

## Conception, réalisation et déploiement d'un SIRH national au sein du réseau des CCI de France



### ANDRÉ MARCON

André Marcon a été élu le 22 Février 2011 par ses pairs, chefs d'entreprise et Présidents de CCI, pour présider CCI France dont il était jusqu'à cette date le premier vice-président et Président de la CCI de la

région Auvergne. Il avait pris part à ce titre aux travaux préparatoires au projet SIRH des CCI qu'il a fait sien pour le soumettre avec succès à l'adoption de son Assemblée 9 mois après son élection. Elu pour cinq ans, il achèvera sa mandature fin 2016 après avoir conduit à bonne fin, dans le strict respect des engagements initiaux, ce grand projet structurant au bénéfice du réseau consulaire. André Marcon est hôtelier, responsable d'organisations professionnelles et gérant de société. Il est également maire de la commune de Saint Bonnet Le Froid, en Haute Loire et président de MACEO, structure d'appui au développement économique du Massif Central.



*CCI France est l'établissement public national fédérateur et animateur du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie qui constitue un maillage de 163 établissements publics, régionaux et territoriaux au service des entreprises (formalités, création, transmission, développement, innovation, accompagnement à l'international, animation de réseaux, formation) et du développement économique des territoires. Les services de CCI France constituent un centre de ressources et d'animation pour l'ensemble des CCI. Dans ce cadre, la tête de réseau pilote un certain nombre de projets nationaux décidés par son assemblée, parmi lesquels celui de la réalisation et du déploiement d'un Système d'Information RH.*

## CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, la loi a conféré aux CCI de région (CCIR) le statut d'employeurs des agents de droit public et leur a confié la gestion administrative et la paye de ces personnels statutaires en lieu et place des CCI territoriales.

Anticipant sur l'échéance et allant au-delà de la prescription légale, les CCI ont décidé, par une délibération de l'Assemblée générale de CCI France en 2011, de mettre en place un Système d'Information RH national et d'en confier la mise en œuvre à la tête de réseau CCI France.

Les objectifs expressément visés à l'appui de cette décision sont les suivants :

- **Doter les CCIR employeurs d'un système de gestion administrative et de paye à la mesure de leur nouvelle volumétrie** (les effectifs gérés par chacune d'entre elles se trouvant en moyenne multipliés par dix) ;

- **Sécuriser l'employeur régional sur les plans juridique, social et fiscal** avec un socle national de règles de gestion administrative et de paye, une harmonisation régionale des dispositions réglementaires intérieures et des pratiques ;

- **Doter les CCI d'un système d'information intégré au service d'une politique RH à l'échelle du réseau**, avec une montée en compétence des équipes RH/Paye, gestion des compétences et des rémunérations du personnel ;

- **Automatiser et mutualiser les ressources afin de réaliser des économies d'échelle ;**

- **Disposer d'une information sociale actualisée et fiable, consolidée au plan régional comme au plan national.**

## RÉALISATION DU PROJET

La solution HR Access dans sa version Suite 7 a été choisie, avec la société ACCENTURE comme intégrateur. Le marché portait sur la conception, la réalisation, le déploiement et la maintenance (jusqu'en 2017 inclus) : du socle de gestion administrative et de paye (tranche ferme) et des modules RH et budgétaires (tranche optionnelle).

*Janvier 2012 – mars 2013 : Conception, réalisation et phase pilote*

Deux CCIR ont été choisies comme pilotes pour le déploiement de la solution de GA/PAIE. Une version test a été mise en production le 6 janvier 2013, dans un délai très serré, afin d'assurer la gestion administrative et la paie des quelque 2000 collaborateurs des deux régions concernées. La phase d'expérimentation a duré trois mois, parallèlement à la réalisation de la solution cible qui a été mise en production le 1<sup>er</sup> avril 2013.

