

## Mise en place d'un socle de gestion administrative RH sur l'ensemble du périmètre Natixis France et international



Jean-Philippe DAUVERGNE

Titulaire d'une maîtrise en informatique, il débute sa carrière en 1990 comme consultant. En 1995, il rejoint Natixis au sein de la DSI où il occupe successivement les postes de chef de projet Assurance Vie, puis de directeur adjoint du domaine Pilotage Bancaire et Implantations Internationales. Cette dernière fonction lui permet de prendre en 2005 la direction du programme du Schéma Directeur des Systèmes de Synthèses qui voit son aboutissement par la mise en place d'un nouveau système comptable déployé sur l'ensemble du périmètre de Natixis. Depuis novembre 2009, il est en charge du département SIRH.



Natixis est la banque de financement, de gestion et de services financiers du Groupe BPCE, deuxième acteur bancaire en France avec 21 % des dépôts bancaires et 36 millions de clients à travers ses deux réseaux, Banque Populaire et Caisse d'Épargne. Avec près de 22 000 collaborateurs, Natixis intervient dans trois domaines d'activités dans lesquels elle dispose d'expertises métiers fortes : la Banque de Grande Clientèle, l'Épargne et les Services Financiers Spécialisés.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le projet HIRIS (Human International Ressources Information System) s'inscrit dans la démarche du plan stratégique de Natixis qui vise à voir Natixis, ses filiales et succursales en France et à l'international comme une entreprise intégrée.

Les trois métiers cœurs de Natixis (banque de grande clientèle, épargne et services financiers spécialisés) y compris l'international ainsi que les directions fonctionnelles font partie intégrante du périmètre organisationnel du projet. En terme d'effectifs, cela représente 11500 collaborateurs en France et 3500 collaborateurs à l'international répartis sur 39 pays.

Un des enjeux majeurs est d'offrir à Natixis « entreprise intégrée » un système d'information RH permettant un pilotage RH tout en facilitant la gestion de carrière et les mobilités. L'efficacité opérationnelle, le partage des savoir-faire et le déve-

loppement de pratiques transversales sur l'ensemble du périmètre sont au cœur des préoccupations qui guident ce projet.

### LA RÉALISATION DU PROJET

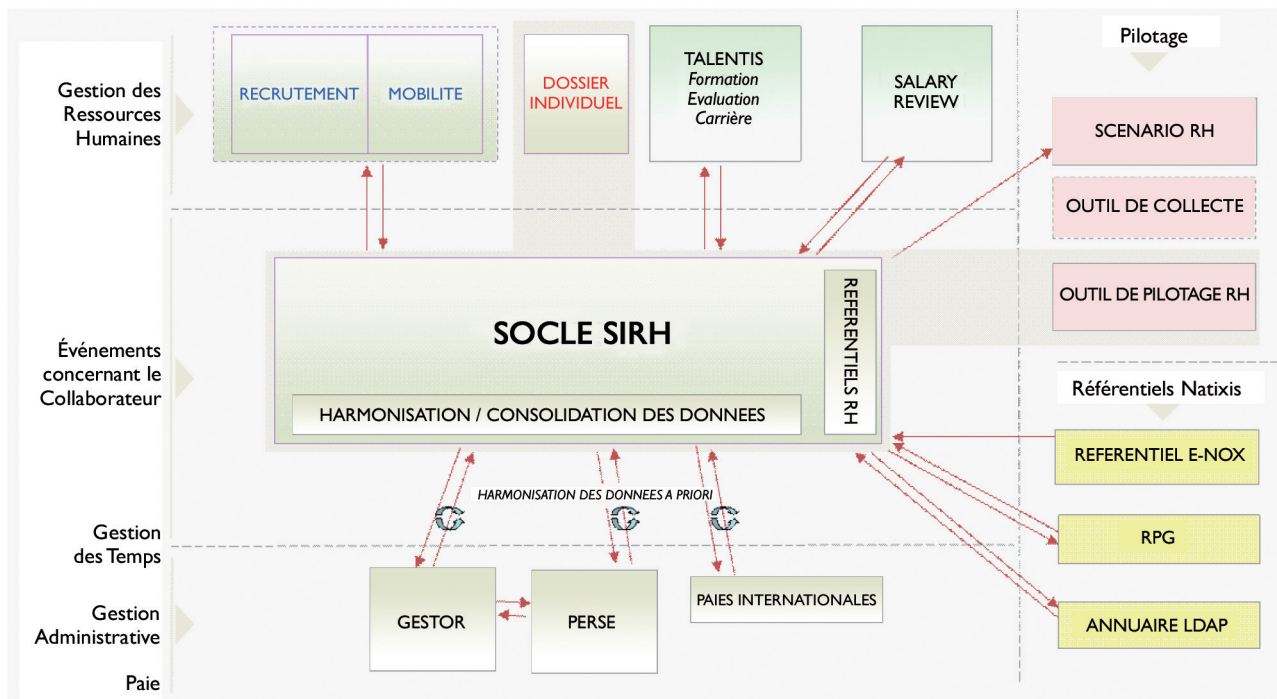
Le projet HIRIS se décline sur 3 axes :

