

## Déploiement d'un SIRH Groupe modulaire pour les process de développement RH et le pilotage de la fonction RH chez BNP-Paribas

*InspHRe : Information Systems Platform for International Human Resources*



Xavier BOISSINOT,  
Chief Operating Officer

Il commence sa carrière chez WR Grace à New York comme Financial Controller. En 1989, il rejoint BNP en tant que Business Analyst dans le domaine du cash management à l'international.

Il intègre en 1994 l'Inspection Générale pendant 4 ans comme inspecteur. Entre 1998 et 2008, il occupe le poste de Chief Operating Officer dans plusieurs filiales de BNP Paribas, à Luxembourg, Singapour et Genève, essentiellement dans le domaine du Wealth Management. En 2009, il devient Chief Operating Officer de la fonction RH Groupe à Paris en charge notamment du SIRH et de l'Efficacité Opérationnelle.



BNP PARIBAS

BNP Paribas a une présence dans 80 pays avec près de 200 000 collaborateurs, dont plus de 150 000 en Europe. Le groupe détient des positions clés dans ses trois grands domaines d'activité : Retail Banking, Investment Solutions et Corporate & Investment Banking. En Europe, le Groupe a quatre marchés domestiques (la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg) et BNP Paribas Personal Finance est numéro un du crédit aux particuliers. BNP Paribas développe également son modèle intégré de banque de détail dans les pays du bassin méditerranéen, en Turquie, en Europe de l'Est et a un réseau important dans l'Ouest des Etats-Unis. Dans ses activités Corporate & Investment Banking et Investment Solutions, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe BNP Paribas a connu ces dernières années un très fort développement notamment à l'international où des acquisitions majeures ont été réalisées (Italie, Belgique, Ukraine, Turquie, etc.). Les effectifs ont quasiment doublé depuis 2005 représentant à ce jour près de 200 000 collaborateurs, avec désormais 70 % de l'effectif total du Groupe en dehors de la France.

La fonction RH dans le Groupe BNP Paribas se caractérise par une extrême fragmentation & dispersion des équipes RH, et par un operating model basé sur une très forte décentralisation. Les modèles de service RH sont ainsi fortement hétérogènes, les SIRH sont de niveau entité et souvent limités aux fonctionnalités de Paye et de Gestion Administrative. Au global, même si quelques pays majeurs sont équipés de SIRH disposant d'une couverture fonctionnelle plus élargie, les processus RH se trouvent être très peu outillés

entraînant de fait une charge de travail administrative conséquente pour les équipes RH. Enfin, si un SIRH Groupe reposant sur un ERP a été mis en place au début des années 2000, il n'a pas été possible pour des raisons de rigidité par rapport au contexte de BNP Paribas et de coûts de maintenance élevés de le déployer suffisamment largement que cela soit d'un point de vue fonctionnelle ou géographique.

Dans ce contexte, et dans un environnement particulièrement exigeant et changeant, les challenges opérationnels de la RH peuvent se résumer dans les objectifs suivants :

- Offrir des services RH de qualité répondant aux besoins des business et des fonctions.
- Mettre en œuvre un modèle de service supporté par une infrastructure SI flexible.
- Optimiser les processus RH (coûts, fiabilité, conformité..)
- Combiner les objectifs d'unité et de de cohésion du Groupe tout en tenant compte de la diversité du Groupe.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Le programme consiste **en plusieurs projets**, répartis selon 4 axes majeurs :

Le premier axe concerne **la mise en place de la nouvelle architecture des SIRH**.

Cette architecture est articulée autour d'un référentiel RH pour les données des collaborateurs, une couche d'échange pour la gestion technique des interfaces, et un mécanisme d'alimentation des données depuis les systèmes locaux.

Le deuxième axe concerne **la mise en place de nouveaux outils pour la gestion des talents et de la performance**.

Pour le recrutement et la gestion de la mobilité, nous avons choisi la technologie SaaS (Software as a Service) avec Taleo. Pour les processus de formation, gestion des talents et gestion de la performance, nous avons choisi CornerstoneOnDe-

mand en SaaS et créé une interface avec le référentiel.

Les reporting est effectué avec Cognos et également interfacé avec le référentiel RH pour le suivi des effectifs, de la mobilité et autres indicateurs de performance RH.

Le calcul des packages de rémunération et le suivi des dossiers d'expatriation est effectué avec KPMG Link.

Le troisième axe porte **sur l'intégration des outils existants dans la nouvelle architecture**. Cela concerne l'outil interne de gestion de la mobilité interne « e-jobs », l'outil de gestion des révisions salariales « CRP » et l'outil de reporting social « enablon ».

