

SESSION 2014

---

**CAPET  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

**COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

## Le Crédit du Sud (CDS)

### Présentation générale du Crédit du Sud (CDS)

Le Crédit du Sud (CDS), est une banque de financement, de gestion et de services financiers. Elle s'adresse uniquement aux entreprises. Elle appartient au groupe Banque générale et financière (BGF), 4<sup>ème</sup> acteur bancaire en France et 6<sup>ème</sup> au niveau européen. Le CDS est coté à la Bourse de Paris.

Avec plus de 20.000 collaborateurs dans 52 pays, le CDS met en œuvre des métiers complémentaires (financement, épargne, services financiers) pour accompagner ses clients dans tous leurs projets et répondre au mieux à leurs attentes.

Le CDS tente au mieux de s'adapter aux spécificités de chaque région en développant un maillage géographique de proximité.

### Historique du CDS

Le CDS est issu du rapprochement en 2006 du Crédit Ouest et de la Banque d'Affaires de Paris. Le groupe BGF, détenant des participations dans les deux entités, a alors décidé de leur fusion. Dès lors, le groupe BGF est devenu le 4<sup>ème</sup> acteur bancaire sur le territoire français et le 6<sup>ème</sup> au niveau européen.

Touché notamment par la crise des subprimes dès le deuxième trimestre de l'année 2007, le cours de l'action CDS a perdu en moins d'un an près de 40% de sa valeur, en passant sous la barre des 10 € en mars 2008. Il est aujourd'hui stabilisé autour de 17 €.

Début octobre 2008, l'action atteint son plus bas niveau à 6.18 €, valeur qu'elle retrouve en décembre 2008 après l'annonce de la nécessité de prévoir des provisions d'un montant de 350 millions d'euros suite à aux conséquences de l'affaire Madoff.

A la fin du premier trimestre 2008, le conseil de surveillance du CDS annonce la réduction de 20 % de ses effectifs totaux. La France est affectée à hauteur de 10%. Les pertes pour l'exercice 2008 seront de l'ordre de 1.5 milliards d'euros. Le 30 janvier 2009, la valeur du titre est de 11 €.

Au deuxième trimestre 2009, alors que certaines banques annoncent des bénéfices, le CDS annonce 980 millions d'euros de pertes nettes.

En 2011, le CDS renoue avec la croissance et la rentabilité (+ 3% de produit net bancaire en 2011). Le CDS retrouve la confiance des marchés et des agences de notation (A pour S&P, Aa3 pour Moody's, A+ pour Fitch).

### Les métiers du CDS

**Le financement** : le CDS propose à ses clients (entreprises, investisseurs institutionnels, banques, assurances) une gamme diversifiée de solutions en matière de financements.

2011 aura été une année de contrastes, entre un premier semestre porteur pour les activités de financement et un deuxième semestre affecté par un durcissement sensible de la crise financière mondiale et la matérialisation de ses effets dans l'économie réelle. Les impacts les plus significatifs ont résidé dans la difficulté d'accès au refinancement en dollar pour l'ensemble des banques européennes, la tension sur la liquidité et l'augmentation de son coût.

S'adapter au nouvel environnement économique et réglementaire passe par une redéfinition de la façon de pratiquer certains métiers.

**L'épargne** : le CDS propose une gamme complète d'expertises en gestion d'actifs, qui s'appuie sur une structure de distribution mondiale adaptée aux différentes spécificités et réglementations des marchés sur lesquels elle opère.

L'année 2011 a été marquée pour le marché mondial de la gestion d'actifs, en particulier à partir du 2ème semestre, par un environnement économique en faible croissance, la crise de l'euro et la mauvaise tenue des marchés financiers européens. Dans ce contexte très difficile pour la gestion d'actifs, principalement en Europe, les activités du CDS ont bien résisté avec une collecte nette de 1.5 milliards d'euros en 2011.

