

CATÉGORIE - SI RH

Configuration & déploiement du nouvel SIRH groupe en 7 mois et demi



LAURENT GERBIER

Diplômé de l'Institut Supérieur du Commerce de Paris dont un an passé à l'European Business School de Londres, Laurent débute sa carrière en 2001 au

sein de CLM Consultants, société de conseil en organisation et systèmes d'information. Il intègre ensuite Alstom en 2005, à la DSI tout d'abord, où il a occupé successivement le rôle de chef de projet, puis de Business Partner pour différents métiers. En 2011, il rejoint les équipes RHs d'Alstom pour prendre en charge l'implémentation du service partagé paie & administration RH sur la France. Depuis 2 ans, Laurent travaille au sein de l'équipe HR Transformation, dont l'objectif est de rendre plus agile la fonction RH en optimisant les processus & outils. C'est dans ce contexte qu'il a pris en charge le projet du nouvel SIRH d'Alstom et a mené à bien ce projet en étroite collaboration avec l'équipe IT.

ALSTOM

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur ferroviaire. Alstom offre la gamme de solutions la plus large du marché – des trains à grande vitesse aux métros et tramways – des services personnalisés (maintenance, modernisation...) ainsi que des solutions d'infrastructure et de signalisation. Alstom se positionne comme un leader mondial des systèmes ferroviaires intégrés. En 2015/16, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 6,9 milliards d'euros et enregistré pour 10,6 milliards d'euros de commandes. Alstom, dont le siège est basé en France, est présent dans plus de 60 pays et emploie actuellement 31 000 collaborateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En avril 2014, General Electric et Alstom annoncent le rachat des activités Energies d'Alstom par l'entreprise américaine.

En prévision de la séparation, la branche Transport d'Alstom lance en décembre 2014, un appel d'offre auprès des principaux éditeurs SIRH pour le déploiement « Big Bang » du futur SIRH Alstom.

Les enjeux du projet étant de :

- Permettre l'indépendance du futur groupe Alstom vis-à-vis de General Electric dans la gestion de son SIRH
- Doter le groupe Alstom, recentré sur le ferroviaire, d'un outil adapté à sa taille et à ses besoins tant en termes de coûts que de fonctionnalités
- Déployer un outil complètement intégré permettant l'optimisation des flux de données

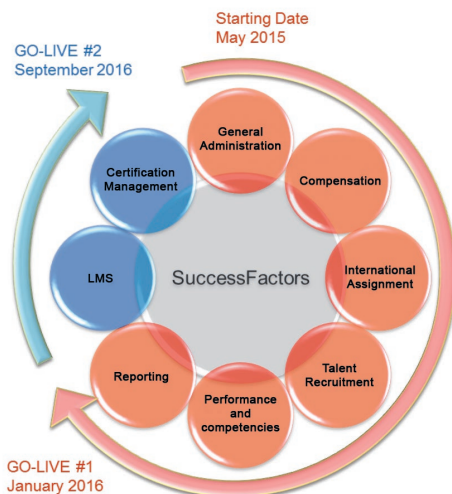
- Améliorer l'expérience utilisateur à l'image du « New Alstom », groupe se voulant plus agile.

RÉALISATION DU PROJET

Nous avons choisi en avril 2015 la solution SuccessFactors et avons débuté le mois suivant les premiers ateliers de configuration. A noter que la présence d'un SIRH depuis près de 10 ans et de processus RH matures retravaillés en Septembre/Octobre 2014 ont permis de débiter les ateliers de configuration très rapidement après la signature du contrat avec SAP.

Le projet a duré moins de 8 mois pour la mise en place de SuccessFactors sur les modules suivants pour plus de 30 000 collaborateurs répartis sur environ 60 pays :

- Gestion administrative
- Rémunérations : revue de salaire, calcul des bonus et gestion de l'approbation des plans de rémunération à long terme
- Recrutement
- Checklist d'intégration des nouveaux arrivants
- Objectifs & Evaluation de la Performance



- Revue des Talents / Potentiels
- Suivi des entretiens de carrière
- Évaluation des compétences

À cela s'ajoute :

- Les interfaces, SuccessFactors étant considéré comme la solution maître (outils Financiers, Paie France, Gestion des temps, IT : annuaire d'entreprise)
- La gestion du changement (communication, formation des utilisateurs RHs, accompagnement des employés/managers)

La solution est déployée en 5 langues (Français, Allemand, Anglais, Espagnol et Portugais Brésilien)

Les principales phases du projet ont été :

