

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

Mise en place d'un portail RH pour l'ensemble des agents et managers après l'optimisation des processus de gestion administrative et d'évaluation dans un objectif de simplification et de développement durable chez Banque De France



LAURENCE
CASCARINO

Depuis presque 20 ans à la Banque de France, elle a débuté sa carrière dans les ressources humaines puis a intégré en 2001

les services informatiques et conduit le projet de mise en œuvre de l'infocentre RH puis d'un infocentre destiné au contrôle comptable en tant que chef de projet MOE. En 2007, elle rejoint le service de maîtrise d'ouvrage du SIRH pour devenir responsable utilisateur de l'application SAP puis chef de projet MOA (sur les projets de migration technique SAP et ensuite de dématérialisation RH). Elle est actuellement le directeur de projets MOA du SIRH.



Banque centrale, la Banque de France mène, dans le cadre de l'Eurosystème, des actions de politique monétaire. Ces actions garantissent le pouvoir d'achat de l'euro.

Institut d'émission, la Banque de France produit une partie des billets en euros. Elle garantit la qualité des billets et des pièces utilisés en France.

Superviseur financier, la Banque de France surveille, pour le compte de l'Autorité de contrôle prudentiel, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et les mutuelles afin de protéger les clients et les assurés, et de garantir la stabilité financière.

Institution de la République, la Banque de France rend des services qui contribuent à l'équilibre des relations entre les acteurs économiques : médiation du crédit, traitement du surendettement des particuliers, gestion de fichiers de renseignements.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En octobre 2009, le projet de migration technique des applicatifs RH de la version R/3 4.6c à la version ERP 6.0 du progiciel SAP a permis à la Banque de France de se doter d'un socle technologique permettant des évolutions fonctionnelles de son SIRH telle que la mise en place d'un portail RH doté des fonctions *Employee Self Service* et *Manager Self Service* (ESS et MSS). En 2010, la Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH) s'est fixée pour objectif d'enrichir le système d'information RH, d'augmenter l'efficacité de la fonction RH et d'apporter sa contribution aux enjeux de développement durable. La fonction RH à la Banque de France repose sur les services opérationnels de la direction des RH, et des pôles RH/secrétariats décentralisés dans les différentes directions du Siège et les directions

régionales. Certains processus RH différaient en 2010 selon les pôles RH/secrétariats et ces derniers réfléchissaient au développement d'outils spécifiques, avec des risques de duplication ou de non conformité. Par ailleurs les prévisions d'effectifs étant orientés fortement à la baisse pour l'ensemble de l'entreprise, il était nécessaire d'opérer des gains de productivité dans les fonctions de support, notamment la gestion RH, tout en libérant les gestionnaires pour leur permettre de s'orienter vers une gestion qualitative des RH (développement des compétences des salariés, de leur adaptabilité, etc.). Par ailleurs, la Banque de France a mis en œuvre au cours des dernières années une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise structurée, visant à intégrer les exigences et objectifs en matière environnementale.

Le projet DEMATRH, lancé en 2010, visait à satisfaire toutes ces exigences. Il a consisté à formaliser puis

dématérialiser certains processus RH et à mettre à disposition directe de l'ensemble des employés (10 500) et des managers (2 500) via un portail web, des transactions de consultation, de saisie et/ou de validation de données personnelles et professionnelles. Appelé également Espace RH, le portail RH s'appuie sur les workflows et structures hiérarchiques gérés dans l'application de production SAPRH, basée sur le module HCM (Human Capital Management) du progiciel SAP.

RÉALISATION DU PROJET

Le projet DEMATRH, dont le comité de pilotage était présidé par le Directeur Général adjoint des Ressources Humaines de la Banque de France, a été mené de 2010 à 2013 de façon transversale par la même équipe projet dédiée. Il a contribué à moderniser

la fonction RH de la Banque de France en fournissant des outils à l'état de l'art et à forte valeur ajoutée. Il a permis de mettre autour de la table les différents acteurs pour harmoniser et simplifier les processus RH afin de les intégrer dans le portail RH unique. Tous les processus RH dématérialisés ont été intégrés au portail RH par un accès unique aux différentes applications RH. Sur les pages du portail RH, l'utilisateur a accès par différents liens à des aides, info-bulles, documents réglementaires, didacticiels... qui lui permettent de trouver l'aide nécessaire et de naviguer plus aisément.