Le quatrième axe est un axe organisationnel avec la mise en place **d'un Steering Center, responsable des activités MOA pour les outils RH groupe**. Il regroupe les activités de maîtrise d'ouvrage pour les outils RH de niveau Groupe.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Les contributeurs principaux au programme sont les suivants :

- RH Groupe : pilotage du programme et des projets, expression des besoins, maîtrise d'ouvrage, conduite du changement, conformité & risque opérationnel, sponsorship des domaines fonctionnels
- RH des business: contribution expression des besoins, tests, conduite du changement
- RH des entités locales : responsable du projet local de déploiement, supporté par l'équipe centrale
- IT développement / production : développement et maintenance des composantes internes de l'architecture
- IT Sécurité : alignement du pro-

gramme avec les standards de sécurité interne ; participation au processus de sélection de fournisseur ; pilotage des audits de sécurité

- IT Architecture : architecture fonctionnelle, applicative et technique
- IT Compliance : protection des données, « data privacy »
- Département achats : RFP, négociation, contractualisation
- Département juridique : contractualisation, protection des données, « data privacy »

Les instances clés mises en place pour piloter l'ensemble du programme ont été :

- Program Steering : stratégie et gouvernance du programme ; suivi de l'ensemble des projets ; priorisation ; gestion de risques ; suivi financier
- Project Steering : définition du Global Template pour le processus concerné; priorisation des déploiements ; gestion du changement autour des projets pilote et des déploiements à l'initiative de la RH Groupe
- Project Steering Local : pilotage local d'un projet de déploiement ; participation de la MOA RH Groupe, du RH du business concerné, du sponsor S-Sounding Board : communauté des experts fonctionnels RH pour valider les expressions de besoins, participer aux tests et contribuer à l'évolution des produits
- Comité d'architecture: veille au respect des standards IT du Groupe (méthodologie, architecture fonctionnelle / technique, sécurité...)
- Comité d'investissement : bilan financier des projets (coûts/synergies), validation des budgets, décision pour le GO des projets Comité de Rapprochement BNPP / Fortis

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La difficulté première à laquelle il a fallu faire face concerne la décision de mettre en place nouvelle architecture IT pour le SIRH, en rupture totale avec l'existant basé sur des ERP. Des ateliers ont été menés avec le management des filières RH et IT, également avec les équipes opérationnelles, les experts, etc. pour partager le constat sur l'existant et s'aligner sur les grands principes de l'architecture cible du nouveau Système d'Information RH. La gouvernance interne de BNP Paribas a ensuite nécessité un processus de validation en interne particulièrement exigeant que ce soit en terme de budget, d'architecture, juridique, conformité, sécurité, etc. avant que le GO puisse être confirmé. Cette démarche systématique engagée dès les premières réflexions autour du programme, associant l'ensemble des sponsors et acteurs concernés en amont du projet, a été assurément un point clé de la réussite du projet.

En ce qui concerne la gestion du projet, il a fallu en effet prendre en compte un certain nombre de difficultés telles :

### - la complexité de l'entreprise, la forte fragmentation et décentralisation de la fonction RH

Des communautés d'experts (« sounding boards ») ont été créées, un tronc commun fonctionnel (« Global Template ») a été défini, une Gouvernance intégrant l'ensemble des contributeurs a été mise en place, et beaucoup d'attention a été apportée sur les sujets de conduite du changement (formation et communication). Le choix d'une architecture plus flexible et modulaire, dans un tel contexte, a trouvé tout son sens permettant ainsi tout en prenant en compte les spécificités locales d'harmoniser et homogénéiser les pratiques dans le Groupe.

## - les coûts de projet élevés inhérents à un projet de refonte d'un système d'information

A nouveau, la définition d'une architecture modulaire a été un point déterminant dans la maîtrise des coûts. Cela a en effet permis d'avancer dans le programme en fonction des besoins des métiers/pays, sans avoir à tout traiter en même temps et de manière systématique. Le choix des outils en mode SaaS avec un modèle de pricing « tout compris » et leur richesse fonctionnelle de base a été également un élément déterminant dans la construction de cette nouvelle architecture. La fonction Achats Groupe a été sollicitée pour tirer avantage de la puissance de négociation du Groupe. Enfin, la définition d'un « Global Template », véritable tronc commun fonctionnel, a permis de réaliser des déploiements rapides à coût marginal.

## - le peu de flexibilité dans la « customisation » des outils en mode « SaaS »

Si le mode « SaaS » permet par construction de maîtriser les demandes d'évolution, et ainsi les coûts, le déploiement de ces outils dans l'environnement d'un Groupe de la taille de BNP Paribas et au mode de fonctionnement décentralisé, a également montré ses limites dans l'acceptation de ces systèmes. Un effort significatif a été de ce fait réalisé en terme de change management et de communication, avec le sponsorship fort de RH Groupe d'une part, mais aussi dans une implication sans faille des relais dans les différents pays/business. Une relation étroite a par ailleurs été construite avec les éditeurs dans une logique de partenariat afin de faire évoluer les fonctionnalités de leurs outils et intégrer certaines de nos demandes dans leur Roadmap. A ce titre, le rôle des clubs utilisateurs est un élément clé du dispositif de suivi sur lequel la banque souhaite désormais investir et s'appuyer pour contribuer à la stratégie des éditeurs.

## - les aspects de Sécurité & « Cloud computing »

Une approche spécifique a été mise en place avec la sécurité groupe afin de définir des moyens d'accès sécurisés et des mesures organisationnelles supplémentaires (type tests d'intrusion, audit physique.)

