



## Cartographie et rapprochement d'entreprises



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

### Comment la DRH de Crédit Agricole S.A. gère son rapprochement avec LCL Le Crédit Lyonnais, grâce à son Référentiel Processus



+ « Nous avons utilisé la dynamique de la fusion pour construire et partager un Référentiel Processus commun, support de communication et facilitateur de changement ».

Philippe MEHEUT, Responsable de Systèmes d'Information Ressources Humaines de Crédit Agricole S.A.

**Fin 2002, le rapprochement entre Crédit Agricole S.A. et LCL Le Crédit Lyonnais créait le premier établissement bancaire français. L'effectif total du Groupe représente désormais plus de 60.000 personnes, ce qui a engendré une réflexion en profondeur sur la refonte du fonctionnement de la DRH.**

Une fusion a des impacts multiples, tant sur le plan juridique, économique, organisationnel que social. Pour réduire les coûts, il s'agit d'optimiser l'organisation comme le système d'information qui la supporte, de gérer au mieux les fonctions communes aux différentes structures et d'harmoniser leurs pratiques.

Comme toutes les directions du Groupe, la DRH de Crédit Agricole S.A. a intégré cette réflexion pour repenser son organisation et son système d'information. Ainsi que l'explique Philippe Méheut, Responsable de Systèmes d'Information RH Groupe de Crédit Agricole S.A. : « *Dans le contexte de la fusion, il fallait mettre en oeuvre de nombreux chantiers de réorganisation et de reconfiguration du SI. Nous avons utilisé la dynamique de la fusion pour construire et partager un Référentiel Processus commun, support de communication et facilitateur de changement* ».

Pour accompagner cette démarche, et notamment piloter la nouvelle structure issue de la fusion, Crédit Agricole s'appuie sur les consultants et les outils MEGA. Philippe Méheut précise : « *La dimension Groupe donne un caractère novateur à nos travaux. MEGA nous aide à assurer au mieux l'identification et le partage de nos meilleures pratiques* ».

À terme, chacune des entités du Groupe doit retrouver au sein du Référentiel Processus sa cartographie RH pour en faire le pilotage. Pour la DRH, les enjeux sont variés : redéfinir et faire vivre les organisations, réaliser des gains de productivité dans la gestion du SI et mutualiser les modes de fonctionnement pour tirer parti de la fusion.

### Fusion et activités RH : redéfinir et faire vivre les organisations

Lors d'une fusion, il y a un « avant » et un « après ». Crédit Agricole S.A. et LCL Le Crédit Lyonnais avaient chacun formalisé leurs propres processus pour la mise en oeuvre de leurs propres actions.



+ « RH Process est un outil de pilotage commun pour tous les métiers et activités du Groupe ».

Au moment du rapprochement, le Groupe se trouvait ainsi confronté à deux méthodes de fonctionnement interne de ses procédures RH. « L'après fusion » a consisté à reconfigurer les processus en fonction des nouveaux enjeux et priorités du Groupe. Il s'est agi, dans de nombreux cas, de trouver le point d'équilibre entre les fonctions assurées pour compte commun par la DRH Groupe et celles qui devaient être assurées par les filiales. On a ainsi formalisé les activités de chacun, défini la nature et les conditions des échanges et, dans le cas du recrutement, accompagné la démarche par une certification qualité.

La cartographie détaillée des processus des deux entreprises permet d'en faire une lecture critique et de les redessiner pour aboutir à l'élaboration d'un Référentiel regroupant toutes les activités GRH du Groupe. Tous les acteurs de l'entreprise peuvent accéder aux fonctions RH qui les concernent via un site intranet généré automatiquement à partir du Référentiel MEGA. Baptisé « RH Process », celui-ci centralise une documentation exhaustive des processus RH pour toutes les entités et filiales de Crédit Agricole S.A., en conservant les bonnes pratiques préalablement identifiées dans l'une et l'autre entreprise. Le résultat est un outil de pilotage commun pour tous les métiers et activités du Groupe.