L'Espace RH, incluant les processus les plus souvent utilisés, a été déployé par étapes, choisies pour favoriser la conduite du changement, afin que les acteurs professionnels s'approprient le portail progressivement avant leurs collègues et assurent le support. Il a été déployé en quatre parties bien distinctes, d'avril 2012 à mi-2013 :

Lot A1 « mon espace RH au quotidien (1) » :

- Gestion des compteurs de temps (consultation, anomalie de pointage, déclaration mission/trajet, validation heures supplémentaires...)
- Demande de congés et d'absences avec plannings d'équipe
- Consultation et modification des données personnelles et des données nécessaires au versement de prestations familiales bénévoles
- Simulateurs de retraite (simulateurs de montant de la pension, rachat de trimestres d'études et indemnités de départ à la retraite)
- Gestion des délégations entre managers

Lot A2 Formation : Intégration dans l'Espace RH de fonctions d'inscription à des stages de formation et d'évaluation des stages qui font appel à une application fonctionnant dans le cloud sur un produit de la société Techno-media (projet de la Banque de France mené en parallèle de DEMATRH).

Lot B « évaluation des collaborateurs » a été déployé en novembre 2012, il comprenait :

- L'évaluation des salariés (avec pour préalable une refonte de l'organisation et du contenu de l'évaluation annuelle)

- La fiche d'activités (descriptifs des activités du poste, modalités d'exercice des activités, compétences professionnelles attendues...)

- La préparation et résultats des « campagnes d'avancement », autrement dit la gestion de l'ensemble du processus annuel de promotion et d'attribution de bonus aux salariés.

Enfin, la dernière partie, **Lot C « mon espace RH au quotidien (2) »** a été déployée en avril 2013, elle comprenait :

- La mise à disposition d'attestations (à télécharger ou à demander aux services gestionnaires par le salarié)

- L'ouverture, consultation, alimentation, exercice du Compte Épargne Temps

- La consultation des données professionnelles (carrière, formation, postes occupés) et lien sur la CVThèque (site SharePoint construit en parallèle de DEMATRH pour que les salariés de la Banque de France puissent mettre en ligne et modifier leur CV)

- La consultation, modification de leur régime de temps de travail et permutation de vacances ouvert à tous les salariés.

À noter que toutes les demandes professionnelles (congés, formation, évaluation, régime de temps de travail) font l'objet de validations de la part d'un manager (ou de deux dans le cas particulier de l'évaluation annuelle).

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'étude d'opportunité du projet DEMATRH s'est déroulée au cours du 1er semestre 2010 et a donné lieu à l'élaboration du business case et à la réalisation d'un prototype de portail pour les processus « demande de congé » et « évaluation » afin de présenter ce qu'était un portail RH et de répondre aux attentes du projet en termes de fonctionnalités et d'expérience utilis-

teur. C'est grâce à ce prototype que les participants pouvaient apprécier l'intérêt du portail RH et décrire ensuite les processus cibles harmonisés.

La description des processus cibles, qui a nécessité au préalable une harmonisation et simplification des processus menées par l'équipe projet, a été réalisée sur le 2^e semestre 2010. Lors des ateliers d'harmonisation et de simplifications des processus RH, un ou plusieurs représentants des différents acteurs impliqués par le portail RH (directions de la DGRH, gestionnaires de ressources Humaines, pôles RH et secrétariats, managers, employés, services de l'informatique, services d'organisation...) ont été réunis pour décrire les processus cibles harmonisés et simplifiés.

L'achat des licences ESS/MSS de SAP et choix de l'intégrateur par appel d'offres s'est réalisé de fin 2010 au 1^{er} trimestre 2011, la maîtrise d'œuvre a été confiée à un intégrateur maîtrisant le portail ESS/MSS SAP. La conception, la réalisation et les recettes par lotissement ont débuté en 2011 ; le projet DEMATRH a ensuite été mis en production par lots avec des tranches échelonnées du 2^e trimestre 2012 à mi-2013.

La maîtrise d'ouvrage s'est appuyée sur des utilisateurs clés et a mené le projet avec les autres services RH opérationnels et quelques pôles RH représentatifs dans les régions et directions générales. Elle s'est fait accompagner par un prestataire en assistance à la maîtrise d'ouvrage (MOA) et un prestataire en conduite du changement.

