

# CATÉGORIE - DIGITAL RH

*Embarquez dans le Cockpit RH !*

*La révolution digitale RH au cœur des entreprises du Groupe BPCE*



## CHRISTOPHE PICARD

Il commence sa carrière chez SOPRA comme ingénieur de développement puis chef de projet. Après un diplôme d'ingénieur du CNAM Paris, un DESS en réseaux et bases de données à l'université de Montpellier et un diplôme d'ingénieur Européen, il intègre, en 1995, le groupe Caisse d'épargne (qui deviendra le groupe BPCE en 2009) pour y exercer des fonctions de responsable de l'architecture technique, directeur du projet euro, directeur de l'audit d'un centre informatique, directeur de la production. A l'issue de la fusion entre les caisses d'épargne et les banques populaires il rejoint la gestion des dirigeants de la DRH Groupe BPCE. Il est actuellement responsable du SI Talents 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'Épargne, ainsi que sur ses filiales. 2e groupe bancaire en France, il est profondément ancré dans les territoires. Ses 108 000 collaborateurs sont au service de 35 millions de clients dont 8,9 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

Axe majeur de développement du Groupe BPCE, la Direction des Ressources Humaines a la responsabilité de mettre en œuvre un modèle social ambitieux pour assurer son développement et maintenir au plus haut niveau l'engagement de ses salariés. Cette double ambition, économique et sociale, trouve sa traduction dans les priorités de la politique des Ressources Humaines du Groupe BPCE pour créer de la valeur humaine, réaliser des ambitions collectives, renforcer l'engagement de tous et répondre aux attentes de chacun. Pour conduire cette politique, la DRH Groupe doit anticiper les impacts de cette transformation et bâtir des solutions pour accompagner les salariés dans le développement de leurs compétences.

Le plan stratégique du Groupe sur 2014-2017 est placé sous le concept de « grandir autrement », les métiers de la banque et de l'assurance entrent dans une nouvelle phase (nouvelles réglementations, nouvelles technologies,

nouveaux comportements des clients, globalisation de l'économie) qui appelle de nouveaux modes de développement. Le Groupe BPCE veut mettre en place des nouveaux modèles pour être en phase avec cette mutation.

Le Groupe a initié le développement d'une véritable culture digitale : équipement en smartphones et tablettes, Matinales de l'innovation, Digital Week, Université d'été, reverse mentoring, Trophées de l'innovation,...

**Dans tous les domaines, l'innovation est au cœur des réussites et les ressources humaines ne font pas exception. Les collaborateurs des entreprises du Groupe BPCE s'adaptent au nouveau modèle de relation qui émerge de la digitalisation de l'économie.**

## RÉALISATION DU PROJET

En avril 2015, la DRH Groupe BPCE a lancé un grand projet d'exploitation du big data RH à l'appui d'**une application légère, mobile et intuitive, facilement accessible aux Dirigeants, aux responsables RH, aux managers et aux collaborateurs.**

L'objectif du Cockpit RH est de combiner les pratiques, l'expérience utilisateur et la technologie afin d'optimiser l'exploitation des données RH pour développer des relations individualisées mutuellement bénéfiques entre les responsables RH, les managers et les collaborateurs. **Ainsi, Le Cockpit RH du**

**Groupe BPCE propose des services à très haute valeur ajoutée pour répondre aux attentes et des usagers du Système d'Information RH.**

Comment ? Aujourd'hui, au sein du Groupe BPCE, on retrouve plusieurs dizaines d'applica-



tions RH répondant toutes à un besoin spécifique, déployées en mode best of breed. L'idée du Cockpit RH est de développer une surcouche sur les applications RH existantes et d'en faire un agrégateur des données stockées nativement dans des bases de données distinctes, permettant ainsi aux collaborateurs, managers, responsables RH et Dirigeants du Groupe de disposer désormais d'un accès direct et sans intermédiaire aux informations qui leur sont nécessaires. Il vient donc en complément des outils de back-office RH souvent complexes et spécialisés et permet d'accéder à toutes les données disponibles pour un collaborateur, dans un périmètre de sécurité défini. Un service de notifications multicritères (Smart Data) informe les responsables RH des données à surveiller ou de dossiers à traiter en priorité.

Au-delà de faciliter le quotidien des équipes RH, il permet de renforcer le rôle capital des ressources humaines en leur qualité de business partner auprès des métiers.

Le Cockpit RH est aujourd'hui ouvert à la communauté RH et sera progressivement accessible aux managers, aux collaborateurs et aux dirigeants.

Evolutif par nature, le Cockpit RH sera enrichi en permanence, c'est aussi ce qui en fera le succès dans la durée. C'est un service résolument innovant, collaboratif, ergonomique et moderne qui permet d'aller plus loin encore dans le management des talents.

Description de l'outil Cockpit RH :

#### • Fonctionnellement complet

L'outil dispose de fonctions élémentaires comme la vision 360° du dossier collaborateur, recrutement, formation, rémunération, absences, entretiens, plans d'action...etc. Il propose aussi des fonctions avancées comme le prédictif, les comparaisons, la bibliothèque d'une vingtaine d'indicateurs (en v1)...

