

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

Transformation RH : La digitalisation au service de tous pour simplifier et optimiser les processus RH



ÉLIANE MARTIN

Travaille au sein du groupe Société Générale depuis 1980 où elle a exercé différentes fonctions au sein des ressources

humaines. Actuellement Responsable de l'Administration du Personnel, elle est également, depuis 2013, responsable du CSP RH des filiales Françaises (12 entités juridiques et 8 conventions collectives différentes).



S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services Financier. Avec un ancrage solide en Europe, et une présence dans les régions à fort potentiel, les 148 000 collaborateurs du Groupe et ses filiales, présents dans 76 pays, accompagnent au quotidien plus de 30 millions de clients particuliers, grandes entreprises, investisseurs institutionnels, dans le monde entier, en offrant une large palette de conseils et de solutions financières sur mesure qui s'appuie sur trois pôles métiers complémentaires : Banque de détail en France ; Banque de détail et Services Financiers Internationaux ; Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Une recherche constante de progrès sur plusieurs années

2010 - 2015 – un projet groupe "Ambition SG 2015" avec 4 axes : relations clients, image, efficacité opérationnelle et collaborateurs. La Direction des Ressources Humaines contribue à ce projet corporate en adaptant son organisation.

L'objectif est de redistribuer les ressources sur des activités à valeur ajoutée d'une part, et de simplifier la relation avec les opérationnels d'autre part.

Le moyen est la généralisation de Centres de services partagés RH paie (CSP RH). L'interopérabilité entre les CSP (partage des processus en fonction des compétences, des tâches, voire de la charge entre CSP de

localisations différentes) a guidé les arbitrages du projet.

RÉALISATION DU PROJET

2015 : l'aboutissement d'un cycle vertueux d'optimisation. Un ERM (Employee Relationship Management) global dont bénéficient 110 000 collaborateurs du monde entier.

2010 – création pour la France d'une cellule d'accueil ou assistance à destination des collaborateurs, appelée Fil RH.

Auparavant les gestionnaires répondaient directement aux questions posées par les collaborateurs. Les

gestionnaires se trouvaient interrompus jusqu'à 2 heures par jour, ce qui nuisait à l'organisation de leurs activités. Les réponses données aux salariés pouvaient manquer d'homogénéité. Une enquête de satisfaction interne a permis de conforter cette

analyse. Fil RH assure donc une fonction Front Office, qui permet d'assurer la cohésion des activités entre cette nouvelle équipe et les équipes de back office (installation d'un outil d'aide en support aux équipes : Neocase).

2012 – La logique de l’interopérabilité entre CSP

En 2012, Société Générale sélectionne Neocase HR Power pour réunir, sous une même application, la gestion de la relation entre les CSP RH et les collaborateurs. L’interopérabilité, transparente pour les bénéficiaires des services s’exerce sur plusieurs axes

- **Domaines fonctionnels** : formation, gestion administrative, assistance aux utilisateurs des applications RH, notamment Successfactors. Le métier RH produit cette assistance aux utilisateurs : meilleure compréhension de la spécificité du cas qui est soumis ; des informations de qualité et analysables dans le SIRH.

- **Localisation** : partager les processus entre Bucarest et Paris, à terme avec Bangalore. Dès 2012, le CSP de Bucarest a une activité multi-pays et multi-domaines. Mise en ligne d’un portail multilingue (dont le Tchèque, le Roumain).

2014 – L’interopérabilité en action

En 2014, l’instance France a fusionné avec l’instance internationale cible “MyHR”. Cette opération a été menée dans le respect de la logique “think global, act local”. Le périmètre de services proposés par MyHR est personnalisé il tient compte du profil, de la localisation et de l’entité d’appartenance de l’utilisateur.

Désormais l’activité est partagée entre les CSP RH de Paris et de Bucarest qui partagent la visibilité sur les tâches et processus. Leurs gestionnaires sont donc en mode collaboratif pour produire un catalogue de services. Leur activité est pilotée par les Thèmes, la nature des opérations et les priorités (gestion des SLA).

2015 – L’efficacité accentuée, le levier de la digitalisation

Toujours en recherche d’optimisation, le constat a été fait que l’organisation avait progressé, et que le SIRH

réservait encore quelques poches de productivité. En 2015, quatre chantiers ont été entrepris :

Un portail “guichet unique” pour simplifier l’expérience utilisateur : Pour éviter de multiplier les points d’accès sur les questions RH, un point d’entrée unique a été conçu. Chacun des services route vers l’application adhoc ou vers le service back-office compétent de façon transparente pour l’utilisateur depuis son poste de travail ou sa tablette ou son smartphone. Cette solution simplifie la relation avec les services RH : proximité. Cette solution augmente le taux d’utilisation des applications RH donc améliore leur retour sur investissement. Le collaborateur peut également y poser des questions dont les mots clés identifiés permettront via la base de connaissance de proposer des réponses. Le collaborateur garde la possibilité de pousser la question à un téléopérateur RH.

EDM, Employee Document Management, pour gommer la charnière entre la collecte de documents via Neocase HR et leur archivage sous Documentum : L’administration ressources humaines collecte, produit, remet, recherche des documents dans des proportions importantes. Société Générale s’appuie sur le module EDM de Neocase HR Power pour indexer et classer les documents, collectés. Les demandes sont créées et routées par Neocase HR vers la bonne équipe de gestionnaires à réception du fichier émis par un scanner.

