

ÉDITION 2016



LES TROPHÉES SIRH



ÉDITORIAL	3
<i>par Philippe LAMBLIN</i>	

LES PARTENAIRES.....	4
----------------------	---

LE CERCLE SIRH.....	5
---------------------	---

LE JURY	6
---------------	---

CATÉGORIE DIGITAL RH

Création et déploiement d'un MOOC pour l'intégration des collaborateurs Altran	9
<i>par Thierry DUFOUR</i>	

Embarquez dans le Cockpit RH ! La révolution digitale RH au cœur des entreprises du Groupe BPCE.....	12
<i>par Christophe PICARD</i>	

My Serious App, l'intégration des nouveaux collaborateurs EDF par la digitalisation ludique	16
<i>par Jonathan PARSY</i>	

« Sur les rails de l'Emploi », le 1 ^{er} MOOC Emploi du secteur ferroviaire créé par le Groupe Eurotunnel.....	19
<i>par Xavier MOULINS</i>	

Développement d'une application digitale permettant de visualiser l'ensemble des emplois du Groupe InVivo : « Passerelles Métiers ».....	23
<i>par Tudal LE MENN</i>	

Développement d'une cartographie dynamique des compétences pour les collaborateurs d'Orange	27
<i>par Sonia BONNET</i>	

CATÉGORIE SI RH

Modernisation des ressources humaines d'Alcatel dans le cadre d'un nouveau plan stratégique Groupe.....	31
<i>par Laurent GEOFFROY</i>	
Configuration & déploiement du nouvel SIRH groupe d'Alstom en 7 mois et demi	34
<i>par Laurent GERBIER</i>	
Conception, réalisation et déploiement d'un SIRH national au sein du réseau des CCI de France	37
<i>par André MARCON</i>	
De Excel au web 2.0, ou comment impliquer 20 000 collaborateurs dans le challenge transformation RH de Leroy Merlin Russie	42
<i>par Christophe BOULANGER</i>	
Mise en place d'un outil mutualisé de pilotage des compétences dans les entreprises du marché international de Rungis	45
<i>par Stéphane VULFRANC</i>	

CATÉGORIE ANALYTICS RH

Canal +, créateur de carrières originales.....	50
<i>par Juliette COUAILLIER</i>	
Smartsearch, l'Actionable Business Intelligence au service des Ressources Humaines de Manpower	55
<i>par Sébastien VAN DYK</i>	
Développement par Randstad d'une solution fondée sur la technologie Big Data et destinée à fluidifier le marché du travail.....	59
<i>par Christophe MONTAGNON</i>	

L'engagement des Femmes et des Hommes, acteurs au quotidien dans nos entreprises, détermine plus que jamais la performance pérenne de ces dernières. L'enjeu de la réussite est bien celui-là. Soutenus par des outils performants dont des SIRH innovants voire inédits, les collaborateurs donneront davantage encore leur pleine mesure.

Un grand merci aux 14 entreprises qui ici concourent aux nouveaux trophées SIRH : en permettant au plus grand nombre de découvrir leurs pratiques, leurs innovations, leurs « révolutions » SIRH, elles contribuent efficacement à l'indispensable échange de « Best practices ».

L'éclectisme et la complémentarité des projets présentés ci-après que vous découvrirez permettront au lecteur quelle que soit la nature ou la taille de son entreprise ou de sa structure d'y trouver matière à réfléchir ou à agir différemment.

Que les meilleurs projets gagnent ! Je fais pour cela confiance aux membres du jury qui me font le plaisir de siéger avec moi et surtout que ces avancées SIRH permettent à nos collaboratrices et collaborateurs de toujours mieux s'épanouir au travail et à nos entreprises d'être davantage compétitives.

Coup de chapeau final aux organisateurs : en réalisant ces trophées en toute indépendance vous portez hautes les couleurs d'une France entreprenante et conquérante : continuez longtemps encore.



Philippe Lamblin

*Directeur Ressources Humaines,
Communication, Sécurité & Bien Être*

GRUPE **Avril**

LES PARTENAIRES



Le **CIGREF**, réseau de Grandes Entreprises, est une association créée en 1970. Il regroupe plus de 130 grandes entreprises et organismes français dans tous les secteurs d'activité. Le CIGREF a pour mission de "promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance".

ExclusiveRH.com (www.exclusiverh.com) est un site d'information indépendant spécialisé sur les SIRH, le e-learning et le e-recrutement. Créé en 2008, ce portail compte plus de 90 000 professionnels abonnés à sa newsletter gratuite. Chaque semaine, une équipe de journalistes professionnels présente l'actualité de la semaine avec une vision concrète et pratique. Des dossiers spéciaux traitent chaque mois d'un sujet en profondeur.



Entreprise & Carrières traite toute l'information RH, de façon pratique et opérationnelle. Tous les mardis, retrouvez l'actualité, les meilleures pratiques et outils RH, les expériences des autres entreprises, une grande enquête sur un thème majeur des RH, et nos pages carrières RH pour être au cœur du marché du travail.

SpotPink est une agence de communication, créée en 2011, avec une forte expertise dans les médias sociaux, qui délivre ces services externalisés de communication, de marketing et de publicité aux acteurs de l'écosystème de la gestion des ressources humaines (éditeurs de logiciels RH et SIRH, prestataires de services, cabinets conseil, cabinets de recrutement, professionnels en entreprise...).



Le Cercle SIRH est la première association des responsables SIRH. Son ambition est d'offrir à cette communauté un lieu de partage, d'échanges et de rencontres professionnelles.

Il a pour objectif de :

- favoriser la promotion de la fonction SIRH au travers d'événements professionnels (l'université de printemps du SIRH, les trophées SIRH),
- aider les responsables SIRH à faire face aux problématiques quotidiennes avec les journées d'étude qui privilégient l'échange de connaissances avec l'intervention d'experts du SIRH et l'échange de bonnes pratiques avec les retours d'expérience,
- développer une communauté active de responsables SIRH et renforcer les liens entre les responsables SIRH de différentes sociétés.

Le Cercle SIRH est dirigé par le bureau de l'association élu chaque année et composé de professionnels et experts SIRH. **L'association rassemble aujourd'hui plus de 70 entreprises membres.** L'adhésion au Cercle SIRH permet d'accéder également aux journées d'étude, aux benchmarks et à l'université de printemps du SIRH.

LES JOURNÉES D'ÉTUDE

Plusieurs journées d'étude thématiques sont organisées au cours de l'année afin de rassembler la communauté SIRH et analyser les problématiques auxquelles elle est amenée à faire face. **Chaque journée d'étude est composée d'une analyse de la problématique définie, d'un tour de table pour partager ses bonnes pratiques et d'un retour d'expérience détaillé d'une entreprise.**

6 journées sont prévues sur le 2^e semestre 2016 : Le recrutement, évolution digitale et application du marketing RH (le 27/09), Gérer et administrer le service fourni par le SIRH (le 4/10), Les nouvelles technologies RH (le 13/10 à Lyon et le 15/11 à Paris), SIRH et digitalisation dans les collectivités territoriales (le 29/11), Les outils du reporting social (le 6/12) et Les contrôles de paie (le 13/12).

La participation aux journées d'étude peut faire l'objet d'une convention de formation.

L'UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Le Cercle SIRH propose également à ses membres un événement unique qui vise à analyser les perspectives du SIRH dans sa globalité : **l'université de printemps du SIRH.** L'objectif de cette université est de proposer aux responsables SIRH un lieu de réflexion convivial sous la forme d'ateliers de travail afin de privilégier l'échange entre tous les participants. Durant ces deux journées, les participants alternent entre ateliers participatifs, conférences et séances plénières.

L'édition 2017 se déroulera les 30 et 31 mars 2017.

Les participants assisteront à 3 ateliers sur :

- Le blockchain et la sécurité informatique,
- Les Ressources Humaines 3.0,
- La transformation de la fonction SIRH

Ainsi qu'à une conférence sur les Nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives (NBIC).



LE JURY

Le jury est composé des lauréats 2015 et des représentants des partenaires des trophées SIRH. Il est présidé par Philippe LAMBLIN, DRH du groupe Avril et élu DRH de l'année 2015.



Philippe LAMBLIN, titulaire d'un diplôme en sciences sociales appliquées au travail, obtenu à l'Université de Lille 1. Sa première expérience en tant que Directeur des Ressources Humaines se déroule de 1990 à 2009 au sein du groupe Lesaffre, acteur mondial de référence pour les levures et autres produits de fermentation. En 2009, il intègre le groupe Avril, acteur industriel et financier des filières françaises des huiles et des protéines, pour exercer les fonctions de DRH et superviser les sujets liés à la communication et à la prévention Santé Sécurité. Parallèlement, il a toujours été très attaché à l'univers sportif, ce qui lui a valu d'être élu de 1997 à 2001 à la présidence de la Fédération française d'athlétisme, et de 1995 à 2011 à la tête de l'Association européenne d'athlétisme. Par ailleurs, il est depuis 1988 président de la Ligue Nord-Pas-de-Calais d'athlétisme. Il a été élu DRH de l'année en 2015.

Carole BLANCOT, Présidente de l'agence de communication SpotPink, conférencière, formatrice, auteure de plusieurs ouvrages, psychosociologue clinicienne, psychothérapeute & bloggeuse sur les thématiques RH et SIRH.



Elisabeth DANIELO, Après un Master 2 en RH, elle débute sa carrière en tant que Responsable RH dans le domaine du Commerce. Suite à une formation au sein de l'Oracle University, elle rejoint ensuite Cleversys, un cabinet de conseil et d'intégration en tant que Consultante Paie PeopleSoft. En 2010, elle intègre la division Services de l'éditeur HR Access Solutions. Cette nouvelle expérience dans le domaine du conseil et des services lui permet de contribuer à des projets RH et Paie pour de grands comptes. Depuis 2013, elle occupe la fonction de Chef de projets SIRH au sein de la Branche Services-Courrier-Colis du Groupe La Poste. Elle est en charge la mise en œuvre de e-services RH, espaces collaboratifs à destination des agents et des managers.

Amiral Olivier LAJOUS, il a passé 38 ans au sein de la Marine nationale, il a commencé sa carrière en tant que DIRCOM pour devenir ensuite Directeur du centre d'enseignement supérieur de la marine puis conseiller militaire et pour finir DRH toujours au sein de la Marine nationale. Aujourd'hui à la retraite il est président du Club DeciDRH et fondateur d'Olivier Lajous Conseil.



Frédéric LAU, après 15 ans passés en SSII, Frédéric LAU a rejoint en 1999 le CIGREF comme Chargé de Mission puis directeur de mission. Ces dernières années, il a animé des groupes de réflexion, sur les thématiques de l'Open Source, de l'Architecture d'Entreprise, de l'Agilité des SI, du SaaS, des Ressources Humaines et des PME Innovantes.



Vincent MARABOEUF, Diplômé de l'IGS Paris en Management et Développement des ressources humaines, il a débuté sa carrière dans le conseil chez AXA Group Solutions puis chez l'éditeur Techno-media en exerçant les fonctions de consultant / chef de projet. Il rejoint Keolis en 2013 pour prendre la fonction de coordinateur SIRH au sein de la Direction des ressources humaines Groupe.

Aline SCOUARNEC, Docteur en Sciences de Gestion, habilitée à diriger des recherches, puis Professeur Agrégé des Universités, Aline Scouarnec est rattachée au laboratoire NIMEC et Responsable du master RH FA à l'IAE de Caen ainsi que Directeur Académique du PMS RH à L'ESSEC Executive Education. Son domaine d'expertise est la Prospective des Métiers, des organisations et du management. Depuis 15 ans, elle mène régulièrement des études prospectives appliquées aux organisations dans différents secteurs d'activités.



RESPONSABLE DE L'ORGANISATION DES TROPHÉES SIRH

Annabelle GIRAULT,

Diplômée de l'IGS avec un master ressources humaines et de l'ISTEC avec un master de marketing. Elle travaille sur des missions SIRH depuis plusieurs années en tant que consultante associée au sein du cabinet danaé. Elle est membre du bureau du Cercle SIRH et elle est en charge de l'organisation des différentes activités du Cercle SIRH.

OFFICE MANAGER

Aude FOUQUET,

Après un master en Événementiel à l'ISTEC, Aude devient office manager pour Danaé et l'association le Cercle SIRH, elle dynamise l'association en organisant les événements (journées d'étude, université de printemps, Trophées SIRH, etc.), elle s'occupe aussi de la gestion quotidienne des associations Cercle SIRH et de l'Institut du Pilotage Social (adhésion, comptabilité, administratif).



DIGITAL RH

Le digital impacte tous les métiers de l'entreprise, y compris les ressources humaines.

Ce trophée a pour objectif de récompenser les projets de transformation digitale des fonctions RH de l'entreprise, conçus pour s'adapter aux nouveaux usages et attentes des collaborateurs (personnalisation de l'expérience utilisateur, déploiement d'applications RH sur mobile...).





THIERRY DUFOUR

Diplômé de Paris I et de Paris II en droit, est directeur du développement des ressources humaines et de la formation - Altran France

Manager d'une équipe et de projets

RH, il a la charge de déployer les projets de structuration et de transformation RH autour du talent management, de la formation et de l'engagement.

Une réelle appétence pour les sujets de communication interne et externe - Passionné - Digital pas native mais addict ! - Citoyen engagé !

altran

Leader mondial du conseil en innovation et en ingénierie avancée, depuis plus de 30 ans, Altran anticipe le besoin croissant d'innovations technologiques dans tous les principaux secteurs d'activité en répondant à leurs enjeux économiques par le talent, les savoir-faire multidisciplinaires et les expériences multisectorielles de ses équipes. Altran est présent dans plus de 20 pays. En tant que partenaire stratégique, Altran propose un accompagnement global des projets internationaux de ses clients et a choisi de maintenir une présence locale et régionale à travers ses différentes implantations géographiques.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

L'intégration des nouveaux entrants a toujours été une priorité pour les sociétés de conseil comme Altran. Un parcours d'intégration réussi et solide sert de catalyseur de satisfaction et de rétention du personnel.

