



EXPÉRIENCES

RENCONTRE SÉBASTIEN MAIRE, directeur des opérations RH de BPCE

Un patron des SIRH investi dans la promotion de son métier

Depuis plusieurs années, Sébastien Maire conduit de grands projets d'informatique des ressources humaines, en tenant compte à la fois des individus et de la culture du groupe bancaire dans lequel il exerce.

Lorsqu'il s'exprime, Sébastien Maire pèse toujours ses mots. Il parle calmement, restant attentif à ce que ses messages soient bien compris. Normal, c'est son quotidien. Le directeur des opérations ressources humaines (RH) de BPCE (Banque populaire-Caisse d'épargne) pilote l'activité système d'information des ressources humaines (SIRH), rattachée à la direction générale des RH du groupe. Il déploie chaque jour son énergie à évangéliser, sensibiliser, convaincre... D'ailleurs, il tient à l'initulé de sa fonction, pour qu'elle ne soit pas réduite à l'informatique pure et dure. Son cheval de bataille : le SIRH est d'abord au service des utilisateurs, qui sont des clients internes exigeants. Cette culture, il l'a acquise chez Accenture. Après ses premiers pas dans une filiale de Bouygues comme contrôleur de gestion, il intègre ce spécialiste du conseil en tant qu'analyste au sein du département technologies et système d'information. Il en sort dix ans plus tard, senior manager de l'entité organisation et ressources humaines. Une première expérience déterminante. Durant toutes ces années, il a travaillé à la mise en œuvre de grands systèmes (ERP) dans des groupes comme EDF, SNCF ou Shell, en lien avec les métiers (finances, achats, maintenance) et les

DSI. Là, il s'est forgé la conviction que, d'une entreprise à l'autre, c'est la dimension humaine qui fait la différence dans la réussite des projets. « *A cette époque, raconte-t-il, les DSI se focalisaient sur les outils et ils étaient mal armés pour gérer le facteur humain. Un d'entre eux m'a dit un jour que tout serait plus facile s'il n'y avait pas d'utilisateurs !* »

Au service de l'entreprise utilisatrice

Pour mener à bien ses projets, Sébastien Maire systématise les retours d'expérience après l'intégration d'un nouvel outil : « *Quelques mois après la fin d'un projet, je veillais à refaire le point avec la DSI et la direction générale sur le niveau d'appropriation et de manie-*

ment de l'outil par les salariés, sur la maîtrise des coûts et les ajustements à opérer sur la conception initiale. » En 2006, il décide de mettre ses compétences au service d'une entreprise

utilisatrice et intègre le groupe Banque populaire en tant que directeur SIRH, une fonction émergente qui continue à se structurer et à se transformer. Trois ans plus tard, le groupe opère une grande mutation : Banque populaire se rapproche de Caisse d'épargne, donnant naissance à BPCE. Sébastien Maire conserve son poste de directeur

« J'ai pris le parti de ne pas mettre en place un nouvel ERP et de m'appuyer sur les outils existants »

SES CONSEILS

- Ne pas réduire le SIRH à l'informatique.
- Savoir comprendre les métiers.
- Oser innover en étant attentif aux évolutions du métier RH et des technologies.
- Participer pleinement à la stratégie RH.

BIO EXPRESS

- 1992** : diplôme de l'ISG (Institut supérieur de gestion).
- De 1996 à 2006** : analyste, manager puis senior manager à Accenture.
- 2006** : directeur SIRH du groupe Banque populaire.
- Depuis 2009** : directeur des opérations RH du groupe BPCE (Banque populaire - Caisse d'épargne).
- 2011** : Master 2 en droit social à Paris Assas.

SIRH, avec un périmètre d'activité élargi puisque la nouvelle entité compte 117 000 collaborateurs, dont 106 000 en France. Epaulé par une équipe de 30 personnes, il s'attaque à un chantier de taille : l'harmonisation des processus et la convergence des outils RH. Il commence par observer, effectue un état des lieux, pointe les forces et les faiblesses des solutions en place. « *J'ai pris le parti de ne pas me lancer dans la mise en place d'un nouvel ERP pour ne pas tout "chambouler", et de m'appuyer sur les outils existants ayant prouvé leur efficacité* », assume-t-il. Aujourd'hui, il pilote une trentaine de collaborateurs,



Sébastien Maire veut convaincre et non pas imposer ses idées aux DRH des entités de la BPCE.

sans aucun informaticien, mais avec 12 chefs de projet SIRH, 12 gestionnaires de paie et 6 salariés chargés du pilotage des RH (reporting). Sur le terrain, il joue en permanence un rôle d'animation auprès des DRH des diverses entités du groupe, qui jouissent d'une autonomie pour leur politique de ressources humaines et qui participent au comité de pilotage et de décision.

Objectifs à court et moyen terme

Cette mission l'amène à « convaincre et non pas à imposer, tout en tenant compte de la culture mutualiste du groupe », précise-t-il. Quant à ses liens avec la DSI, ils sont limités, le SIRH étant géré de manière très indépendante : « J'ai besoin de ma DSI pour fixer les cadres de référence technique tels que les protocoles d'échanges de données, la place du SIRH dans l'architecture globale du système d'information ainsi que sa sécurité, ou encore l'authentification unique (SSO)... »

Ses priorités actuelles ? Mener à terme, cette année, le chantier de convergence des SIRH et, d'ici à 2015, créer pour chaque salarié, un « dossier 360° » complet, informatisé, comportant l'ensemble des données quantitatives et qualitatives qui le concernent (état civil,

souhaits de mobilité...). Enfin, faire en sorte que le SIRH reste économiquement performant : « L'objectif serait de se limiter à un coût de 10 euros par mois et par salarié. » Un challenge qu'il devrait aborder sereinement. ■

SANDRINE CHICAUD

L'AVIS DE L'EXPERT



Gérard Pietrement,
consultant associé
au sein de Danae
(conseil en SIRH)

Selon notre banc d'essai SIRH 2011, les profils des directeurs sont variés. Parmi eux, 54 % viennent de la DRH, 39 % de la DSI (7 % d'autres secteurs). Certains consultants ou chefs de projet, après une dizaine d'années passées chez des éditeurs spécialisés, élargissent leurs responsabilités en prenant ces fonctions dans une entreprise utilisatrice.

L'éventail des débouchés est plutôt large. Des professionnels du SIRH peuvent devenir contrôleurs de gestion sociale et piloter la masse salariale de grands groupes internationaux. D'autres prendront un poste de responsable Compensation & Benefits pour gérer les rémunérations globales des cadres et des dirigeants. Sans oublier ceux qui s'orientent vers des postes de managers RH à l'international, voire deviennent DRH !

UN HOMME ENGAGÉ

☞ Sensibiliser les jeunes.

Passionné par son métier, Sébastien Maire veut être un acteur de la mutation de la fonction SIRH. Selon lui, même les jeunes générations de RH ont encore du chemin à parcourir pour accompagner l'informatisation de leur métier. **Il intervient sur ce sujet à l'université Paris Dauphine dans le cadre du MBA management RH.**

☞ Convaincre les services RH.

La notion de système d'information de ressources humaines est encore trop souvent associée à la paie (la première fonction de ce domaine qui fut informatisée). Un travail de communication, y compris auprès des dirigeants et des salariés, est nécessaire pour faire prendre conscience à tous que les RH sont désormais

étroitement liées à l'informatique. « On ne peut pas piloter des ressources humaines sans avoir une approche du système d'information et une stratégie de gestion informatisée de la donnée sociale », explique-t-il. Nommer des responsables SIRH au sein des entités permet de disséminer plus facilement cette culture dans le groupe.