#### • Design convivial, ergonomique et intuitif

L'outil a été pensé "mobile first", la prise en main est immédiate, sans besoin de formation. L'environnement graphique favorise une expérience utilisateur optimale.



Illustration de l'écran de synthèse collaborateur 360°

#### • Mobile

L'application est disponible sur smartphones, tablettes et desktop. Elle favorise le partage et d'échange d'informations entre les responsables RH, les managers et les collaborateurs.

#### • Simple, rapide et accessible

Le Cockpit RH agrège les données saisies dans les systèmes RH backoffice et les restitue dynamiquement dans un format optimisé : « On va chercher la donnée là où elle est ! ». Elle accélère la prise de décision, favorise l'efficacité opérationnelle et améliore la performance globale de l'entreprise.

#### • Des usages à haute valeur ajoutée pour chaque profil d'utilisateur

Les responsables RH disposent d'un accès immédiat aux dossiers des collaborateurs de leur périmètre (ils accèdent au calendrier des entretiens de carrière planifiés, ils peuvent **comparer** des situations d'emploi avec d'autres collaborateurs...)

Les collaborateurs ont la possibilité de consulter leur dossier professionnel à 360° : **historiques de carrière, formation, carrière, compétences, évaluations...** Ils sont en mesure d'interagir avec leur manager et avec leur Responsable RH pour gérer leur carrière au quotidien.

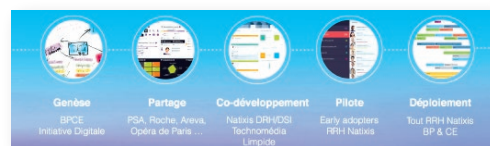
Les managers gèrent leur équipe et **les besoins humains inhérents au bon fonctionnement de leur activité**

Les Dirigeants visualisent les données statistiques indispensables au pilotage

de leur organisation via leur dashboard. Ils sont en mesure de sélectionner les indicateurs les plus opportuns sur un niveau organisationnel donné.

## ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Depuis l'idée originelle jusqu'à sa mise en production, le Cockpit RH a été pensé et réalisé en co-construction avec l'ensemble de ses contributeurs.



Une étude de marché a permis de se rendre compte que l'outil souhaité était sans équivalent sur le marché. Nous avons donc contacté Technomédia avec qui nous travaillons déjà sur le développement RH pour leur proposer de développer ensemble cet outil. Une équipe projet a été constituée avec plus de 50 contributeurs : métier, SI, SIRH, développeurs, designer, ergonomes...

La démarche fût agile, sans cahier des charges, nous organisons des points d'échanges fréquents et courts (30 min 2 fois par semaine). Au quotidien nous utilisons des outils collaboratifs de gestion de projet et de conception comme

# CATÉGORIE - DIGITAL RH

Basecamp et Invision. Les livraisons étaient mensuelles et nous avons réalisé 3 sprints de 2 mois avant la mise en production de la V1.

Pour ce projet nous avons aussi misé sur le marketing et la communication du projet avec un site web dédié, des ateliers speedboarding, une newsletter, des événements de lancement métier en France et à l'international, des vidéos, des leaflets, etc.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

### Principaux enjeux métier

- Améliorer la qualité de service aux clients internes, collaborateurs et managers
- Tenir les engagements métier envers les collaborateurs et les managers
- Assurer un meilleur suivi individualisé

- Répondre aux besoins opérationnels non couverts à ce jour

*J'y réponds plus vite aux questions RH des collaborateurs et des managers. J'ai hâte qu'ils aient, eux-aussi, accès au cockpit. Ils trouveront d'eux-mêmes les réponses à leurs questions directement dans leur Cockpit. Du coup j'aurai davantage un rôle de conseil.*

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Parcours digital du salarié, dématérialisation des dossiers du personnel, signature électronique du contrat de travail.... C'est dans ce foisonnement d'initiatives que s'est imposée une idée neuve : rassembler dans une ergonomie moderne, sur son PC, sa tablette ou son smartphone, le meilleur de ce qui est utile au quotidien du responsable RH, du manager ou du salarié. C'est l'ambition du Cockpit RH que d'avoir partout, au bureau comme en déplacement, la bonne information au bon moment. Un projet porteur de valeurs pour les entreprises et les collaborateurs du Groupe.

Simple à utiliser, le Cockpit RH permet à chacun d'avoir un accès immédiat et sans intermédiaire aux informations qui étaient auparavant difficiles à obtenir. Ce nouveau service représente un levier majeur de la performance sociale des entreprises et de la promotion de la marque employeur.