Le parcours d'intégration dit classique, en présentiel ne correspondait plus aux attentes de nos nouveaux collaborateurs. La problématique était donc de rendre notre on-boarding plus attrayant pour notre cible de recrutement : les jeunes ingénieurs. Le MOOC est apparu comme la solution la plus adéquate car il répond aux aspirations de cette nouvelle génération hyper connectée, accro aux réseaux sociaux, passionnée de technologie et baignée dans l'innovation.

Avec le développement d'une politique soutenue et moderne de On-boarding, Altran a à cœur de fédérer ses nouvelles recrues au sein d'une communauté d'apprentissage, fraîchement intégrées sur des projets clients Altran, éloignées de leur base opérationnelle et faisant part de leur désir de plus de connexion, plus de partage et plus d'accompagnement dans leur prise en main du métier de consultant. Ainsi tous les collaborateurs peuvent accéder aux mêmes supports et contenus afin de monter en compétences sur un même sujet, avec une prise en main du métier, de l'activité et de la stratégie du Groupe. Le MOOC Altran Eway apporte ainsi cet accompagnement pédagogique et permet le développement d'un réseau ainsi que le renforcement de l'appartenance à une communauté.

Par cette transformation digitale des méthodes d'apprentissage et de collaboration, Altran offre une plateforme moderne et connectée aux 2000 collaborateurs qui rejoignent Altran France chaque année et capitalise sur les talents de demain

RÉALISATION DU PROJET

Altran France propose un Massive Open Online Course (MOOC) à tous ses nouveaux collaborateurs avec une nouvelle approche digitale du parcours d'intégration. Le but étant de renforcer le sentiment d'appartenance de ses consultants et de leur offrir une solution innovante pour consolider leurs compétences et leur connaissance d'Altran (au travers de vidéos, présentations, jeux et interactions en ligne). Cette visée interactive permet à Altran, lors de l'animation du dispositif de multiplier les échanges entre apprenants.



C'est grâce à l'impulsion de la Direction Générale d'Altran que le projet démarre. Une phase de co-construction s'enclenche donc avec les membres du comité de pilotage. Altran a constitué pour l'occasion une équipe de managers des différentes entités : RH, business, SI. Altran s'associe à Solerni pour la mise à disposition de la plateforme d'Orange.

Durant la phase de conception, nous avons fait le choix de réaliser un maximum d'étapes en interne : cadrage, scénarisation, rédaction des scripts, tournages, tout en étant guidé, nous avons aussi impliqué de nombreux collaborateurs qui ont été les acteurs des vidéos de ce Mooc. Une fois les messages importants à faire passer définis et donc le fil rouge du MOOC, nous avons travaillé en groupes de travail avec chaque ligne métier pour voir comment nous allions décliner ces messages. Nous avons ainsi rédigé tous les scripts qui représentaient le contenu réel que nous voulions transmettre et les scénarios basés sur la façon dont nous allions transmettre ce contenu. Orange nous a également conseillé sur cette partie en nous proposant des formats adaptés pour chaque texte (quizz, vidéo explicative, vidéo de mise en situation...). Nous avons ensuite créé les contenus : vidéos, textes introductifs, quizz, sondage, interviews...C'est en tout trente quatre vidéos qui ont été réalisées, sous des formats différents, interviews, films animés etc. Tournées dans nos locaux, avec nos collaborateurs. Nous avons par exemple demandé à l'une de nos project manager d'expliquer dans une vidéo ses attentes en termes de qualité de livrables. L'objectif était de faire des vidéos introductives mais également des vidéos avec du contenu opérationnel. Nous avons ajouté à chaque script une partie « pour aller plus loin » qui permet au collaborateur de télécharger des documents plus détaillés.

Ludique et interactif, ce processus pédagogique certifiant est conçu comme une expérience d'apprentissage collaboratif (Collaborative Learning Experience) et se décompose en

5 thématiques :

1. « Bienvenue chez Altran » : Faire connaissance (découverte du programme, des badges de connaissance, des règles de bonne conduite et de l'équipe pédagogique)

2. « Tout sur Altran » : Connaître et savoir parler d'Altran (l'histoire d'Altran, stratégie & positionnement d'Altran en France, les chemins de carrière, une entreprise à vivre : valeurs, RSE...)

3. « Etre en projet Altran » : Connaître les méthodes Altran (le delivery model, la valeur ajoutée Altran, les clefs de succès, la qualité et sécurité)

4. « Etre un consultant Altran » : Savoir représenter Altran (les règles et usages, les exigences opérationnelles, les outils...)

5. « Nous sommes des Innovation Makers » : Etre force de proposition (innover : l'ADN d'Altran, l'ABC de l'innovation, l'open innovation, le réseau, comment innover...)

Les nouveaux collaborateurs qui y participent effectue entre une heure et demie et deux heures de travail hebdomadaire pendant quatre semaines.

Ce MOOC a pour but d'être complémentaire à l'intégration déjà existante (séminaire d'intégration, welcome meeting etc) et apporte ainsi un aspect plus collaboratif et plus moderne.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le MOOC a mobilisé pendant 5 mois une équipe projet en charge de la conception :

- Un Chef de projet, un Adjoint Chef de projet
- Une équipe pédagogique d'experts pour développer les contenus
- Une personne en charge du partenariat avec Orange/Solerni
- Un helpdesk IT Altran dédié pour accompagner l'équipe projet pour le support technique

Puis, il a mobilisé durant 5 semaines sur 2 saisons des animateurs et experts pour faire vivre le MOOC (animation quotidienne, posts, relances, mise à dis-

position d'articles, synthèses hebdomadaires, etc.).

Au cœur de la stratégie d'innovation et d'intégration sociale, Altran a choisi des partenaires comme l'école 3iS et l'agence de communication Sabooj (1er agence de communication agréée Entreprise Adaptée sur Paris). Ces partenaires ont permis d'apporter à Altran l'expertise nécessaire à la création de ce 1^{er} MOOC.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Leader un projet à contenu business : la fonction RH s'est mis en posture de chef de projet faisant appel et allant des experts business afin de pallier au contenu très technique du projet.

Superviser un projet de transformation digitale : la difficulté était de déployer une plateforme technique dans des environnements multi-client non maîtrisés par Altran. La solution apportée fût la mise en place d'un Share France ou les vidéos sont téléchargeables directement pour ceux qui n'ont pas le droit d'accéder à Daily motion depuis un site client et piloter les actions de la DSI Altran vers les clients Altran pour qu'ils ouvrent leur système.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Le but du MOOC est de former tous les nouveaux collaborateurs à la stratégie de l'entreprise, ses valeurs, sa culture, ses méthodes et modes de travail le plus rapidement possible, afin de créer une réelle culture d'entreprise.

La partie apprentissage du parcours d'intégration est modernisée, digitalisée et donc plus attrayante pour la cible de recrutement d'Altran (jeunes diplômés habitués à une forte digita-

lisation). Ce projet permet aussi de transmettre une information sans filtre managérial.

Le service communication et le service formation/développement RH d'Altran ont poussé le projet en maximisant la participation des collaborateurs connectés et actifs sur la plateforme (message vidéo pour booster la participation, filtre twitter dédié, etc.)

La participation de chaque nouveau collaborateur est valorisée par la réussite aux différentes évaluations du MOOC (badges de connaissances et de compétences qui délivrent un diplôme). L'apprentissage est donc plus collaboratif et facilite les échanges au sein même de la structure.

Les taux de participation progressent au fil des sessions avec un taux de 30 % de participation des collaborateurs (sur les 1500 recrutements réalisés en 2015) et 50 % pour la 2^e session (pour les 500 collaborateurs arrivés entre décembre et mai 2016).

Le taux de complétion est encore faible mais est dans la moyenne des autres MOOC. En effet, la proportion des inscrits obtenant le certificat final, autrement appelée taux de complétion, varie entre 5 % et 10 %.

La deuxième session du MOOC s'est achevée avec un taux de complétion de 20 personnes sur 500 participants qui ont achevé le protocole d'apprentissage et d'évaluation. Afin d'améliorer ce taux de complétion, le directeur de la formation a choisi de s'appuyer sur le département des RH afin de sensibiliser les managers sur leur rôle de relais et de promotion du dispositif auprès de leurs équipes.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le MOOC est une étape de digitalisation de l'entreprise que nous souhaitons poursuivre avec la conception et la mise en place d'un réseau qui sera à la fois social et permettra aussi d'apprendre dans une logique collaborative. Ce nouveau projet nous permettra d'être plus en phase avec nos collaborateurs et d'offrir au Groupe une dimension unique de partage des compétences et des connaissances.

Sur le plan de la forme, Altran Eway et le séminaire d'intégration sont intégrés dans la stratégie globale de « Blended Learning » où les formations digitales et présentielles seront complémentaires et permettront de développer l'autonomie des apprenants et de renforcer le sentiment d'appartenance au sein d'Altran.

A terme nous souhaitons faire des sessions tous les 2 mois au lieu de tous les 6 mois afin d'être en phase avec nos vagues de recrutement.

Le développement futur du projet sera aussi dans le contenu de la formation, nous souhaitons intégrer de nouvelles vidéos sur de nouvelles thématiques afin de faire vivre le MOOC au rythme de la croissance et du développement d'Altran.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Création de nouveaux usages en interne : notre objectif, avec ce MOOC, était d'améliorer l'engagement de nos collaborateurs et leur sentiment d'appartenance au Groupe Altran. Le MOOC leur permet de communiquer d'une façon différente entre eux, d'apprendre à connaître l'organisation sous un autre angle et de développer la digitalisation de nos processus RH.

Entièrement construit par l'interne : nous pensons que le MOOC, s'inscrit dans ces évolutions importantes d'apprendre, de communiquer en entreprise. Ce MOOC est donc très certainement le premier d'une série de MOOC Altran. C'est pourquoi, nous avons choisi que nos équipes réalisent un maximum d'étapes.

Digitaliser une partie du parcours d'intégration : nous leur offrons dès leur arrivée un support moderne et ludique pour les aider dans leur quotidien de consultant. Nous avons zoomé sur l'efficacité du consultant dans son activité au quotidien. Nos modules expliquent, par exemple, la façon dont le collaborateur doit intervenir chez un client et réaliser ses missions. Le protocole d'apprentissage mis en place mêle ainsi des PowerPoint animés, des quiz, des documents à télécharger et quelque 34 vidéos pédagogiques... agrémentées de notes humoristiques.

C'est le 1^{er} MOOC sur l'intégration des nouveaux entrants réalisé dans la branche.

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

Je 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

CATÉGORIE - DIGITAL RH

My Serious App, l'intégration des nouveaux collaborateurs EDF par la digitalisation ludique



JONATHAN PARSY

Après un Master obtenu à la Toulouse Business School, Jonathan Parsy débute sa carrière chez Ubisoft dans le département SIRH.

En 2012, il intègre la DRH Groupe d'EDF en tant que Community Manger et anime la communauté Ressources Humaines de Vivre EDF Online, le réseau social du Groupe EDF. Jonathan utilise les nouvelles technologies et les nouveaux usages liés au web 2.0 pour repenser la communication RH et proposer des services numériques innovants aux salariés.



Premier électricien mondial, le groupe EDF rassemble tous les métiers de la production, du commerce et des réseaux d'électricité. En s'appuyant sur l'expertise de ses équipes, sa R&D et son ingénierie, son expérience d'exploitant industriel et l'accompagnement attentif de ses clients, EDF apporte des solutions compétitives qui concilient développement économique et préservation du climat.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

EDF est une entreprise en pleine mutation depuis plusieurs années : les changements au cœur même du secteur d'activité et l'ouverture à la concurrence ont entamé ces changements, obligeant l'entreprise à se ré-inventer et à innover toujours plus. Cette recherche de l'innovation est portée par les hommes et les femmes qui travaillent aujourd'hui et qui travailleront demain chez EDF.

« CAP 2030 », le projet stratégique d'entreprise fixe le cap pour le développement d'EDF et s'appuie sur le digital comme levier pour la transformation de l'entreprise.

L'intégration des 20 000 salariés, issus de la génération Y et sur connectés, qu'EDF a recruté en 5 ans est devenue une priorité.

Le processus d'intégration EDF est très complet avec des journées d'intégration selon le périmètre d'intervention du salarié et le traditionnel livret d'accueil. Le processus d'intégration était alors totalement physique et en partie siloté.

Nous souhaitons que les nouveaux embauchés aient la volonté de comprendre l'environnement de leur entreprise, de développer une connaissance transverse du Groupe, de connaître ses activités et cela nous permet de favoriser les parcours professionnels et développer les potentiels.

C'est en réponse à ces enjeux que l'application « My serious app » est née. Application digitale, pédagogique et ludique, destinée aux nouveaux embauchés du Groupe. L'ambition du projet est de déployer un nouveau produit d'intégration numérique innovant permettant aux nouveaux embauchés de :

- comprendre l'environnement du Groupe et acquérir les fondamentaux du secteur de l'énergie
- appréhender les enjeux stratégiques du Groupe
- découvrir l'articulation des métiers et sociétés entre eux et la chaîne de valeur de l'électricité
- développer un réseau de contacts.

RÉALISATION DU PROJET

Nous voulions rendre ludique le onboarding et le dématérialiser. C'est en s'inspirant de nos usages personnels que nous avons trouvé la solution : apprendre en s'amusant.

Nous avons donc développé « My serious App », version entreprise de l'application bien connue « Duel Quiz » qui permet de tester sa culture générale en défiant ses amis.

Les nouveaux embauchés peuvent « enrichir » leur culture EDF et découvrir l'ensemble des activités du Groupe en jouant et en défiant leurs collègues dans des quiz thématiques (Nucléaire, Commerce et Consommation, Secteur de l'énergie...).