## - la définition du modèle de données du Référentiel RH

Au cœur de l'architecture SIRH, c'est un sujet qu'il a fallu démarrer très tôt alors même que les besoins n'étaient pas confirmés, empêchant ainsi de disposer d'un modèle de données complètement finalisé. L'approche retenue a été de mettre en place des lots successifs qui se sont progressivement enrichis fonctionnellement, afin de démarrer la construction de la plateforme d'un point de vue technique.

## - la complexité de la gestion des interfaces

La mise en place d'une architecture modulaire, si elle présente l'avantage de sa flexibilité, présente néanmoins l'inconvénient de devoir être de fait communicante. Le parti pris dès le démarrage du projet, alors que cela ne s'imposait pas au début d'un point de vue opérationnel, a été de mettre en place une couche d'échanges technique pour organiser et contrôler la gestion de l'ensemble des flux entre les applications.

## - la conformité avec la réglementation locale en terme de protection des données personnelles (data privacy)

Afin de traiter ce sujet dans les meilleures conditions, un Steering Committee avec le Juridique et la Conformité a été mis en place pour définir les principes de conformité Groupe et suivre l'avancement général. Les pays ont été responsabilisés pour traiter au niveau local cette problématique et un SLA a été établi entre le Groupe et les entités locales pour définir les responsabilités respectives.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité majeure du projet réside dans le choix explicite d'abandonner les ERP et de se doter d'une nouvelle architecture flexible et modulaire articulée autour de systèmes « Best of Breed » pour équiper les processus RH clés de développement RH et de pilotage/reporting RH. L'urbanisation de l'ensemble a ainsi permis de mettre en place des briques fonctionnelles et applicatives tout à fait innovantes dans le cadre d'un SIRH, à savoir :

- le choix technologique du référentiel RH basé sur un MDM (Master Data Management)- la mise en place d'une couche technique pour les échanges de flux entre les différentes applications
- le mécanisme d'alimentation du référentiel RH par les systèmes locaux
- l'utilisation du mode SaaS pour les outils relatifs aux processus de gestion des talents (mobilité, carrière, formation et performance)

Autre spécificité notable, celle relative à la méthodologie de configuration des outils qui s'est appuyée sur la définition d'un « Global Template » commun à l'ensemble des métiers / géographies offrant la flexibilité pour des adaptations locales. Cela a permis de maîtriser au mieux les coûts du projet et de déployer très rapidement dans les pays majeurs du Groupe. Enfin, compte tenu du mode SaaS retenu pour les outils de développement RH, une attention très forte a été portée sur les sujets de sécurité, protection des données et « data privacy ». Concernant ce dernier point, une approche systématique a été menée pour s'assurer dans chaque pays de la conformité des entités du Groupe avec la réglementation locale.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Deux ans et demi après le démarrage du programme, l'architecture du nouveau SIRH est à ce jour en place, le socle technique est opérationnel, les outils de développement RH et de pilotage/reporting RH sont configurés. L'ensemble a été fait dans le strict respect des plannings et des budgets, avec au final une couverture géographique en terme de déploiement plus étendue que prévue initialement puisque ce sont environ une quinzaine de pays qui ont été équipés avec les nouveaux outils, soit entre 80 000 et 120 000 collaborateurs par exemple pour la formation ou le recrutement. L'objectif de décommissionnement des ERP sera atteint fin d'année 2012 après la mise en place pour la France et la Belgique - soit près de 85 000 collaborateurs - de l'outil de gestion de carrières (Cornerstone OnDemand) à la filière RH dans ces pays.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Avec le décommissionnement des ERP à la fin de l'année 2012, l'accent sera mis en 2013 sur le déploiement à l'international de l'outil de gestion de carrières dans les pays majeurs du Groupe, tout comme la gestion des évaluations professionnelles. Le déploiement en France et à l'international des outils de développement RH va ainsi permettre d'enrichir la couverture pour la plate forme de reporting et permettre ainsi un pilotage global de la fonction RH sur un large éventail de domaines. Les outils à disposition disposent d'une très grande richesse fonctionnelle non encore exploitée à ce stade du projet: self service collaborateur/manager, réseau social, gestion des compétences, plan de succession etc. Si techniquement ces évolutions apparaissent possibles, les pratiques Rh au sein du Groupe doivent encore évoluer et

les équipes de maîtrise d'ouvrage auront à accompagner les business rh dans leur réflexion de professionnalisation / modernisation de leurs pratiques. Afin de compléter la cartographie fonctionnelle et applicative pour répondre aux besoins RH, des réflexions sont actuellement en cours pour outiller le processus de gestion des rémunérations différées qui dans le secteur bancaire notamment s'est singulièrement complexifié ces deux dernières années en raison d'évolutions réglementaires et fiscales particulièrement exigeantes. C'est le prochain défi que les équipes auront à relever à très court terme. Enfin, le déploiement du nouveau SIRH Groupe qui s'est fait de manière très rapide impose désormais à la fois fonctionnellement, techniquement et opérationnellement de stabiliser et consolider l'ensemble avant d'entreprendre de nouveaux projets structurants (ex poste de travail rh, processus rémunération fixe...).

