

# CATÉGORIE - PILOTAGE RH

Mise en place d'un dispositif modulaire et centralisé de pilotage RH pour le groupe BPCE.



## EMMANUEL PICHAT

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en mécanique et d'un DESS en gestion d'entreprise. Il a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur support chez un éditeur de logiciel spécialisé dans l'automobile.

Il a ensuite été consultant SIRH pendant 3 ans avant de rejoindre le Groupe Banque Populaire en 2009. Il est actuellement responsable du décisionnel RH au sein de la direction des opérations RH du 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. 2e 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

Ce projet s'inscrit dans un contexte post fusion où les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne donnent naissance en 2009 au Groupe BPCE, 2<sup>e</sup> groupe bancaire en France composé de 127 000 collaborateurs répartis dans 180 entités.

La situation du SIRH à cette époque est complexe puisque la cartographie des outils est très hétérogène et les pratiques SIRH entre les Banques et les Caisses sont antagonistes. Le pilotage RH reflète parfaitement cette situation, chaque réseau est doté d'outils très différents tant dans leur structure que dans leur finalité.

Au niveau des Caisses d'Epargne, le Datacentre RH est une plateforme Business Objects infogérée qui permet de consolider une cinquantaine de données RH individuelles provenant de 35 outils de paie. Il est principalement utilisé pour alimenter de manière mensuelle des outils Groupe comme la plateforme E-learning, l'outil d'entretien, etc.

Au niveau des Banques Populaires, l'infocentre RH également sous Business Objects, est destiné en premier lieu aux entités afin qu'elles puissent effectuer leur pilotage opérationnel. Il récupère l'ensemble des données présentes dans l'outil de paie des Banques Populaires et Natixis avec une fréquence de mise à jour quotidienne. La solution est internalisée avec une équipe dédiée pour gérer le support et la formation des 300 utilisateurs.

Malgré ce constat, les attentes du Groupe sont fortes et son ambition est claire : Construire un SIRH efficient capable d'accompagner les politiques RH du groupe.

Cette feuille de route est également déclinée au niveau du pilotage RH qui doit répondre aux principaux enjeux des différentes strates du Groupe.

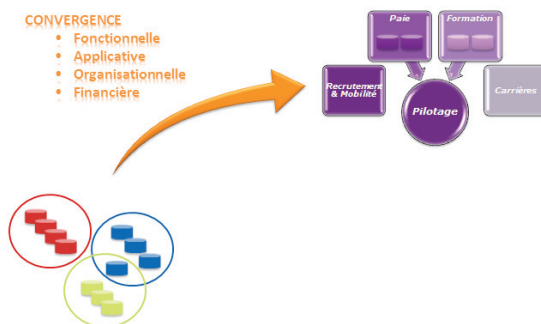
**Enjeux Groupe :** Avoir un suivi consolidé des effectifs et de la rémunération sur la

totalité du Groupe BPCE et suivre la carrière d'un collaborateur au niveau du groupe et pouvoir quantifier les mobilités inter réseaux.

**Enjeu local :** Fournir une réponse adaptée aux besoins des entités pour leur pilotage opérationnel et le suivi de leurs activités sur les domaines de la gestion administrative, de la paie et de la formation.

**Enjeu SIRH Groupe :** Proposer des fonctionnalités de reporting complémentaires pour favoriser l'adhésion des entités aux outils transactionnels du SIRH groupe.

Trajectoire 2009 – 2014 du SIRH Groupe



## RÉALISATION DU PROJET

Pour répondre à ces enjeux, nous avons décidé de construire un dispositif de pilotage modulaire et centralisé s'appuyant sur les deux outils existants puisque ceux-ci ont une architecture technique adaptée à nos besoins. Le projet consiste donc à les spécialiser et à étendre leurs périmètres d'action.

### Le Datacentre RH

Le Datacentre doit devenir l'outil de pilotage consolidé du groupe, pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé les travaux en 2 étapes : **Tout d'abord l'intégration des sociétés de l'ex Groupe Banque Populaire impulsée par une forte attente de la DRH Groupe d'avoir des indicateurs RH au niveau des effectifs et de la rémunération sur l'ensemble des entités.** Cette phase, d'une durée de 10 mois, a permis d'automatiser l'intégration des données RH sur les domaines de la gestion administrative, de la paie et des absences de 81 sociétés soit 44 000 collaborateurs.

La deuxième étape des travaux qui s'est étalée sur 26 mois devait répondre à la nécessité **de suivre précisément les mobilités du groupe et plus généralement la carrière des collaborateurs.** Nous avons mené conjointement plusieurs actions :

- Une refonte complète de l'organisation de la production afin de détecter plus rapidement les anomalies.

