



Avec ADP[®], les RH font leur révolution

Le groupe hôtelier Accor, ce sont d'innombrables noms emblématiques reconnaissables immédiatement par les touristes du monde entier : Sofitel, Novotel, Fairmont, Swissôtel ou encore les très appréciés hôtels Ibis (pour ne citer qu'eux). La société a été fondée en 1967, date à laquelle le premier Novotel a ouvert ses portes, en France. Rapidement, un deuxième établissement a été inauguré en Suisse, marquant le début de l'expansion à l'internationale du groupe. Accor possède aujourd'hui plus de 5 000 hôtels et 40 marques, répartis dans plus de 110 pays à travers le monde.

Comme l'a révélé Fabrice Debilly, Vice President of Talent and Culture Digital Services, les 260 000 collaborateurs de la société sont affectueusement appelés des « Heartists ». Si les hôtels restent le cœur de métier d'Accor, la société gère également des espaces de coworking, des restaurants, des bars et des salles de spectacles.

L'une des missions centrales du service de M. Debilly consiste à donner aux Heartists d'Accor les moyens de faire évoluer leur carrière tout en leur permettant de continuer à établir les normes de qualité du secteur de l'hôtellerie. C'est pourquoi, lui et son équipe se sont lancés dans l'un des projets les plus ambitieux d'Accor à ce jour en matière de gestion du personnel : une transformation complète de leurs RH au niveau mondial, avec l'aide d'ADP.

Si le personnel va bien, l'entreprise va bien

Fabrice Debilly a conscience que pour assurer sa productivité, une entreprise doit prendre soin de ses collaborateurs et collaboratrices. Mais il est de notoriété publique que le secteur de l'hôtellerie peine à retenir son personnel : avec un turnover de plus de 50 % par an, il est supérieur à la moyenne. Et ce chiffre n'a fait qu'empirer au cours de la pandémie, ce qui rend la rétention des talents d'autant plus importante. L'un des moyens les plus efficaces pour y parvenir consiste à s'assurer que tous les collaborateurs sont payés avec exactitude, en temps et en heure.

Fabrice Debilly

Vice President of Talent and Culture Digital Services chez Accor

En bref

-  **Société :** Groupe Accor
-  **Siège social :**
Issy-les-Moulineaux, France
-  **Secteur d'activité :** hôtellerie
-  **Salariés :** 260 000
-  **Produit :** ADP GlobalView[®] et Celergo[®]

Plus d'information sur le
Groupe Accor sur le site
group.accor.com


Always Designing
for People[®]

 ACCOR

« Il est très, très, très important de se démarquer de la concurrence, explique M. Debilly. La relation avec les salariés doit reposer sur une base saine et solide. Et quelle est cette base ? C'est le salaire, la fiche de paie. »

Retenir les talents, quel que soit le poste, en cette période de forte pénurie de personnel, est essentiel pour réussir. « Il est nécessaire d'offrir les meilleures conditions de travail possible, ajoute-t-il. Payer les salariés avec précision, c'est-à-dire leur verser le montant dû en temps voulu et faire preuve d'une totale transparence, est très important. Sinon ils partiront sans même dire au revoir. »

Un système unique pour chacun

Fabrice Debilly a reçu une mission bien précise, qui n'est rien de moins que d'unifier la gestion de la paie chez Accor au sein d'un système global. « On m'a demandé de mettre en œuvre un programme de transformation de nos RH au niveau mondial, par le biais de SAP SuccessFactors, la solution HCM mondiale que nous avons choisie. Le deuxième pilier de cette révolution consiste à adopter une solution parallèle, elle aussi au niveau mondial, en collaboration avec ADP GlobalView et Celergo, dans un total de 30 pays environ. »

Actuellement, Accor gère la paie avec près d'une solution différente pour chaque pays, c'est-à-dire que le service des RH doit jongler avec plus de 40 systèmes différents. « À cette époque-là, nous ne travaillions qu'avec des systèmes de gestion de la paie locaux pratiquement tous différents, ajoute Fabrice Debilly. Certains étaient datés et poussifs, d'autres nous imposaient de tout faire à la main. La plupart du temps, ils n'intégraient même pas de système de finance ou de décompte du temps de présence. Tout était très disparate. »

Le projet de simplification globale commence cette année avec la France, le Royaume-Uni et la Chine. Nous intégrerons d'autres équipes dans un deuxième temps, en 2024, pour une unification totale d'ici 2025. « Grâce à ADP, nous pouvons créer un moyen réellement moderne, efficace et flexible de fournir aux hôtels des services d'administration des RH et de la paie », se félicite M. Debilly.