Tout d'abord, l'industrialisation de la gestion administrative permet de disposer d'un point d'entrée unique pour saisir les actes de gestion RH. Des référentiels communs sont utilisés pour qualifier les données et les actes de gestion RH. Enfin des interfaces sont réalisées avec les autres applications RH et les référentiels d'entreprise. Tout ceci concourt à une meilleure productivité via la fin des doubles saisies, à l'amélioration de la qualité des données à la source, à l'harmonisation des processus RH sur le périmètre Natixis Intégrée, à une plus grande fluidité des processus RH et à une

meilleure gestion des populations spécifiques (expatriés, détachés). Puis, la construction d'un décisionnel RH performant par la mise en place d'un outil permettant d'élaborer et de diffuser facilement les tableaux de bord et le reporting RH. Ce deuxième axe permet d'effectuer des gains de productivité significatifs sur les équipes RH corporate et opérationnelles, un meilleur pilotage des ressources humaines et un meilleur service rendu à l'entreprise.

Enfin, la mise en place d'une « synthèse collaborateur » accessible aux RH, aux managers et aux collaborateurs. Elle donne une vision globale sur l'ensemble des informations RH nécessaires à la mise en œuvre des dispositifs de gestion des carrières

Après un appel d'offres, nous avons retenu la solution PeopleSoft HCM V9.1 pour répondre à notre besoin sur les volets ges-



tion administrative, synthèse collaborateur et libre-service RH, le décisionnel étant implémenté via un développement spécifique en Business Object. C'est CSC qui a été choisi pour nous accompagner tout au long de la mise en œuvre de ce projet.

Le projet a démarré en juin 2011 par une phase de conception générale qui nous a mobilisés tout au long de l'été. A titre d'indication, nous avons mené une trentaine d'ateliers fonctionnels et techniques avec 80 acteurs différents. Nous avons ensuite abordé la conception détaillée du lot gestion administrative sur le 2ème semestre 2011. Près de 130 acteurs se sont réunis au cours de 47 ateliers fonctionnels. Nous avons effectué une semaine internationale en novembre 2011 afin de prendre en compte les besoins de nos filiales et succursales étrangères. Ceci nous a permis de recetter la nouvelle application sur mars et avril

2012. Le déploiement s'est ensuite déroulé par vagues successives de juin à novembre 2012 après une vague pilote en mai 2012 qui comprenait une partie de Natixis SA, une filiale de chaque pôle et une succursale à l'international. Les lots interfaces et décisionnel ont été réalisés en parallèle. Le projet s'est terminé à fin 2012 comme prévu dans le planning initial.

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

Afin de réaliser ce projet, nous avons mis en place une gouvernance et une organisation spécifique. La direction de projet était assurée par le responsable du département SIRH qui s'appuyait au quotidien sur le responsable projet MOA, la responsable projet MOE et la responsable projet de l'intégrateur CSC. Un plateau projet a été créé afin d'optimiser les

relations au quotidien entre les équipes MOA, MOE et intégrateur. Un reporting de l'avancement du projet était réalisé par le directeur du projet lors d'un comité directeur présidé par le DRH de Natixis et associant le DSI qui se réunissait tous les 2 mois. Un comité de pilotage mensuel avec le DRH adjoint, les DRH de Pôle, les acteurs projet MOA et MOE se tenait tous les mois. Il permettait de valider tous les points fonctionnels importants et de suivre tous les aspects de conduite du changement.

## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une des principales difficultés d'un projet comme HIRIS est d'arriver à mobiliser l'ensemble des acteurs RH tout au long du projet. Pour cela il nous a fallu prendre en compte leurs contraintes opérationnelles en ima-

ginant un calendrier métier idéal. Il fallait absolument tenir compte des périodes de campagne d'avancement et d'évaluation pendant lesquelles les acteurs métier RH ne sont pas disponibles. Nous les avons donc sollicités sur les phases de conception de juin à fin juillet 2011, puis de début septembre à fin novembre 2011. Ensuite, nous les avons à nouveau mobilisés pendant la recette métier en avril 2012, puis lors des déploiements de mai à novembre 2012. C'est en respectant à la lettre ce calendrier que nous avons su éviter tout risque de dérapage du projet. Une autre contrainte était d'arrimer nos acteurs internationaux. Nous les avons réunis lors d'une semaine internationale en novembre 2011 pour prendre en compte leurs besoins avant d'avoir finalisé la conception détaillée. Enfin la prise en main par les acteurs RH du nouvel outil était une dernière difficulté qu'il ne fallait surtout pas occulter. C'est par la mise au point d'une conduite du changement appropriée que nous sommes arrivés à faire adhérer nos métiers. Nous avons formé plus de 200 acteurs RH, fait des formations spécifiques pour les acteurs internationaux sur place ou à distance, mis en place un didacticiel. Une équipe support se déplaçait pour aider les acteurs RH lors de la saisie des premiers actes de gestion.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats attendus étaient d'améliorer le pilotage des ressources humaines, de gagner en efficacité opérationnelle, de développer la transversalité et d'avoir

des pratiques communes sur l'ensemble du périmètre Natixis intégrée France et international. Avec la mise en place d'HIRIS, nous avons supprimé les doubles-saisies, mis en place un matricule unique du collaborateur, construit des référentiels transversaux. Les actes de gestion sont effectués de manière homogène sur l'ensemble du périmètre. Les populations spécifiques comme les expatriés ou les détachés sont aujourd'hui correctement gérées. Nous disposons d'une synthèse collaborateur complète et avons bâti un décisionnel performant qui répond aux besoins de pilotage exprimés par notre direction. Nous pouvons donc affirmer que les résultats obtenus sont à la hauteur des résultats attendus.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Sur le périmètre de Natixis intégrée, le projet est terminé et répond aux besoins initialement exprimés. Des évolutions mineures sont en cours. Il s'agit principalement d'interfacer de nouvelles applications qui n'étaient pas dans le périmètre initial comme la gestion des rémunérations différées ou le suivi budgétaire.



## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le principal point innovant du projet HIRIS est la mise en place d'une synthèse collaborateur complète accessible à la fois par le collaborateur lui-même, par son manager et par les acteurs RH. Cette synthèse comporte les données administratives du collaborateur, sa situation d'emploi courante, son historique de carrière, son historique de rémunération, ses derniers entretiens d'évaluation, ses formations reçues et ses diplômes. Le collaborateur peut également l'enrichir d'un curriculum vitae et de données qualitatives sur sa carrière. Ces données qui ne sont pas toutes gérées dans la nouvelle application, proviennent via des interfaces de nos outils de campagne d'avancement, de talent management et des différentes paies locales. Elles sont homogènes sur l'ensemble du périmètre Natixis intégrée France et international.

Cette synthèse permet à un manager prenant de nouvelles fonctions d'avoir une vision RH synthétique et globale de l'ensemble de ses collaborateurs en quelques clics. De même, l'efficacité des acteurs RH est accrue grâce à la simplification de la préparation des entretiens de carrière ou de mobilité qu'ils font au quotidien avec les collaborateurs.

De plus, le nouveau décisionnel leur permet d'avoir en permanence une vision à jour de leur population gérée..