



JEAN-LOUIS CLAMENS

Après une maîtrise en sciences économiques suivie d'un 3ème cycle à l'Institut Supérieur de Gestion, il débute sa carrière chez Kiabi comme responsable

de l'organisation humaine. Il rejoint ensuite Idsys devenu Talentia Software en tant que consultant SIRH puis travaille successivement chez Ernst & Young et Malakoff Mederic comme responsable paie et administration du personnel. Depuis 2009, il dirige le département Gestion Administrative et Paie de Natixis. Le projet de « Digitalisation de la relation employé » a été mené conjointement avec Jean-Philippe Dauvergne, directeur du département SIRH de Natixis.



Natixis est la banque de financement, de gestion, d'assurance et de services financiers du Groupe BPCE, deuxième acteur bancaire en France avec 36 millions de clients à travers ses deux réseaux, Banque Populaire et Caisse d'Épargne. Avec plus de 16 000 collaborateurs, Natixis intervient dans trois domaines d'activités au sein desquels elle dispose d'expertises métiers fortes : la Banque de Grande Clientèle, l'Épargne & l'Assurance et les Services Financiers Spécialisés. Elle accompagne de manière durable, dans le monde entier, sa propre clientèle d'entreprises, d'institutions financières et d'investisseurs institutionnels et la clientèle de particuliers, professionnels et PME des deux réseaux du Groupe BPCE.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Natixis a lancé en 2013 un chantier de transformation de sa filière RH prévoyant notamment le regroupement de toutes les activités de gestion administrative et de paie au sein d'un département de sa DRH. L'organisation RH a été totalement revue et une fonction dédiée à la relation « clients » a été créée. **L'enjeu était de faciliter les échanges entre les salariés et la fonction RH, dans le cadre de l'harmonisation et de la simplification des processus.** La fonction RH de Natixis s'est équipée de la solution de Gestion de la Relation Salariés de PeopleDoc, un système collaboratif de digitalisation des processus RH leur permettant de gagner en productivité et de garantir un haut niveau de service à leurs salariés. Baptisé « Questions & Demandes », le service a été déployé en un temps record de 6 mois.

Depuis fin 2014, plus de 12 000 collaborateurs issus de plus de 30

entités juridiques avec 6 conventions collectives différentes, ont accès en ligne depuis leur intranet RH à une base de connaissances profilée et à des formulaires leur permettant de trouver rapidement et en toute autonomie les informations utiles à leur quotidien, de poser leurs questions et de réaliser leurs démarches administratives les plus courantes.

RÉALISATION DU PROJET

Une nouvelle offre de services a été proposée avec la mise en place de 3 nouveaux outils pour garantir la mutualisation des activités de gestion administrative et de paie ; mutualisation qui a été réalisée au cours du second semestre 2014 :

Un portail RH commun profilé et collaboratif qui est le point d'accès unique pour tous les collaborateurs à l'ensemble des services RH :

L'enjeu du portail RH est d'offrir à tous les salariés de Natixis et de ses filiales un point d'entrée unique et profilé à l'ensemble des services et informations diffusées par les principales fonctions RH, qu'elles soient centralisées ou décentralisées :

- L'information RH : actualités, documentation, vidéo, etc.

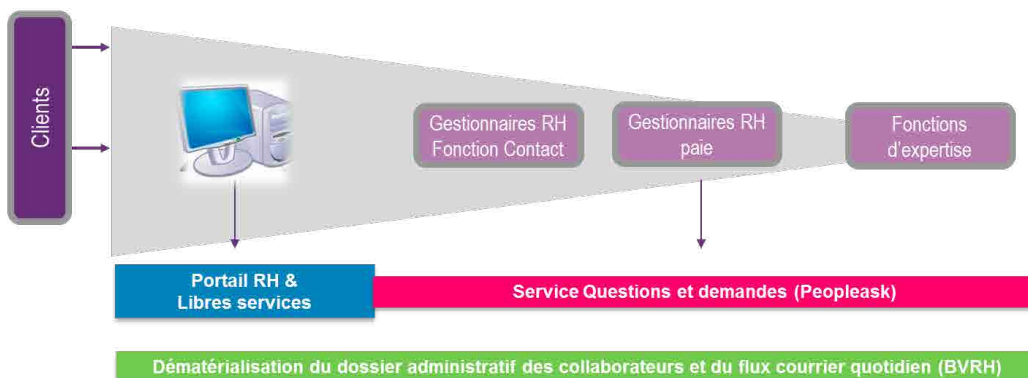
- Les services RH : accès à toutes les fonctionnalités disponibles dans les différents composants du Système d'Information RH, à la fois ceux qui existaient déjà (gestion des temps, formation, évaluation, etc.), mais aussi ceux qui ont été mis en place dans le cadre du projet (notamment le service Questions et Demandes).

