



Profil de l'organisation

Technologie cloud : Comment l'adoption du cloud HCM par Celestica a transformé les performances de l'entreprise

Les défis rencontrés par l'entreprise face au changement

Chez Celestica, nous sommes en pleine transformation pour faire en sorte de satisfaire les besoins de nos clients et les placer toujours au centre de nos activités. Nous avons évalué dans quelle mesure notre technologie actuelle soutenait cet objectif et avons compris qu'au niveau des processus, nous faisons face à trois grandes insuffisances.

La première de ces insuffisances concernait notre recrutement et l'intégration des nouveaux employés — comment augmenter rapidement nos ressources et intégrer de nouveaux talents ? Deuxième insuffisance : le poids des formulaires RH papier à remplir manuellement. Troisième insuffisance : s'équiper pour le changement transformationnel qui était déjà en cours en interne.

Définir la destination — un libre-service plus sophistiqué

Nous étions déterminés à améliorer notre fonctionnalité de libre-service, aussi bien pour nos employés que pour nos managers. Nous savions qu'il s'agissait là de la première étape d'une aventure d'une tout autre envergure vers une expérience unifiée pour tous. Celestica s'affranchit rapidement des frontières, et nos managers doivent gérer des employés situés dans le monde entier. Il était important pour nous de fournir une expérience standardisée et de permettre ainsi aux responsables d'exécuter, en temps réel, des processus RH conçus pour prendre soin de leurs talents.

Nous voulions également réussir à en faire davantage grâce au libre-service, notamment par le biais d'une solution cloud. Nous nous savions prêts, et nous savions qu'ADP et sa plateforme technologique l'étaient aussi.



Penny Cavener
Directrice principale

Entreprise	Celestica
Siège social	Toronto, Canada
Secteur	Solutions pour les chaînes d'approvisionnement
Effectif	27 000 employés dans 13 pays

Pour en savoir plus sur Celestica, rendez-vous sur www.celestica.com/home

Présents dans 13 pays, les 27 000 employés de l'entreprise canadienne Celestica fournissent des solutions de chaîne d'approvisionnement aux entreprises d'un grand nombre de secteurs, de l'aéronautique et la défense aux communications et aux entreprises. Penny Cavener, directrice principale Global HR Solutions de Celestica, au sein de l'organisation Global Business Services, raconte comment son entreprise a migré vers une solution de gestion du capital humain (HCM, Human Capital Management) sur le cloud et a ainsi obtenu des résultats probants.



ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

L'entreprise Celestica est présente dans le monde entier. La majorité de nos employés se trouvent en Asie. Nous avons également dû transférer, de notre ancienne solution vers la nouvelle, 14 années de données. Pendant quatre semaines, l'équipe principale travaillant sur le projet s'est donc répartie en trois quarts de travail afin de procéder à la conversion de ces données à travers tous les fuseaux horaires. Lorsque nous avons aperçu la lumière au bout du tunnel et que les derniers pays restants étaient en train de nous rejoindre, nous avons alors vécu un grand moment de joie, et ce, même si les quatre semaines passées avaient été particulièrement intenses !

Créer les discours qui favorisent une adhésion pleine et entière

Afin de favoriser l'adhésion au sein de notre équipe de direction régionale, nous avons adapté notre discours à chaque dirigeant en nous concentrant sur ce que chaque personne percevait être ses plus grands défis et la manière dont ce type de technologie pouvait l'aider. Ces entretiens ont pris du temps, mais ont été d'une valeur inestimable lorsqu'il a fallu par la suite transmettre et expliquer les avantages d'une telle technologie aux managers. Et des avantages, il y en avait ! Voici ce que nous avons dit à nos managers : « Cette technologie va vous permettre d'avoir accès à plus d'informations, en temps réel. Vous serez ainsi en mesure de mieux gérer vos talents, vous n'aurez plus à remplir de formulaires papier, vous pourrez accueillir comme il se doit vos nouvelles recrues et pourrez les rendre pleinement opérationnelles dès leur premier jour. » Nous avons poursuivi, en interne, notre campagne de promotion de cette technologie pendant encore un bon moment.