De l'analyse de rentabilité à l'internationalisation

Mais cela n'a pas été simple. Fabrice Debilly s'est employé à convaincre la direction d'Accor d'investir dans un système de gestion global de la paie. Lorsqu'il a, pour la première fois, proposé d'adopter une approche globale, les réactions n'ont pas été enthousiastes, c'est le moins que l'on puisse dire. « Ils m'ont répondu qu'il n'en était pas question, qu'ils n'étaient pas intéressés. Ils ne considéraient pas l'idée comme absurde, mais ils la trouvaient trop risquée, trop onéreuse et n'avaient aucune idée de comment la mettre en œuvre. »

Sa première était claire. « Je dirais que ma première mission, et probablement l'une de mes plus grandes réussites jusqu'à présent, a été de convaincre l'entreprise que puisque nous envisagions de mettre en œuvre un nouveau système de gestion des RH, une nouvelle façon de fournir nos services, un nouveau modèle opérationnel, nous devons prendre en compte la gestion de



« Grâce à ADP, nous pouvons créer un moyen réellement moderne, efficace et flexible de fournir aux hôtels des services d'administration des RH et de la paie. »

Fabrice Debilly

Vice President of Talent and Culture Digital Services chez Accor



Always Designing
for People®



la paie dans sa globalité et l'intégrer complètement dès le départ dans le HCM. À la surprise de mes collègues, la direction a finalement accepté, et nous nous sommes mis au travail ».

Une fois démontré qu'avec ADP il était possible de fournir un accès constant aux données de paie, car elles étaient générées en temps réel, les avantages de la gestion globale de la paie sont devenus de plus en plus clairs pour l'équipe de direction d'Accor. Comme l'explique Fabrice Debilly : « Le plus efficace a été d'expliquer qu'avec ce nouveau modèle opérationnel, nous pourrions fonctionner de manière beaucoup plus cohérente et homogène. Et lorsque j'ai commencé à expliquer comment cela fonctionne, ça n'a, en fin de compte, pas été plus difficile que cela. Je ne prétends bien entendu pas que c'est un jeu d'enfant, mais c'est tout à fait faisable. »

M. Debilly a collaboré avec ADP pour créer une étude d'opportunité qui présenterait le processus du développement de l'entreprise à l'échelle mondiale.

« Nous avons fait une analyse de rentabilité pour expliquer à la direction quel serait le résultat obtenu une fois la mise en œuvre terminée, ainsi que les avantages pour les cadres dirigeants, les managers, les salarié(e)s, etc. L'équipe d'avant-vente d'ADP nous a beaucoup aidés à construire avec précision ce narratif. »
– Fabrice Debilly, Vice President of Talent and Culture Digital Services chez Accor Group

Notre partenariat avec ADP sera l'une des clés de voute du succès du projet, compte tenu de son expérience dans la gestion des réglementations locales, laquelle devrait se révéler très utile pendant que nous travaillerons à standardiser les processus à l'échelle mondiale. « Je dirais que, par définition, la mise en œuvre d'un système global de gestion de la paie est un projet international. Vous avez un délai global, une méthodologie globale, etc. Mais au bout du compte, chaque projet est différent », explique Fabrice Debilly. Vous appliquez vos processus au Vietnam, au Royaume-Uni, en Australie et ainsi de suite. Chaque expérience sera différente, en fonction du partenaire ADP local. »



« Le deuxième pilier de cette révolution consiste à adopter une solution parallèle, elle aussi au niveau mondial, en collaboration avec ADP GlobalView et Celergo, dans un total de 30 pays environ. »

Fabrice Debilly

Vice President of Talent and Culture Digital Services chez Accor