Cet accès en Single Sign On (sans re-saisie des identifiants et mots de passe) a permis de « masquer » au collaborateur le nombre et la diversité des briques applicatives composant le SIRH Natixis. Par exemple, le collaborateur passe de son portail RH au service Questions et demandes

Organisation du Département GA Paie

De nouveaux services pour garantir la qualité de la relation client

Trois nouveaux services pour accompagner la mutualisation des activités de gestion administrative et paie



et à son Self-Service de Gestion Administrative sans voir qu'il change d'application.

Le profilage mis en place sur le Portail permet de personnaliser l'ensemble des contenus accessibles aux collaborateurs en fonction de leur entité et pôle métier d'appartenance, leur niveau hiérarchique ou leur rôle RH. Ainsi, le portail identifie l'utilisateur, connaît ses caractéristiques et ne lui présente que les actualités, documents, informations, liens vers les fonctionnalités du SIRH,... qui le concernent.

Ce point d'accès unique et profilé est également multi-contributeurs. Ce n'est pas seulement la plateforme de diffusion de l'offre DRH « corporate » mais aussi celle des acteurs RH locaux, qui peuvent personnaliser l'information et les contenus diffusés sur leurs périmètres.

Un Employee Relationship Management pour gérer les questions et demandes des 12 200 salariés français du groupe :

Le principe de la solution est de permettre aux salariés de trouver eux-mêmes la réponse à leurs questions dans une base documentaire profilée qui est alimentée selon un format « Foire Aux Questions ». Un important travail a été mené afin de traduire les éléments clés des conventions et des nombreux accords des entreprises qui composent Natixis en questions simples que peuvent se poser les salariés chaque jour. Les sujets traités sont vastes et vont de la gestion du temps de travail à la rémunération en passant par la santé, l'épargne salariale, la retraite, etc.

Plus de 800 articles ont été rédigés pour la mise en production et la base s'enrichit au fil de l'eau suite à l'évolution des accords, des socles sociaux et à l'analyse des questions les plus fréquentes.

Les salariés ont également la possibilité de poser des questions libres quand ils n'ont pas trouvé de réponse à leur question dans la base documentaire mais également de faire des demandes via des formulaires :

changement de temps de travail, attestations diverses, duplicata de documents administratifs ou contractuels, régularisations d'absences, etc.

Un outil de stockage et de consultation numérique des documents salariés pour faciliter le partage d'informations entre les équipes RH :

- Numérisation et indexation des dossiers des 12 200 collaborateurs actifs effectuée entre avril 2014 et mai 2015 (1,8 millions de pages numérisées) :

Après un important travail de préparation alliant choix d'un partenaire pour les activités de numérisation, mise en place d'un plan de classement pour Natixis et ses filiales, planification des flux de dossiers entre les différents sites de Natixis, le site du prestataire de numérisation et celui du tiers-archiviste, **la dématérialisation des dossiers a été lancée avec des cadences allant de 1 000 à 2 000 dossiers par mois selon le volume des dossiers pris en charge.**

Questions et demandes : comment ça marche ?

Effectuez votre recherche par mots clés

Si vous ne trouvez pas de réponse à votre question et qu'aucun formulaire ne correspond à votre demande, **cliquez sur la catégorie de votre choix pour adresser une question libre**

Choisissez le thème auquel correspond votre demande

Suivez le traitement de vos demandes en temps réel

Consultez les articles pour trouver les réponses à vos questions

Formulez votre demande par le biais des formulaires

Articles importants

- De vos victimes d'un accident du travail/taie, que dois-je faire ?
- Comment déclarer une absence maladie ?
- Qu'est-ce que le PERCO ?
- Quelle est la période de pose des congés payés ?
- Comment mettre à jour mes coordonnées à la retraite ?

Formulaires importants

- Modifier mon temps de travail (temps partiel, temps plein)
- Demande d'acompte
- Transmettre mon arrêt de travail
- Absolution de présence
- Absolution de retard

Vos démarches en cours

N°	Statut	Thème	Message	Statut	Statut	Statut	Statut
1	En cours	Modification de mon temps de travail	Statut	Statut	Statut	Statut	Statut
2	En cours	Modification de mon temps de travail	Statut	Statut	Statut	Statut	Statut

Vos démarches terminées

N°	Statut	Thème	Message	Statut	Statut	Statut	Statut
1	Terminé	Modification de mon temps de travail	Statut	Statut	Statut	Statut	Statut
2	Terminé	Modification de mon temps de travail	Statut	Statut	Statut	Statut	Statut

• Numérisation, indexation et stockage de tous le flux courrier quotidien lié à la gestion administrative et à la paie (en moyenne 200 documents par jour) :

Chaque document nécessitant une action en GA paie génère une demande dans le service Questions & demandes. Cette demande est automatiquement transmise au gestionnaire de paie qui n'a plus qu'à ouvrir la pièce numérisée à l'écran pour effectuer les actions relatives à celle-ci, dans le respect des délais fixés dans les SLA. Ce dispositif mis en place avec le même prestataire de numérisation que pour la reprise des dossiers a nécessité une coordination avec les équipes Courrier de Natix afin de mettre en place une bonne prise en charge des courriers sur tous les sites de Natix mais également une boîte postale pour le courrier externe. **Grace à ce dispositif, le département GA paie a ainsi pu réduire de 90% le volume de son flux entrant de courrier papier.**