## Fusion et convergence : reconfigurer et optimiser les systèmes d'information

Au niveau du Groupe, la fusion signifie aussi une reconfiguration du système d'information RH, avec trois grands objectifs : maîtriser le parc applicatif, conduire des projets mutualisés et optimiser les évolutions. Concrètement, il faut prendre connaissance des ressources pour éliminer les déperditions d'efficacité et définir les nouveaux champs applicatifs consécutifs à la réorganisation (conduite de projets, nouvelles conventions de services entre utilisateurs, etc.)

### Mesurer les impacts avant toute reconfiguration

« Nous nous sommes livrés à un travail d'inventaire préalable qui est souvent la matière première utilisée dans le cadre de chantiers de mutualisation de systèmes. Dans ce souci de mutualisation, la description applicative permet de savoir à quel niveau l'application est utilisée dans l'exécution d'un processus qui peut être commun aux deux entités », souligne Philippe Méheut.

### L'OFFRE DE MEGA

Pionnier du domaine de la modélisation, MEGA est l'architecte des entreprises modernes qui organisent leur management autour des mécanismes de création de valeur. Associant prestations de conseil spécialisé et outils logiciels, la solution MEGA leur permet de construire un référentiel d'entreprise pour anticiper et accompagner des prises de décision complexes impactant l'organisation et le système d'information, en offrant une vision claire et synthétique de l'architecture des activités et des ressources dont ils ont la responsabilité.

La robustesse et la souplesse du Référentiel MEGA, ses mécanismes automatiques de génération de livrables documentaires (Word, Office, sites intranet, etc.), supportent efficacement la description et l'optimisation des organisations et des systèmes d'information, comme toutes les initiatives de mise en conformité de l'entreprise avec les normes et contraintes réglementaires.



+ « Cette description constitue un outil précieux pour mesurer les impacts organisationnels de toute modification du SI ».

La cartographie du système d'information répertorie précisément les applications existantes et les positionne par rapport aux processus métier. « *Cette description constitue un outil précieux lors des reconfigurations des systèmes, pour définir précisément le périmètre fonctionnel du projet, décrire le cahier des charges correspondant, et mesurer les impacts organisationnels de toute modification du SI* », précise Philippe Méheut.

Le Référentiel facilite également l'analyse d'impact de tout projet de réorganisation sur le Système d'Information en anticipant les coûts avant tout changement, organisationnel ou technique.

La description précise du fonctionnement de chaque application et des responsabilités, tant maîtrise d'ouvrage que maîtrise d'œuvre, fournit en outre un support direct à la documentation des systèmes.

### Optimiser les évolutions du SI pour toutes les entités

Les ressources humaines sont des fonctions transverses générales qui se prêtent bien à une mutualisation. Pour optimiser les évolutions du SI commun aux différentes entités du Groupe, il était important de pouvoir identifier au plus tôt les adaptations nécessaires à partir d'un tronc commun initial.

Ainsi pour la mise en place du système de pilotage RH, « *nous voulons avant tout organiser l'information et définir des outils d'interrogation des bases, des requêtes que l'on puisse partager le plus possible. Il faut à la fois partager le contenu des requêtes avec les différentes entités, et identifier au plus tôt les évolutions, les aménagements nécessaires pour répondre à leurs besoins* », relate Philippe Méheut.

Le Référentiel commun permet de construire des conventions de service entre utilisateurs, comme d'identifier les adaptations minimales nécessaires pour tenir compte des spécificités des organisations.

## Mener des chantiers transversaux

---

Au delà des activités RH proprement dites, grâce à la vision globale qu'il procure sur les processus de l'entreprise, le Référentiel est devenu un support puissant pour des projets transversaux menés par le Groupe, que ce soit au niveau de la qualité, du contrôle de gestion ou de la gestion des risques opérationnels.