**Les services financiers** : ils réunissent notamment des activités d'affacturage, de paiements, de crédit-bail, d'ingénieries sociales. Quatrième acteur du marché national de l'affacturage (14,3 % de part de marché – source ASF au 31 décembre 2011), le CDS réalise la plus forte progression commerciale parmi les principaux acteurs en France avec un chiffre d'affaires annuel affacturé proche de 15 milliards d'euros au 31 décembre 2011, en croissance de 17 %.

Dans un contexte peu porteur, la production nouvelle de crédit-bail immobilier s'affiche en léger recul à 783 millions d'euros alors que celle de crédit-bail mobilier progresse de 18 %, dépassant 1,3 milliard d'euros.

En 2011, le CDS conforte sa place de premier acteur de la tenue de comptes d'épargne salariale en France, avec 3 millions de comptes de salariés, soit une part de marché de 25 % (source AFG au 30 juin 2011). Le développement de l'offre d'épargne salariale destinée aux PME et professionnels s'est poursuivi avec 11 622 nouveaux contrats en 2011.

Innovant en permanence pour une information en temps réel des salariés-épargnants, le CDS a étendu, en 2011, la gamme de services dématérialisés : mise en ligne d'un nouveau portail Internet organisé en espaces dédiés aux entreprises, aux institutionnels et aux épargnants, ouverture du premier serveur vocal interactif en langage naturel, première application pour Smartphone dédiée à l'épargne salariale (25 000 téléchargements dès les trois premiers mois).

### Les chiffres clés 2013

- 20.000 collaborateurs
- 18 millions de clients répartis dans 52 pays
- Résultat net : 1635 millions d'euros en 2012 ( 1425 millions d'euros en 2011)
- Produit net bancaire des métiers (en millions d'euros en 2012) :
  - Financement : 2760
  - Épargne : 1884
  - Services Financiers : 1129
- En 2013, le CDS dispose de 2752 agences en France.

### Le modèle managérial du CDS

Le CDS base son modèle managérial sur six piliers essentiels (accompagnés de principes d'action) :

- ✓ **Développer la culture de l'excellence** : se montrer exigeant avec soi-même et avec son équipe de collaborateurs, faire preuve de responsabilité dans l'atteinte de ses objectifs.

- ✓ **Valoriser et développer les compétences** : valoriser la performance de façon objective et différenciée, identifier les compétences clés nécessaires, les attirer et les développer.
- ✓ **Accompagner le changement** : porter le changement et impliquer ses collaborateurs dans sa mise en œuvre, impulser le rythme du changement et s'assurer de la qualité de son exécution.
- ✓ **Être garant de la culture client** : garantir la meilleure prestation à ses clients externes et internes en se montrant proactif, promouvoir l'ensemble de l'expertise du CDS.
- ✓ **Être vecteur de transversalité et de la mise en œuvre de la stratégie** : porter et décliner le projet stratégique du CDS, faire preuve d'esprit collectif au-delà de sa propre équipe.
- ✓ **Mobiliser et fédérer son équipe** : favoriser l'engagement de chaque collaborateur, créer les conditions pour le bon fonctionnement du travail collaboratif.

#### Les objectifs pour 2014

- Développer le maillage géographique du CDS en multipliant les agences de proximité en France pour s'adapter aux spécificités locales (besoins et profils client différents, environnement économique propre à chaque région).
- Favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des collaborateurs dans le réseau.
- Refonte du système d'information (SI) comme outil de coordination et d'intégration des agences du CDS.

#### Le défi organisationnel actuel : la refonte du SI

L'accroissement du nombre d'agences, l'augmentation des effectifs depuis la reprise de l'activité en 2011, ainsi que la politique de mobilité fonctionnelle et géographique des collaborateurs rendent aujourd'hui le suivi administratif de chaque salarié difficile. En effet, en ce qui concerne les opérations de ressources humaines (RH) courantes (planning des formations, gestion des absences, gestion de la paie, évaluation des collaborateurs, suivi du dossier familial...) chaque agence en France utilise des outils et interfaces propres. L'existence de ces nombreux sous-systèmes rend l'ensemble complexe. Le développement du CDS contraint la direction SI à harmoniser le SI-RH.