# CATÉGORIE - SI RH

Avril 2013 – décembre 2014 : trois vagues de déploiement

Les chantiers de déploiement nécessitent 9 à 10 mois de travaux : pilotage et coordination régionale, collecte des éléments de paramétrage de la couche régionale, réalisation des interfaces, reprise des données des salariés, formation à l'outil, paye à blanc, bascule. Ci-dessous le programme des 3 vagues successives de déploiement :

Pilotes	Vague 1 1 <sup>er</sup> avril 2013	Vague 2 1 <sup>er</sup> janvier 2014	Vague 3 1 <sup>er</sup> janvier 2015
Nord de France Champagne Ardenne	CCI France Auvergne Bretagne Poitou Charentes	Basse Normandie, Haute Normandie, Languedoc- Roussillon, Midi Pyrénées, Rhône Alpes	Alsace, Aquitaine, Bourgogne, Centre, Corse, Franche Comté, Limousin, Lorraine, Pays de Loire, Picardie, Provence Alpes Côte d'Azur
<b>2 000 salariés</b>	<b>4 000 salariés</b>	<b>9 000 salariés</b>	<b>11 000 salariés</b>

La gestion administrative quotidienne et la paie des 26 000 collaborateurs du réseau des CCI sont assurées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 dans le système national, structuré autour de 26 entités employeurs et leurs 415 établissements.

2014 – 2015 : intégration des modules RH et budgétaires

En novembre 2013 il a été décidé par les instances des CCI d'enrichir le socle commun et d'intégrer des modules tels que la gestion des temps, la gestion de la formation, les entretiens d'évaluations, les compétences et un module budgétaire. Il a été considéré que le niveau de stabilisation du socle administratif et réglementaire de paie et l'avancement conforme au planning du déploiement régional justifiaient de mettre à disposition des CCIR, dès l'achèvement du déploiement, un ensemble complet d'outils partagés de gestion et de valorisation du capital humain du réseau consulaire.

Détail des fonctionnalités à disposition des CCIR :

**Socle commun de Gestion administrative et de Paie** : Le SIRH des CCI couvre toutes les fonctions classiques de GA et Paie. Le système est accessible par le Web, il distingue différents profils d'utilisateurs en fonction des droits d'accès et des périmètres de

confidentialité couverts.

**Reporting des données sociales et de paie** : Outre une bibliothèque de requêtes et de rapports spécifiques produits à la demande, le SIRH met à disposition des responsables RH/paie des CCI des outils de requêtes de la base d'information sur le périmètre régional et infra régional à des fins de contrôle de paie, de contrôle du déclaratif et de reporting décisionnel.

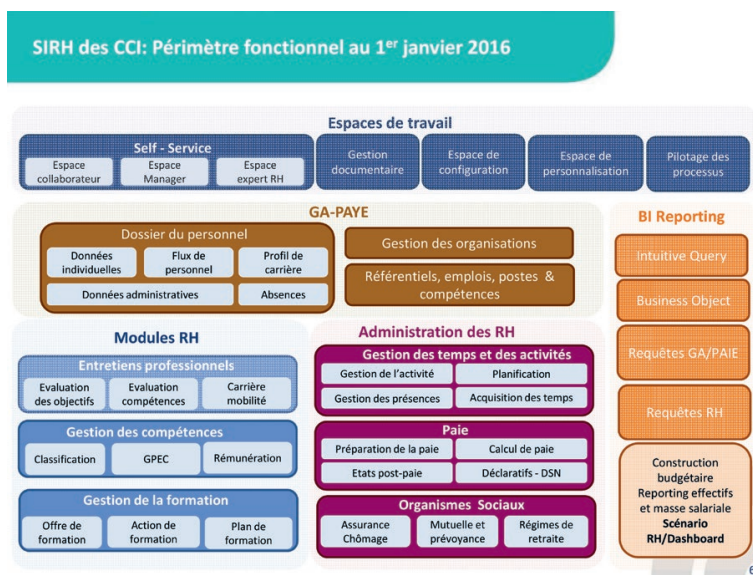
données du dossier administratif, la gestion automatisée des absences et congés, la consultation du planning d'absences, l'accès aux modules de gestion des temps, à l'expression et au suivi des besoins de formation, à la gestion des entretiens d'évaluation, etc. Le self-service est par ailleurs doté d'un système automatisé de notification, de tâches à réaliser et d'alertes à destination des salariés, managers et gestionnaires RH/paie.