### Ses fonctionnalités clés innovantes :

- Agrégation de données multi-sources : toutes les applications RH et les informations pertinentes sont accessibles en un point d'entrée unique et personnalisé
- Dossier 360° du salarié : les managers ont une vision claire, synthétique et détaillée. C'est un véritable outil d'aide à la décision et au management
  - Véritable outil de pilotage RH
  - Des KPI's et KSO's (Key Strategic Objectives) interactifs
  - Le Dashboard métier : il répond aux enjeux et besoins du métier RH et leur gagner du temps
  - Une bibliothèque d'indicateurs à la demande (une vingtaine d'indicateurs ont déjà été développés et mis à disposition des RH)
  - Des notifications et alertes centralisées pour une aide continue à la gestion
  - Du prédictif RH (analyse des risques de démission par exemple)
  - Du big data RH (analyse du marché de l'emploi pour aider au recrutement)
  - Un widget store multi éditeurs qui permet de relier facilement le cockpit RH à d'autres applications telles que google maps ou outlook par exemple

### Principaux enjeux économiques

- Consolider l'investissement initial par un plan d'amélioration continu
  - S'appuyer sur l'éditeur pour faire du Cockpit RH un standard du marché
  - Offrir un service à haute valeur ajoutée sans révolutionner l'existant
  - Favoriser l'usage d'une plateforme digitale partagée à l'échelle du Groupe tout en préservant les particularités des entreprises qui le constituent.

### Résultats obtenus

- Une adhésion à 100 % des utilisateurs primo accédant (early adopters)
- L'intérêt suscité auprès des Dirigeants des entreprises du Groupe
- Des sollicitations multiples de retour d'expérience de la part de grandes entreprises en France, aux USA et au Canada
- 7 mois de projet en tout pour la v1
- Un rapport moyens/résultats qui confirme l'intérêt de l'investissement
- Le cockpit est maintenant disponible en version anglaise.

*J'ai, en quelques clics, accès à de nombreux éléments des collaborateurs de mon portefeuille sans aller fouiller dans plusieurs outils.*

## FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le Groupe BPCE inscrit le Cockpit RH dans la durée selon un cycle d'évolution et d'amélioration continue. Avec les premiers mois de prise en main du Cockpit RH par les Early Adopters, les retours d'expériences sont riches et ont déjà permis de collecter un grand nombre d'informations.

Un grand nombre de fonctionnalités nouvelles seront implémentées dans les prochaines semaines et les prochains mois. Le plan de charge sera d'autant plus conséquent qu'il sera conduit en parallèle d'un vaste plan de déploiement du Cockpit RH dans les entreprises du Groupe qui, elles aussi, feront valoir des besoins complémentaires.

### Nous prévoyons de développer à court/moyen terme :

- Un cockpit par profil ou par entreprise
  - La géolocalisation
  - Le big data RH et l'analyse du marché de l'emploi pour le recrutement
  - e prédictif RH sur les risques de démission par exemple
  - L'intégration de services tiers (connexion de l'agenda, e-mail...)



## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Risques perçus et difficultés	Solutions apportées
Sous-estimer la conduite du changement	- Déployer le pilote d'abord pour une population de RRH sélectionnée - Mener un chantier spécifique de conduite du changement
Négliger la difficulté d'appropriation du « digital »	- Avoir une version desktop qui couvre 100 % des fonctionnalités - Inclure une sensibilisation au digital dans la conduite du changement
Livrer une V1 à faible valeur ajoutée qui sera sous-utilisée	- Hiérarchiser les fonctionnalités livrées par la valeur métier - Confirmer les besoins RRH à travers du Customer Journey Mapping - Partager l'avancement en continue avec les représentants métiers
Ne pas positionner correctement l'outil parmi les outils existants	- Minimiser le recouvrement avec les autres outils (reporting, portail...) - Partager et expliquer la vision à court terme/moyen/long terme
Faible disponibilité du métier	- Organiser des points de rencontre fréquents mais courts (1 h/sem) - Échanger par questions/réponses simples et courtes par email - Avoir un sponsor métier mobilisé
Conflit de ressources	- Mobiliser dès TO les compétences requises en fonction des autres projets - Avoir une équipe dédiée au Cockpit - Attendre la V1 avant de prendre des engagements auprès des autres entreprises du Groupe et des autres clients de l'éditeur
Se concentrer sur les fonctionnalités au détriment des performances	- Mettre en œuvre des mécanismes de "caches" pour accélérer l'affichage - Pré-agrégé les informations pour minimiser les calculs temps réel
Compatibilité avec le navigateur	- IE 9 requis sur le poste de travail - Inclure les tests multi-environnements
Hétérogénéité des périmètres de comparaison en fonction des utilisateurs	- Comparer uniquement au périmètre géré, en V1 - Comparer à un « sur » ou à un « sous périmètre » à partir de la V2
Diversité des acteurs (RRH vs assistante, France vs UK...)	- Le périmètre de la V1 est orienté RRH - Elargir le spectre des contributeurs métier pour préciser le périmètre V2
Respect des délais	- Travailler en mode Agile pour livrer par incrément des fonctions opérationnelles - Sensibiliser (former ?) les principaux acteurs à la méthode et aux outils
Dispersion géographique des équipes (France/Canada)	Mettre en œuvre des outils collaboratifs en ligne
Conformité des normes Groupe et Entreprises d'accès contrôlé aux données	- Contrôles applicatifs / Gestion des habilitations - Contrôles physiques au centre d'hébergement et au centre de développement - Contrôles réseautique (Technomedia et centre d'hébergement) - Firewall / Antivirus