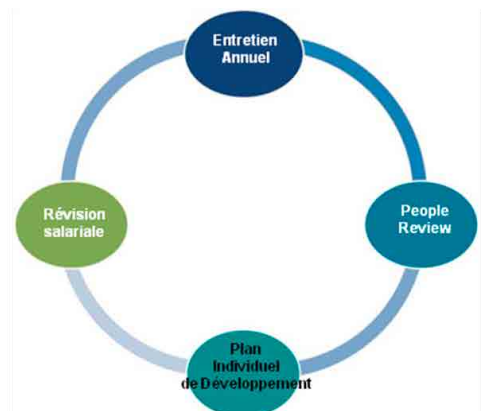
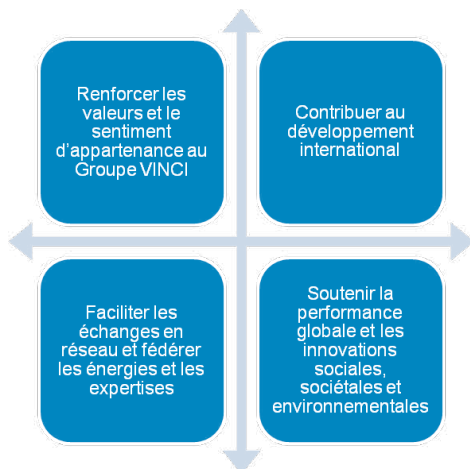
Acteur mondial des métiers des concessions et de la construction avec plus de 38 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, VINCI emploie plus de 185 000 collaborateurs dans une centaine de pays. Son métier est de financer, concevoir, construire et gérer des équipements qui améliorent la vie de chacun : infrastructures de transport, bâtiments publics et privés, aménagements urbains, réseaux d'eau, d'énergie et de communication. VINCI met sa performance de groupe privé au service de l'aménagement de la Cité et du développement des territoires.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Quatre axes prioritaires de politique RH ont été définis pour accompagner la stratégie du groupe VINCI. La DRH a ensuite décliné une politique de développement des ressources humaines autour de la définition d'un langage commun RH :

C'est à partir de cette politique de développement des ressources humaines qu'est né le projet VITALIS : « Vinci Talent Information System ». Le déploiement VITALIS permet la mise en œuvre de la politique RH et a pour vocation d'aider les managers dans leurs actes managériaux fondamentaux. Ce projet permettra une meilleure transversalité de la poli-

tique RH et des processus de développement RH rattachés, transversalité nécessaire dans notre Groupe qui est aujourd'hui très décentralisé mais dont les 4 grands domaines business sont très complémentaires. Ce projet servira de support à la consolidation d'une gestion des ressources humaines harmonisée, basée sur un langage et des référentiels partagés.



RÉALISATION DU PROJET

Après avoir mené un appel d'offres, nous avons fait le choix de partir avec l'éditeur Job Partners pour le déploiement de notre projet VITALIS. 4 briques seront déployées au travers de cet outil : le dossier du collaborateur afin de créer une base de gestion administrative dans l'outil, la révision salariale, l'entretien annuel et la people review.

La première étape a été de construire le « core model » de l'outil. Pour qu'il puisse s'adapter à toutes nos filiales, nous avons choisi plusieurs filiales, toutes très différentes afin de le co-construire ensemble : VINCI Construction Terrassement, VINCI Construction Grands Projets, VINCI Concessions (siège) et VINCI Park (périmètre France).

Des entretiens ont été menés auprès des DRH et des opérationnels (Directions opérationnelles, fonctionnelles, de région, de secteur, de

site, etc.) afin de définir **un socle commun** représentatif des processus en place au sein des sociétés du Groupe.

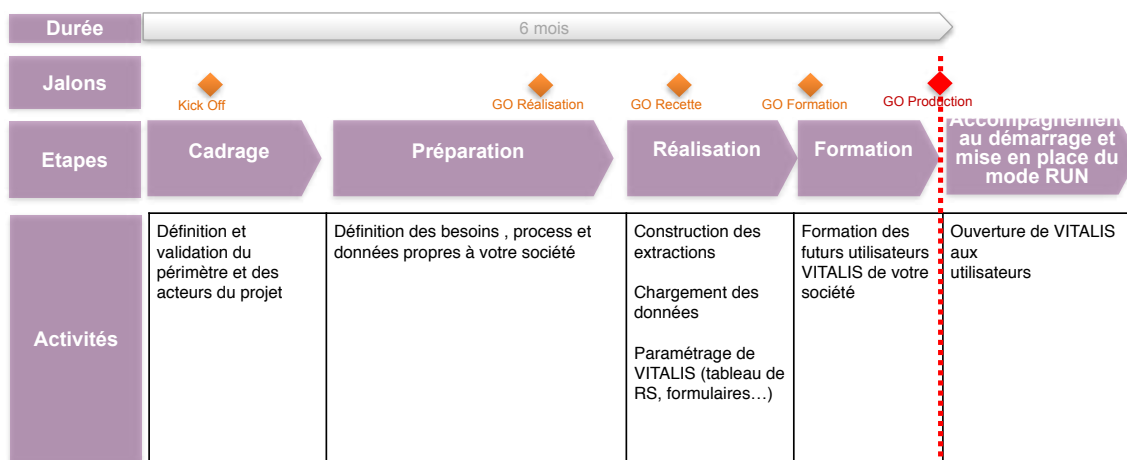
Une 1^{ère} version de VITALIS (Jobpartners) a été déployée fin 2011. Au même moment, JobPartners a été racheté par Taléo puis Taléo par Oracle. Nous avons donc décidé de refaire un appel d'offres pour avoir un outil pérenne à implémenter auprès de nos 40 000 managers. C'est le produit Fusion d'Oracle qui a été choisi pour succéder à JobPartners. Nous en avons profité pour revoir également le core model qui ne s'adaptait pas à toutes les filiales. A partir de 2013, une seconde version a donc été mise en œuvre avec HCM Cloud et déployée en plusieurs vagues successives.