- La configuration des modules de mai à septembre 2015, la configuration ayant été gérée sur 3 itérations
- Les tests d'acceptation par les utilisateurs clés d'octobre à novembre 2015
- La préparation des supports de formation et de gestion du changement également d'octobre à novembre 2015
- Le déploiement des formations et la migration des données depuis Peoplesoft & Taleo en décembre 2015
- Le lancement officiel aux RHs & aux salariés respectivement les 11 & 25 janvier 2016

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Côté RH, nous avons :

- 1 chef de projet RH à 80-90 %
- 5 Process Owners de 30 à 80 % suivant la phase du projet
- 3 Business analystes à environ 80-90 %
- 1 leader sur la gestion du changement travaillant avec 1 prestataire externe pour la production des documents

• Une dizaine de contributeurs représentants différents pays durant les phases de validation de la configuration

- Réseau de key users (20) durant les tests de validation, en charge du déploiement des formations en local (environ 400 RH à former)

Et côté IS&T :

- 1 chef de projet IS&T Alstom
- 1 coordinateur sur les sujets interfaces s'appuyant sur les experts fonctionnels & techniques des différentes solutions
- 1 chef de projet SAP
- 6 consultants SAP
- 1 consultant en charge de la migration des données

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Planning très serré : nous avons réussi à pallier à cette contrainte grâce aux décisions prises rapidement par le sponsor du projet.

Fonctionnalités non disponibles ou complexes à configurer : nous avons donc décidé d'aligner nos processus sur les fonctionnalités standards de la solution et d'adapter nos processus internes.

Indisponibilité des ressources sur certaines phases du projet que nous avons compensée par une implication plus forte d'autres contributeurs.

La migration de données, au regard des contraintes outils, des délais du projet et du contexte particulier de rachat d'une partie d'Alstom par General Electric (la solution source était désormais gérée chez GE) : La solution apportée pour résoudre cela fût la simplification de certaines règles de migration et profondeurs de la reprise des données.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Un planning ambitieux : seulement 7 mois et demi pour définir et déployer un nouvel outil SIRH sur l'ensemble du groupe Alstom

Une gouvernance agile : arbitrages liés à la configuration faits au jour le jour (tous les décisionnaires étaient impliqués quotidiennement)

Une implication forte des utilisateurs finaux : les représentants de la communauté RH de chaque région d'Alstom ont été impliqués dès la première phase de configuration

La communication sur le projet : le nouveau réseau social d'entreprise (Chatter), et tous les supports de communication en interne (intranet, TV, événements sur site) ont été utilisés pour promouvoir le projet

Un déploiement en Big Bang des modules dans tous les pays et sur tous les processus

RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

Le premier succès est le démarrage de SuccessFactors conformément au planning initial. Ceci a permis de lancer nos campagnes RH, adaptées à la stratégie du New Alstom, dès la première année sur plus de 60 pays avec au total 31 000 salariés.

A cela vient s'ajouter le respect des coûts et du périmètre définis initialement.

Les retours que nous avons eus de nos RH, managers et collaborateurs ont confirmé l'adoption de la solution par les utilisateurs. Les RH apprécient notamment l'interface « user friendly » et l'accès plus facile aux informations.

Certains managers ont commencé à utiliser la solution avant même le démarrage officiel et nos indicateurs de suivi du cycle annuel (objectif / performance) ont montré une progression significative comparative à l'année précédente (nous sommes passés de 87 % à 97 % pour

l'évaluation de la performance et de 67 % à 87 % pour la fixation des objectifs).

Les collaborateurs, quant à eux, apprécient le portail unique rassemblant leurs données personnelles et professionnelles mais également les offres d'emplois internes, qui étaient auparavant gérées via une autre interface.

Une plus grande efficacité opérationnelle : la mise en place d'un outil intégré facilite la fluidité des process dans l'outil avec une embauche simplifiée via l'intégration des données de recrutement, une revue des Talents / Potentiels entièrement traitée dans l'outil et le transfert d'une partie de la saisie des données personnelles avec un accès libre-service au salarié.

La collaboration des équipes RHs centrales et locales durant toute la durée du projet, bel exemple d'application de nos valeurs internes (Trust, Team, Action) : 18 nationalités ont été impliquées et 20 utilisateurs clés ont joué le rôle d'ambassadeurs de la solution en locale.

Le projet comme **moteur au déploiement de Chatter** pour les RHs (réseau social d'entreprise), utilisé comme un outil de communication interne auprès de la fonction RH et comme outil de travail au sein du projet.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le déploiement de la 2ème phase du projet avec le module LMS (Learning Management System) est prévu en Septembre 2016. Le contexte de ce projet diffère de la première phase puisque ni les processus, ni les outils n'étaient standardisés au sein du groupe. L'objectif est d'intégrer ce module à la solution déployée en janvier 2016. Le projet qui a démarré fin janvier 2016 est actuellement en phase de test par notre réseau de key users.