**Contrôle et gestion budgétaire de la masse salariale** : Une solution de gestion budgétaire et de suivi de la masse salariale et des effectifs a été conçue sur la base du logiciel Scénario RH de l'éditeur Allshare. Ce module est alimenté mensuellement par les données de paie.

**E-Portail – Self-service** : Il offre à chaque collaborateur un espace personnel et sécurisé avec les bulletins de paie dématérialisés, certaines

Les modules de gestion des entretiens d'évaluation, des compétences et de la formation sont encore en cours de déploiement. Le module de pointage au poste informatique (personnel horaire et au forfait jour), contrairement aux précédents qui relèvent du socle commun, est déployé à la demande sur un périmètre variable (région entière ou établissements).

L'offre de services disponible depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.



## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Comme indiqué précédemment, l'une des contraintes du projet résidait dans son calendrier très resserré, obligeant à mener de front les travaux de réalisation de la solution et les travaux de déploiement pour couvrir l'ensemble de la population à l'échéance de janvier 2015, tout en prenant en compte les évolutions statutaires et les accords sociaux intervenant au fil de l'eau.

La contrainte budgétaire a imposé quant à elle un contrôle quotidien des travaux des prestataires et des arbitrages réguliers visant à maîtriser notamment la charge de maintenance évolutive. Sur la période projet 2012-2017, l'investissement s'élève au total à 19 M€ HT, ce qui représente 3 % de masse salariale hors charges en 2015.

Le SIRH des CCI couvre tous les niveaux du réseau (CCI Régionales employeurs, CCI Territoriales auprès desquelles est mis à disposition le personnel, établissements ou services gérés de ces dernières de type centres de formation, antennes, écoles etc.), auxquels il doit apporter les services attendus en termes de pilotage, de fonctionnalités d'administration et de gestion RH, de déclaratif, de reporting social, comptable et financier etc. Aussi la principale difficulté du projet a-t-elle résidé dans la prise en compte, tant au stade de la conception des modules qu'à celui de leur déploiement, de la grande diversité des organisations en place, des niveaux de maturité de la régionalisation, des degrés de réceptivité au projet et des besoins exprimés. Cette complexité s'apprécie dans le contexte de rupture précédemment évoqué, logiquement générateur de plus ou moins grande résistance au changement suivant les régions, étant précisé que les règles régissant l'Institution consulaire ne confèrent aucune autorité

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité du projet SIRH de l'institution consulaire CCI réside moins dans l'ambition, que d'autres institutions publiques ont expérimentées avant elle, que dans sa bonne fin, dans le respect d'un calendrier prévisionnel très contraint, du budget alloué et des objectifs assignés, ces derniers ayant même été dépassés s'agissant de l'offre de services.

Il convient de souligner l'ampleur de cette ambition, qui ne s'est pas limitée à la mise en place d'un système national de paie, **mais bien d'un système RH intégré**, parallèlement à la conclusion d'accords sociaux s'inscrivant dans un profond mouvement de convergence : contrat national unique de prévoyance et contrat national santé en lieu et place des contrats locaux, harmonisation des régimes de retraite complémentaire, classification nationale des emplois. Le tout sur fond de réduction très significative de la ressource fiscale des CCI et de perspectives de refonte de la carte consulaire à compter du 1er janvier 2017 conduisant à mettre en œuvre,

durant le projet, des mesures sociales de mobilité et de réduction d'effectifs.