Une fois le contact pris avec la start-up créatrice de Duel Quiz, nous avons travaillé main dans la main pour adapter l'application à EDF. Nous avons défini les principes de base :

À qui s'adressait l'application ? Tous les nouveaux entrants 2015 (année N-1), pour répondre à notre enjeu d'un processus Groupe sans distinction entre les nouveaux entrants.

Une utilisation sur quelle période ?

Nous avons défini une période de 6 mois d'utilisation, ce qui laisse le temps de se prendre au jeu et d'en faire le tour.

Quel contenu ?

Un contenu global sur l'entreprise EDF et ses métiers pour les faire connaître mais également l'ajout de questions sur les grands enjeux de l'entreprise pour les années à venir.

La structure informatique était déjà là, le développement était très limité, il a seulement fallu adapter le design à la charte graphique d'EDF.

Au niveau sécurité et mise à disposition des salariés, nous avons réfléchi avec l'équipe SIRH sur la procédure à adopter ; les données n'étant pas particulièrement sensibles, nous avons choisis de rendre l'application disponible sur deux interfaces publiques (App Store et Google Play), en sachant que pour se connecter à l'application il est nécessaire de s'authentifier via une adresse mail professionnelle lors de la première connexion. Les adresses mails des 5 000 nouveaux entrants ont été fournies à la start up Feo Media, seulement ces personnes peuvent accéder aux questions et se connecter.

Le projet s'inspire du succès des quiz interactifs qui fédèrent des millions d'utilisateurs sur internet. Mais il va plus loin en mettant au cœur de l'application la transmission des savoirs

Zoom sur l'expérience utilisateur :

My serious App est un « Duel Quiz » sur l'entreprise EDF, elle permet de défier des utilisateurs, aléatoirement ou en ajoutant directement des collègues à défier. Le but étant de répondre correctement aux questions posées sur différents thèmes (les catégories sont détaillées dans les captures d'écran de l'application) et de battre l'utilisateur en face de vous.



Après chaque partie le joueur et son adversaire disposent d'un score pour identifier le gagnant (les scores ne sont publics que pour les 50 meilleurs utilisateurs). Avec cette application ils peuvent chatter avec les joueurs contre qui ils jouent. Cela permet de développer les relations de travail et d'échanger avec des collègues partout en France.

Les utilisateurs peuvent être proactifs en proposant des questions,

des mises à jour, mais aussi en relevant des incohérences. Cela permet ainsi à l'application d'être mise à jour en temps réel et par les utilisateurs, le temps dédié à l'actualisation par l'équipe projet est donc optimisé. Après les 6 mois d'utilisation pour les nouveaux collaborateurs, les meilleurs utilisateurs ayant le plus de points sont récompensés par des lots.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

My Serious App est un projet créateur de changement positif et inédit dans le processus d'intégration des nouveaux embauchés pour plusieurs raisons :

- c'est un nouveau mode de communication qui répond aux usages des jeunes générations
- c'est une nouvelle façon de transmettre des connaissances en mettant à disposition des quiz ludiques et pédagogiques pour faciliter l'appropriation des enjeux stratégiques de l'entreprise
- c'est une nouvelle approche collaborative en associant tous les salariés à l'élaboration des questions/réponses.

- c'est une rupture par rapport à l'approche traditionnelle des livrets d'accueil avec ses aléas de diffusion.

Plusieurs spécificités décrivent également la gestion de projet :

- D'abord sur la volonté de travailler avec une start up qui ne disposait alors d'aucune offre commerciale pour les professionnels, événement sans précédent dans la culture d'entreprise d'EDF.
- Ensuite sur la volonté de rester agile et de ne pas rentrer dans une organisation complexe et contraignante.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTE ET SOLUTIONS APPORTÉES

La difficulté majeure était de proposer plus de 3000 questions au lancement de l'application avec une contrainte de 140 caractères par question. Cette « masse critique » de quiz était nécessaire pour éviter de tomber systématiquement sur les mêmes questions - réponses.

Impossible pour notre équipe de construire toutes les questions, nous avons donc décidé d'intégrer nos collaborateurs dans le processus de construction de l'application, en les invitant à contribuer via Vivre EDF Online, le réseau social du groupe EDF. Le résultat a largement dépassé nos attentes puisque plus de 4 200 quiz ont été envoyés dont 3 000 en 24 h soit 1 073 contributeurs ! C'est le collaboratif au service des nouveaux embauchés !

Nous avons ensuite fait valider les questions et réponses aux experts métiers, après relecture des questions éditées par nos collaborateurs, plus de 80 % des questions ont été retenues pour intégrer l'application.

Les collaborateurs ayant participé à la construction de l'application ont pu tester en avant-première My serious App et détecter les éventuelles incohérences. La conduite du projet a donc été réalisée avec une réelle démarche collaborative, intégrant les collaborateurs dans la création du contenu et dans les tests fonctionnels et techniques.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Dans un premier temps, nous souhaitons qu'un maximum de nouveaux embauchés téléchargent l'application et s'affrontent via les quiz thématiques. Lors du lancement l'application a été ouverte sur 4 entités d'EDF : EDF, EDF Energies Nouvelles, Electricité de Strasbourg et ERDF, ce qui correspond à 4300 collaborateurs.

Dans un second temps, nous pourrions ainsi mesurer si les nouveaux embauchés :

- comprennent mieux l'environnement du Groupe et les fondamentaux du secteur
- appréhendent mieux les enjeux stratégiques du Groupe
- comprennent l'articulation des métiers et sociétés entre eux et la chaîne de valeur de l'électricité
- ont développé un réseau de contacts

Cette première année est expérimentale. Son succès nous permettra d'étendre l'accès à d'autres sociétés du Groupe (France et International). Pour l'instant, les premiers feedbacks qualitatifs des joueurs sont excellents :

*J'étais assez fan de
l'application Duelquizz
et j'aime bien apprendre
des infos sur EDF donc
j'avoue je me laisse
bien prendre au jeu,
beau boulot pour l'app,
j'en fais de la pub
à Marseille !*

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

La réussite de l'intégration des nouveaux embauchés est essentielle pour le groupe EDF, notamment eu égard au nombre important de recrutements ces dernières années.

My Serious App est une application qui doit s'insérer dans le dispositif d'intégration d'EDF. Nous travaillons actuellement à un format revisité des journées d'intégration régionales puisque le volume de recrutement est en baisse.

Ces journées d'intégration physiques pourront largement être digitalisées grâce à l'application ce qui permettra notamment des gains financiers importants.

« Sur les rails de l'Emploi », le premier MOOC Emploi du secteur ferroviaire



XAVIER MOULINS

Xavier Moulins est Directeur des Ressources Humaines Groupe de Groupe Eurotunnel et Président du CIFFCO.

Il a débuté sa carrière au Commissariat à la réforme de l'Etat, avant de rejoindre

en 1997 le Groupe Wolters Kluwer en tant que journaliste en charge des questions sociales. Il rejoint en 1999 le Groupe VINCI et y occupe différentes fonctions de Directeur des Ressources humaines de division, puis, dès 2004, de Directeur des affaires juridiques et sociales du Groupe puis de DRH adjoint du Groupe en charge du développement social. Xavier Moulins est titulaire d'un DEA de droit social international et européen et d'un DESS de Droit et pratique des relations de travail de l'Université Paris II Panthéon-Assas.

Il est également avocat et membre de l'Observatoire de la Prospective sociale de l'Institut de l'Entreprise.



Acteur majeur du transport bas carbone, Groupe Eurotunnel exploite la Liaison Fixe transmanche, le moyen le plus rapide, le plus sûr et le plus respectueux de l'environnement pour traverser le détroit du Pas-de-Calais. Avec Europorte, Groupe Eurotunnel se positionne comme le 1er opérateur privé de fret ferroviaire en Grande-Bretagne et en France. Le Groupe valorise également ses savoir-faire et son infrastructure pour se développer dans la formation ferroviaire (CIFFCO) et l'interconnexion électrique (ElecLink) entre le Royaume-Uni et l'Europe continentale, tout en poursuivant sa mission d'aménageur que lui ont confiée les Etats français et britannique voici plus de 20 ans.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le groupe Eurotunnel est un acteur majeur du fret ferroviaire, il emploie près de 4 000 collaborateurs dont 2 500 en France. Les conditions d'employabilité sont fortes (CDI, formation rémunérée...) et pourtant le groupe est confronté à des difficultés dans l'identification de candidats à potentiel au sein de ce secteur.

Un des éléments de réponse est lié à la réglementation qui impose de répondre à des critères psychologiques et médicaux précis. A cela s'ajoute la méconnaissance de la filière et de ses métiers entraînant une réelle difficulté pour les potentiels candidats à se projeter au sein d'un univers professionnel méconnu.

De ce constat est né le MOOC « Sur les Rails de l'Emploi » : il a permis de

sensibiliser, de valoriser les métiers du groupe mais aussi de préparer les candidats au processus de recrutement et de formation interne du secteur ferroviaire. Il est à noter qu'à ce jour il n'existe aucune formation supérieure ou secondaire en phase avec les attentes du secteur.

Ainsi, en apportant les premières bases d'une culture ferroviaire, la possibilité d'acquérir des connaissances essentielles à la compréhension des métiers et une traçabilité des résultats pour chaque inscrit, le MOOC « Sur les Rails de l'Emploi » propose une identification de talents et à terme une première étape innovante intégrée aux processus de recrutement du groupe et plus largement des entreprises de la filière.

Du à la réglementation et la technicité des métiers, nécessitant de nombreuses certifications, chaque recrutement est un réel investissement pour l'entreprise.

En effet les entreprises de la filière allouent un budget conséquent au recrutement et à la formation de leurs collaborateurs. Du fait de la faible corrélation entre les différents cursus d'enseignement secondaires et supérieurs et les besoins de la filière, les entreprises portent quasiment seules la charge « recrutement-formation » (longue de plus d'une année parfois et représentant un coût lourd par employé entre la mise en place d'un process recrutement et l'entrée en activité effective de l'employé).

Il est donc naturel et fondamental de porter une attention toute particulière au recrutement afin de sélectionner les bons profils face à de tels enjeux (sensibilisation métier, réussite de la formation, parcours d'intégration et prise de poste effective et efficiente).

C'est dans cette logique d'accompagnement dans l'emploi durable et d'introduction aux métiers du

CATÉGORIE - DIGITAL RH

secteur ferroviaire que le CIFFCO (Centre International de Formation Ferroviaire de la Côte d'Opale), filiale formation de Groupe Eurotunnel, a lancé début 2016, en partenariat avec Pôle Emploi, Adecco, Railenium, i-Trans et l'EPSF (Etablissement Public de Sécurité Ferroviaire), le premier MOOC (Massive Open Online Courses) sur l'emploi du ferroviaire, avec une volonté de sensibiliser et former différemment.

Les enjeux RH étaient les suivants :

- Valoriser la marque Groupe Eurotunnel
- Susciter des vocations
- Innover sur le plan pédagogique et être la première entreprise du secteur ferroviaire à déployer un MOOC à destination du grand public
- Recruter de nouveaux candidats
- Former différemment
- Fédérer de manière transversale les équipes de différentes filiales du Groupe Eurotunnel



Le MOOC propose une initiation digitalisée au secteur ferroviaire en deux temps : un parcours classique de 4 semaines pour se forger une solide culture générale et un parcours avancé de deux semaines supplémentaires pour approfondir les grandes notions pratiques des métiers de conducteur de train de fret et agent au sol.

Les apprenants devaient passer entre 2 et 3 heures chaque semaine pour compléter l'ensemble du parcours.

Les inscrits ayant validé le parcours classique obtiennent une attestation de suivi et ceux ayant validé les différents tests au fil du MOOC obtiennent à la fin du parcours avancé le certificat de réussite du MOOC. Ce certificat reconnu par le Groupe Eurotunnel et les autres entreprises ferroviaires peut ainsi constituer un accès privilégié à leurs processus de recrutement.

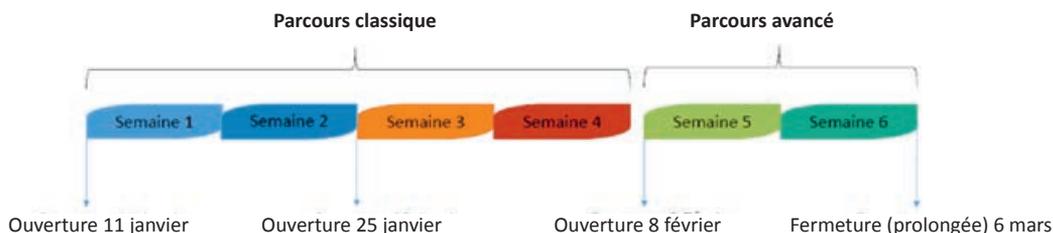
Ci-dessous la découpe du contenu du MOOC en 6 semaines avec les évaluations.

RÉALISATION DU PROJET

• L'expérience candidat

Le MOOC « Sur les Rails de l'Emploi » offre une formation regroupant de nombreux outils pédagogiques innovants et attractifs : vidéos, exercices animés, quiz, cliquer-déposer, mises en situation, évaluation par les pairs et jeux vidéo pédagogiques (simulations 3D et « serious games »).

	Sujet abordé	Évaluation
Semaine 1	Bienvenue dans l'environnement ferroviaire	30 % simulateur 3D 70 % quiz de 10 questions
Semaine 2	Le train, vu de plus près	Quiz de 10 questions
Semaine 3	Circuler ? Jamais sans vérifier !	Quiz de 10 questions
Semaine 4	Il roule !	30 % simulateur 3D 70 % quiz final de 20 questions Attention : obtenue si plus de 50 % de réussite sur S1, S2, S3 et S4
Semaine 5	Parcours avancé	30 % simulateur 3D 70 % quiz final de 30 questions Certificat obtenu si plus de 50 % de réussite au P.A
Semaine 6		



• **Le projet**

La première étape a consisté en l'écriture de scripts vidéo, basée sur les programmes de formations professionnelles délivrées par le CIFFCO et répondant aux exigences des bulletins officiels de l'EPSF (Etablissement Public de Sécurité Ferroviaire).

