

Témoignage client ADP

Covidien



**Entretien avec
Dierk Russell,
directeur SIRH région EMEA, Covidien**

Société
Covidien

Date de création
2007

Activité
société de produits de soins de santé
et fabricant d'appareils médicaux

Effectif
38 000



« Le fait de collaborer avec quelqu'un qui cherche toujours à être innovant joue un rôle clé dans cette relation. »

Dierk Russell (directeur SIRH région EMEA, Covidien)

Combien d'employés compte la société et comment sont-ils répartis sur vos différents sites ?

Covidien affiche un effectif global de 38 000 employés répartis sur quatre régions : États-Unis, EMEA, LATAM et APAC. Je suis responsable de la région EMEA qui compte 7 000 personnes réparties sur 45 sites.

Pouvez-vous nous parler du développement de la société ces dernières années ?

Covidien (ex-Tyco Healthcare) est une entité relativement jeune qui existe sous ce nom depuis seulement sept ans. Nous n'avons pas connu une croissance organique particulièrement forte en termes d'effectifs à cause d'un ralentissement des marchés matures. Cependant, notre objectif est de générer de la croissance via des rachats stratégiques et de continuer à profiter de celle des marchés émergents.

Quels ont été les principaux enjeux RH opérationnels liés à ce développement ?

Chaque région, en raison du mode de développement de l'entreprise, fait partie intégrante de la stratégie RH globale. La gestion de la paie, par contre, a toujours été un peu plus souple. Dans la région EMEA, elle est assez homogène, mais en Amérique latine par exemple, où il y a plusieurs opérations de production, les points d'intégration sont nombreux et il est très difficile de créer un dénominateur commun. Dans ce cas, les systèmes standardisés et les processus associés ne se justifient pas. En revanche, les choses sont plus simples dans la région EMEA, notamment parce que les collaborateurs sont payés mensuellement, ce qui simplifie beaucoup le processus de planification. Ceci étant dit, notre région fait également face à des enjeux RH opérationnels. Le marché EMEA étant très développé, le facteur coût joue un rôle plus important dans les décisions stratégiques. Et alors que nous avons tendance à adopter une approche standard dans la mise en place de nouvelles activités sur de nouveaux sites, il n'est pas toujours aisé de reproduire les mêmes processus.

Êtes-vous passés à une approche plus standardisée des RH et des processus internationaux intégrés de gestion de la paie ?

Oui. C'est ce que nous faisons lorsque nous nous installons dans de nouveaux pays. Il me suffit de contacter notre prestataire et de lui demander s'il couvre déjà ce marché. Parfois, les régions avec lesquelles nous travaillons depuis peu (des marchés qui ont très peu d'infrastructures) représentent aussi un véritable enjeu pour lui. Mais, heureusement pour nous, les marchés sur lesquels nous voulons nous installer sont assez similaires entre eux.

Quelles conséquences cela a eu en termes de conformité, de contrôle et de prévisibilité des coûts ?

L'avantage d'utiliser un système de gestion de la paie international et intégré est que le degré de conformité à la législation est déjà satisfaisant. De plus, notre prestataire, avec qui nous entretenons de très bonnes relations, est capable de réagir rapidement à tout changement. Nous avons le sentiment de travailler en symbiose et c'est très important. Cela nous rend confiant pour l'avenir. Aujourd'hui, nous sommes en mesure de prévoir les coûts, mais aussi leur évolution. Les choses sont beaucoup plus simples. Avant, notre gestion de la paie était très fragmentée.

La standardisation et la gestion de la paie intégrée vous permettent-elles de rester flexibles et réactifs ?

Le modèle que nous avons est très flexible. Et notre prestataire de services, grâce à sa grande capacité d'écoute, est en mesure de répondre rapidement à nos exigences. Le fait de collaborer avec quelqu'un qui cherche toujours à être innovant joue un rôle clé dans cette relation, ou devrais-je dire ce partenariat, basé sur la confiance et le dialogue. Nous ne sommes pas simplement une « tierce partie ».

Que se passerait-il si vous décidiez d'élargir votre présence géographique ? Le système actuel est-il prévu pour cela ?

Le système permet de répondre très facilement à ce genre de scénario. Il nous suffit d'y ajouter les paramètres du nouveau pays. Évidemment, il y a des délais de mise en route pour d'autres services RH, mais oui, l'approche « plug and play » fonctionne.

Comment veillez-vous à ce que vos indicateurs clés de performance (KPI) restent les mêmes dans toute l'organisation ?

Par des contrôles mensuels de toutes nos opérations paie dans tous les pays. En dehors des indicateurs de coûts habituels, nous mesurons aussi les indicateurs liés à la conformité (veiller à ce que les membres du personnel reçoivent une fiche de paie correcte en temps et en heure) et les indicateurs liés aux erreurs. Heureusement, elles sont rares et corrigées au moindre écart par rapport à la norme. Ce suivi est tout aussi important que l'identification des problèmes car il est le seul moyen d'identifier si le problème vient de nous ou de notre prestataire. En conclusion, nos KPI dépendent du service. Mais quand nous signons un contrat de prestation de services, nous sommes sûrs que notre partenaire agit comme s'il faisait partie de l'entreprise.

A propos d'ADP (NASDAQ – ADP)

Concevoir de meilleurs modes de travail grâce à des solutions à la pointe de la technologie, des services haut de gamme et des expériences uniques qui permettent aux collaborateurs d'atteindre pleinement leur potentiel. Ressources Humaines, gestion des talents, des temps et de la paie, basées sur les données et conçues pour vos collaborateurs.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur fr.ADP.com