

 **Témoignage client**

Le géant de l'emballage fidélise
ses talents suite à la fusion
entre Smurfit et Kappa





Baisse sensible du turn over des hauts

potentiels

Dans l'effervescence actuelle de fusions et d'acquisitions, les RH perdent généralement pied à mesure que d'innombrables priorités financières et juridiques viennent occuper le devant de la scène

Lorsque deux sociétés fusionnent, le rôle du service RH se cantonne alors souvent à fournir des conseils ad hoc aux cadres supérieurs. Des études montrent toutefois que la capacité des RH à s'impliquer davantage dans le processus de fusion a un impact direct sur son succès. Il est notamment important que les RH soient capables d'identifier et de conserver les meilleurs talents des deux sociétés.

En décembre 2005, le groupe Smurfit Kappa a annoncé la fusion réussie entre le groupe Jefferson Smurfit (JSG) et Kappa Packaging (Kappa). Cette fusion a donné naissance à un nouveau géant de l'emballage en carton ondulé, avec un chiffre d'affaires d'approximativement 7 milliards d'euros, 400 usines dans plus de 30 pays et plus de 40 000 employés. La devise du groupe, « Notre capital humain est notre plus grande ressource », illustre clairement son engagement à prendre le meilleur des deux sociétés afin de devenir un acteur incontournable du secteur.

Fusionner les systèmes grâce aux meilleurs outils

Dès le début du processus de fusion, le service RH central s'est vu donné un rôle formel et structuré. Les fusions sont des périodes de changements importants : les fonctions sont réunies, des usines ferment et les gammes de produits sont unifiées. Il était donc crucial que les entités combinées aient une vision claire des caractéristiques démographiques de leurs employés. Heureusement, Kappa utilisait déjà ETWeb, solution de Lumesse*, qui constituait une base solide à partir de laquelle extraire les informations pertinentes sur les collaborateurs du groupe.

« Pour le succès de la fusion, il était essentiel de pouvoir extraire les informations clé sur nos talents afin de les mettre à profit de manière opportune », explique Christian Eder, coordinateur de la formation des cadres pour l'Europe. « C'est parce que nous utilisions déjà Lumesse que nous avons pu travailler de manière rapide et efficace au maintien des individus à fort potentiel des deux sociétés. »

Contrairement à Kappa, Smurfit ne disposait pas de système RH informatisé pour ses activités en Europe. Des solutions SAP avaient bien été déployées sur certains sites, mais elles reposaient encore essentiellement sur des rapports écrits fournis par le personnel des RH. Bien que ces rapports contiennent des informations détaillées au niveau local, ils ne constituaient pas une solution à long terme pour un processus RH européen cohésif ou le développement d'un système centralisé à l'échelle mondiale.

Après quelques semaines d'utilisation des rapports d'analyse de Kappa, l'équipe en charge du projet décidait d'adopter la solution ETWeb, de Lumesse, comme système RH central en Europe. Catherine Paul, responsable de l'intégration RH pour l'Europe, s'explique : « Nous étions convaincus que cette technologie pouvait fournir aux RH le cadre dont elles avaient besoin pour proposer au nouveau groupe une solution progressive à 100 %. Nous avons de fait été surpris par la simplicité avec laquelle ce système nous a permis de transformer nos processus RH ».



La formation des utilisateurs RH finaux

Avec l'aide précieuse de Lumesse, l'équipe centrale en charge du projet a pu effectuer l'essentiel de la migration en deux mois seulement, le plus difficile ayant été d'organiser la présentation du nouveau système aux services RH de toute l'Europe. À cet effet, plus de 40 membres des services RH ont été invités à Paris pour découvrir la solution et participer à des ateliers de formation.

Malgré le nombre important de nouveaux utilisateurs et de pays concernés, une forte communauté « Lumesse » s'est développée entre services RH. ETWeb a été installé sur l'intranet de l'entreprise, ce qui a permis à l'équipe du projet de créer un portail d'informations s'y rapportant. Tout un éventail de ressources supplémentaires, un service de messagerie ainsi qu'un système d'alertes ont par ailleurs été ajoutés à la solution pour aider les utilisateurs finaux. La création d'un forum d'utilisateurs a enfin été planifiée pour avril 2007, afin de fournir une assistance additionnelle aux utilisateurs.

Comme l'a déclaré Isabella Rigotti, DRH Italie : « Le système centralisé a permis de réduire la charge de travail des équipes RH locales. Tous les formats sont en effet les mêmes, qu'une usine compte 100 collaborateurs ou seulement 10. Il y a là un véritable consensus : cette nouvelle technologie est très bien acceptée par tous ».

Aujourd'hui, le profil de tous les collaborateurs occupant un poste à responsabilité a été saisi dans le système. Cela représente plus de 900 personnes, issues de plus de 300 sites dans 20 pays d'Europe. Pour fin 2007, l'équipe RH centrale prévoit de former le personnel RH dans 70 ou 80 usines d'Amérique latine. Cela permettra d'ajouter le profil de 300 à 400 responsables supplémentaires dans la base de données d'ETWeb.

