

CATÉGORIE - SI & DIGITAL RH

Internationalisation et déploiement du SIRH : mise en place du socle



Gregory FOULON

Après des études supérieures en informatique, Grégory intègre, en 1998, la DRH de Bouygues Construction en tant que jeune cadre études RH où il développe

et déploie les outils internes de gestion des rémunérations. En 2002, il met en place un tableau de bord RH groupe et mène le projet de mise en place du SI décisionnel. En 2009, il est nommé responsable du service Développement SIRH et a en charge l'AMOA de l'ensemble des projets SIRH : projets HR Access (migration, self-service, GA internationale...), remplacement des outils de rémunération, recrutement...

Depuis 2014, Grégory est Directeur adjoint au sein du Centre de Compétences SIRH où il est en charge du déploiement d'un SIRH International, du reporting groupe et de l'architecture fonctionnelle.



Acteur global de la construction présent dans plus de 80 pays, Bouygues Construction conçoit, réalise et exploite des projets dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures et de l'industrie. Leader de la construction durable – responsable et engagé - Bouygues Construction fait de l'innovation sa première valeur ajoutée : une « innovation partagée » au bénéfice de ses clients, tout en améliorant sa productivité et les conditions de travail de ses 50 100 collaborateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Métier historique du groupe Bouygues, Bouygues Construction est un groupe international présent dans plus de 80 pays.

Les solutions SIRH sont très développées en France mais s'agissant de l'international, le contexte est le suivant :

- **Une vision consolidée très partielle** des principaux indicateurs RH, amplifiée par les contraintes RSE

- **Pas d'outil de pilotage** de la politique RH et des principaux process RH

- **Une gestion encore artisanale et très délocalisée** des Tops Managers et des Talents.

Les enjeux sont donc d'**internationaliser le SIRH d'une part et d'harmoniser et partager les processus RH clés** (Rémunération, Talent Management, Evaluation et Formation) en développant des outils plus orientés vers les managers et col-

laborateurs d'autre part. Un grand projet « SIRH Monde » a été lancé chez Bouygues Construction avec 2 composantes :

- La mise en place d'un **SIRH international** « socle », intitulé Chorus (2015/2017)

- Le lancement d'une **plateforme RH globale** de management des processus évoqués plus haut (2016/2018)

Le « programme », tel que nous le détaillerons par la suite, consiste en la mise en place de l'**écosystème Chorus**, chaque « brique » constituante faisant l'objet d'un projet en soi.

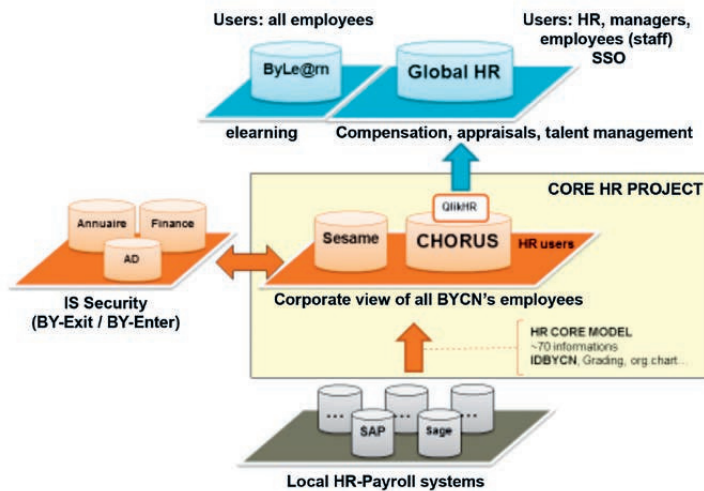
CONTENU ET RÉALISATION DU PROJET

Le programme est réellement rentré dans sa phase active en 2015 en préparation du lancement de la plateforme RH Globale.

S'est rapidement posée la question de l'**alimentation** d'une telle plateforme, positionnée en « esclave » au sein du SIRH, mais également d'autres solutions en cours de déploiement comme la plateforme de e-learning, l'ambition étant d'optimiser au maximum les interfaces et les tâches d'alimentation des données des collaborateurs. Nous avons donc choisi de lancer un projet de socle SIRH international capable d'alimenter les solutions Talents et Learning mais aussi d'être en mesure de faire office de « hub » pour les besoins futurs.

Des projets menés auparavant avaient mis en place certaines briques essentielles sur lesquelles nous pouvions reposer le socle du SIRH International :

- un **matricule unique** des collaborateurs qui permettait la consolidation des dossiers du personnel pour le reporting (projet Sesame) mais qui était surtout utilisé en France et en Suisse



- un référentiel des emplois harmonisé sur l'ensemble du monde
- la migration de notre cœur de SIRH vers HR Access v7 qui apportait, en standard, une première vision d'un core international
- l'utilisation de cette plateforme HRA pour la gestion administrative locale dans certains pays comme le Maroc, la Guinée Equatoriale ou le Turkménistan et qui constituait le premier lot du projet Chorus

Nous avons donc choisi de nous appuyer sur notre plateforme HRA et avons basé notre core HR sur 5 projets :