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Dans le cadre du chantier de transformation de la filière RH de Natix, nous avons mis en place une organisation spécifique. Un suivi global de l'avancement des différents projets était réalisé et présenté mensuellement au Comité de Direction RH qui était de fait le Comité de Pilotage de ce chantier. De façon opérationnelle, les différents projets étaient menés en parallèle et de façon indépendante avec des équipes et des instances de gouvernances dédiées. Des comités de pilotage associant le métier RH, le SIRH, la DSI et l'éditeur se tenaient mensuellement. Bien sûr, le plan de déploiement a été défini et géré globalement car dépendant de l'avancement de chaque projet. De même, nous avons défini un plan de conduite du changement qui reprenait l'ensemble des impacts des nouveaux outils à la fois sur les acteurs RH et sur les collaborateurs et managers de Natix et ses filiales.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les principales difficultés ont été les suivantes :

- Sentiment d'une perte de proximité dans les filiales dont la paie était assurée en local.
- Adaptation plus ou moins rapide des équipes RH avec un sentiment d'une perte de maîtrise de certains sujets.
- Insatisfaction sur le respect de certains délais.

Un fort investissement a été réalisé pour déployer un ambitieux plan de conduite du changement qui a amené l'équipe projet à former toutes les équipes RH du périmètre et à animer des conférences et des kiosques d'information pour les salariés pendant toute la période de montée en charge du service. Une campagne de communication via les canaux standards de Natix a été menée également afin que le service soit connu de tous dans

les meilleures conditions. Pour autant l'intégration du changement n'est pas identique chez tous les collaborateurs et nécessite de continuer à communiquer sur ces nouveaux services.

RÉSULTATS

Après 3 mois de conception, un pilote au sein d'une filiale regroupant près de 1000 salariés a démarré en juillet 2014. En septembre, une enquête a été réalisée auprès des salariés de cette filiale qui avaient fait au moins une demande via l'outil « Questions et Demandes ». C'est sur la base des 90% de salariés confirmant que le service était simple et ergonomique et que 80% y avaient trouvé une réponse facilement, que le déploiement s'est prolongé entre octobre et décembre sur l'intégralité du périmètre de Natixis France.

Après les pics d'activité des trois premiers mois de démarrage, le service s'est stabilisé avec une production moyenne de 400 questions et demandes par jour accompagnés d'une centaine d'appels téléphoniques (à fin mai 2015, plus de 60.000 demandes ont été enregistrées et traitées par le service Questions & Demandes).

La mise en place de l'ERM Peopleask a aussi permis de professionnaliser la relation employé et d'en assurer un suivi historisé. Chaque salarié peut ainsi suivre l'état d'avancement de sa demande. Le respect des délais et l'égalité de traitement sont également mesurés au travers d'indicateurs et d'enquêtes de satisfaction régulières permettant ainsi un pilotage de l'activité.

En terme de ROI, des résultats concrets ont pu être mesurés avec notamment une baisse de 20% des effectifs affectés à la Gestion Administrative et à la Paie sur l'ensemble du périmètre Natixis Intégrée France.

Les équipes RH ont gagné en efficacité collective en pouvant accéder à tout moment à une information instantanée et sécurisée sur les dossiers de leur collaborateur. De plus, la réduction progressive de leur acti-

vité consacrée à des tâches de gestion administrative doit leur permettre de passer plus de temps sur la gestion de carrière et le développement RH de leur population.

On peut noter également une contribution au renforcement progressif du sentiment d'appartenance des collaborateurs des différentes entités juridiques de Natixis grâce à ces outils et services innovants et communs ainsi qu'une amélioration de l'image de la DRH grâce à un service plus agile et à un accès facilité à l'information.

Ces résultats illustrent concrètement la réussite de ce projet et sa contribution à la transformation RH de Natixis.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Poursuite de la digitalisation de la relation employé pour Natixis et ses filiales avec les projets de Dématérialisation du bulletin de salaire et de Signature électronique
- Extension de l'ERM Peopleask aux entités du Groupe BPCE (Banques Populaires et Caisses d'Epargne).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le succès du projet a reposé sur le pragmatisme des équipes RH et quelques ingrédients incontournables :

- Repenser nos processus et notre mode d'organisation dans un axe de simplification,
- Choisir une solution simple et intuitive pour faciliter son adoption et son utilisation,
- S'engager sur d'excellents niveaux de service pour répondre aux besoins des collaborateurs,
- Convaincre que le digital ne crée pas de distance entre le service RH et les collaborateurs mais peut au contraire recréer du lien,
- Accompagner les nouvelles pratiques digitales RH en menant un plan de conduite du changement auprès des équipes RH, managers et collaborateurs, instances représentatives du personnel.