Pour la direction du groupe, c'est au niveau de la gestion des ressources humaines que Smurfit Kappa peut maintenir son avantage sur la concurrence. La solution a également permis au PDG et aux cadres récemment mis en place de mieux comprendre la structure changeante du groupe.

En effet, l'équipe RH centrale a pu fournir aux cadres de la nouvelle société des diagrammes montrant les structures et les relations hiérarchiques au sein du groupe. Ces organigrammes peuvent être créés pour toute l'organisation ou des entités spécifiques. « On ne doit pas sous-estimer notre capacité à imprimer des organigrammes clairs », explique Christian Eider, « cela semble à première vue facile, mais lorsque la structure hiérarchique d'une organisation est entièrement remaniée, pouvoir accéder en un seul clic à toutes les informations disponibles n'a pas de prix. »

“ Pour le succès de la fusion, il était essentiel de pouvoir extraire les informations clé sur nos talents afin de les mettre à profit de manière opportune. C’est parce que nous utilisons déjà ETWeb™ de Lumesse que nous avons pu travailler de manière rapide et efficace au maintien des individus à fort potentiel des deux sociétés. ”

Smurfit Kappa

Planifier l’avenir et former des hypothèses

Pour 2007, l’équipe du projet a identifié quatre domaines de développement clé : la planification des carrières et de la succession, la gestion de la rémunération et les programmes d’intéressement. Ces projets obligeront les ressources humaines à travailler en étroite collaboration avec leurs directeurs locaux afin d’ajouter à la base de données des informations plus confidentielles et intangibles sur les employés individuels.

Le défi consistera à standardiser le processus d’une manière ou d’une autre tout en conservant suffisant de flexibilité pour prendre en compte les différences nationales. La planification de la succession est devenue une priorité clé depuis que Christian Eder et Catherine Paul se sont intéressés à quoi ressemblerait la structure organisationnelle du nouveau groupe en 2010. Ils ont découvert qu’à cette date, la société connaîtrait un excès d’emplois au niveau de la direction. En explorant les classes d’âge et les degrés d’ancienneté, les données ont en

effet révélé qu’un nombre important de cadres allaient partir en retraite aux alentours de 2010. Catherine Paul est explicite : « Sans la capacité de manipuler les données et de créer ces rapports, nous pourrions facilement ne pas détecter ce type de situation. Désormais, nous pouvons développer notre éventail de programmes afin de palier à ces départs ».

En seulement 12 mois, Smurfit Kappa est passé d’une approche « papier » des Ressources Humaines à une stratégie RH à long terme entièrement centralisée. En intégrant la technologie Lumesse, la fonction RH a été complètement rationalisée afin de donner au groupe la position de leader mondial à laquelle il aspire.



En bref

Solution : Gestion des Talents

- Gestion RH
- Rémunération
- Evaluation et Compétences
- Carrières et Plans de Succession
- Formation et Développement

Secteur : Industrie

Périmètre : International

Effectifs : 30 000

Avec un chiffre d'affaires supérieur à 7 milliards d'euros et plus de 40 000 employés à travers le monde, le groupe Smurfit Kappa est le leader européen des emballages papier et l'un des principaux acteurs du marché en Amérique latine. Présent dans plus de 30 pays, dont 22 en Europe, le groupe est le leader européen du carton compact pour

caisses, du carton homogène ainsi que des emballages en carton ondulé et compact. Il tient par ailleurs un rôle clé dans plusieurs autres segments du marché de l'emballage et du papier, notamment dans les secteurs des cartons graphiques, du papier pour sacs et des sacs en papier.

A propos de Lumesse

Lumesse est le seul groupe d'envergure internationale qui garantit le succès de vos stratégies de gestion des talents locales. Nous aidons les entreprises du monde entier à déployer les meilleures solutions pour recruter, développer et motiver leurs équipes. La réussite de toute entreprise dépend de son capital humain, plus précisément de sa capacité à placer le bon profil au bon poste et au bon moment. Notre environnement multiculturel et notre implantation mondiale garantissent à nos clients la compréhension de leurs enjeux locaux, la prise en compte de leurs spécificités culturelles et l'intégration avec leurs systèmes existants. Pour Lumesse, vos différences constituent une force à exploiter, et non pas un obstacle à supprimer.

1700 clients dans plus de 70 pays nous font confiance : l'engagement et le professionnalisme de nos équipes ainsi que l'innovation de nos produits font la différence. Nous accompagnons les entreprises pour qu'elles puissent révéler le potentiel de leurs collaborateurs et développer les talents qui les composent, afin d'assurer leur croissance durablement. Nos solutions de gestion des talents intégrées sont flexibles et intuitives, totalement sécurisées et disponibles dans 50 langues.

Lumesse est présent dans plus de 40 pays, au travers de bureaux ou de ses partenaires locaux, en Europe, en Asie-Pacifique et en Amérique. Pour trouver le bureau le plus proche, rendez-vous sur :

www.lumesse.fr/contact



© Lumesse AS Tous droits réservés. Sans autorisation explicite de Lumesse AS ou de loi applicable concernant les copyrights, aucun élément de cette publication ne peut être reproduit, stocké ou transmis sous n'importe quelle forme, que ce soit de manière électronique, papier, ou autre.