Beaucoup de notions et de vocabulaire ont dû être retravaillés afin d'être plus synthétiques et accessibles à tous. L'idée était de trouver un juste équilibre entre la vulgarisation et la technique. Les vidéos ont ainsi été tournées directement sur le terrain, au cœur de différents environnements ferroviaires, ce qui a permis une réelle immersion des apprenants. Les vidéos ont également été agrémentées par incrustations de schémas, notes et autres indications afin de favoriser une compréhension optimale des notions abordées.

En ce qui concerne les outils de « gamification », le CIFFCO a associé son expertise pédagogique, à la maîtrise technique de spécialistes de la simulation en 3D et du « serious game » afin de recréer un environnement ferroviaire et aborder les notions sécuritaires et difficiles, telles que la signalisation, via un angle innovant et différenciant. La reconstitution d'une gare de triage et la mise en place d'un véritable simulateur de conduite en cabine ont permis aux apprenants de se plonger dans le quotidien d'un agent du rail et de prendre les commandes d'une locomotive.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Une équipe projet de 6 personnes a été constituée et soutenue par un comité de pilotage élargi, intégrant l'ensemble des partenaires, la Direction des Systèmes d'Information, les Ressources Humaines

ainsi que la Direction de la Communication et se réunissant tous les mois. Le MOOC a été réalisé en collaboration avec The MOOC Agency, agence de communication digitale et l'entreprise OpéranTis, spécialiste de la simulation en 3D.

Deux acteurs majeurs de l'emploi ont soutenu le projet : Pôle Emploi (Emploi Store) et Adecco, permettant ainsi de sensibiliser le grand public et plus spécifiquement les personnes en recherche d'emploi. Le Groupe Eurotunnel s'est également associé aux instances « leader » du secteur ferroviaire qui ont informé l'ensemble de la filière ferroviaire et plus largement des transports de la mise en place de cet outil et de ses enjeux. Cette communication, massive et complète, autour du MOOC « Sur les Rails de l'Emploi, 1er MOOC Emploi du secteur Ferroviaire », a permis de toucher un large public peu familier avec le monde des rails.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Rendre les informations de la plateforme accessibles à tous : Nous avons dû faire des choix technologiques afin de s'adresser à un public large équipé de manière très hétérogène (ordinateurs de bureau, smartphones, tablettes...), tout en respectant nos propres critères de sécurité et de fiabilité. La plateforme OpenEdx a été sélectionnée grâce à son responsive design, son open-source et sa compatibilité avec l'ensemble des navigateurs. Nous y avons associé des fonctionnalités propres afin de faciliter le parcours utilisateur (SSO via Facebook ou LinkedIn, personnalisation des pages d'accueil, création de badges « validants »...).

Fluidité entre les outils : L'ensemble des acteurs (OpéranTis, The MOOC Agency et la DSI du Groupe Eurotunnel) ont mené une réflexion sur la fluidité entre outils. L'aboutissement fût la création de passerelles entre les différents outils constituant une véritable montée en compétence technique de la plateforme et offrant des perspectives intéressantes à l'avenir sur l'intégration de médias « extérieurs ».

Élaboration des scripts : Le ferroviaire est un milieu complexe, lourd de sa réglementation et possédant son propre vocabulaire. Nous avons beaucoup travaillé sur l'élaboration des scripts afin de créer un contenu court et dynamique tout en prenant en compte les réglementations importantes à connaître. Nous avons utilisé différentes typologies de questions et de présentation des notions afin d'essayer de garder l'attention des apprenants et ne pas les perdre dans du contenu trop technique ou réglementaire. La « gamification » nous a beaucoup aidés sur cette partie. L'équipe projet a alors associé le regard neuf de personnes n'étant pas issues du ferroviaire au regard expert de professionnels forts de leur grande expérience dans ce milieu afin d'aboutir à un équilibre entre « vulgarisation » du contenu et maintien d'une grande exactitude dans les propos, permettant une bonne compréhension de tous et correspondant aux exigences de la formation.

Comment atteindre un public extrêmement large, diversifié, ayant parfois peu de points communs, avec un sujet peu connu et souvent perçu à tort comme figé dans le temps - voire passéiste ?? Le partenariat entre le monde de l'emploi et le secteur ferroviaire a permis une communication transverse qui a fait connaître le MOOC sur la scène médiatique, sur les réseaux sociaux et dans l'esprit du grand public comme un outil innovant et en phase avec l'emploi.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

« Premier MOOC dédié au secteur ferroviaire en France, « Sur les Rails de l'Emploi » s'adresse à un large public, sans nécessité de prérequis et offre gratuitement un solide bagage ferroviaire à toute personne l'ayant sérieusement suivi

Au-delà de sa vocation à faire connaître le monde et les métiers du ferroviaire, le MOOC « Sur les Rails de l'Emploi » a permis de détecter les talents motivés pour intégrer les processus de recrutement de la filière. À son issue, un vivier de 1 200 personnes à fort potentiel a été constitué et utilisé par Eurotunnel, Europorte et Adecco dans le cadre de leurs besoins en candidats possédant connaissances et compétences mesurées lors de leur parcours sur la plateforme. **Le MOOC « Sur les Rails de l'Emploi » s'impose alors comme un puissant outil de recrutement !**

Ce MOOC a pour objectif de :

- **Privilégier la motivation et la compétence dans notre processus de recrutement**, en utilisant un outil normalement dédié à la formation comme 1ère étape de ce processus de recrutement ;
- **Proposer un outil innovant à nos potentiels candidats**, pour améliorer l'attractivité de notre marque employeur ;
- **Développer une image moderne et digitale** avec une communication massive sur le MOOC afin de toucher un public large et détecter ainsi de nouveaux potentiels ;
- **Proposer un outil d'orientation et de compréhension du métier**, avec du contenu personnalisé et proche du « terrain », de nombreuses mises en situation et simulations afin d'aider les candidats à savoir si ces métiers les intéressent vraiment et valider leur motivation.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Le MOOC « Sur les Rails de l'Emploi » a dépassé ses objectifs en termes de nombre d'inscrits avec près de 5 300 apprenants. Pour le parcours classique, près de ¼ des inscrits ont finalisé une ou plusieurs semaines et 23 % ont obtenu l'attestation de suivi. Une fois dans le parcours avancé, plus de 60 % des MOOCeurs sont allés jusqu'au bout et ont été certifiés. Cela représente 747 certificats de réussite du MOOC dont 17 personnes ayant relevé l'exploit d'atteindre les 100 % de réussite globale !

Des experts du monde ferroviaire se sont même laissés tenter et ont suivi le MOOC avec un réel engouement pour ce projet.

« Les attentes que j'avais au début ont été remplies, j'ai appris au-delà de ce que je m'imaginai, j'y ai pris du plaisir. J'ai discuté et rencontré virtuellement des gens super intéressants. »

« Quelle chance d'avoir fait ça. »

Témoignage d'un MOOCeur

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Réorganisation pour une nouvelle plateforme : Le MOOC conserve sa vocation à former différemment en étant réutilisé au sein même de l'activité du CIFFCO. Un accès à une nouvelle plateforme, interne au CIFFCO et proposant trois parcours de formation (Tronc commun - Conducteur - Agent au sol), sera très prochainement offert à tout stagiaire du CIFFCO en complément de sa formation en présentiel. Pour cela, les supports issus du MOOC vont être complétés afin de correspondre parfaitement aux cursus des formations professionnelles de conducteur de train et d'agent au sol.

Réédition du MOOC ? Il est possible qu'une nouvelle session du MOOC soit organisée très prochainement, en réponse aux nombreuses sollicitations et félicitations reçues par le CIFFCO. Elle sera en lien direct avec des campagnes de recrutement afin de faire correspondre les profils MOOCeurs avec des promesses d'embauche.

D'une manière ou d'une autre, ce MOOC pourrait s'imposer à terme comme le point de passage systématique de toute personne souhaitant intégrer le monde du ferroviaire.

Développement d'une application digitale permettant de visualiser l'ensemble des emplois du Groupe InVivo : « Passerelles Métiers »



TUDAL LE MENN

Après des études à l'IEP de Strasbourg et à l'EM Strasbourg, Tudal a débuté sa carrière au sein du groupe VINCI

Autoroutes puis au sein de la DRH du groupe InVivo sur un poste de chargé de mission diversité et de gestionnaire de carrière. Il a par ailleurs conduit divers projets de pilotage de campagne d'entretien annuel, de politique de gestion de carrière des experts et de digitalisation de la fonction RH.



InVivo a pour mission de redonner à l'agriculture et à la coopération agricole françaises toute leur place dans la chaîne de valeur alimentaire mondiale, dans le respect de la planète et des hommes. Premier groupe coopératif agricole français, InVivo est organisé autour de quatre pôles d'activités : Agriculture, Nutrition et Santé Animales, Distribution Grand Public et Vin. Avec plus de 8400 collaborateurs au sein de 30 pays à travers le monde, InVivo offre une grande diversité de métiers et de nombreuses opportunités de carrières.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe est engagé dans un ambitieux projet de développement, 2025 by InVivo, pour devenir un acteur mondial majeur des filières agricoles et alimentaires. La valorisation du capital humain est l'un des cinq leviers de performance autour desquels s'articule ce projet de développement. InVivo souhaite attirer et retenir les talents en favorisant la transversalité et la mobilité de ses collaborateurs.

Le projet a été initié par le service développement RH avec pour objectif de rendre les collaborateurs acteurs de leur carrière, encourager leur projection au sein des organisations et de développer la culture d'entreprenariat.

RÉALISATION DU PROJET

« Passerelles Métiers » est une application digitale permettant de visualiser l'ensemble des emplois du Groupe et d'accompagner les collaborateurs dans leur réflexion professionnelle et leurs choix de carrière

Premièrement il a fallu réaliser un inventaire des emplois type existants afin d'identifier les mises à jour à effectuer. Nous avons également développé notre propre référentiel de compétences (comportemen-

tales, transverses et spécifiques) à partir des fiches emploi existantes et des besoins exprimés lors des derniers recrutements effectués.

Ensuite, plus de 250 interviews ont été réalisés avec les managers, afin de mettre à jour les descriptifs d'emploi et réaliser l'association et cotation des compétences nécessaires pour la bonne tenue de l'emploi. Toutes ces données produites ont été compilées au sein d'une base de données pour consolider l'ensemble provenant des différentes filiales du Groupe.

L'implémentation de la solution de GPEC a permis d'obtenir une visualisation graphique des emplois les plus proches autour d'un emploi choisi, ce qui permet aux gestionnaires de carrière de proposer lors des entretiens de carrière, de nouvelles pistes aux collaborateurs désireux de bénéficier d'une mobilité.

CATÉGORIE - DIGITAL RH



La version mobile est une version simplifiée de la version desktop. Elle permet d'accéder aux principales informations de l'application, cependant son utilisation a été repensée pour s'adapter au mode d'utilisation tactile de ces appareils.



Nous souhaitons rendre autonome les collaborateurs dans l'initiation du développement de leur projet professionnel. Pour cela, nous avons décidé de mettre à disposition des collaborateurs les données précédemment enregistrées.

Nous avons ensuite fait appel à une agence de communication pour développer une application cartographique les métiers de manière dynamique, simple et moderne à destination de nos collaborateurs. Cette application est développée en deux versions : Desktop (pour une utilisation sur ordinateur) et Mobile (pour une utilisation sur tablette et smartphone). Nous travaillons actuellement au développement de cette application qui devrait être à

disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe au mois d'octobre 2016.

L'application permet de s'informer concernant la finalité de l'emploi et les compétences requises pour en réaliser les missions. Par ailleurs, il est également possible de comparer des emplois entre eux sur la base de leurs compétences communes et ainsi d'identifier les éventuelles passerelles au sein du Groupe.

Les collaborateurs ont la possibilité de sélectionner une filière (exemple : Production QHSE) puis une sous-filière de métier (ex : Maintenance) afin de guider leur recherche. Si un collaborateur connaît déjà l'emploi qu'il recherche, il peut réaliser la recherche via le bouton « Recherche »

matérialisé par le symbole d'une loupe.

Une fois l'emploi sélectionné, le collaborateur à la possibilité de visualiser la fiche descriptive de l'emploi mais également de visualiser les emplois les plus proches en termes de compétences. L'application réalise un calcul via un algorithme permettant d'afficher les emplois ayant le plus de compétences en commun.

Si le collaborateur le souhaite, il a la possibilité de comparer deux emplois entre eux et de visualiser les compétences communes, à développer et à acquérir pour passer d'un emploi à l'autre.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

La première phase du projet fût la création / mise à jour des 280 fiches référentiels des emplois et des compétences, elles ont été réalisées par les gestionnaires de carrière / managers sous la forme d'interviews. Cette étape a été pilotée par une équipe de 3 gestionnaires de carrière (dont un plein temps sur le projet durant 6 mois) et le responsable SIRH.

Chez InVivo, l'ensemble des données sont issues du logiciel de paie. L'outil de gestion de carrière a donc subi quelques modifications pour permettre à cette nouvelle catégorisation d'exister.

La seconde phase du projet est la mise à disposition de l'application aux collaborateurs, cette phase de développement fait intervenir la gestion de carrière, le responsable SIRH, le service Communication, le service étude de la DSI et une agence de communication digitale externe. La phase de développement et de mise à disposition de la nouvelle application est évaluée à 3 mois environ.



Ce nouvel outil permet de visualiser les principaux emplois du Groupe InVivo classés par filière et sous-filière métier (version Desktop)

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Réaliser une mise à jour du référentiel emploi pour l'ensemble des filiales du Groupe : un important travail d'harmonisation a été réalisé pour créer un référentiel emploi unique reprenant les mêmes filières, sous-filières et intitulés d'emploi pour l'ensemble du Groupe.