À l'issue de la rédaction du cahier des charges contenant les processus cibles validés, la stratégie de conduite du changement a été élaborée puis menée par l'équipe projet avec le prestataire spécialisé. Pour les besoins du projet, un Comité de Conduite du Changement RH a été mis en place, piloté et animé par l'équipe projet, avec la Direction de la communication, les directions de la RH, la direction en charge des agences de la Banque de

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

- Ouverture du SIRH à l'ensemble des salariés
- Très large couverture fonctionnelle (congés, pensions, prestations familiales, carrière, etc.)
- Rationalisation/simplification des processus RH
- Navigation facilitée (ergonomie, liens vers les documents règlementaires, didacticiels, infobulles, etc.)
- Zéro papier
- Workflows agents/managers/pôles RH (différents selon les processus)
- Mise en place d'une nouvelle organisation de la conduite du changement (démultiplication auprès des relais, comités de coordination, kits de communication, etc.) et du support
- Modernisation de la fonction RH

France et des représentants des Gestionnaires de Ressources Humaines. Le Comité de conduite du changement a délibéré sur tous les points relatifs à la conduite du changement du projet DEMATRH (stratégie, analyses d'impact, plan de communication, informations/consultations et documents pour les instances sociales représentatives du personnel, ergonomie du portail, formations, retours des utilisateurs, objectifs d'intéressement, etc.). Ce comité a également permis de coordonner les actions avec les projets RH connexes (refonte de l'évaluation, projet de CVthèque, projet de refonte de la formation, autres projets internes RH, etc.).

Une partie significative des coûts de fonctionnement du projet DEMATRH est liée à la conduite du changement qui a été portée par les référents des pôles RH/secrétariats (jusqu'à 15 EATP comptabilisés en

2012). En effet, les pôles RH/secrétariat qui étaient les plus impactés (en effectif et organisation du travail) par le projet DEMATRH ont très largement participé à la conduite du changement. L'équipe projet a donc présenté, favorisé l'adhésion, formé les référents des pôles RH/secrétariats (environ 110) sur le portail RH et les changements opérationnels sur SAP, sur tous les sites en province et au siège. Les référents des pôles RH/secrétariats se sont appropriés le portail, l'ont pris en charge et l'ont ensuite présenté à tous les employés/managers (sessions de présentation d'1h30 en moyenne). Ils assurent également auprès des employés/managers le support de premier niveau depuis la mise en production.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Du point de vue de la gestion de projet, l'équipe projet DEMATRH a suivi, après avoir été formée, la nouvelle méthodologie de projet informatique de la Banque de France. Elle a atteint, dans une première étape en avril 2011, l'évaluation CMMI niveau 2 (CMMI - Capability Maturity Model Integration est un modèle de référence, un ensemble structuré de bonnes pratiques, destiné à appréhender, évaluer et améliorer les activités des entreprises d'ingénierie).

Nous avons également dû faire face à la contrainte coûts, un des postes de coûts le plus élevé du projet DEMATRH a notamment été l'achat de licences ESS/MSS par la Direction des achats en 2011 auprès de l'éditeur SAP.

A la mise en production de l'espace RH en juillet 2012, le dimensionnement de l'équipe de support de niveau 2 aux référents pôles RH/secrétariats a été largement sous-estimé pour faire face à la montée en charge. Il a mobilisé de nom-

breuses ressources (environ

3 EATP pendant 1 an) et l'équipe projet a mis en place un outil de ticketing sur Sharepoint pour un meilleur suivi des incidents et des questions et une meilleure efficacité avec les pôles RH/secrétariats.

RÉSULTATS

Les 5 objectifs du projet DEMATRH attendus et communiqués au début du projet, y compris aux instances sociales, ont été atteints :

Optimiser et simplifier certains processus

Le projet DEMATRH a permis d'harmoniser les pratiques RH et surtout de simplifier et d'optimiser les processus dématérialisés. L'accès direct et instantané à l'information RH a été un facteur d'amélioration des conditions de travail de tous les employés et managers. Le portail mis à disposition est un outil ergonomique (solde de congés, plannings d'équipe, CET, tableaux de synthèse, évaluation, données professionnelles, aides en ligne...) facilitant la réalisation des opérations RH. Les contrôles opérationnels ont été optimisés (automatisation de contrôles, réduction de demandes de justificatifs...).