- Des actions pour remobiliser nos correspondants sociétés en charge des extractions mensuelles dans le but d'améliorer la qualité des données et les délais de correction.

- Une remise à plat du processus de ré immatriculation unique afin d'identifier sans erreur chaque collaborateur même dans le cas d'une mutation ou d'une fusion.

A l'issue de ces 2 phases, Le Datacentre intègre les données individuelles de 102 000 collaborateurs soit plus de 95% de la population du groupe BPCE hors participation financière. Il est maintenant utilisé pour la génération de tous les tableaux bord

consolidés Groupe sur les domaines des effectifs et de la rémunération (Cartographie des effectifs Groupe, Rapport de situation comparée Groupe, Encadrement Groupe...) et il permet d'alimenter des applications telles que l'outil de gestion des dirigeants ou l'annuaire de la DSI pour la gestion des habilitations.

### L'infocentre RH

Pour l'infocentre RH, la problématique était différente, l'outil répondait bien aux attentes des Banques Populaire sur le domaine de la Gestion Administrative et de la Paie, nous avons donc décidé d'étendre son périmètre fonctionnel à la formation et d'intégrer les Caisses d'Epargne qui n'avaient aucun outil décisionnel sur ces domaines. Ces travaux se sont déclinés en 2 phases comme pour le Datacentre RH. **Tout d'abord la mise en place d'un univers Business Objects spécifique à la formation sur le périmètre Banque Populaire et Caisse d'Epargne.** L'objectif n° 1 était de compléter l'offre de l'outil de Formation Groupe qui n'avait pas de module de reporting permettant aux utilisateurs de générer des tableaux de suivi opérationnel. Ces travaux ont concernés 41 sociétés soit 75 000 collaborateurs. La phase de développement a duré 4 mois et les déploiements comprenant la formation des 150 utilisateurs se sont étalés sur 12 mois. Nous avons intégré, dès le début de cette phase, 5 entités pilotes dans le but de les impliquer dans l'élaboration de la structure de l'univers. Les travaux avec ces pilotes nous ont permis également de mieux cerner les besoins utilisateurs et de privilégier les rapports « prêt à l'emploi ».

C'est également lors de cette phase que nous avons complété notre offre de formation à l'outil Business Objects en développant nous-même nos propres formations e-learning. Cette démarche a été motivée par le constat que nos formations présentiels étaient trop lourdes pour les utilisateurs qui ne font que rafraîchir des rapports. Après plusieurs mois d'utilisation, nous constatons que ces formations ont eu de réels bénéfices sur

le projet :

- Une meilleure adhésion des utilisateurs « simples » à l'outil Business Objects car ils peuvent se former à leur rythme sur un support interactif.

- Une amélioration de la qualité de nos formations présentiels du fait de la meilleure sélection de nos stagiaires.

- Et enfin la diminution du nombre de formation présentielle a permis à l'équipe projet de se dégager du temps pour l'accompagnement des utilisateurs lors des déploiements.

La deuxième étape a été **le développement d'un univers GA – PAIE similaire à celui des Banques Populaires mais sur le périmètre des Caisses d'Epargne** ce qui représentait 21 sociétés soit 41 000 collaborateurs. Le déroulé de cette phase a été similaire à la précédente sauf pour les formations où nous avons privilégié le présentiel pour accroître l'autonomie des utilisateurs dans la conception de leurs propres requêtes.

A l'issue de cette phase, l'infocentre RH est devenu l'outil de pilotage RH opérationnel de référence des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne. L'animation du pilotage RH Groupe via les formations, le support et le développement de rapports catalogues (actuellement 250 rapports sont disponibles sur les 3 catalogues de l'infocentre RH) contribue à cette adhésion. Le fait que cet outil dispose de la totalité des données de l'outil de paie des Banques Populaire, de l'outil de paie des Caisses d'Epargne et de l'outil de Formation Groupe permet au SIRH Groupe de mener des études plus qualitatives sur ces périmètres (Etudes de rémunération, Observatoire des emplois, Tableaux de bord Groupe de la formation...) et de réaliser un Bilan Social Individuel sur le périmètre Banque Populaire et Caisse d'Epargne. En 2014, 37 sociétés ont participé à l'opération BSI ce qui représente 50 000 bulletins édités.