Identifier et évaluer les compétences requises pour la réalisation des missions de chaque emploi : cette étape a été particulièrement longue du fait du manque de disponibilité des managers et du temps nécessaire à la réalisation des interviews (1 h par emploi environ). Au regard du nombre d'entretiens à réaliser, il a été décidé de répartir ce travail auprès de deux gestionnaires de carrière avec deux périmètres distincts. Des points réguliers ont été mis en place au fil de l'eau pour garantir une harmonisation de l'évaluation des compétences. L'application subira des

mises à jours semestrielles afin d'anticiper la création de nouveaux métiers.

De nouvelles contraintes (stockage des données sur serveurs, gestion de la confidentialité, compatibilité avec ancien navigateur web...) doivent encore être analysées dans les semaines à venir. La phase de développement du projet étant actuellement en cours, d'autres difficultés ne sont pas à exclure.

RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

La mise à disposition de l'application aux collaborateurs est prévue pour le 1^{er} octobre 2016 dans ces deux versions : desktop et mobile.

Grace à cette solution, nous attendons des collaborateurs du Groupe qu'ils aient la curiosité de se renseigner sur les différents métiers du Groupe, les opportunités de carrières et de mobilités qui leur sont offertes. Cette application sera, pour le collaborateur, une aide dans l'initiation de la réflexion du projet professionnel et devrait leur permettre de devenir davantage acteur de leur carrière.

Bien que l'application ne soit pas encore opérationnelle, des premiers résultats peuvent déjà être observés.

La mise à jour et création des référentiels métiers et compétences a permis au Groupe InVivo d'harmoniser et de clarifier son organisation RH. Cette nouvelle structure des emplois a par ailleurs été utilisée dans la négociation des nouvelles qualifications paie. La création et la publication de ce référentiel métier a permis d'interroger les managers sur la pertinence de certains métiers. Ainsi grâce à la publication de ce référentiel plus de 176 fiches ont été mises à jour et 36 nouvelles fiches ont été créées afin de répondre aux nouveaux métiers créés au sein du Groupe.

Par ailleurs, le référentiel de compétences est à présent utilisé par les quatre gestionnaires de carrières du Groupe dans le cadre des entretiens de carrière. La mise en place de ce référentiel, permet d'orienter et de mieux accompagner les collaborateurs, il est utilisé dans plus de 75 % des entretiens de carrière réalisés depuis sa mise en application.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité du projet est liée aux caractéristiques de notre entreprise. InVivo est un groupe international composé de plus de quarante sociétés, d'une centaine d'établissements et est régi par cinq conventions collectives, deux régimes d'assurance maladie, l'entreprise a donc une très riche diversité de métiers. **On compte ainsi près de 300 emplois type répartis au sein de 13 filières et 45 sous-filières.** Cette diversité de métiers représente autant de complexité à rationaliser et à catégoriser les emplois pour qu'ils conviennent à tous et forment un référentiel accepté et compris de l'ensemble des acteurs.

Le développement d'une application dynamique permettant de visualiser la cartographie des métiers et les passerelles internes possibles est unique sur le marché. La mise en place de référentiels métiers et compétences est un sujet qui est abordé par de nombreuses sociétés.

Cependant, la complexité du recueil des données, la sensibilité des emplois sélectionnés et la maintenance de l'ensemble des données peuvent décourager. De plus, la mise à disposition de ces données à l'ensemble des salariés d'une entreprise représente une nouvelle étape dans la digitalisation des Ressources Humaines.

Par ailleurs, l'innovation est technique, l'interface mise à disposition des collaborateurs est une création spécifique pour InVivo. L'objectif était de travailler à partir d'un seul fichier issu de la GPEC afin d'éviter les soucis de codification ou de saisie manuelle. Le fichier est donc automatisé pour un import dans la base de données de l'interface. Afin de maximiser l'expérience des utilisateurs, l'ensemble des calculs via l'algorithme de sélection des métiers en fonction des compétences est réalisé durant le chargement, ce qui permet d'afficher en temps réel le résultat d'une demande faite par un collaborateur.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous envisageons déjà de travailler sur une seconde version intégrant notamment, un développement de l'application à l'international ; des parcours de carrières permettant de se projeter sur un plus long terme ; des dispositifs de formation pour permettre de développer les compétences nécessaires à l'évolution professionnelle ; des témoignages de collaborateurs.

Développement d'une cartographie dynamique des compétences pour les collaborateurs d'Orange



SONIA BONNET

Diplômée de l'EDHEC, elle consacre 12 ans aux chiffres avec le contrôle de gestion chez France Telecom. Sur des marchés divers, d'abord grands public, puis entreprise et

mais aussi internationaux avec Transpac et Equant, elle œuvre sur les activités voix de l'opérateur comme sur les produits IT tels que messagerie, hébergement ou sécurité.

Elle s'intéresse ensuite plus particulièrement aux hommes et aux femmes en rejoignant les Ressources Humaines.

D'abord sur des fonctions de recrutement internes et externes, puis de conseils carrières et enfin en prenant la responsabilité de l'Anticipation Compétences Groupe pour mixer étroitement le temps long de la prospective des métiers et le temps digital avec des solutions innovantes qu'elle met en place comme « mon itinéraire » en France et en Tunisie ou « mes compétences ».



Un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros en 2015 et 154 000 salariés au 30 juin 2016, dont 96 000 en France. Présent dans 29 pays, le Groupe servait 250 millions de clients dans le monde au 30 juin 2016, dont 189 millions de clients mobile et 18 millions de clients haut débit fixe. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services. Orange est coté sur Euronext Paris (symbole ORA) et sur le New York Stock Exchange (symbole ORAN).

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Un des trois grands axes pour soutenir la vision RH du projet stratégique Essentiels 2020 est de garantir les compétences utiles pour demain. **Il s'agit pour Orange d'identifier les compétences clés pour l'avenir, reconnaître et développer les compétences internes.**

Orange est un groupe en plein développement, en recherche constante d'innovation avec une forte culture du digital.

Afin d'accompagner ce développement, la fonction RH se doit de connaître parfaitement les compétences de ses collaborateurs pour les utiliser au mieux. Mais comment les opérationnels et les RH peuvent-ils savoir si les compétences requises pour tel ou tel projet existent en interne ? Traditionnellement, il faut soit dépouiller les évaluations internes, les dossiers ou les revues de personnel. Sauf

que tous ces outils reposent sur une information froide et incomplète, souvent déclarée par le RH ou le manager. Qui sait que l'assistante commerciale du second à Montpellier a grandi au Viet Nam et qu'elle parle la langue ? Qui sait que tel manager d'équipe a passé, au début de sa carrière, trois ans dans la banque et possède certaines connaissances qui pourraient être bien utiles aujourd'hui.

C'est en étant confrontée à de telles questions que la direction des ressources humaines d'Orange a eu l'idée de lancer « Mes compétences ».

RÉALISATION DU PROJET

Les enjeux du projet étaient donc de :

- savoir identifier rapidement les compétences

- savoir les identifier de manière trans-organisationnelle

- prendre en compte les « compétences dormantes »

Pour répondre à ces enjeux, nous avons développé un outil spécifique intitulé « mes compétences » qui permet de disposer d'une cartographie des compétences en temps réel des collaborateurs d'Orange.

La première phase de la démarche est de **soumettre un questionnaire sur un sujet donné** (7 questions maximum pour l'utilisateur) à une partie des salariés (ciblage) ou à l'ensemble des salariés en contrat permanent.

Les salariés préalablement inscrits sur « mes compétences » sont invités à **répondre à ce questionnaire en ligne très rapide**. Ils sont libres de répondre depuis n'importe où, sur leur PC, tablette ou smartphone et à n'importe quel moment pendant la durée de la campagne (entre 2 et 3 semaines). En quelques questions bien choisies, il est possible de définir auquel des huit profils existants (définis à chaque fois), le salarié appartient. Pour cela, les questions posées ne sont pas les mêmes pour toutes les personnes. Elles varient au fur et à mesure des réponses obtenues.

CATÉGORIE - DIGITAL RH

La deuxième phase de la démarche est **la clôture du questionnaire et la visualisation des résultats**.

Le collaborateur obtient à l'issue de l'enquête son profil détaillé et le nombre de personnes ayant le même profil avec une vision géographique anonymisée des résultats.

Le service qui a demandé cette enquête reçoit une cartographie des compétences dynamique avec les données individuelles. Cela lui permet de zoomer sur les régions ou compétences qui l'intéressent et d'obtenir les coordonnées des personnes concernées grâce au lien de la cartographie avec l'annuaire interne.

La dernière étape est **l'analyse des retours du questionnaire**, les salariés ayant les profils les plus proches de ceux recherchés sont invités à rencontrer un conseiller accompagnement s'ils souhaitent poursuivre leurs investigations sur le métier. Pendant cet entretien, les compétences du salarié sont qualifiées. Ils sont ensuite accompagnés pour développer leurs compétences dans le domaine choisi.

Le demandeur du sondage peut ainsi constituer et animer un vivier de candidats volontaires ayant les

compétences requises. Les postes sont ensuite ouverts sur le site de mobilité interne et les salariés peuvent faire acte de candidature.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été lancé en 2014 développé par des équipes internes Orange avec l'implication de nombreux acteurs (opérationnels, techniques SI, communication, conseillers accompagnement des salariés) afin de suivre de bout en bout la démarche. Il s'est déroulé en 3 étapes :

- **Phase 1 : test technique** (juin 2014) : 5 500 salariés ont été directement sollicités par email/sms pour répondre à un sondage sur le thème du big data ; l'ensemble des salariés pouvait également y répondre en libre-service via l'intranet.

- **Phase 2** : définition au deuxième semestre 2014 des **politiques RH et de l'ensemble des conditions d'utilisation nécessaires au déploiement de cet outil** (politique de protection des données personnelles, gouvernance, engagement de retours vers les salariés)

- **Phase 3 : lancement d'un pilote** au niveau France sur la thématique des relations sociales (mai 2015).

À la suite de ce pilote, trois autres questionnaires ont été lancés fin 2015 : un sur le mobile banking, deux autres en accès libre-service sur le site intranet du groupe, sur les métiers des chargé(e)s d'affaires et les métiers du développement.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'une des plus grosses difficultés que nous avons rencontré est dans l'essence même du projet, au début de notre réflexion nous étions toute une équipe RH pour le projet sur les compétences, les réunions s'enchaînaient avec des difficultés pour trouver un consensus. L'idée de base est donc venue d'une collaboration restreinte entre le « métier RH » et un DSI très innovant nouvellement arrivé dans le Groupe, Jérôme Gueydan, avec le soutien du DRH Groupe qui a laissé quatre mois pour développer le projet.

La deuxième difficulté réside dans l'élaboration des questionnaires adressés aux salariés, ils doivent être bien réfléchis sur le fond pour permettre la plus grande pertinence et qualité de restitution des profils identifiés. Les questionnaires sont donc testés auprès d'un panel de salariés qui connaissent bien le métier mais aussi de salariés plus éloignés du métier concerné.



RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

Nous avons constaté, à la suite des deux premiers sondages, une forte adhésion :

Plus de 5 000 réponses ont été collectées au cours du test sur le thème du big data en juin 2014. Les résultats ont été très positifs sur l'ergonomie de la solution et la visualisation des résultats. Les salariés ont apprécié à 95 % d'être sondés directement.

Sur le pilote sur les métiers des relations sociales, nous avons enregistré un taux de réponse de 30 %.

Les bénéfices salariés	Les bénéfices pour le demandeur de sondage
<ul style="list-style-type: none"> • pouvoir déclarer ses compétences de manière libre et autonome • tester si ses compétences ou son appétence pour un domaine peuvent correspondre aux besoins de l'entreprise à 3 ans • découvrir de nouveaux métiers et élargir son champ des possibles dans les domaines qu'il ne connaît pas • pouvoir se situer par rapport à un ensemble : avec la réception de son profil personnel et de la cartographie anonymisée de tous les répondants • bénéficier d'un accompagnement professionnel plus personnalisé, si son profil correspond aux besoins et après avoir démontré sa motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • gagner en rapidité, réactivité dans sa recherche de compétences • simplifier sa recherche par un lien direct entre le profil et la fiche annuaire du Groupe • analyser les résultats en fonction de différents critères (géographiques, code métier, etc.)

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous sommes en cours de développement d'une application « mes compétences » qui apportent trois bénéfices majeurs :

- une meilleure visibilité et suivi des nouveaux sondages
- le regroupement de toutes les informations sur un espace unique
- l'accessibilité aux populations nomades sans accès permanent à un PC.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Cette démarche, qui allie le digital et l'humain, permet de **coupler les compétences avec l'appétence** et la motivation de la personne, si une personne répond au questionnaire, elle est intéressée.

Le fait de s'adresser directement au salarié sans filtre RH ou manager permet d'**identifier (sur un mode déclaratif) les compétences développées tout au long de la carrière ou dans la vie extra-professionnelle.**

La réussite du projet est dans sa réactivité et sa vision à un instant T du nombre de compétences clés du Groupe, **la restitution des résultats avec une approche géographique par la géolocalisation de type Google Maps est innovante, dynamique, simple et ergonomique.**

La démarche est gagnant/gagnant, les collaborateurs peuvent déclarer de manière volontaire et facilement leurs compétences en répondant à un sondage sur un sujet prédéterminé et le Groupe s'assure de détenir et développer en interne les compétences.



Il récompense des projets SIRH établis sur une stratégie informatique innovante en lien avec la politique RH pour optimiser la gestion des ressources humaines de l'entreprise et les process RH (refonte du SIRH, déploiement à l'international, développement d'une structure SIRH innovante...).