Pour tous les déploiements, nous avons suivi la même méthodologie projet :

Nous avons fait le choix de déployer d'abord le process de révision salariale car c'est un process

qui gagne à être informatiser avec un vrai avantage apporté par les workflows, qui permettent de fluidifier le process pour tous les utilisateurs. Le 2^e module déployé a été le module d'entretien annuel. Le module de people review n'a pas encore été déployé. L'outil est alimenté par les données de paie (chaque entité a son propre système de paie) et par les données de l'annuaire.

UN DEPLOIEMENT EN 5 ETAPES



- **Accompagnement de l'équipe à chaque phase du projet**
- **Utilisation du kit de déploiement : ensemble des documents de travail fournis par l'équipe VITALIS**

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour mener à bien ce projet, nous avons mobilisé toute l'équipe centrale SIRH pour la gestion de projet et l'accompagnement des entités dans le changement. Nous avions également un chef de projet dans chaque entité qui nous aidait dans chaque phase du projet afin d'être au plus près des spécificités locales.

Toutes les équipes étaient également composées de profils différents avec un représentant SI et un représentant RH.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté réside dans le choix même de l'outil, qui, quand nous l'avons choisi, était très jeune et encore peu mature. Nous faisons partie des premiers clients Fusion, cela a ses avantages mais également ses inconvénients (problèmes techniques, modules encore non testés...). Cela a apporté un peu plus de complexité au projet.

La 2^e difficulté était liée au contexte même de l'entreprise. Installer un socle commun à tout le Groupe n'était pas chose facile : chaque filiale est très autonome et a ses spécificités, il fallait pour que cela fonctionne que l'outil puisse être utilisé partout. Nous avons donc beaucoup travaillé sur le core model (et même refait une fois) pour qu'il s'adapte à toutes les filiales.

Nous avons aussi beaucoup travaillé la conduite du changement et l'appropriation par tous du nouvel outil. Pour cela nous nous sommes beaucoup appuyés sur nos chefs de projet en filiales.

RÉSULTATS

Nous avons déployé la base collaborateurs et les modules révision salariale et entretien annuel dans presque tout le pôle Construction au niveau France (plus de 16 000 collaborateurs). La partie People review par contre a pris du retard et sera déployé en septembre.

L'outil a été bien accueilli et nous allons pouvoir continuer en accélérant le déploiement sur les sites internationaux.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Le module people review va être déployé sur tous les sites disposant déjà de Vitalis dès septembre ;
- Accélération du déploiement en modifiant la stratégie de déploiement pour raccourcir un maximum les délais ;
- Déploiement à l'international.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La mise en place d'un socle commun mondial

Vinci est un Groupe très décentralisé, mettre en place un outil commun à tous tout en respectant les spécificités des métiers, ainsi chaque filiale retrouve son propre process (par exemple : chaque filiale a son propre formulaire d'entretien annuel), avec une base de données de tous les managers et des process harmonisés pour la révision salariale était un grand enjeu. C'est le 1^{er} projet transverse de cette ampleur que nous ayons réussi à mener.

La méthodologie projet

Vinci est encore assez peu mature en termes de SIRH, l'entreprise est peu habituée aux projets SIRH, notamment au niveau Groupe. Nous avons donc beaucoup travaillé sur la méthodologie projet afin qu'elle soit

le plus carré possible et que la ligne directrice à suivre soit la plus simple et la plus compréhensible possible aux filiales.

En effet, un projet mal préparé et mal cadré peut vite faire vaciller un projet !

Changement de la logique d'intégration de l'outil

Fusion étant un produit américain, nous avons dû travailler sur son adaptation à une logique « plus européenne » notamment dans sa façon de communiquer avec les autres outils. Fusion avait été conçu pour être maître sur les autres applications, y compris les applications de paie, ce qui ne convenait pas à notre contexte, où il était nécessaire que la paie reste maître sur l'outil de développement RH. Nous avons donc retravaillé pendant plusieurs mois le schéma d'intégration de l'outil afin que les paies locales restent maîtres.