

## Mise en place d'une solution de gestion des dirigeants et des potentiels à l'échelle du groupe BPCE



Christophe PICARD

Il commence sa carrière chez SOPRA comme ingénieur de développement puis chef de projet. Après un diplôme d'ingénieur du CNAM Paris, un DESS en réseaux et bases de données à l'université de Montpellier et un diplôme d'ingénieur Européen, il intègre, en

1995, le groupe Caisse d'épargne (qui deviendra le groupe BPCE en 2009) pour y exercer des fonctions de responsable de l'architecture technique, directeur du projet euro, directeur de l'audit d'un centre informatique, directeur de la production. A l'issue de la fusion entre les caisses d'épargne et les banques populaires il rejoint la gestion des dirigeants de la DRH Groupe BPCE.



Le Groupe BPCE exerce tous les métiers de la banque et de l'assurance en s'appuyant sur ses deux grands réseaux coopératifs, Banque Populaire et Caisse d'Epargne, ainsi que sur ses filiales. 2<sup>e</sup> groupe bancaire en France, il est profondément ancré dans les territoires. Ses 117 000 collaborateurs sont au service de 36 millions de clients dont 8,6 millions de sociétaires. Fidèle à son statut coopératif, le groupe les accompagne dans leurs projets et construit avec eux une relation dans la durée, contribuant ainsi à 20 % du financement de l'économie française.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En 2009 – après la fusion entre la CNCE et la BFBP, les besoins de la direction gestion des dirigeants et des potentiels du Groupe BPCE ont évolué rendant nécessaire de remettre en question la pérennité du dispositif de gestion actuel, et de disposer d'un outil fiable qui facilitera la gestion des talents du Groupe en vue de préparer l'entreprise de demain.

Ces talents représentent environ 5 000 collaborateurs répartis en cadres dirigeants, directeurs d'activité et potentiels (les dirigeants de demain) pour l'ensemble des établissements du Groupe.

L'ex Groupe Banque Populaire n'avait pas mis en place de dispositif structuré de gestion des Dirigeants. Leur identification et leur gestion s'opéraient de manière empirique et répartie entre l'organe central et les entreprises.

L'ex Groupe Caisse d'épargne avait davantage organisé la gestion de ses Dirigeants, notamment par la mise en

œuvre d'un outil permettant l'identification et le suivi de carrière de cette population. Ses fonctionnalités limitées ont rendu sa généralisation impossible pour le Groupe BPCE.

Il devenait donc crucial de se doter d'un dispositif global et cohérent performant, allant de la détection des potentiels à l'accompagnement des dirigeants en couvrant les deux réseaux et les filiales de BPCE et constituant ainsi un engagement fort d'appartenance à un même groupe.

Les enjeux étaient de :

Disposer d'une connaissance pertinente des collaborateurs « Hommes-clés » (dirigeants et potentiels) de l'ensemble des 150 entreprises du Groupe BPCE.

Participer à la construction du Groupe en disposant de viviers favorisant les mobilités de ses dirigeants et potentiels de façon à assurer la relève correspondant aux besoins quantitatifs et qualitatifs du Groupe BPCE.

Donner de la perspective et de la vi-

sibilité dans la gestion des parcours professionnels de collaborateurs à potentiel.

Suivre l'accompagnement des dirigeants et futurs dirigeants du Groupe dans leurs responsabilités actuelles et futures en leur proposant une offre complète d'accompagnement (cycles et programmes de formation, coaching...) contribuant au développement d'une culture managériale commune destinée à favoriser la performance durable.

Contribuer à la qualité de service de la direction gestion des dirigeants et des potentiels auprès des entreprises du Groupe et de la direction générale de l'organe central.