Une collaboration sincère

Nous avons collaboré avec ADP pour qu'ils réalisent une vérification approfondie, avant même de signer un contrat. Cela nous a permis de gérer plus facilement ensemble le budget et de nous assurer que nous maintenions toujours nos objectifs de départ dans le cas où nous aurions dû dépasser le chiffre initialement fixé. Cette collaboration nous a également permis de nous libérer du temps pour nous concentrer sur la mise en œuvre, au lieu de nous préoccuper de la bonne tenue du budget. ADP propose une excellente modélisation des coûts et son personnel était ouvert à la mise en place d'approches créatives fondées sur notre histoire commune. Un défi s'est un jour présenté à nous lorsque le champ d'application du travail à effectuer s'est retrouvé en dehors de ce dont nous pensions avoir convenu, mais ADP a été très accommodant et a reconnu devoir élargir son scénario, car cet élément était passé entre les mailles du filet. Cette situation a donc été une véritable démonstration d'écoute et de compréhension de la part d'ADP qui a reconnu qu'il s'agissait là d'un problème sur lequel une collaboration était nécessaire pour le résoudre.

Une nouvelle approche de mise en œuvre

Nous avons adopté une approche de mise en œuvre intéressante et créative, qui s'est révélée très efficace. Selon nous, pour mettre en place notre nouvelle technologie, il était plus intéressant de retirer, puis de remplacer la précédente, que de procéder à une toute nouvelle mise en œuvre, et ADP a été de notre avis. Pour les modules que nous avons précédemment déployés sur une autre plateforme, nous avons adopté une approche Do-It-Yourself, et l'expertise offerte par ADP nous a permis de nous concentrer davantage sur tous les éléments nouveaux. Cette approche a bien fonctionné pour nous comme pour ADP. En effet, elle a permis d'accélérer la mise en œuvre, et nous avons pu consacrer plus d'heures à valeur ajoutée à demander conseil à ADP concernant les modules plus complexes, sur la base de nos expériences passées.

Nous avons notamment remporté une belle victoire avec le module de gestion de la formation et des performances. Comme ce module était déjà intégré à une solution alternative que nous utilisions, il nous a été facile de le migrer vers la nouvelle plateforme d'ADP et de nous familiariser avec cette technologie. À partir de là, nous nous sommes attaqués aux plus gros modules. La mise en œuvre des modules de recrutement et d'onboarding des nouveaux employés est ce qui nous a pris le plus de temps, car ceux-ci interagissent avec absolument tous les employés de l'entreprise. Le système de gestion de la rémunération a été la grande transformation suivante. Ce processus a été pour nous l'occasion de supprimer des centaines, voire des milliers, de classeurs Excel® dédiés aux programmes de rémunération qui étaient exécutés dans le monde entier, à différentes périodes de l'année.

Résultats de Celestica en matière d'automatisation et d'intégration

- 99 000 heures économisées en une année grâce au passage des formulaires papier aux processus numériques
- Mise en œuvre du nouveau portail SuccessFactors™ Employee Central dans 24 pays et en 14 mois, avec livraison et assistance délivrées par ADP
- Amélioration des capacités en libre-service pour les managers et les collaborateurs
- Amélioration de la standardisation et de l'efficacité
- Passage des équipes RH d'un rôle transactionnel à une position de soutien stratégique



ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

Enfin, nous sommes en train de terminer ce processus avec l'analyse du personnel qui prend en compte toutes ces informations et les interprète sous la forme d'une analyse pertinente composée de mesures que nos dirigeants peuvent appliquer. Nous voulons fournir une modélisation plus prédictive et des données analytiques plus complètes et plus sophistiquées qui nous permettent de combiner des données en dehors des RH et d'apporter une image plus claire à l'entreprise.

Du tout papier au tout numérique : cohérence, commodité et réduction des coûts

La manière dont nous exécutons nos processus RH, majoritairement via des formulaires papier, était loin d'être efficace ou en phase avec les valeurs fondamentales de Celestica. En tant qu'entreprise axée sur le développement durable, nous savions pertinemment que nous voulions créer un environnement sans support papier. Nous avons migré tous nos flux de travail et formulaires papier en ligne vers la nouvelle solution ADP GlobalView® HR Central. Cette solution allie le service, l'expertise et le paiement intégré d'ADP avec la suite SAP SuccessFactors™, Employee Central et le portail talent, où les managers et collaborateurs peuvent bénéficier de la même expérience partout dans le monde. Les managers n'ont plus à passer des milliers d'heures à essayer de comprendre quel formulaire compléter, ni où l'envoyer. De plus, n'ayant plus à trouver, compléter ou envoyer les formulaires aux bonnes personnes, le service RH économise des heures et des heures de travail.