### Le Dashboard RH

La troisième brique du dispositif, le Dashboard RH, est venue après la finalisation des chantiers précédents et découlait d'un constat simple : les

indicateurs RH Groupe étaient peu utilisés par les Dirigeants et les DRH. Pour les rendre plus lisibles et attractifs, nous avons décidé de proposer une application Ipad regroupant une trentaine d'indicateurs RH avec la possibilité de comparer les chiffres d'une entité avec la moyenne de son réseau ou de consulter les indicateurs des autres entités. Nous avons également choisi d'intégrer en version pdf l'ensemble des tableaux de bord que nous communiquons par ailleurs (Cartographie des effectifs, Observatoire des emplois...) afin de centraliser tous les documents sur un même support dématérialisé. Pour réaliser cette application, nous avons choisi l'éditeur Microstrategy qui avait déjà accompagné TF1 sur un sujet similaire (Trophée 2011). A noter que nous avons mis à disposition, via les catalogues de l'Infocentre RH, des rapports identiques au Dashboard RH afin que les équipes RH en local puissent répondre directement aux interrogations de leurs Dirigeants et DRH. La maîtrise des indicateurs RH que nous souhaitons communiquer et l'accès aux données RH via l'infocentre RH et le Datacentre RH nous ont permis de mettre l'application en production seulement 5 mois après le début des travaux.

## ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'organisation devait à la fois permettre de maintenir le service auprès de nos utilisateurs et réaliser les phases du projet. Nous avons donc opté pour une équipe dédiée à chaque outil capable d'assurer l'ensemble des travaux. L'équipe Datacentre composée de 3 personnes (2 ETP) dont 2 avec un profil MOA et un avec un profil MOE. L'équipe Infocentre composée également de 3 personnes (2.5 ETP) avec des profils plus MOA.

Le projet s'est déroulé en 5 phases sur une durée totale de 4 ans. Cette durée ne représente pas le temps effectif du projet puisque entre les phases, des pauses ont été nécessaires pour gérer d'autres projets prioritaires tels que la montée de version de nos 2 plateformes BO en XI3 ou la conversion de tous nos documents BO en version Web.

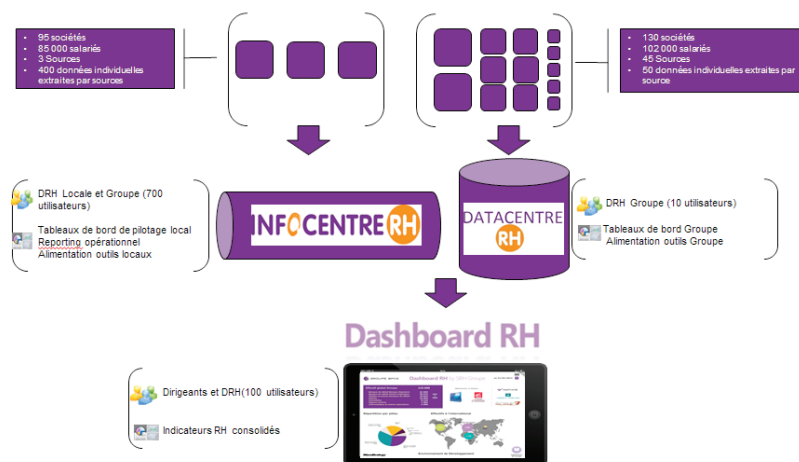
## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Nous avons rencontré plusieurs types de problématiques durant le déroulement des phases du projet : Tout d'abord **la difficulté de mobiliser nos correspondants du Datacentre RH** afin qu'ils nous remontent des données fiables et qu'ils répercutent en temps et en heure les modifications demandées. Nous avons dû trouver des solutions pragmatiques qui permettent aux correspondants d'avoir un retour sur investissement. Par exemple pour nos filiales d'Outremer et d'Afrique, nous avons mis en place un tableau de bord spécifique issu du Datacentre RH à destination des DRH de ces filiales leur permettant d'avoir une vision plus globale.

**La mise en place des 2 univers BO au niveau de l'infocentre RH a été le révélateur d'anomalies dues à des mauvaises saisies.** Pour corriger cette situation, nous avons mené conjointement avec les équipes qui administrent les outils sources des campagnes de formation et de communication sur les bonnes pratiques de saisie auprès des entités.

**Le fait de déployer le Dashboard RH sur un support mobile nous a confronté à de nouvelles problématiques inhérentes à ces technologies** comme l'hébergement (« store privé » ou « store public »), la sécurité, etc. Nous avons dû avancer pas à pas et opter, dans certains cas, pour des solutions transitoires afin de ne pas nuire au planning de réalisation.

*Schéma de la structure des 3 outils qui composent le dispositif de pilotage RH Groupe :*



## RÉSULTATS

Le dispositif de pilotage RH Groupe participe activement à répondre aux attentes du Groupe sur le volet SIRH, les apports concrets sont multiples et touchent l'ensemble des strates du Groupe :

**Les directions générales :** L'application Dashboard RH permet aux dirigeants et DRH de partager des indicateurs com-

muns sur les principales thématiques RH. Le fait également de communiquer directement aux dirigeants via un support novateur a permis de mettre en lumière la fonction SIRH.