### LA RÉALISATION DU PROJET

Le projet était composé de différentes actions aux enjeux distincts :

Tout d'abord, l'implication des acteurs par la rédaction d'une expression de besoins ayant permis la sélection des éditeurs consultés, leur participation

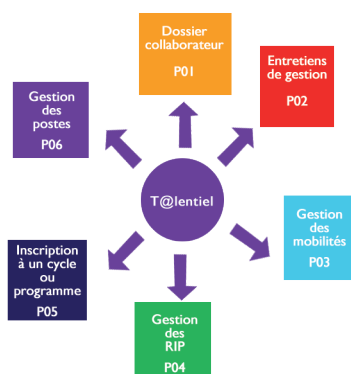
à l'ensemble des ateliers de travail et l'organisation de nombreuses séances de formation sur l'ensemble du périmètre déployé (environ 3 séances par utilisateur).

Nous avons réalisé une analyse du marché et rencontré des utilisateurs des solutions des éditeurs consultés. Nous avons finalement fait le choix de la solution de Technomédia apparaissant la plus adaptée aux processus BPCE notamment celui concernant la revue des potentiels.

Afin de disposer d'une information la plus fraîche possible nous avons mis en place une alimentation du logiciel à partir de l'outil de consolidation des données RH du Groupe (Datacentre) qui dispose d'un matricule unique utilisé comme clé d'authentification pour chaque collaborateur permettant de suivre ses mobilités tout au long de son parcours au sein du Groupe.

Lors du déploiement de la solution retenue, nous avons réalisé un passage en revue des processus métiers (dossier collaborateur, entretiens de gestion, mobilité, gestion des revues de potentiels, inscription aux cycles et programmes et gestion des postes clé) afin d'être au plus proche de ceux-ci.

Les 6 processus mis en œuvre :



La revue individuelle de potentiel (RIP) permet de détecter les potentiels du groupe et de consolider les besoins des entreprises du groupe en termes de dé-

veloppement et d'accompagnement. Elle est, en quelque sorte, l'équivalent du comité de carrière local mais organisée à l'échelle du groupe. L'outil permet désormais une meilleure exploitation des données et des besoins recensés.

Ainsi, nous sommes passés d'une approche de gestion (au fil de l'eau) à une démarche construite d'anticipation (projection des besoins) et de préparation (des parcours professionnels).

Nous avons également mis en place des référentiels permettant une homogénéisation des informations provenant de sources et outils différents à la main des établissements. Chez BPCE nous disposons de différents référentiels d'emploi. Nous avons été amenés à bâtir un référentiel d'« emplois repères » permettant de qualifier la population gérée quel que soit le référentiel utilisé par l'établissement d'origine et de faciliter le travail des gestionnaires lors de leurs recherches de postes dans le cadre des projets de mobilités avec une volonté affichée de prendre autant de distance que possible vis-à-vis des organisations en place. Par exemple, la recherche d'un directeur général adjoint en charge des finances dans les banques populaires ou un membre de directoire en charge des finances dans les caisses d'épargne sera effectuée de la même façon en précisant le critère « Cadre dirigeant Finances ». La méta classification permettant d'identifier, de façon unifiée, la population gérée quel que soit le référentiel de classification (fonction de la convention collective de l'établissement). De même, le fait de gérer environ 150 établissements de façon homogène avec des conventions collectives pouvant être différentes nous a amené à nous poser la question de bâtir un référentiel de classification unifié. Ainsi un membre de directoire classé « HC » dans une caisse d'épargne, un membre de comité de direction dans une banque populaire classé « Z » ou membre du comité exécutif de la banque Palatine classé « 1055 »

disposent tous de la méta classification « Dirigeant ».

Il était très important que nos utilisateurs puissent assurer une continuité de service avec la mise en place du nouvel outil. Toutes les données disponibles dans un format électronique (excel, export de l'ancien système et saisies diverses) ont été reprises. Ce sont environ 40 000 éléments qui ont été mis en qualité.

## ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Nous avons mis en place un comité de projet hebdomadaire et un comité de pilotage mensuel. Le comité de projet était composé de 3 collaborateurs de BPCE et du consultant Technomédia. Le comité de pilotage était composé d'un co sponsoring assuré par le directeur de la gestion des dirigeants et le directeur des opérations RH Groupe, de 3 gestionnaires de carrière et animé par la direction de projet.