La modernisation des ressources humaines d'Alcatel dans le cadre d'un nouveau plan stratégique Groupe



LAURENT GEOFFROY

Diplômé d'une Sup. de Co et Expert-Comptable Diplômé, Laurent a rejoint Alcatel en 1997 en Finance, après dix ans en cabinet d'audit en France et en Australie. Il intègre les RH du groupe en 2009 après

la fusion avec Lucent comme VP Transformation. à ce titre, il a conduit les décisions et déploiements pour la création des centres de services partagés, de l'outsourcing mondial de la paie et du redéploiement des processus de « performance management ; skill management ; recrutement et succession plan ». Plus récemment il a pris en charge le projet HR Shift du groupe qui visait simultanément à redéfinir les rôles et responsabilités et les processus associés, déployer un nouveau HR core system (SuccessFactor) ; à outsourcer les opérations RH et à gérer l'ensemble du « change management » nécessaire aux employés et managers mais aussi dédiés aux RH.

Depuis l'acquisition de Nokia, Laurent est VP HR en charge de la Transformation, des Systèmes et du Support du Groupe Nokia.

ALCATEL-LUCENT

Alcatel-Lucent est le spécialiste des réseaux de télécommunication, réseaux IP, de l'accès très haut débit et du cloud. Alcatel-Lucent rend les communications plus innovantes, plus durables et plus accessibles, pour leurs utilisateurs, les entreprises et les pouvoirs publics, partout dans le monde.

Notre mission : inventer et construire les réseaux de confiance d'aujourd'hui et de demain.

Alcatel-Lucent a été racheté par Nokia en janvier 2016 constituant un leader mondial dans tous les domaines des télécommunications. Nokia bénéficie ainsi d'un positionnement unique pour aider les fournisseurs de services de communication, les gouvernements et les grandes entreprises à concrétiser les promesses de la 5G, du cloud et de l'Internet des objets.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

C'est en 2013 que Michel Combes alors PDG d'Alcatel-Lucent lance « The Shift Plan », un plan industriel, opérationnel et financier sur 3 ans qui recentre Alcatel-Lucent en tant que spécialiste sur les réseaux, sur le « cloud networking » ainsi que sur l'accès internet à haut débit. Alcatel Lucent souhaite devenir un acteur moteur en terme d'innovation et créer le futur de l'industrie afin d'assurer une croissance pérenne. L'une des missions du « Shift Plan » était de réduire les coûts de fonctionnement de 1 milliards d'euros en 3 ans, prévoyant ainsi la fermeture de nombreux bureaux régionaux mais aussi une réduction des effectifs de 60 000 à 50 000 personnes. La DRH groupe était en première ligne de ce plan

au niveau de la réorganisation du Groupe mais également par rapport aux coûts de la fonction RH. L'objectif a été de réduire de 30 % le coût de la fonction RH en 2 ans (2014/2015) tout en augmentant la qualité du service rendu. L'objectif était de taille. Pour ce faire, nous devons résoudre l'équation : optimiser nos coûts de fonctionnement X sans perdre en qualité de service.

Nous avons identifié 3 leviers pour nous aider à répondre à cet objectif :

- L'outsourcing : pour toutes les tâches administratives qui peuvent être faites par des personnes hors du groupe.
- Le cloud computing : pour automatiser nos processus RH et permettre un accès facile aux systèmes à toutes nos populations et la généralisation des self services RH pour décentraliser des tâches RH et enlever les doubles saisies, en impliquant directement les managers et salariés.

- Réinventer et optimiser le rôle et les responsabilités des RH.

Cet objectif très ambitieux nous a poussé à aller plus loin dans la transformation et nous pouvons dire aujourd'hui que c'est un réel bénéfice pour le groupe et pour les ressources humaines du groupe.

RÉALISATION DU PROJET

Ce projet nous a donné l'opportunité de conduire une vraie transformation RH et de recentrer la fonction RH d'Alcatel vers des fonctions à forte valeur ajoutée avec pour objectif de réduire les systèmes légaux vieillissants et le coût de l'infrastructure, standardiser les processus globaux, permettre aux managers et employés

de gérer directement leurs données personnelles et professionnelles et re-structurer les ressources humaines pour accompagner la stratégie du business. Pour mettre en œuvre cette transformation RH stratégique, nous avons identifié 4 chantiers majeurs :

INTEGRATED TALENT MANAGEMENT



La refonte des processus RH clés :

Cette première étape nous a pris environ 3 mois. Nous avons remis à plat toutes les tâches inhérentes à chacun des 15 processus identifiés en définissant pour chaque tâche à qui elle incombait, si elle pouvait être automatisée ou externalisée et le niveau de validation nécessaire. Nous avons ensuite en fonction de ces processus revus redéfini les rôles et responsabilités de chaque acteur RH.

Pour réaliser ce travail, nous nous sommes fortement inspirés du fonctionnement des processus dans le SIRH, étant donné que nous avions déjà choisi de passer ensuite sur Success Factors, notre objectif était de standardiser les processus et de faire en sorte qu'ils s'adaptent bien au nouvel outil que nous allions mettre en place.

Nous avons également suivi un principe clé qui était de décentraliser au maximum les tâches à faible valeur ajoutée pour garder une fonction RH centrée uniquement sur les aspects « stratégiques » et

redonner du pouvoir aux managers sur les actions courantes RH. Nous avons ensuite présenté ces nouveaux processus aux DRH des 62 pays où nous possédons des filiales et avons ajusté ces processus en fonction de leurs retours. Certains pays de par leur réglementaires pouvaient avoir des dérogations et les processus ont été adaptés quand cela était nécessaire.

Ce chantier de refonte des processus nous a ensuite permis d'être structurés sur les autres chantiers (outsourcing, self service et refonte du SIRH) et d'avoir une direction claire.

Déploiement d'un nouveau SIRH international

Avant ce projet, le SIRH global Alcatel-Lucent était composé de différents SI locaux, tous interfacés avec un datawarehouse. Cela permettait un reporting complet et une bonne visibilité sur les effectifs internationaux avec une remontée d'environ 80 indicateurs individuels pour chacun des 62 pays. L'objectif du chantier SIRH ici était de mettre en place une **base unique internationale de gestion des collaborateurs Alcatel**, ce que l'on appelle aujourd'hui un « Core RH ». Pour cela, nous avons déployé la solution base cloud de SAP Success Factors – Employee Central et le module de Compensation - en tant que Core RH. Nous avons choisi une plateforme SaaS pour être en ligne avec nos objectifs de décentralisation des tâches RH, en effet, pour que nos managers et salariés utilisent l'outil, il nous fallait un outil simple, intuitif et facilement accessible. Le projet était complexe car le déploiement de cette plateforme s'est fait sur plus de 62 pays et sur une période de 2 ans seulement (qui comprenait les autres chantiers également).

Développement de self services

Notre objectif était également de décentraliser une partie des actions RH au niveau des managers. Pour cela, nous devons leur don-

ner les moyens de le faire. Nous avons donc analysé chacune des tâches RH et s'il était pertinent de les confier aux managers puis si une validation était nécessaire ou non. Nous avons ensuite intégré tous les workflows à l'outil Success Factors. Nous avons également développé un portail pour les employés pour leur permettre de gérer toutes leurs demandes de gestion administrative. Cet outil de ticketing nous a été fourni par Accenture qui a pris en charge en tant qu'outsourcer une bonne partie de nos tâches administratives RH.

Outsourcing

Notre objectif de rationalisation des coûts comprenait une forte diminution des effectifs. Pour réaliser cet objectif, nous avons fait le choix de l'outsourcing. Nous sommes passés par Accenture, qui a repris une partie de nos effectifs RH administratifs dans ses services. En tout, c'est le travail que réalisaient 400 ETP RH que nous avons sous-traités, sur 2 sites à l'étranger. Le service est disponible en 12 langues, ce qui offre une qualité de réponse assez forte.

Nous avons par exemple externalisé toute la première partie du processus de recrutement jusqu'aux premiers entretiens de qualifications qui sont réalisés par vidéo conférence et l'on-boarding. Nous avons également externalisé la création de rapports sur mesure (mais avons également créé une bibliothèque de rapports avec success factors qui permet de répondre à tous les besoins standards et récurrents).

Toutes les transactions RH concernant la gestion des suspensions et absences, la gestion administrative, la préparation des éléments de paie, la préparation des éléments de compensations & benefits et les départs ont été confiées à Accenture. Toutes les tâches administratives ou de saisie liées aux processus de gestion de la performance, gestion des talents, mobilité internationale et de l'organisation ont également été externalisées.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons mis en place une équipe projet dédiée avec des règles de gouvernance claires où chaque acteur prenait la responsabilité de rester dans le planning et le budget et s'engageait à revoir ses règles RH pour atteindre les objectifs fixés. Ce projet étant soutenu fortement par la Direction Générale avec une obligation de ROI en 2 ans et de diminution du budget de 30 %, tous les acteurs étaient très impliqués.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La plus grosse difficulté dans ce type de projet n'est pas la technologie ni le déploiement de la solution mais la résistance au changement dans la manière de travailler des employés. Pour pallier à cette difficulté, il faut avant tout expliquer, fixer les objectifs et le but de l'entreprise vis-à-vis de ce projet. Il est très important d'y aller pas à pas avec des objectifs précis d'évolution. La seconde difficulté était le temps imparti : comme déjà mentionné, 2 ans pour un projet de cette envergure et un ROI demandé, c'est très peu. Malheureusement, nous n'avions pas le choix et avons fait avec en impliquant de manière forte tous les acteurs. Le projet venant directement d'une demande de la Direction Générale, les contestations étaient moins présentes.

Enfin, la 3^e difficulté était le nombre de pays concernés : 62 pays. La première étape de refonte des processus était obligatoire pour mener un projet de cette envergure sur autant de pays. Le fait de s'inspirer des modèles standard de fonctionnement des processus dans Success factors nous a également aidé.

RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

La transformation a été aboutie sans équivalent en termes de vitesse de transition au niveau de la taille et de l'échelle. Cette implantation rapide a permis à Alcatel – Lucent d'achever leur « Business Case » en 2014 et 2015.

L'environnement d'Alcatel-Lucent a été rationalisé, nous avons réussi à réduire le risque et les coûts. Le nouveau modèle permet d'avoir aujourd'hui une politique de ressources humaines performante et de qualité :

- il permet de soutenir le plan stratégique d'Alcatel-Lucent du côté RH,
- unique et performant le « Global Service Delivery » est capable avec agilité de s'accommoder aux futurs changements et de répondre aux besoins à venir d'Alcatel,
- Notre taux de SLA (services performance level) basé sur la fiabilité, le délai et la satisfaction client sont d'en moyenne 95 %,
- Les managers et employés peuvent maintenant gérer leurs propres données, actions RH et avec un accès à des tableaux de bord,
- le nouveau modèle de recrutement permet de supporter le développement d'Alcatel avec une amélioration de la performance dans l'acquisition de talents
- la bibliothèque de rapports disponible sur le SIRH permet de fournir les données et analyses nécessaires pour permettre à Alcatel de gérer ses collaborateurs, ses coûts et les besoins du business.

Le temps imparti fût très court mais nous avons réussi à le tenir grâce à une forte adaptabilité des équipes et un sponsorship de la Direction Générale.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les prochaines étapes en réflexion sont :

- Le déploiement des applications mobile
- Le développement de l'analytique RH
- développer l'approche Big Data et technologique

Toutefois avec le rachat d'Alcatel-Lucent par Nokia très récent, la priorité a été donnée à l'intégration des deux Groupes, pour accommoder les deux visions des ressources humaines.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Un projet de cette envergure de transformation RH se fait habituellement sur une période de minimum 3 ans. Dans notre cas, nous n'avions pas le choix et devions produire un ROI, et donc un projet fini, en 2 ans. Nous avons donc géré les différents chantiers en même temps et dans un ordre différent selon les contraintes que nous pouvions avoir dans chaque pays. C'était une démarche projet très agile et vraiment adaptée aux contraintes.

Avec 62 pays impactés et une refonte total de 15 processus RH et des rôles et responsabilités des 28 métiers RH d'Alcatel, ce projet représente un réel challenge en amenant la fonction RH vers une transformation stratégique.

CATÉGORIE - SI RH

Configuration & déploiement du nouvel SIRH groupe en 7 mois et demi



LAURENT GERBIER

Diplômé de l'Institut Supérieur du Commerce de Paris dont un an passé à l'European Business School de Londres, Laurent débute sa carrière en 2001 au

sein de CLM Consultants, société de conseil en organisation et systèmes d'information. Il intègre ensuite Alstom en 2005, à la DSI tout d'abord, où il a occupé successivement le rôle de chef de projet, puis de Business Partner pour différents métiers. En 2011, il rejoint les équipes RHs d'Alstom pour prendre en charge l'implémentation du service partagé paie & administration RH sur la France. Depuis 2 ans, Laurent travaille au sein de l'équipe HR Transformation, dont l'objectif est de rendre plus agile la fonction RH en optimisant les processus & outils. C'est dans ce contexte qu'il a pris en charge le projet du nouvel SIRH d'Alstom et a mené à bien ce projet en étroite collaboration avec l'équipe IT.

ALSTOM

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur ferroviaire. Alstom offre la gamme de solutions la plus large du marché – des trains à grande vitesse aux métros et tramways – des services personnalisés (maintenance, modernisation...) ainsi que des solutions d'infrastructure et de signalisation. Alstom se positionne comme un leader mondial des systèmes ferroviaires intégrés. En 2015/16, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 6,9 milliards d'euros et enregistré pour 10,6 milliards d'euros de commandes. Alstom, dont le siège est basé en France, est présent dans plus de 60 pays et emploie actuellement 31 000 collaborateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En avril 2014, General Electric et Alstom annoncent le rachat des activités Energies d'Alstom par l'entreprise américaine.

En prévision de la séparation, la branche Transport d'Alstom lance en décembre 2014, un appel d'offre auprès des principaux éditeurs SIRH pour le déploiement « Big Bang » du futur SIRH Alstom.