Surveillance permanente des processus de contrôles de paie : Le métier bancaire impose la traçabilité de chacune des actions ayant un impact financier. Le contrôle de paie doit satisfaire cette exigence de surveillance permanente. Le chantier permettant de justifier la maîtrise de la chaîne de paie, dont les actions tracées dans Neocase HR, a été mené en 2015. Il

s’agit d’une réalisation apportant une visibilité partagée sur un travail collaboratif auditable.

Déploiement du processus “fin de contrat de travail” : le plus chronophage, l’un des plus complexes : Le processus départ est complexe, il diffère en fonction du contrat de travail et de la nature du départ : CDD, CDI, alternance... retraite, licenciement, démission... Il implique de nombreux acteurs, doit répondre à des règles légales et opérationnelles. Résultat, les processus départ sont chronophages et doivent être rigoureusement tracés. Société Générale déploie en 2015 ce processus “Départ” dans toute sa diversité pour la population France avec MyHR. Ce processus bénéficie d’un moteur de règles de routage, de relance, de formulaires dynamiques et de pièces jointes obligatoires (digitalisées).

Fin 2015 : le CSP RH de Bangalore gèrera son activité et sa relation avec les collaborateurs de l’Asie et du continent américain avec MyHR.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les spécificités du projet :

- Une équipe projet internationale
- Un contexte de projet corporate
- L’échelle de l’impact sur

l’organisation

Les points innovants :

- Une progression par Quick win : faire la preuve en tirant des bénéfices accessibles.
- Le partage de l’initiative : le mode collaboratif entre métier, HR transformation, AMOA SIRH.
- L’intégration entre équipes, l’intégration SIRH

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Trois services de la Direction des Ressources Humaines de Société Générale se sont investis dans ce cycle d'optimisation :

Le métier avec les acteurs des centres de services partagés : détecter les points améliorables, assurer le réalisme opérationnel, gérer les équipes existantes confrontées aux changements.

HR Transformation, département en charge du projet de transformation RH : apporter une vision macro de l'organisation, justifier les investissements par les gains, accompagner le changement et le mettre en œuvre.

La maîtrise d'ouvrage SIRH : gérer la démarche projet entre le métier RH et le prestataire, Neocase Software. Etablir une politique de l'urbanisation SIRH flexible pour servir au mieux les contraintes du business.

La direction informatique et la direction des achats ont également contribué à la démarche, en particulier pour garantir la simplification et la sécurité.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Avec le temps et l'expérience acquise, les gains de productivité sont de plus en plus difficiles à atteindre. En d'autres termes, le cycle vertueux de l'optimisation est aussi celui de l'exigence. En réponse à cela, nous essayons de faire preuve d'une grande rigueur et de baser nos hypothèses de calcul de ROI sur des hypothèses conservatrices.

De plus, certains acteurs voient leur métier évoluer et cela entraîne des réticences au changement. Nous essayons d'accompagner au

Résultats attendus	Résultats obtenus
<i>Améliorer la qualité du service délivré par les CSP</i>	Le portail unique, EDM et le déploiement du processus départ permettent de réduire les délais d'acheminement de la demande et donc optimiser les traitements.
<i>Réduire le nombre d'application HR</i>	Une seule application globale ERM ; prise en compte de processus par MyHR ; ouverture pour un seul portail. Actuellement 350 gestionnaires des CSP RH travaillent quotidiennement avec MyHR.
<i>Utiliser aux mieux le potentiel des solutions RH</i>	Assurer le bon usage des applications en place (ex. Successfactors) par une assistance utilisateurs produite par la DRH ; exploitation des capacités d'intégration de Neocase HR.
<i>Permettre une flexibilité locale</i>	Personnalisation en fonction des contextes locaux, c'est-à-dire plusieurs modèles d'organisation, plusieurs périmètres de services simultanément pour être pertinents avec les opérations (historique, métiers, maturité).
<i>Offrir un accès digital aux collaborateurs pour effectuer des transactions</i>	Accessible par tablette. Collecte de fichiers en PJ à chaque étape d'un processus.
<i>Apporter de la visibilité : analyse décisionnelles, tableaux de bord</i>	La visibilité est partagée en temps réel avec les acteurs externes aux CSP RH et en interne aux CSP RH pour une meilleure gestion collaborative. Par ailleurs, le reporting permet une analyse fine de l'activité et d'identifier les poches de productivité.

maximum toutes les personnes touchées par ce changement pour les faire évoluer en même temps que l'organisation.

RÉSULTATS

En un an, nous avons pris en charge 30% de demande en plus à effectifs constants, grâce à la nouvelle organisation. Le taux de satisfaction des employés est de 90% selon notre dernière enquête et le taux de résolution en niveau 1 est de 80%.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Fin 2015 : l'activité du CSP RH de Bangalore rejoint l'instance internationale MyHR
- Ouvrir à de nouveaux processus
- Améliorer réponses automatisées aux demandes collaborateurs (basées sur l'indexation d'articles avec des mots clés) en exploitant le potentiel de la base de connaissance
- Etendre aux collaborateurs russes l'ensemble du catalogue de services