Il en a été de même pour l'intégration des nouveaux employés. Auparavant, nous envoyions des packs d'offre composés de formulaires que les personnes nouvellement embauchées devaient remplir, puis renvoyer par e-mail. Désormais, nous envoyons aux candidats un lien qui leur permet de renseigner leurs coordonnées en ligne. Ils reçoivent ensuite leur ID d'employé, puis sont intégrés à l'équipe et pleinement opérationnels dès leur premier jour de travail. La technologie intégrée entre les modules RH et ADP® Global Payroll permet de transmettre directement les informations des nouveaux employés au service de paie. Et bien évidemment, qui dit moins d'intermédiaires, dit aussi une meilleure protection des données.

Nous avons calculé qu'en supprimant le papier de notre fonctionnement, nous économisons 99 000 heures par an, et ce, uniquement d'un point de vue managérial. Avec l'aide d'ADP, nous avons gagné en efficacité, et, plus nous continuons à stabiliser, améliorer et renforcer nos activités, plus nous faisons des économies.



Nous nous sentons parfaitement en sécurité, car ADP, grâce à son domaine d'expertise, veille pour nous à la conformité de nos différentes plateformes technologiques. Le fait qu'ADP assume entièrement cette responsabilité pour tous nos systèmes de gestion de la paie nous garantit une tranquillité d'esprit inestimable.

Penny Cavener

Directrice principale



ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

Portée à long terme et fiabilité des données

Il est pour nous essentiel de disposer d'une plateforme unifiée pour nos données et processus RH. Cela nous permet d'être davantage confiants quant à la protection de nos propres données. Nous avons également remarqué qu'au sein de l'entreprise, d'autres fonctions s'appuyaient sur nos informations comme étant une source sûre pour leurs propres fins. Cette situation modifie également la relation entre les dirigeants et les responsables RH — il revient au service RH de fournir non seulement un soutien transactionnel à ces partenaires, mais de revendiquer aussi sa place autour de la table en tant que partenaire égal et de nommer la bonne personne au bon endroit pour favoriser ainsi le développement continu de notre entreprise.

Cultures locales et conformité à l'international

Vous pouvez vous imaginer qu'avec une présence s'étendant dans 13 pays différents, le principal défi de Celestica était de disposer d'une plateforme multilingue. Nous avons eu des doutes sur la pertinence de la technologie HCM, car certains des petits pays dont les langues ne sont pas si communes peuvent représenter de véritables défis. ADP a démontré qu'il pouvait se charger de cette tâche ardue avec facilité. De plus, il est de notre devoir, pour rester en conformité, de bien connaître les exigences statutaires locales. Nous nous sentons parfaitement en sécurité, car ADP, grâce à son domaine d'expertise, veille pour nous à la conformité de nos différentes plateformes technologiques. Le fait qu'ADP assume entièrement cette responsabilité pour tous nos systèmes de gestion de la paie nous garantit une tranquillité d'esprit inestimable.

Des avantages, jusqu'à chez soi

Chez Celestica, trois groupes d'employés ont ressenti les avantages offerts par cette technologie. Tout d'abord, nous avons donné accès à tous nos employés à leurs bulletins de paie, accessibles à tout moment, que ce soit depuis leur téléphone ou le portail libre-service, ce qui leur permet désormais de gérer en temps réel leurs données. Équipée de cette technologie accessible à portée de main, notre équipe RH est passée de la réalisation de tâches administratives à la mise à disposition d'une approche plus stratégique auprès des dirigeants qu'elle soutient. Le troisième groupe est constitué des opérations RH ou ce que nous appelons également Global Business Services. Le rôle de ce groupe est passé de la réalisation de transactions ordinaires concernant les données de référence à un rôle d'analyse de la paie en fonction des périodes. Désormais, le groupe Global Business Services s'assure que le flux de travail et les données sont exacts et prêts pour le traitement de la paie.