Par ailleurs, l'heure est à la recentralisation des activités RH. Le pilotage global des RH par le siège, et non plus seulement par les agences du réseau, incite l'organisation à rassembler les données collaborateurs sur un dossier unique. En effet, le pilotage centralisé du réseau permet une plus grande réactivité et souplesse face à un environnement incertain.

Pour satisfaire ces objectifs, un projet de refonte du SI-RH a été décidé. Il s'articule principalement autour de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI) au sein du CDS. Concrètement, un « dossier administratif et de carrière » serait créé pour chaque collaborateur du réseau. Il s'agirait de faire converger automatiquement les données collaborateurs vers un entrepôt unique. Ainsi, différents modules, tels que la gestion de la paie, la formation, la gestion des temps et des activités, viendraient alimenter automatiquement ce dossier administratif des collaborateurs. L'uniformisation des interfaces et la centralisation des données RH seraient alors garanties. Cela permettrait aux managers de proximité d'avoir accès rapidement à des informations mises à jour. Ce système supprimerait également les doubles saisies. Enfin, le reporting serait automatisé, permettant de concilier un pilotage global et individualisé.

Le PGI-RH sera utilisé à la fois par les responsables RH du siège, les responsables des entités, les gestionnaires paye ainsi que les collaborateurs du monde entier. Ceux-ci pourront notamment modifier leurs données en self-service.

Votre mission :

Consultant(e) pour le cabinet *Ressources H Conseil*, et spécialiste de la conduite du changement, vous avez été sollicité(é) par la banque Crédit du Sud pour accompagner la mise en place du PGI ou ERP (Enterprise Resource Planning)-RH au sein du siège et des agences en France. Cet outil doit permettre une meilleure intégration des agences au sein du CDS.

Vous êtes rattaché(e) à la fois à la direction SI et à la direction RH de la société CDS.

**Votre mission consiste à organiser la mise en place du nouveau SI-RH, à piloter la phase test de ce projet, et à préparer son déploiement dans le réseau.**

**DOCUMENTS REMIS AU CANDIDAT**

**ANNEXES**

|   |    |
|---|----|
| ANNEXE 1. Le projet de SI-RH du Crédit du Sud (document interne au CDS).....                      | 7  |
| ANNEXE 2. Cartographie de la structure cible .....  | 9  |
| ANNEXE 3. Extrait du journal interne du CDS.....  | 10 |
| ANNEXE 4. La GRH au sein du CDS.....  | 10 |
| ANNEXE 5. Cartographie simplifiée de la nouvelle architecture SI observée au sein du CDS<br>..... | 12 |

**DOCUMENTS RESSOURCES**

|  |    |
|--|----|
| DOCUMENT RESSOURCE 1. Les grands défis de la GRH dans les grandes entreprises<br>françaises..... | 13 |
| DOCUMENT RESSOURCE 2. Enquête sur le changement dans les grandes entreprises...                  | 16 |
| DOCUMENT RESSOURCE 3. Management de projet et gestion des ressources humaines                    | 19 |
| DOCUMENT RESSOURCE 4 - L'ERP et la conduite du changement.....                                   | 20 |
| DOCUMENT RESSOURCE 5 - L'ERP en pratique .....   | 21 |
| DOCUMENT RESSOURCE 6 : L'implantation d'un ERP .....   | 22 |
| DOCUMENT RESSOURCE 7. Article de presse en ligne sur le cloud .....                              | 23 |

## DOSSIER 1

---

Avant de se lancer dans un tel projet, il est nécessaire de comprendre les faiblesses de l'actuel SI-RH. Cette analyse permettra de justifier la refonte du SI-RH au regard de la stratégie envisagée.