Les enjeux du projet étant de :

- Permettre l'indépendance du futur groupe Alstom vis-à-vis de General Electric dans la gestion de son SIRH
- Doter le groupe Alstom, recentré sur le ferroviaire, d'un outil adapté à sa taille et à ses besoins tant en termes de coûts que de fonctionnalités
- Déployer un outil complètement intégré permettant l'optimisation des flux de données

- Améliorer l'expérience utilisateur à l'image du « New Alstom », groupe se voulant plus agile.

RÉALISATION DU PROJET

Nous avons choisi en avril 2015 la solution SuccessFactors et avons débuté le mois suivant les premiers ateliers de configuration. A noter que la présence d'un SIRH depuis près de 10 ans et de processus RH matures retravaillés en Septembre/Octobre 2014 ont permis de débiter les ateliers de configuration très rapidement après la signature du contrat avec SAP.

Le projet a duré moins de 8 mois pour la mise en place de SuccessFactors sur les modules suivants pour plus de 30 000 collaborateurs répartis sur environ 60 pays :

- Gestion administrative
- Rémunérations : revue de salaire, calcul des bonus et gestion de l'approbation des plans de rémunération à long terme
- Recrutement
- Checklist d'intégration des nouveaux arrivants
- Objectifs & Evaluation de la Performance



- Revue des Talents / Potentiels
- Suivi des entretiens de carrière
- Évaluation des compétences

À cela s'ajoute :

- Les interfaces, SuccessFactors étant considéré comme la solution maître (outils Financiers, Paie France, Gestion des temps, IT : annuaire d'entreprise)
- La gestion du changement (communication, formation des utilisateurs RHs, accompagnement des employés/managers)

La solution est déployée en 5 langues (Français, Allemand, Anglais, Espagnol et Portugais Brésilien)

Les principales phases du projet ont été :

- La configuration des modules de mai à septembre 2015, la configuration ayant été gérée sur 3 itérations
- Les tests d'acceptation par les utilisateurs clés d'octobre à novembre 2015
- La préparation des supports de formation et de gestion du changement également d'octobre à novembre 2015
- Le déploiement des formations et la migration des données depuis Peoplesoft & Taleo en décembre 2015
- Le lancement officiel aux RHs & aux salariés respectivement les 11 & 25 janvier 2016

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Côté RH, nous avons :

- 1 chef de projet RH à 80-90 %
- 5 Process Owners de 30 à 80 % suivant la phase du projet
- 3 Business analystes à environ 80-90 %
- 1 leader sur la gestion du changement travaillant avec 1 prestataire externe pour la production des documents

• Une dizaine de contributeurs représentants différents pays durant les phases de validation de la configuration

- Réseau de key users (20) durant les tests de validation, en charge du déploiement des formations en local (environ 400 RH à former)

Et côté IS&T :

- 1 chef de projet IS&T Alstom
- 1 coordinateur sur les sujets interfaces s'appuyant sur les experts fonctionnels & techniques des différentes solutions
- 1 chef de projet SAP
- 6 consultants SAP
- 1 consultant en charge de la migration des données

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Planning très serré : nous avons réussi à pallier à cette contrainte grâce aux décisions prises rapidement par le sponsor du projet.

Fonctionnalités non disponibles ou complexes à configurer : nous avons donc décidé d'aligner nos processus sur les fonctionnalités standards de la solution et d'adapter nos processus internes.

Indisponibilité des ressources sur certaines phases du projet que nous avons compensée par une implication plus forte d'autres contributeurs.

La migration de données, au regard des contraintes outils, des délais du projet et du contexte particulier de rachat d'une partie d'Alstom par General Electric (la solution source était désormais gérée chez GE) : La solution apportée pour résoudre cela fût la simplification de certaines règles de migration et profondeurs de la reprise des données.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Un planning ambitieux : seulement 7 mois et demi pour définir et déployer un nouvel outil SIRH sur l'ensemble du groupe Alstom

Une gouvernance agile : arbitrages liés à la configuration faits au jour le jour (tous les décisionnaires étaient impliqués quotidiennement)

Une implication forte des utilisateurs finaux : les représentants de la communauté RH de chaque région d'Alstom ont été impliqués dès la première phase de configuration

La communication sur le projet : le nouveau réseau social d'entreprise (Chatter), et tous les supports de communication en interne (intranet, TV, événements sur site) ont été utilisés pour promouvoir le projet

Un déploiement en Big Bang des modules dans tous les pays et sur tous les processus

Conception, réalisation et déploiement d'un SIRH national au sein du réseau des CCI de France



ANDRÉ MARCON

André Marcon a été élu le 22 Février 2011 par ses pairs, chefs d'entreprise et Présidents de CCI, pour présider CCI France dont il était jusqu'à cette date le premier vice-président et Président de la CCI de la

région Auvergne. Il avait pris part à ce titre aux travaux préparatoires au projet SIRH des CCI qu'il a fait sien pour le soumettre avec succès à l'adoption de son Assemblée 9 mois après son élection. Elu pour cinq ans, il achèvera sa mandature fin 2016 après avoir conduit à bonne fin, dans le strict respect des engagements initiaux, ce grand projet structurant au bénéfice du réseau consulaire. André Marcon est hôtelier, responsable d'organisations professionnelles et gérant de société. Il est également maire de la commune de Saint Bonnet Le Froid, en Haute Loire et président de MACEO, structure d'appui au développement économique du Massif Central.



CCI France est l'établissement public national fédérateur et animateur du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie qui constitue un maillage de 163 établissements publics, régionaux et territoriaux au service des entreprises (formalités, création, transmission, développement, innovation, accompagnement à l'international, animation de réseaux, formation) et du développement économique des territoires. Les services de CCI France constituent un centre de ressources et d'animation pour l'ensemble des CCI. Dans ce cadre, la tête de réseau pilote un certain nombre de projets nationaux décidés par son assemblée, parmi lesquels celui de la réalisation et du déploiement d'un Système d'Information RH.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

À compter du 1^{er} janvier 2013, la loi a conféré aux CCI de région (CCIR) le statut d'employeurs des agents de droit public et leur a confié la gestion administrative et la paye de ces personnels statutaires en lieu et place des CCI territoriales.

Anticipant sur l'échéance et allant au-delà de la prescription légale, les CCI ont décidé, par une délibération de l'Assemblée générale de CCI France en 2011, de mettre en place un Système d'Information RH national et d'en confier la mise en œuvre à la tête de réseau CCI France.

Les objectifs expressément visés à l'appui de cette décision sont les suivants :

- **Doter les CCIR employeurs d'un système de gestion administrative et de paye à la mesure de leur nouvelle volumétrie** (les effectifs gérés par chacune d'entre elles se trouvant en moyenne multipliés par dix) ;

- **Sécuriser l'employeur régional sur les plans juridique, social et fiscal** avec un socle national de règles de gestion administrative et de paye, une harmonisation régionale des dispositions réglementaires intérieures et des pratiques ;

- **Doter les CCI d'un système d'information intégré au service d'une politique RH à l'échelle du réseau**, avec une montée en compétence des équipes RH/Paye, gestion des compétences et des rémunérations du personnel ;

- **Automatiser et mutualiser les ressources afin de réaliser des économies d'échelle ;**

- **Disposer d'une information sociale actualisée et fiable, consolidée au plan régional comme au plan national.**

RÉALISATION DU PROJET

La solution HR Access dans sa version Suite 7 a été choisie, avec la société ACCENTURE comme intégrateur. Le marché portait sur la conception, la réalisation, le déploiement et la maintenance (jusqu'en 2017 inclus) : du socle de gestion administrative et de paye (tranche ferme) et des modules RH et budgétaires (tranche optionnelle).

Janvier 2012 – mars 2013 : Conception, réalisation et phase pilote

Deux CCIR ont été choisies comme pilotes pour le déploiement de la solution de GA/PAIE. Une version test a été mise en production le 6 janvier 2013, dans un délai très serré, afin d'assurer la gestion administrative et la paie des quelque 2000 collaborateurs des deux régions concernées. La phase d'expérimentation a duré trois mois, parallèlement à la réalisation de la solution cible qui a été mise en production le 1^{er} avril 2013.

CATÉGORIE - SI RH

Avril 2013 – décembre 2014 : trois vagues de déploiement

Les chantiers de déploiement nécessitent 9 à 10 mois de travaux : pilotage et coordination régionale, collecte des éléments de paramétrage de la couche régionale, réalisation des interfaces, reprise des données des salariés, formation à l'outil, paye à blanc, bascule. Ci-dessous le programme des 3 vagues successives de déploiement :

Pilotes	Vague 1 1 ^{er} avril 2013	Vague 2 1 ^{er} janvier 2014	Vague 3 1 ^{er} janvier 2015
Nord de France Champagne Ardenne	CCI France Auvergne Bretagne Poitou Charentes	Basse Normandie, Haute Normandie, Languedoc- Roussillon, Midi Pyrénées, Rhône Alpes	Alsace, Aquitaine, Bourgogne, Centre, Corse, Franche Comté, Limousin, Lor- raine, Pays de Loire, Picardie, Provence Alpes Côte d'Azur
2 000 salariés	4 000 salariés	9 000 salariés	11 000 salariés

La gestion administrative quotidienne et la paie des 26 000 collaborateurs du réseau des CCI sont assurées depuis le 1^{er} janvier 2015 dans le système national, structuré autour de 26 entités employeurs et leurs 415 établissements.

2014 – 2015 : intégration des modules RH et budgétaires

En novembre 2013 il a été décidé par les instances des CCI d'enrichir le socle commun et d'intégrer des modules tels que la gestion des temps, la gestion de la formation, les entretiens d'évaluations, les compétences et un module budgétaire. Il a été considéré que le niveau de stabilisation du socle administratif et réglementaire de paie et l'avancement conforme au planning du déploiement régional justifiaient de mettre à disposition des CCIR, dès l'achèvement du déploiement, un ensemble complet d'outils partagés de gestion et de valorisation du capital humain du réseau consulaire.

Détail des fonctionnalités à disposition des CCIR :

Socle commun de Gestion administrative et de Paie : Le SIRH des CCI couvre toutes les fonctions classiques de GA et Paie. Le système est accessible par le Web, il distingue différents profils d'utilisateurs en fonction des droits d'accès et des périmètres de

confidentialité couverts.

Reporting des données sociales et de paie : Outre une bibliothèque de requêtes et de rapports spécifiques produits à la demande, le SIRH met à disposition des responsables RH/paie des CCI des outils de requêtes de la base d'information sur le périmètre régional et infra régional à des fins de contrôle de paie, de contrôle du déclaratif et de reporting décisionnel.

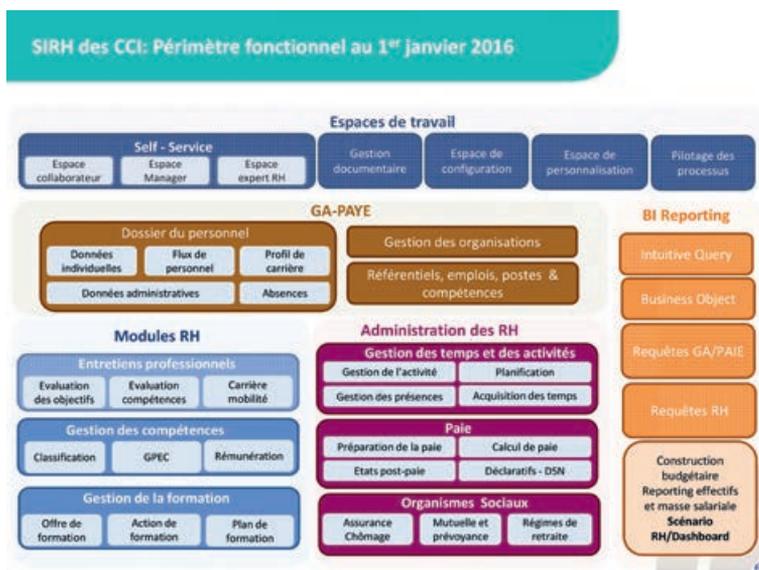
données du dossier administratif, la gestion automatisée des absences et congés, la consultation du planning d'absences, l'accès aux modules de gestion des temps, à l'expression et au suivi des besoins de formation, à la gestion des entretiens d'évaluation, etc. Le self-service est par ailleurs doté d'un système automatisé de notification, de tâches à réaliser et d'alertes à destination des salariés, managers et gestionnaires RH/paie.

Contrôle et gestion budgétaire de la masse salariale : Une solution de gestion budgétaire et de suivi de la masse salariale et des effectifs a été conçue sur la base du logiciel Scénario RH de l'éditeur Allshare. Ce module est alimenté mensuellement par les données de paie.

E-Portail – Self-service : Il offre à chaque collaborateur un espace personnel et sécurisé avec les bulletins de paie dématérialisés, certaines

Les modules de gestion des entretiens d'évaluation, des compétences et de la formation sont encore en cours de déploiement. Le module de pointage au poste informatique (personnel horaire et au forfait jour), contrairement aux précédents qui relèvent du socle commun, est déployé à la demande sur un périmètre variable (région entière ou établissements).

L'offre de services disponible depuis le 1^{er} janvier 2016.



DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Comme indiqué précédemment, l'une des contraintes du projet résidait dans son calendrier très resserré, obligeant à mener de front les travaux de réalisation de la solution et les travaux de déploiement pour couvrir l'ensemble de la population à l'échéance de janvier 2015, tout en prenant en compte les évolutions statutaires et les accords sociaux intervenant au fil de l'eau.

La contrainte budgétaire a imposé quant à elle un contrôle quotidien des travaux des prestataires et des arbitrages réguliers visant à maîtriser notamment la charge de maintenance évolutive. Sur la période projet 2012-2017, l'investissement s'éleva au total à 19 M€ HT, ce qui représente 3 % de masse salariale hors charges en 2015.