La généralisation du matricule unique (projet Sesame)

Sesame est une application en ligne qui délivre les matricules uniques. Elle opère certaines vérifications et contrôles afin de s'assurer que le même ID suivra toujours la même personne durant sa carrière dans le groupe, mais aussi si cette personne part et revient dans le Groupe. Le matricule unique (ou BYCNID) est la seule information imposée dans tous les SIRH/Paie locaux et constitue la base de la consolidation des informations des collaborateurs. L'ID national est une des composantes de la vérification. Dans certains pays, celui-ci n'existe pas ou doit être protégé à l'instar de la CNIL en France. Pour traiter ce

point particulier, nous avons imaginé un ID national générique, le **UNIK**, qui est calculé uniquement à partir des informations de naissance de la personne (pays, sexe, date, nom, prénom) et devient de fait indépendant des règles locales.

La Définition d'un Core HR international (projet Dossier Corporate)

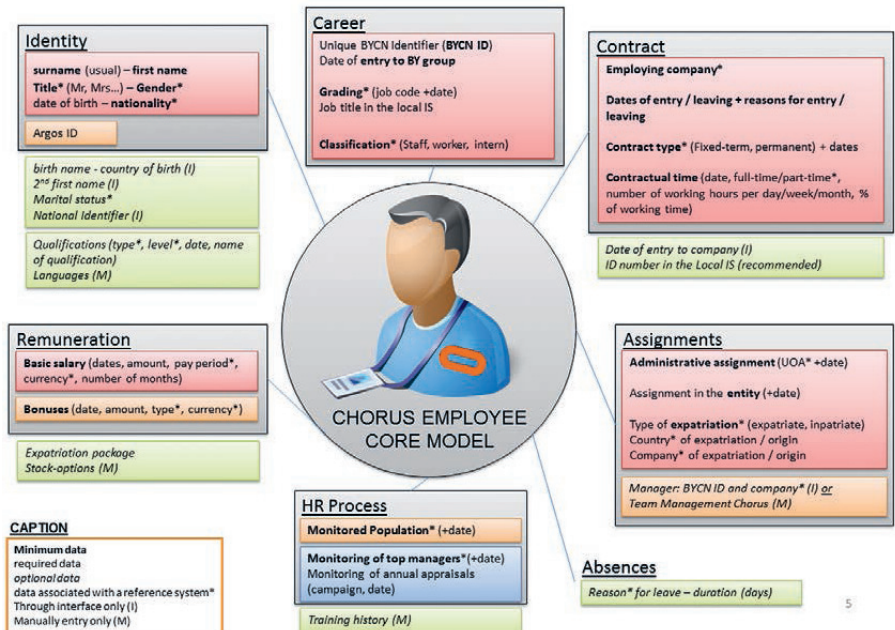
L'Employee Core Model s'articule autour de 3 notions essentielles : le matricule unique, le référentiel des emplois et l'affectation administrative. Il est constitué d'environ 70 informations réparties en 15 groupes et des

référentiels associés et communs à l'ensemble du groupe. Le Core Model prend « techniquement » la forme d'un dossier Corporate dans HRA, dossier issu de la consolidation des dossiers de gestion des différents SIRH/ Paie locaux.

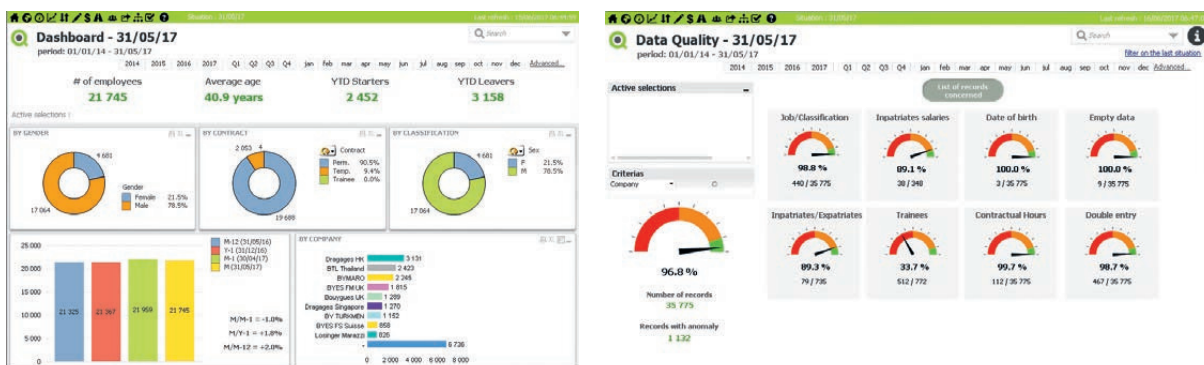
La Mise en place d'une collecte automatisée des données des collaborateurs à l'international (extension du projet Chorus)

Le Core HR défini, il a servi de base à une collecte automatisée des informations nominatives des salariés depuis les SIRH/paie de nos principales implantations à l'international (plus de 80 sociétés de tailles diverses). L'objectif était de couvrir 80 % des filiales pérennes de plus de 300 collaborateurs à fin 2016. L'objectif a été atteint. **Cela représente plus de 40 sociétés et 20 000 collaborateurs (staff et workers).**

Ce projet a consisté à définir un **contrat d'interface** technique, définir un **contrat d'engagement avec les structures locales** (modalités d'envoi : minimum mensuel, engagement de qualité des données...), expérimenter et industrialiser une **methodologie de déploiement** et enfin développer la mécanique d'échange, de contrôles et d'intégration des données dans Chorus.