Le partenariat à l'œuvre

ADP est depuis très longtemps un de nos partenaires. Nous entretenons donc déjà des relations de confiance et de respect mutuels. Cette crédibilité préexistante est l'une des principales raisons pour lesquelles nous avons réussi à obtenir l'approbation et l'adhésion de notre équipe de direction pour migrer vers la technologie HCM.

Gérer un projet de cette envergure n'est pas chose aisée. En interne, nous avons besoin de personnes talentueuses, capables de travailler pendant de nombreuses heures, qui savaient qu'une récompense les attendrait juste au bout du chemin, même si celui-ci paraissait bien long. En plus de cela, nous avons besoin de dirigeants seniors qui soutiennent et promeuvent notre vision — en éliminant les éléments bloquants et en s'assurant que nous disposions de tout ce dont nous avons besoin pour réussir. Ajoutons à tout cela un partenaire, ADP, qui nous connaît bien et comprend nos collaborateurs, notre fonctionnement, notre technologie actuelle et notre complexité. Le fait de disposer d'une équipe dédiée avec un seul et unique modèle de service proposé par ADP a rendu cela possible. En fait, certaines des personnes relevant de ce service sont à nos côtés depuis le tout premier jour. Lorsque nous rencontrons un problème, nous nous adressons directement à ces experts qui comprennent instantanément ce qu'il faut faire.

Est-ce que tout cela ne fut qu'un long fleuve tranquille ? Non, pas du tout. Nous avons travaillé d'arrache-pied, 24 h/24 et 7 jours/7, et avons passé beaucoup de temps sur site, en Asie, pour la mise en œuvre. Le fait qu'ADP ait consenti à adapter ses horaires de travail sur notre fuseau horaire montre clairement le partenariat engagé qui nous lie. À la fin de la journée, ADP est toujours à nos côtés et là où nous en avons besoin. C'est le plus important pour nous.



Le fait qu'ADP ait consenti à adapter ses horaires de travail sur notre fuseau horaire montre clairement le partenariat engagé qui nous lie. À la fin de la journée, ADP est toujours à nos côtés et là où nous en avons besoin. C'est le plus important pour nous.

Penny Cavener

Directrice principale



ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

Paroles de sagesse pour les entreprises qui envisagent de migrer vers le cloud

Si vous souhaitez migrer les systèmes HCM de votre entreprise vers le cloud, vous devez connaître vos clients et comprendre ses difficultés. Vous devez avoir des processus standardisés. Et vous devez aussi absolument disposer de données fiables. Sans ces données, l'échec est assuré. Avec ces données, la mise en œuvre s'en trouve littéralement simplifiée.

La bonne gestion du changement est également essentielle à la réussite de l'ensemble du projet. Je suis consultant RH SAP. Au début, j'ai résisté à l'idée de migrer nos données maîtres de notre solution sur site vers une nouvelle solution dans le cloud. Je ne m'imaginais pas que cette technologie pouvait être aussi bien intégrée et précise dans un environnement en temps réel. Les experts d'ADP m'ont démontré qu'aucun problème ne pouvait survenir, et c'est comme cela que j'ai été embarqué dans l'aventure.

En tout et pour tout, il nous a fallu 14 mois pour migrer 14 années de données réparties dans 24 pays vers la solution ADP GlobalView HR Central. Tout au long du processus, nous nous sommes rendu compte de l'importance d'une bonne communication. En effet, on ne communique jamais assez. Les groupes impactés par le changement ont tout d'abord fait preuve de méfiance. En effet, cela représentait un important changement dans la manière dont ces personnes travaillaient, et elles ne savaient pas exactement ce que ce changement allait impliquer sur le long terme. Mais au fur et à mesure de l'avancée du projet, ces personnes ont pu être témoins de ce que la technologie d'ADP était capable de faire, et ont changé d'opinion. Elles ont vu comment cette solution pouvait leur permettre d'améliorer leurs compétences et leur donner beaucoup plus de visibilité sur les transactions et données en temps réel, pour leur permettre ainsi d'apporter leur soutien à leurs dirigeants.

Finalement, vous avez besoin d'un partenaire qui comprenne vos valeurs fondamentales et s'aligne sur vos objectifs pour vivre cette aventure à vos côtés. Un partenaire qui, dès que vous serez au beau milieu d'un orage, viendra vous offrir son parapluie pour que vous puissiez vous abriter. Nous avons trouvé ce partenaire en ADP.



ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc.
Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021