Le projet SIRH est marqué au sceau des ruptures dont il est à la fois le produit et le vecteur : l'obligation légale de transfert des personnels statutaires aux CCIR constitue la rupture ayant ouvert la fenêtre d'opportunité permettant de convaincre le réseau de mettre en œuvre ce projet sous cette forme de plateforme nationale. La mise en œuvre du projet a quant à elle directement induit ou favorisé des ruptures dans les organisations, les processus, les procédures et les usages. En cela, **l'adoption au niveau RH d'un système d'information national contribue à structurer le réseau consulaire historiquement construit sur l'échelon local.**

**L'innovation du projet s'apprécie ainsi non pas dans sa nature** (ni le principe d'un SI central, ni le contenu de la solution développée en restant au plus près du standard ne sont révolutionnaires), **mais dans le caractère historique de la réalisation par le réseau des CCI, sous la conduite de CCI France, sur la durée d'une mandature, d'un projet d'ampleur significative aussi structurant pour le réseau lui-même.**

hiérarchique d'un échelon du réseau sur un autre.

Le mode de gouvernance du projet a ici pleinement joué son rôle pour surmonter cette difficulté :

- Soutien de la direction de CCI France et du Comité de pilotage national ;
- Rôle pivot conféré aux CCIR via des implications à tous les niveaux ;
- Proximité au quotidien avec les utilisateurs via un service hotline très réactif
- Implication très opérationnelle de l'équipe projet, notamment sur la couche fonctionnelle métier de la solution.

Le parti pris de l'adaptation de la solution à la diversité des organisations en place a également été déterminante. En n'imposant aucun modèle d'organisation, au prix d'une complexité accrue de construction de la solution, la démarche projet a facilité l'appropriation de l'outil par les différentes entités du réseau, laissant ainsi le temps aux organisations locales et régionales d'évoquer à leur rythme pour en optimiser l'usage.

## ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet SIRH est placé sous la surveillance d'un Comité de Pilotage National composé de trois présidents et de trois directeurs généraux. Ce comité se réunit mensuellement pour assurer le suivi du projet, arbitrer les demandes d'évolutions et faire toute proposition relative à l'évolution du projet à l'attention des instances de CCI France.

L'équipe projet est formée de 4 collaborateurs : un directeur de projet, une experte paie en charge de la solution informatique, une experte technico-fonctionnelle et une assistante.

Cette structure légère s'appuie sur des prestataires pour assurer les travaux suivants :

- Intégration et déploiement, maintenance, exploitation technique
- Expertise en conception et spécifications fonctionnelles détaillées
- Recette
- Assistance hot line aux utilisateurs du réseau

L'équipe projet anime parallèlement deux Clubs Utilisateurs : GA/Paie et module budgétaire.

## RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

En se substituant aux 132 systèmes de paie locaux en vigueur en 2011, le SIRH a, par définition, permis à la fois une rationalisation des outils et une convergence des règles appliquées au profit d'un socle social et réglementaire commun, servant en cela les objectifs fixés de rationalisation, d'harmonisation et de sécurisation des CCIR employeurs.

CCI France assure en outre une veille administrative, légale et réglementaire quotidienne qui trouve sa traduction immédiate dans le paramétrage du système national et fait l'objet d'un accompagnement sous forme de documentation en ligne, d'échanges au cours des réunions du club utilisateurs et le cas échéant d'ateliers spécialisés. **Par cet apport technique, pédagogique et réglementaire, CCI France contribue à la spécialisation du métier de gestionnaire de paie, nécessaire à la fois pour optimiser l'usage du SIRH et pour répondre à l'inévitable évolution du métier de « technicien de paie » vers celui de « contrôleur de paie »** qu'induit notamment l'entrée en vigueur de la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

À quelques exceptions près, les systèmes de paie en vigueur en 2011 n'offraient pas toutes les fonctionnalités actuelles du SIRH (rétroactivité de paie, self-service salarié et manager reportant la charge de saisie des congés, bulletin dématérialisé...) permettant **d'améliorer la productivité de services de gestion administrative et de paie**. En outre, moins d'une trentaine de CCI étaient alors dotées d'outils de gestion RH intégrés (gestion dématérialisée des entretiens professionnels, gestion des compétences, gestion de la formation des salariés) et d'outils de gestion budgétaire prévisionnelle de la masse salariale et des effectifs.