CATÉGORIE - SI & DIGITAL RH



Le développement d'une solution de reporting opérationnel (projet QlikHR)

Nous avons développé une application Qlikview (QlikHR) qui est mise à disposition des structures « interfacées » avec Chorus de manière à leur offrir un dashboard clé en main mais également des outils de mesure de la qualité de leurs données. Cela permet d'obtenir une vision monde des indicateurs de Bouygues Construction et participe à la **fiabilisation des indicateurs RH**.

Par la suite, et **dans le cadre de la sécurisation des accès au SI de BYCN**, nous nous sommes appuyés sur le Core RH pour piloter les processus d'entrée et de sortie. Le Dossier Corporate nous permet désormais de mieux maîtriser les liens avec l'annuaire de l'entreprise et l'Active Directory.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'équipe projet était mixte, constituée de chefs de projet SIRH et de développeurs. Pour la mise en place de la collecte automatisée, nous avons également travaillé en partenariat avec les équipes RH et IT locales.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

On observe dans bien des cas que la mise en place d'une plateforme de Talent Management se heurte à des problématiques de données pour l'alimenter (manque de référentiels unifiés, imports multiples et manuels...). Ce projet SIRH autour des données devient souvent un projet dans le projet. **La spécificité principale** de ce programme et ce qui constitue une **innovation** a été d'anticiper ce phénomène en prenant le pari de définir, en interne, **un socle « Core HR » autonome** capable d'adresser plusieurs besoins sans être dépendant d'une solution du marché en particulier.

Cela permet également d'être cohérent dans les données gérées et d'instaurer un cercle vertueux dans la gestion des données RH de façon à la rendre plus qualitative.

À l'intérieur du programme, plusieurs points innovants peuvent être soulignés :

- La mise en place d'un **matricule unique** Groupe avec une couverture mondiale et le « NIR » interne associé

- La mise en place d'une vision corporate des collaborateurs

- L'enrichissement de la plateforme HRA et les différents modes d'utilisation et de collecte des données :

- Mode « maître » : gestion administrative locale avec ou sans interface paye
- Mode « slave » : collecte par interface
- Mode hybride : mode slave avec compléments saisis

Enfin, l'innovation vient aussi du fait d'avoir su tirer profit des « briques » déjà disponibles dans le SIRH et de leur donner une dimension internationale de façon à opérer cette transformation en douceur.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Chez Bouygues Construction, les structures à l'international sont relativement autonomes dans le choix de leur solution SIRH (très souvent uniquement de paie d'ailleurs) et parfois, le gap est tellement important en matière de données gérées qu'un changement d'outil s'impose avant de pouvoir déployer Chorus. Cette analyse est devenue la première phase de notre méthodologie de façon à lever les doutes au plus tôt. Un effet de cette relative autonomie est également que les « concepts » et référentiels du groupe ne sont pas forcément connus ni en place localement. Le projet de déploiement, vu initialement côté RH comme un projet informatique, est devenu aussi un projet RH dans sa phase amont. Les profils mixtes des équipes SIRH permettent de couvrir au mieux les 2 aspects d'un déploiement.

En outre, dans certains pays, certaines informations qui nous semblent basiques en tant qu'occidentaux n'existent pas ou sont très vagues (dates de naissance, prénoms...). La qualité de données a également été un sujet de préoccupation, les structures locales n'étant pas toujours conscientes de l'impact d'un manque de qualité tant qu'elles n'ont pas réellement à les utiliser. Le développement du reporting opérationnel a permis de veiller à cette qualité en leur offrant des fonctionnalités qu'ils n'ont pas forcément aussi aisément dans leur outil local.

Enfin, nous avons rencontrés les difficultés inhérentes à un projet international : langue de travail, culture, éloignement des équipes. Les déplacements auprès des

équipes locales, en amont et en aval de chaque déploiement Chorus, ont permis de créer une relation de confiance favorable pour le projet et de bien comprendre les problématiques locales.

dement : dans les faits, le projet SF a démarré en février 2016 et les premiers pilotes ont pu être lancés en octobre 2016 (sur environ 5000 collaborateurs dans 6 pays).

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats attendus étaient principalement de 2 types :

- une **meilleure connaissance** de nos collaborateurs à l'international ce qui a été possible par la collecte régulière d'informations et le **partage de définitions**. Cela a permis également de **fiabiliser le reporting**
 - la capacité à déployer une solution type SuccessFactors rapi-

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Terminer le déploiement et imaginer notamment une solution de collecte des données nominatives pour les « petites » structures
- Augmenter la fréquence des envois de données
- Faire évoluer le Core HR en fonction des besoins des solutions connectées au socle : SuccessFactors, Syfadis (pour le learning) notamment.