Il était très important pour nous de co-piloter ce projet entre la direction des opérations RH Groupe (SIRH) et la direction gestion des dirigeants et potentiels. Ce copilotage a très bien fonctionné il nous a paru important de le mettre en évidence. Nous avons ainsi mis en place une équipe interne dédiée s'appuyant sur les ressources de l'éditeur et les experts du groupe (juristes, sécurité informatiques, achats) ainsi qu'un chantier de fiabilisation des données véhiculées par le Datacentre (avec une priorité donnée à la fiabilisation des éléments nécessaires à l'alimentation de T@lentiel). Des ateliers de travail ont été organisés avec Technomédia pour la rédaction des spécifications fonctionnelles en lien avec les fonctionnalités attendues dans l'outil. Nous avons utilisé les périmètres de gestion de l'outil pour définir les habilitations nécessaires (gestion par portefeuille déclinée dans l'outil).

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

• Nos diverses interviews ont montré que les clients qui ont déployé un module de gestion des talents se sont souvent limités au top management des organisations (soit autour de 600 à 700 dossiers), tout simplement pour des raisons de volume de données à gérer. Nous avons osé innover, en proposant la gestion de l'ensemble des collaborateurs suivis ou qui pourraient l'être, ce qui représente 5000 dossiers à l'échelle de notre groupe.

• La possibilité de disposer d'organigrammes ou de CV dynamiques a retenu notre attention lors du choix de l'outil mais la véritable innovation a été de faire « lâcher prise » à nos utilisateurs sur des documents statiques pour lesquels, par définition, ils avaient l'impression d'en maîtriser totalement le contenu par une mise à jour manuelle, malheureusement pas toujours réalisée.

• La mise en place de cet outil a permis à BPCE de déployer une idée qui germait depuis quelques temps : la segmentation de sa population de dirigeants et potentiels avec, pour chaque niveau, un objectif de développement :

**Performeurs :** Haut niveau de performance démontré par des réalisations diversifiées dont la contribution s'est révélée plus large que dans leur seul domaine d'activité (vision) qui ont démontré des capacités de leadership, qui attendent qu'on leur confie de nouveaux challenges (prise de risque).

**Objectif :** Développer et préparer la relève des Dirigeants.

**Contributeurs clé :** Performeurs et/ou experts dans leur domaine d'activité et a priori non mobile sur qui l'entreprise s'appuie qu'il faut continuer à développer qui attendent de la reconnaissance et des évolutions fonctionnelles dans leur domaine d'activité ou domaine connexe.

**Objectif :** Approfondir et renforcer la dimension managériale.

**Talents :** Une performance professionnelle avérée avec au minimum 2 expériences professionnelles réussies qui ont déjà démontré des qualités personnelles telles que la capacité à réfléchir sur des sujets larges ou le sens du relationnel et fort engagement qui sont porteurs d'une ambition et mobiles fonctionnellement et géographiquement.

**Objectif :** Identifier et suivre les potentiels Dirigeants.

• L'un des objectifs stratégiques du groupe étant de favoriser au maximum la mobilité, un processus ad'hoc a été paramétré dans l'outil permettant le recueil des souhaits, qu'ils émanent des collaborateurs ou des entreprises, le suivi des propositions jusqu'au positionnement. Cette gestion des mobilités sous forme de « projet de mobilité » a été une façon innovante d'utiliser l'outil et validée par l'éditeur.

• L'importance donnée à la fidélisation des talents du groupe nous a amené à nous poser la question sur la façon de gérer leur carrière. Ainsi, nous avons décliné dans l'outil nos méthodes RH maintenant communes au groupe. Avec les divers dispositifs mis en place pour faciliter le travail des gestionnaires de carrière (relance automatique des

gestionnaires de carrière avec synchronisation Outlook pour les alerter sur les rendez-vous à venir ou sur les tâches à initier), l'idée est que nos talents sentent qu'ils sont véritablement pris en charge.

• Il a été décidé d'utiliser la solution en mode SaaS. Le mode SaaS qui est souvent mis en avant est finalement encore assez peu mis en œuvre par les entreprises. Cette gestion innovante en mode SaaS, nous avons souhaité la déployer chez BPCE, car elle permet plus de souplesse dans la mise en place de la solution (et notamment pour un futur déploiement plus large) mais également de bénéficier des évolutions proposées par l'ensemble des entreprises utilisatrices.

## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La charge de travail pour contrôler les données chargées, et pour compléter celles qui ne sont pas alimentées par le Datacentre (certains établissements du Groupe n'étant pas encore consolidés dans cet outil et certaines données restant à fiabiliser) est apparue conséquente pour les gestionnaires de carrière, ce qui a nécessité la mise en place d'un plan de fiabilisation établi en lien avec les besoins métiers prioritaires et surtout destiné à les accompagner dans cette démarche. Un processus de contrôle pour mesurer le degré d'avancement du plan de fiabilisation des données a donc été mis en place.

De plus, le fait que la solution Technomédia soit plus adaptée à la gestion des collaborateurs d'une seule entité juridique et non à l'échelle d'un groupe a nécessité des adaptations et demandes d'évolution pour que la solution réponde à des besoins Groupe et aux spécificités d'une DRH Groupe.

Egalement, le passage d'une gestion artisanale à une gestion industrielle dans un but d'amélioration des conditions d'exercice de la mission des gestionnaires de carrière des dirigeants a induit un réel changement des pratiques qui n'étaient pas toutes homogènes. Enfin, la mise en place d'un module « Talents », certes innovant mais peu éprouvé, a engendré des travaux de recette plus importants que ce qui était planifié au départ du projet.

## RÉSULTATS

Aujourd'hui, 95 % des collaborateurs sont présents dans la base de données. L'outil nous permet de centraliser l'ensemble des comptes rendus d'entretien et plans de développement de ces mêmes collaborateurs et tous les éléments stockés dans l'outil précédent et dans les tableurs Excel ont été repris.

Avec la mise en place de Talentiel, nous sommes maintenant capables d'accéder à l'ensemble des informations d'un collaborateur (plans de développement, entretiens, people review, CV...) et, à l'inverse, nous sommes capables d'afficher tous les collaborateurs qui correspondent à un élément (souhaits de mobilité, potentiels...). Cette possibilité est opérationnelle.

Nous avons également développé un mécanisme automatique permettant de suivre les projets de mobilité des collaborateurs pris en charge (du souhait de mobilité jusqu'au positionnement sur un poste). Cette fonction est en place mais les collaborateurs doivent encore s'approprier le mode de fonctionnement. Il est donc encore trop tôt pour mesurer la valeur ajoutée du dispositif mais on imagine aisément que, connaissant beaucoup mieux nos 5000 « talents », le recours à des profils externes pourrait être moins systématique. Tout est mis en œuvre pour permettre aux gestionnaires d'être encore plus au cœur du processus de mobilité et davantage acteurs pour détecter et positionner les collaborateurs. Nous disposons aujourd'hui d'un outil transverse capable de servir les besoins de la direction de la gestion des dirigeants et potentiels, mais aussi des équipes en charge de la mixité pour la population des dirigeants et potentiels en mettant à disposition des rapports ad'hoc en fonctions des demandes émises.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

- Mettre en place le suivi des rémunérations en lien avec les nouvelles obligations faites aux établissements de crédit (postes régulés, éléments variables différés, emprunts salariales).
- Faire de T@lentiel l'outil de pilotage des données « Dirigeants » du groupe BPCE (production de l'ensemble des éléments statistiques pour la population « Dirigeants » notamment pour la mixité et tableaux de bord pour le pilotage des données « Dirigeants »).

• Mettre à disposition (en lecture et/ou mise à jour), de façon décentralisée, des informations à destination des entreprises du groupe telles que des éléments du dossier collaborateur ou des plans de développement. 4 niveaux de délégation sont possibles : du gestionnaire de carrière jusqu'au collaborateur en passant par la DRH et le manager. Nous envisageons de proposer cette fonctionnalité aux DRH des entités ainsi qu'aux managers des collaborateurs dont les dossiers sont gérés.

• Tels que les travaux ont été menés il serait tout à fait envisageable de recueillir de l'information en permettant aux établissements de saisir leurs comptes rendus de carrières dans T@lentiel.

