

la mue Natixis, de la fonction formation

Adopté en 2008, le plan de transformation de la fonction formation devrait générer pour Natixis une économie de 20 millions d'euros sur cinq ans. Au programme : l'externalisation de la gestion, le repositionnement de la fonction et un meilleur remplissage des sessions.



Luc Jarny
DRH adjoint de Natixis,
ex DSI (directeur des systèmes d'information).



Olivier Cerbeland
associé du cabinet
Stanwell qui a
accompagné le projet.



Frank Morcant
P.-D.G. de Cimes.

« Pour se lancer dans ce type d'aventure il faut des stimulus importants », remarque Luc Jarny, DRH adjoint de Natixis, ex DSI (directeur des systèmes d'information). « Nous en avons deux ». Le premier venait directement de la direction générale, qui dans un contexte de crise financière avait impulsé début 2008, dix projets visant à réaliser des économies dans les fonctions transverses. La formation était l'un d'eux. Deuxième moteur : un plan d'adaptation de l'emploi qui, suite à la fusion de 2006 (voir encadré) visait la suppression d'un peu plus de 800 postes. C'est ainsi qu'un plan de transformation de la fonction formation a été lancé. « Nous voulions faire de ce service un acteur majeur de la transformation de l'entreprise », explique Luc Jarny. Le programme

comportait plusieurs volets, dont l'optimisation des coûts. Les achats ont été « massifiés » et l'offre de formation simplifiée. « Passer six jours en stage, c'est une hérésie », note Olivier Cerbeland, associé du cabinet Stanwell qui a accompagné le projet. Fini le tourisme, place aux modules plus courts pour « former mieux en y passant moins de temps ». Le nombre de formations externes a été réduit. Comme le nombre de salles dédiées à la formation dans les locaux de Natixis, passé de 40 à 22.

Se concentrer sur la valeur ajoutée de la formation

Autre axe majeur du projet : la gestion administrative de la formation a été confiée à un prestataire externe, Cimes. « Avec un principe clair : nous externalisons ce que nous maîtrisons,

NATIXIS *en bref*

Natixis est née en 2006 de la fusion de Natexis du groupe Banques Populaires et d'Ixis du groupe Caisse d'Épargne. En juillet 2009, les deux groupes ont fusionné, devenant BPCE, deuxième groupe bancaire français. Natixis intervient dans trois domaines : la banque de financement et d'investissement, l'épargne et les services financiers spécialisés. Natixis emploie 22 000 collaborateurs dans le monde, dont 7 700 chez Natixis SA en France.

Sur leurs écrans, les collaborateurs ont accès au catalogue et s'inscrivent directement aux sessions.



nous conservons ce qui nous paraît stratégique », explique Luc Jarny. Ont donc été externalisés la planification des sessions, l'inscription, la clôture, les évaluations à chaud, la facturation, le système d'information, le reporting et les relations avec les OPCA. C'est donc Cimes qui se charge de la déclaration 2483 et du bilan social. Comme dans les compagnies aériennes, le taux de remplissage des sessions est optimisé grâce au *surbooking* et aux listes d'attente. Sur leurs écrans, les collaborateurs ont accès au catalogue et s'inscrivent directement aux sessions. Natixis utilise l'outil Technomédia qui est interfacé avec la paie et la comptabilité. Le projet prévoyait également une plateforme d'e-learning, « vecteur extrêmement puissant pour toucher toutes les populations, où qu'elles

se trouvent ». Les deux sujets phares étant la conformité et le respect des réglementations. Quant à l'équipe Natixis, « elle peut désormais se concentrer sur la valeur ajoutée de la formation, se félicite le DRH adjoint. En définitive, le bénéfice le plus important de ce programme a été de repositionner la fonction au sein de l'entreprise ». Le service a été en grande partie renouvelé. 28 des 35 anciens collaborateurs sont partis. L'équipe compte aujourd'hui treize personnes. Proches des différents métiers elles ont pour rôle de concevoir une offre et un plan adaptés aux multiples transformations de l'entreprise. Tout en portant l'ensemble du catalogue, chacun est plus particulièrement chargé d'un « client » interne, le service de la conformité ou les chargés d'affaires par exemple.

Retour sur investissement

Le projet - dont le périmètre concernait Natixis SA et ses 7 700 salariés - s'est déroulé sur une bonne année, avec son lot d'imprévus. Les collaborateurs ont adopté l'outil et s'inscrivent en ligne. « Dans la banque, les salariés ont une pratique avérée de l'outil informatique, remarque Olivier Cerbeland, du cabinet Stanwell. Dans d'autres secteurs, les salariés peuvent être amenés à se déplacer ou ne disposent pas tous d'un ordinateur ». En cinq ans, 20 millions d'euros d'économies devraient être générés, avec un retour sur investissement positif récurrent, devrait s'élever à 5 millions d'euros, soit 17 % du budget formation (hors investissement). Les économies les plus importantes ont été réalisées sur les salaires du service formation et sur les dépenses externes, notamment de formateurs. L'objectif est maintenant d'étendre ce dispositif aux filiales de Natixis. Quel sera l'impact de ces économies sur la qualité des formations dispensées aux salariés? Natixis a prévu d'en évaluer les effets. Alors seulement, pourra-t-on véritablement calculer l'intérêt du projet. Et vérifier si gérer mieux contribue à former plus efficacement.

Sylvie Karsenty

Des indicateurs pour partager les gains de productivité

« Dans ce type de projet ce serait une erreur de vouloir être l'unique gagnant en tant qu'acheteur. Si votre contrat est notoirement défavorable à votre fournisseur, vous avez des chances de le tuer. C'est la pire des choses qui puisse vous arriver. S'il est petit et qu'il meurt, vous vous retrouvez du jour au lendemain sans prestataire, si c'est un grand, il va vouloir vous faire mal, lui aussi ». Suivant ce conseil d'Olivier Cerbeland, de Stanwell, Natixis et Cimes ont longuement peaufiné le modèle économique de leur collaboration. « Nous sommes sur une relation de long terme, constate Frank Morcant, P.-D.G. de Cimes. Nous partageons un plan de progrès qui a été contractualisé dès le début. Notre modèle économique reflète des intérêts convergents. » Le contrat comprend deux volets.

Un contrat-cadre décrit le dispositif technique, l'outil, le périmètre et les conditions financières. Une convention de service, qui peut être rediscutée en fonction de l'évolution du projet, décrit, processus par processus, les responsabilités de chacun, le niveau de service et les indicateurs. Il existe trois niveaux de service (le niveau supérieur garantit par exemple que les déclarations légales sont fournies le 15 février). Les indicateurs permettent de partager des objectifs et des gains, par exemple sur le taux de remplissage des salles ou sur les financements obtenus des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA). L'unité d'œuvre est le stagiaire en présentiel, le stagiaire à distance ou le stagiaire dont la formation est cofinancée par un OPCA. Le coût de l'unité d'œuvre varie avec le volume.