- 1. A partir des dysfonctionnements opérationnels constatés, identifiez le problème organisationnel du réseau CDS.  
Puis, expliquez en quoi la refonte du SI-RH constitue une solution technique à ce problème. A quelles autres solutions organisationnelles l'entreprise peut-elle également avoir recours ?**
- 2. Montrez comment les fonctionnalités d'un PGI-RH pourraient permettre de relever les défis actuels de la GRH au sein des grandes entreprises et au sein du CDS.**

## DOSSIER 2

---

Après avoir pris connaissance de vos analyses, la direction générale du CDS a définitivement approuvé le projet. Il s'agit maintenant de préparer la mise en place du PGI-RH.

Vous avez la responsabilité de l'organisation et de la mise en œuvre de la phase test du projet. En effet, dans un premier temps, il faudra conduire l'expérimentation auprès d'un échantillon d'utilisateurs. Cette phase test durera huit mois. Il s'agira de déployer le PGI-RH dans quelques agences volontaires en France (Lyon, Montpellier, Nantes et Roubaix). Il vous appartiendra de suivre le projet agence par agence.

- 3. Présentez de façon synthétique le déroulement de la phase test du projet, depuis l'étude préalable jusqu'à l'implémentation du nouveau système dans les agences volontaires. Votre travail mettra notamment en évidence le rôle de chaque acteur, étape par étape.**

Les agences de Lyon, Montpellier, Nantes et Roubaix participent au processus de test. Votre travail consiste dans un premier temps à coordonner l'expérimentation dans ces quatre agences.

- 4. Préparez un outil de suivi permettant de piloter l'avancée du projet agence par agence et de coordonner le déroulement de la phase test.  
Vous préciserez les modalités d'utilisation de ce document.**

### DOSSIER 3

---

Le projet SI-RH induit un bouleversement important dans les pratiques professionnelles des collaborateurs. A ce titre, les agences sélectionnées lors de la phase test font remonter des résistances au changement.

Une enquête interne a été réalisée. Il apparaît que les managers de proximité craignent de voir leurs marges de manœuvre se réduire. En effet, la saisie par le collaborateur lui-même d'une grande partie des données et la transparence offerte par le logiciel à tous les bénéficiaires, ne permet plus aux managers de proximité d'organiser à leur guise les congés de leurs subordonnés, de modifier leurs plannings, de moduler les droits aux primes exceptionnelles etc.

- 5. En vous appuyant sur les références théoriques que vous jugerez pertinentes, et en intégrant la problématique du CDS, présentez les différentes sources de résistance au changement auxquelles une organisation peut être confrontée.**

Piloter ce projet nécessite de prendre en compte les inquiétudes des utilisateurs. A ce titre, vous décidez de préparer les responsables d'agence à répondre aux différentes objections que le projet risque de soulever au sein de leurs équipes.

- 6. Anticipez trois préoccupations potentielles des utilisateurs, proposez des arguments à développer auprès de ces collaborateurs et imaginez des solutions organisationnelles adaptées.**

### DOSSIER 4

---

Les huit premiers mois se sont écoulés, la phase test s'est terminée avec succès. Les résistances au changement ont été en grande partie dépassées dans les quatre agences volontaires. Votre mission touche à sa fin, un premier retour sur expérience est désormais possible avant de déployer le projet dans toutes les agences.

La direction SI-RH vous fournit la cartographie simplifiée de la nouvelle architecture, grâce à laquelle vous pouvez contrôler la conformité de l'existant avec l'architecture prévue initialement.

- 7. Analysez la cartographie simplifiée de la nouvelle architecture : correspond-elle à vos recommandations ?**

La direction SI-RH profite de votre venue pour aborder la question de l'externalisation de la solution vers le Cloud privé. Le directeur SI-RH sollicite votre expertise à ce sujet.

- 8. Présentez les intérêts d'une telle évolution et mesurez-en les risques dans le cas du CDS.**

## **Annexe 1. Le projet de SI-RH du Crédit du Sud (document interne au CDS)**

---

### ➤ **Le projet du SI-RH à la société Crédit du sud vise à offrir à cette société intégrée un système d'information RH permettant de :**

- améliorer le pilotage des ressources humaines ;
- gagner en efficacité opérationnelle ;
- développer la transversalité ;
- partager des pratiques communes.