Améliorer la performance de la fonction

Le projet DEMATRH a permis de réduire les tâches de saisies par les acteurs RH et les ressaisies au cours d'un même processus. Les contrôles opérationnels ont été optimisés grâce notamment au passage de contrôles systématiques et « a priori » à des contrôles « a posteriori » par échantillonnage. L'enquête sur l'impact du portail RH sur l'activité, l'organisation et les effectifs des pôles RH/secrétariats réalisée au 3ème trimestre 2013 a permis d'identifier les importants gains de productivité réalisés sur les activités de gestion des temps (diminution de la moitié des effectifs sur cette activité) ou liées à la gestion des

données personnelles et prestations familiales (diminution d'un tiers des effectifs).

Fournir au manager des outils d'aide à la décision

Le manager a à sa disposition des informations professionnelles (mais n'a pas accès aux données personnelles comme les adresses, prestations familiales...) sur son équipe enregistrées dans le SIRH pour simplifier les décisions opérationnelles (ex: la validation des demandes de congés en visualisant le planning des absences de tous les membres de l'équipe) et faciliter son rôle de manager (ex : processus liés à l'évaluation).

Contribuer à l'atteinte des objectifs d'« entreprise responsable » par la réduction de l'utilisation du papier

Grâce au portail RH, de nombreux documents ne sont plus imprimés ni acheminés en interne ou par la poste puisque les informations sont mises à disposition des salariés et des pôles RH directement sur le portail. À titre d'exemple, nous n'envoyons plus aux salariés les fiches liées à la gestion des temps, les relevés du compte épargne-temps, les soldes de congés, les fiches d'activité et les évaluations... Au total, ce sont annuellement plus de 600 000 documents qui ne transitent plus par le courrier et un million de pages qui ne sont plus imprimées. Le projet DEMATRHR contribue ainsi à l'atteinte des objectifs d'« entreprise responsable » par la réduction de l'utilisation du papier.

Moderniser la fonction RH

Le projet DEMATRHR a mis à disposition des employés/managers un outil RH ergonomique et en parallèle, il permet aux pôles RH de consacrer plus de temps à des travaux à plus forte valeur ajoutée dans le domaine RH, en particulier la gestion des compétences, avec un effectif réduit grâce à l'allègement des tâches de saisie et de contrôle. Selon l'enquête réalisée au 3^e trimestre 2013, il y a un accroissement de l'activité de conseil et d'assistance dans les pôles RH. Mais surtout, les pôles RH ont contribué au succès de

DEMATRHR car ils ont porté la conduite du changement auprès des employés et managers en assurant les présentations et support du portail RH auprès des salariés de leur périmètre.

Bilan économique

Le bilan économique du projet DEMATRHR a été effectué fin 2013. Les allègements de charges relevés dans l'enquête sur les effectifs ont permis de confirmer le retour sur investissement du projet DEMATRHR qui avait été prévu en phase d'opportunité. En effet, les économies rendues possibles par la mise en œuvre de l'Espace RH sur la période 2013 à 2016 sont supérieures au coût total de mise en œuvre et de fonctionnement du portail RH de 2010 à 2016. Le retour sur investissement du projet DEMATRHR est de 5 ans après le lancement du projet et 3 ans seulement après sa mise en production.

Au-delà de l'aspect financier, l'Espace RH rencontre un vif succès. Les employés et managers sont très satisfaits du portail RH comme l'a confirmé une enquête faite entre le déploiement du lot B – Évaluation – et du lot C – Mon Espace RH au quotidien 2 (attestations, CET, données professionnelles et régime de travail) – réalisée du 20/12/2012 au 8/01/2013 et ayant recueilli 1 061 réponses : satisfaction globale des utilisateurs : Ergonomie : 74 % - Services proposés : 77 % - Facilité : 79 %.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Une Communauté de Pratiques des Pôles RH (Coprah) a été créée début 2013 pour rechercher les bonnes pratiques des pôles RH liées à l'usage du portail RH : les identifier, les décrire, favoriser leur partage. Cette CoP va également continuer à œuvrer pour perfectionner l'Espace RH avec l'assistance des pôles RH et de la MOA.

Depuis la mise en production, les fonctionnalités du portail s'enrichissent en permanence par la mise en production de nouvelles fonctionnalités : envoi des demandes et des justificatifs pour la perception de prestations familiales bénévoles, déclaration des frais de transport donnant lieu à remboursement avec envoi des justificatifs dématérialisés par le portail...

Des nouveaux projets de dématérialisation de processus RH sont actuellement à l'étude :

- Prêts au personnel : consultation, simulation, demande, remboursement anticipé... ;
- Offres de poste internes (publication, consultation, candidatures...);
- Nouvelle ergonomie du portail proposé par l'upgrade EHP7 de SAP...