**Les directions RH locales :** L'Infocentre RH est le principal outil de pilotage RH utilisé au niveau des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires. Il s'adapte aux pratiques des opérationnels en leur permettant de créer des tableaux de bord personnels mais également d'utiliser un catalogue de 225 requêtes « presse-bouton » couvrant les domaines du pilotage, du légal et du suivi d'activité.

**La direction RH Groupe :** La mise en place des catalogues de rapport ont permis de créer une réelle cohérence dans les indicateurs RH utilisés par les entités et de construire peu à peu un canevas d'indicateur communs. Le fait que les rapports utilisés par les entités, par le Groupe et par les dirigeants proviennent du même dispositif accentue cette cohérence.

L'accessibilité de la donnée sociale a permis à la DRH Groupe d'être force de proposition dans le cadre de projets transverses pilotés par d'autres Directions opérationnelles du groupe (finance, risque, audit...) et d'être identifiée par celles-ci comme un réel « Business Partner ».

Le fait de disposer d'un dispositif de pilotage RH utilisé à la fois par le Groupe et par les entités a permis d'instaurer un processus vertueux de mise en qualité des données présentes dans le SIRH Groupe.

**Les collaborateurs :** Le Bilan Social Individuel issu de l'Infocentre RH Groupe et piloté par les équipes du SIRH Groupe est un vrai vecteur de communication RH pour les entités à destination de leurs salariés.

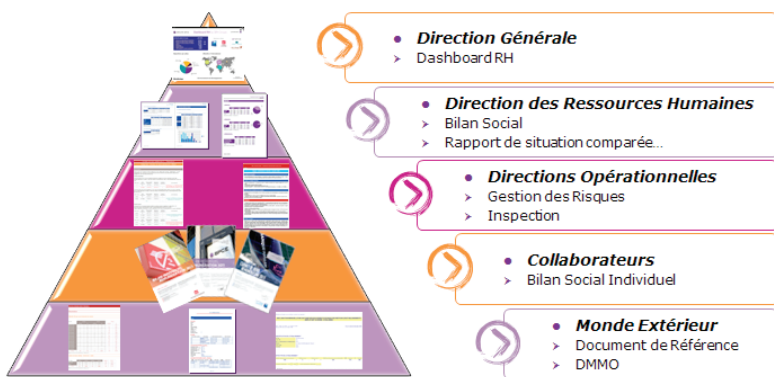
**Le monde extérieur :** Parmi tous les documents RH établis avec l'aide du dispositif de pilotage Groupe et à destination de l'externe, le document de référence (volet RH) est le plus représentatif des gains obtenus. En effet, le dispositif de pilotage RH Groupe permet de constituer, dans des délais très courts, des indicateurs RH consolidés fiables sur un large périmètre capables d'être audités par le collège de commissaires aux comptes.

## FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Dans les prochains mois, nous allons intégrer dans notre dispositif de pilotage RH les données provenant de l'outil de recrutement Groupe avec les mêmes objectifs que précédemment :

- Proposer un outil permettant aux recruteurs de faire un suivi opérationnel.
- Consolider les données de recrutement pour un suivi plus précis des politiques RH liées au recrutement.
- Compléter le périmètre fonctionnel du Pilotage RH Groupe.

*Bénéfices de l'utilisation du dispositif de pilotage RH Groupe.*



## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Plusieurs points peuvent être soulignés : Tout d'abord l'objectif ambitieux du projet qui était de mettre en place **un dispositif de pilotage modulaire et centralisé capable de répondre aux problématiques locales et groupe sur un large périmètre de sociétés.**

Ensuite la démarche où nous avons fait le choix, pour développer ce nouveau dispositif de pilotage RH, **de nous appuyer sur l'existant et ainsi capitaliser sur les forces des outils** (comme par exemple l'architecture technique de Datacentre RH qui permet d'intégrer des données provenant de multiples sources) **et les compétences des équipes en interne** (comme par exemple l'organisation de l'équipe Infocentre RH qui anime les formations utilisateurs, réalise le support et développe les rapports en « presse-bouton »).

Cette façon de procéder a permis également de limiter les coûts du projet et surtout de maintenir une qualité de service optimum auprès de nos clients internes durant l'ensemble des phases de réalisation.

Au niveau du Dashboard RH, nous avons délibérément déployé l'application sur un cercle très restreint d'utilisateurs puis augmenté progressivement ce nombre jusqu'à toucher l'ensemble des dirigeants et des DRH des deux réseaux. **Cette façon de faire a créé le « buzz » autour de l'application et par conséquent une adhésion plus naturelle auprès des dirigeants.** De plus le fait d'intégrer, pour la première fois dans le Groupe, une application Ipad destinée à l'interne a permis aux entités du Groupe d'**initier des réflexions et des projets sur ces aspects de mobilité.**