En généralisant l'usage de ces modules, le SIRH répond à l'objectif initial visant à engager le réseau dans une politique ambitieuse de gestion des ressources humaines en s'appuyant sur des outils communs et partagés.

Les outils de pilotage de la politique RH comme de la politique sociale procédaient jusqu'alors quasi exclusivement d'une consolidation de données déclaratives. **Le SIRH est aujourd'hui en mesure de produire, en temps réel, des données parfaitement fiables et homogènes sur les différents périmètres, local, régional et national.**

La mise en place du système d'information RH national dans le contexte de la régionalisation des effectifs s'est logiquement traduite, au sein des régions qui en ont tiré parti en matière d'organisation, par des économies de gestion constitutives du retour d'investissement attendu :

- 16 CCIR sur 20 ont à ce jour constitué un pôle spécialisé : **le niveau de performance de ce groupe (220 à 290 dossiers de paie gérés par gestionnaire) est conforme voire supérieur au standard.**

- Le suivi de l'évolution du nombre de gestionnaires de paie dans les CCIR ayant intégré le SIRH en 2013 et 2014 révèle une **réduction d'effectif de 30 %, confirmant en cela le gain attendu de la mutualisation permise par l'outil partagé.**

Le coût d'exploitation courante du SIRH au niveau central se situe quant à lui au niveau moyen observé par les études comparatives du coût « SI » de production d'un bulletin de paie (11 € HT), alors même que cette exploitation couvre, au-delà de la paie, toutes les fonctionnalités additionnelles (Self, GTA, reporting, budget, gestion RH...) ainsi qu'une assistance « métier » et « outil » au quotidien.



## FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la réforme territoriale entre en vigueur se traduisant par la réduction de 21 à 12 le nombre de CCIR employeurs dans le SIRH et de 116 à 85 le nombre de CCI territoriales qui leur sont liées. Cette réforme oblige, au niveau du SIRH, à mettre en œuvre l'équivalent d'une nouvelle vague de déploiement et à faire évoluer le paramétrage de la solution sur la totalité des composantes applicatives. Si la totalité du périmètre applicatif cible du SIRH des CCI est aujourd'hui actif, la perspective de ce bouleversement territorial a conduit plusieurs CCIR devant fusionner à différer la mise en œuvre de certaines fonctionnalités RH offertes par le système national.

Une autre échéance réside dans l'accompagnement du réseau dans la mise en application effective de la

DSN. Les CCI sont actuellement en attente d'un décret devant préciser l'échéance à laquelle elles seront contraintes de passer en DSN. **Pour autant, le SIRH peut actuellement répondre aux exigences de la DSN phase 2 et sera adapté à celles de la norme phase 3 pour le 1<sup>er</sup> janvier 2017**, dans la mesure où quelques CCIR adopteront volontairement ce mode déclaratif à cette prochaine échéance.

L'extension du SIRH des CCI à de nouvelles populations constitue une perspective d'évolution qui a d'ores et déjà pris corps **avec l'intégration, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, de l'établissement d'enseignement supérieur Grenoble Ecole de Management**, doté depuis cette date du nouveau statut juridique d'EESC, société employeur sous convention collective spécifique. **Le SIRH a capacité, suivant cet exemple, à accueillir d'autres écoles ou établissements de formation adoptant ce**

**statut, ainsi que le personnel des services industriels et commerciaux gérés par le réseau, non transféré par la loi aux CCIR.**

Le SIRH des CCI est un outil de transformation organisationnelle de la filière RH au sein du réseau consulaire, **laquelle est passée en 6 ans du stade de services locaux indépendants à celui de centre de ressources national**, au prix d'un effort intense de refonte et de standardisation des processus, de mutualisation des ressources techniques et humaines.