Ainsi le Référentiel constitue aujourd'hui un outil précieux pour la mise en conformité avec le nouveau dispositif Bâle II : à partir de la description des processus, tous les responsables métiers peuvent évaluer les risques opérationnels et leur mise sous contrôle.

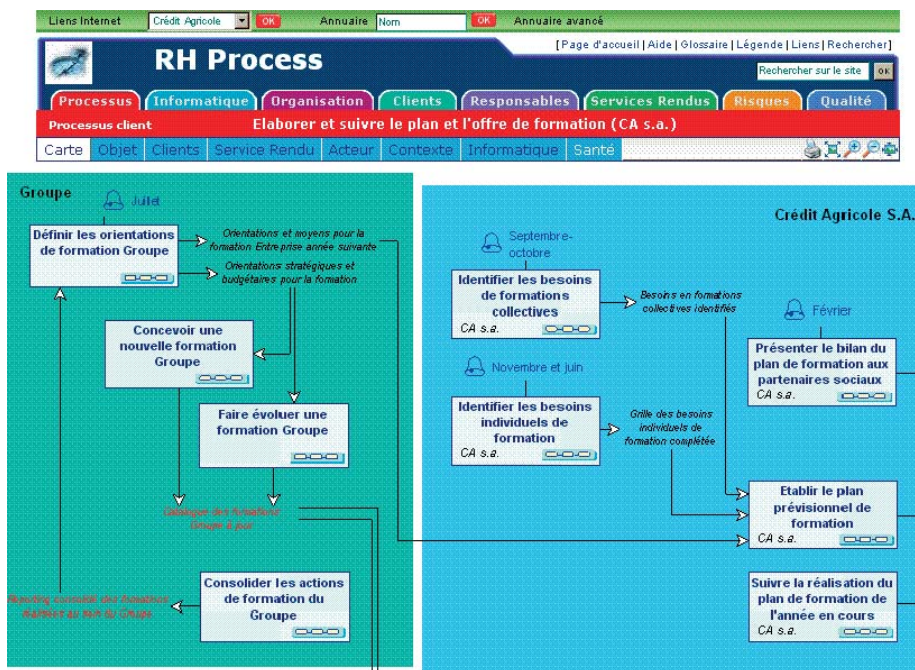


+ « Le dispositif de cartographie offre un langage commun ».

Pour Philippe Méheut, « le dispositif de cartographie offre un langage commun. C'est essentiellement un outil de dialogue pour élaborer les stratégies de prévention des risques et pour animer cette démarche dans leur suivi opérationnel ».

## Un intranet centralisé, outil de dialogue et de pilotage

La cartographie et le référentiel MEGA capitalisent des travaux antérieurs, effectués au sein de Crédit Agricole S.A. et de LCL Le Crédit Lyonnais. Le Référentiel RH représente plus de 80 processus et 120 applications du groupe Crédit Agricole S.A.



### UN GROUPE PUISSANT, LEADER EN FRANCE, À DIMENSION EUROPÉENNE ET OUVERT SUR LE MONDE

Leader de la banque de proximité en France avec 43 Caisses régionales, banques coopératives solidement ancrées dans leurs territoires, le groupe Crédit Agricole a renforcé tous ses métiers par l'acquisition de LCL Le Crédit Lyonnais en 2003. Il vient aujourd'hui au premier rang des banques européennes par sa position sur son marché national et se place parmi les leaders mondiaux par les fonds propres.

Expression de la volonté du Groupe de s'ouvrir au marché tout en confortant son identité mutualiste, Crédit Agricole S.A. est coté en bourse depuis décembre 2001. Représentatif de tous les métiers de la finance et de toutes les composantes du Groupe, Crédit Agricole S.A. s'adresse ainsi à tous les clients, des particuliers aux grandes entreprises internationales. Présent dans 60 pays, il mène une stratégie de développement ciblée hors de France.

Aujourd'hui Crédit Agricole S.A. est la première banque de détail en France, leader de la gestion d'actifs, leader en services financiers spécialisés et acteur européen de premier plan en banque de financement et d'investissement.