### ➤ **Rappel de la situation actuelle**

Le SI-RH actuel ne permet pas de répondre aux besoins d'une société intégrée. Plusieurs raisons à cela :

- l'ensemble du SI-RH s'appuie sur plusieurs outils de paie en France et à l'étranger; fournisseurs de données hétérogènes ;
- il n'existe pas, actuellement, de dossier individuel comprenant l'ensemble des informations nécessaires à la gestion de carrière de chaque collaborateur de la société ;
- il n'y a pas de matricule unique des collaborateurs dans les différentes applications RH de la société.

Conséquences :

- une productivité dégradée par de nombreuses doubles, voire triples saisies, une correction manuelle de données RH, un recomptage d'effectifs,... ;
- un reporting RH produit à J+45 jours, avec une marge de progrès significative sur la fiabilité et sur l'exhaustivité des informations ;
- la nécessité de collecter de l'information dans au moins 4 systèmes différents pour reconstituer le dossier d'un collaborateur, ce qui constitue un frein à la gestion efficace des carrières ;
- des risques réels liés à la non-qualité des données, notamment sur les données de rémunération.

### ➤ **Le contexte actuel rend l'évolution du SI-RH encore plus urgente :**

- des contraintes réglementaires plus fortes, nécessitant des données RH actualisées et fiables : certification AMF pour les nouveaux entrants, gestion des rémunérations différées, reporting RH réglementaires (RSE)... ;
- certaines applications RH sont obsolètes : la gestion de l'intérim, le pilotage des effectifs, les processus administratifs ;
- augmentation du nombre d'agences et de collaborateurs nécessitant une meilleure coordination des RH.

### ➤ **Les objectifs du projet SI-RH**

La mise en place du SI-RH dans la société doit permettre :

- d'améliorer la qualité des données RH ;
- de réduire les multiples saisies ;
- de faciliter la gestion des carrières et la mobilité de chaque collaborateur,
- de mettre en place un libre-service RH à disposition des collaborateurs et managers de la société ;
- d'améliorer l'offre de reporting RH à destination de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.



➤ **Les axes de travail.**

Pour atteindre les objectifs du projet, trois axes de travail sont nécessaires :

|  |
|--|
| <b>Axe n°1. L'industrialisation de la gestion administrative (GA)</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Un point d'entrée unique pour la saisie des actes de gestion RH.</li><li>- Des référentiels communs pour qualifier les données et les actes de gestion RH.</li><li>- Des interfaces avec les autres applications RH.</li></ul> |
| <b>Axe n°2. La construction d'un décisionnel RH performant</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Un outil permettant d'élaborer et de diffuser facilement les tableaux de bord et le reporting RH.</li></ul>  |
| <b>Axe n°3. La mise en place d'une synthèse collaborateur</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Une synthèse accessible aux RH, aux managers et aux collaborateurs.</li><li>- Une vision globale sur l'ensemble des informations RH nécessaires à la mise en place des dispositifs de gestion de carrières.</li></ul>          |

➤ **Les gains attendus.**

|   |
|---|
| <b>Axe n°1. L'industrialisation de la gestion administrative</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Une meilleure productivité de la gestion administrative des RH (fin des doubles, triples saisies).</li><li>- L'amélioration de la qualité des données à la source.</li><li>- L'harmonisation des processus RH au sein de la société.</li><li>- Une plus grande fluidité des processus RH.</li></ul> |
| <b>Axe n°2. La construction d'un décisionnel RH performant</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Un meilleur pilotage des ressources humaines.</li><li>- Des gains de productivité significatifs sur les équipes RH.</li></ul>   |
| <b>Axe n°3. La mise en place d'une synthèse collaborateur</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Une gestion de carrière facilitée.</li><li>- Un accès facilité au dossier de chaque collaborateur.</li></ul>  |

# Présentation du Projet

## Architecture fonctionnelle cible

Légende : XXX Périmètre projet