Le SIRH des CCI couvre tous les niveaux du réseau (CCI Régionales employeurs, CCI Territoriales auprès desquelles est mis à disposition le personnel, établissements ou services gérés de ces dernières de type centres de formation, antennes, écoles etc.), auxquels il doit apporter les services attendus en termes de pilotage, de fonctionnalités d'administration et de gestion RH, de déclaratif, de reporting social, comptable et financier etc. Aussi la principale difficulté du projet a-t-elle résidé dans la prise en compte, tant au stade de la conception des modules qu'à celui de leur déploiement, de la grande diversité des organisations en place, des niveaux de maturité de la régionalisation, des degrés de réceptivité au projet et des besoins exprimés. Cette complexité s'apprécie dans le contexte de rupture précédemment évoqué, logiquement générateur de plus ou moins grande résistance au changement suivant les régions, étant précisé que les règles régissant l'Institution consulaire ne confèrent aucune autorité

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité du projet SIRH de l'institution consulaire CCI réside moins dans l'ambition, que d'autres institutions publiques ont expérimentées avant elle, que dans sa bonne fin, dans le respect d'un calendrier prévisionnel très contraint, du budget alloué et des objectifs assignés, ces derniers ayant même été dépassés s'agissant de l'offre de services.

Il convient de souligner l'ampleur de cette ambition, qui ne s'est pas limitée à la mise en place d'un système national de paie, **mais bien d'un système RH intégré**, parallèlement à la conclusion d'accords sociaux s'inscrivant dans un profond mouvement de convergence : contrat national unique de prévoyance et contrat national santé en lieu et place des contrats locaux, harmonisation des régimes de retraite complémentaire, classification nationale des emplois. Le tout sur fond de réduction très significative de la ressource fiscale des CCI et de perspectives de refonte de la carte consulaire à compter du 1er janvier 2017 conduisant à mettre en œuvre,

durant le projet, des mesures sociales de mobilité et de réduction d'effectifs.

Le projet SIRH est marqué au sceau des ruptures dont il est à la fois le produit et le vecteur : l'obligation légale de transfert des personnels statutaires aux CCIR constitue la rupture ayant ouvert la fenêtre d'opportunité permettant de convaincre le réseau de mettre en œuvre ce projet sous cette forme de plateforme nationale. La mise en œuvre du projet a quant à elle directement induit ou favorisé des ruptures dans les organisations, les processus, les procédures et les usages. En cela, **l'adoption au niveau RH d'un système d'information national contribue à structurer le réseau consulaire historiquement construit sur l'échelon local.**

L'innovation du projet s'apprécie ainsi non pas dans sa nature (ni le principe d'un SI central, ni le contenu de la solution développée en restant au plus près du standard ne sont révolutionnaires), **mais dans le caractère historique de la réalisation par le réseau des CCI, sous la conduite de CCI France, sur la durée d'une mandature, d'un projet d'ampleur significative aussi structurant pour le réseau lui-même.**

hiérarchique d'un échelon du réseau sur un autre.

Le mode de gouvernance du projet a ici pleinement joué son rôle pour surmonter cette difficulté :

- Soutien de la direction de CCI France et du Comité de pilotage national ;
- Rôle pivot conféré aux CCIR via des implications à tous les niveaux ;
- Proximité au quotidien avec les utilisateurs via un service hotline très réactif
- Implication très opérationnelle de l'équipe projet, notamment sur la couche fonctionnelle métier de la solution.

Le parti pris de l'adaptation de la solution à la diversité des organisations en place a également été déterminante. En n'imposant aucun modèle d'organisation, au prix d'une complexité accrue de construction de la solution, la démarche projet a facilité l'appropriation de l'outil par les différentes entités du réseau, laissant ainsi le temps aux organisations locales et régionales d'évoquer à leur rythme pour en optimiser l'usage.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet SIRH est placé sous la surveillance d'un Comité de Pilotage National composé de trois présidents et de trois directeurs généraux. Ce comité se réunit mensuellement pour assurer le suivi du projet, arbitrer les demandes d'évolutions et faire toute proposition relative à l'évolution du projet à l'attention des instances de CCI France.

L'équipe projet est formée de 4 collaborateurs : un directeur de projet, une experte paie en charge de la solution informatique, une experte technico-fonctionnelle et une assistante.

Cette structure légère s'appuie sur des prestataires pour assurer les travaux suivants :

- Intégration et déploiement, maintenance, exploitation technique
- Expertise en conception et spécifications fonctionnelles détaillées
- Recette
- Assistance hot line aux utilisateurs du réseau

L'équipe projet anime parallèlement deux Clubs Utilisateurs : GA/Paie et module budgétaire.

RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

En se substituant aux 132 systèmes de paie locaux en vigueur en 2011, le SIRH a, par définition, permis à la fois une rationalisation des outils et une convergence des règles appliquées au profit d'un socle social et réglementaire commun, servant en cela les objectifs fixés de rationalisation, d'harmonisation et de sécurisation des CCIR employeurs.

CCI France assure en outre une veille administrative, légale et réglementaire quotidienne qui trouve sa traduction immédiate dans le paramétrage du système national et fait l'objet d'un accompagnement sous forme de documentation en ligne, d'échanges au cours des réunions du club utilisateurs et le cas échéant d'ateliers spécialisés. **Par cet apport technique, pédagogique et réglementaire, CCI France contribue à la spécialisation du métier de gestionnaire de paie, nécessaire à la fois pour optimiser l'usage du SIRH et pour répondre à l'inévitable évolution du métier de « technicien de paie » vers celui de « contrôleur de paie »** qu'induit notamment l'entrée en vigueur de la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

À quelques exceptions près, les systèmes de paie en vigueur en 2011 n'offraient pas toutes les fonctionnalités actuelles du SIRH (rétroactivité de paie, self-service salarié et manager reportant la charge de saisie des congés, bulletin dématérialisé...) permettant **d'améliorer la productivité de services de gestion administrative et de paie**. En outre, moins d'une trentaine de CCI étaient alors dotées d'outils de gestion RH intégrés (gestion dématérialisée des entretiens professionnels, gestion des compétences, gestion de la formation des salariés) et d'outils de gestion budgétaire prévisionnelle de la masse salariale et des effectifs.

En généralisant l'usage de ces modules, le SIRH répond à l'objectif initial visant à engager le réseau dans une politique ambitieuse de gestion des ressources humaines en s'appuyant sur des outils communs et partagés.

Les outils de pilotage de la politique RH comme de la politique sociale procédaient jusqu'alors quasi exclusivement d'une consolidation de données déclaratives. **Le SIRH est aujourd'hui en mesure de produire, en temps réel, des données parfaitement fiables et homogènes sur les différents périmètres, local, régional et national.**

La mise en place du système d'information RH national dans le contexte de la régionalisation des effectifs s'est logiquement traduite, au sein des régions qui en ont tiré parti en matière d'organisation, par des économies de gestion constitutives du retour d'investissement attendu :

- 16 CCIR sur 20 ont à ce jour constitué un pôle spécialisé : **le niveau de performance de ce groupe (220 à 290 dossiers de paie gérés par gestionnaire) est conforme voire supérieur au standard.**

- Le suivi de l'évolution du nombre de gestionnaires de paie dans les CCIR ayant intégré le SIRH en 2013 et 2014 révèle une **réduction d'effectif de 30 %, confirmant en cela le gain attendu de la mutualisation permise par l'outil partagé.**

Le coût d'exploitation courante du SIRH au niveau central se situe quant à lui au niveau moyen observé par les études comparatives du coût « SI » de production d'un bulletin de paie (11 € HT), alors même que cette exploitation couvre, au-delà de la paie, toutes les fonctionnalités additionnelles (Self, GTA, reporting, budget, gestion RH...) ainsi qu'une assistance « métier » et « outil » au quotidien.



FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le 1^{er} janvier 2017, la réforme territoriale entre en vigueur se traduisant par la réduction de 21 à 12 le nombre de CCIR employeurs dans le SIRH et de 116 à 85 le nombre de CCI territoriales qui leur sont liées. Cette réforme oblige, au niveau du SIRH, à mettre en œuvre l'équivalent d'une nouvelle vague de déploiement et à faire évoluer le paramétrage de la solution sur la totalité des composantes applicatives. Si la totalité du périmètre applicatif cible du SIRH des CCI est aujourd'hui actif, la perspective de ce bouleversement territorial a conduit plusieurs CCIR devant fusionner à différer la mise en œuvre de certaines fonctionnalités RH offertes par le système national.

Une autre échéance réside dans l'accompagnement du réseau dans la mise en application effective de la

DSN. Les CCI sont actuellement en attente d'un décret devant préciser l'échéance à laquelle elles seront contraintes de passer en DSN. **Pour autant, le SIRH peut actuellement répondre aux exigences de la DSN phase 2 et sera adapté à celles de la norme phase 3 pour le 1^{er} janvier 2017**, dans la mesure où quelques CCIR adopteront volontairement ce mode déclaratif à cette prochaine échéance.

L'extension du SIRH des CCI à de nouvelles populations constitue une perspective d'évolution qui a d'ores et déjà pris corps **avec l'intégration, depuis le 1^{er} juillet 2016, de l'établissement d'enseignement supérieur Grenoble Ecole de Management**, doté depuis cette date du nouveau statut juridique d'EESC, société employeur sous convention collective spécifique. **Le SIRH a capacité, suivant cet exemple, à accueillir d'autres écoles ou établissements de formation adoptant ce**

statut, ainsi que le personnel des services industriels et commerciaux gérés par le réseau, non transféré par la loi aux CCIR.

Le SIRH des CCI est un outil de transformation organisationnelle de la filière RH au sein du réseau consulaire, **laquelle est passée en 6 ans du stade de services locaux indépendants à celui de centre de ressources national**, au prix d'un effort intense de refonte et de standardisation des processus, de mutualisation des ressources techniques et humaines.

CATÉGORIE - SI RH

De Excel au web 2.0, ou comment impliquer 20 000 collaborateurs dans le challenge transformation RH de Leroy Merlin Russie



CHRISTOPHE BOULANGER

Diplômé de l'ISEG, Christophe commence sa carrière dans le retail chez Leroy Merlin. En 2003, il est nommé directeur achat pour l'ouverture du premier magasin

Leroy Merlin en Chine. Deux ans plus tard, il devient Directeur Decorating Company, sa mission principale le lancement d'une nouvelle offre incluant le design, les travaux et le contrôle qualité des appartements. En 2008, Christophe quitte la Chine pour devenir Directeur du magasin Leroy Merlin de Moscou avec plus de 560 collaborateurs et 22 chefs de secteurs pour un CA de 130 Millions d'euros (3e CA de la société). Après 3 ans au sein de ce poste avec des résultats très concluant, Christophe devient Directeur du Développement des compétences et de la Formation, toujours pour Leroy Merlin Russie.



Leroy Merlin Russie est une filiale du groupe ADEO (Leroy Merlin, Bricoman, Zodio...).

Évidemment spécialisé dans le bricolage, mais en apportant les services de base du grand distributeur (livraison, installation, reprise marchandise).

L'entreprise a été créée en 2002 et le premier magasin a ouvert à Moscou en 2003.

Aujourd'hui l'entreprise compte 20 000 collaborateurs et 50 magasins couvrent le territoire Russe.

Leroy Merlin Russie prévoit d'ouvrir 20 magasins par an et rapidement d'arriver à 50 000 collaborateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Leroy Merlin est implanté en Russie depuis 12 ans et connaît une forte croissance malgré le contexte économique difficile.

Lorsque les premières réflexions sur le SIRH ont débuté il y a 2 ans, il y avait 20 magasins et moins de 10 000 collaborateurs. Nous en sommes aujourd'hui à 48 magasins, 18 000 collaborateurs et les ouvertures de magasin continuent.

Nous prévoyons d'embaucher 5 000 nouveaux collaborateurs par an, d'ouvrir 20 nouveaux magasins par an et évidemment d'avoir de nombreux talents à gérer : voilà le challenge proposé.

Il était donc nécessaire de trouver un outil à la fois décentralisé mais qui permette d'avoir une vision centralisée et synthétique. L'enjeu était d'offrir un outil pour le développement du management de proximité

facilitant la remontée d'informations vers les RH qui peut alors ajuster ses plans d'action plus finement grâce à un suivi macro.

Du local au global et du global au local

RÉALISATION DU PROJET

La première phase du projet concernait la connexion avec la base collaborateurs afin de synchroniser les métiers, les entités et les collaborateurs. Une grande importance a été donnée à la qualité de la donnée dans HR MAPS afin de s'appuyer sur des données fiables.

La deuxième phase fût la mise en place de la gestion des formateurs et formations. L'organisation Leroy Merlin encourage les collaborateurs à être aussi formateurs internes : Il a fallu procéder à une identification des formateurs internes et de leur spécialisation. Pour le catalogue de formation, le contenu pédagogique est défini par le service formation au siège. Plus de 600 formations sont aujourd'hui en ligne dans le catalogue. Les sessions de formation sont définies localement par le service formation de chaque magasin. Ce sont eux qui à ce moment-là se chargent de l'inscription des collaborateurs.

Pour mettre en œuvre ce volet, une réunion annuelle de tout le service RH a eu lieu pour présenter les nouveautés de l'outil, et deux personnes du siège ont été désignées afin d'aller dans les magasins former les responsables formation.

Le troisième périmètre a été d'intégrer les modèles de compétence dans l'outil en les liants aux postes et aux formations.

La force du SIRH HR MAPS que nous avons mis en place est de LIER les besoins de formation des postes (besoin entreprise) ET le besoin de développement des compétences (besoin collaborateur).

Sur un triptyque interconnecté : Poste / Compétence / Formation avec le collaborateur au centre, l'outil SIRH prend toute sa puissance par rapport à des solutions uniquement axées sur la compétence OU sur la formation.

Sur ces bases Cœur de métier, le SIRH permet de gérer :

- Un catalogue de formation
- Des Modèles de compétence
- Un Profil individuel et plan de formation (PDI)
 - Les talents : Déclaration / Suivi / Plan de formation (Poste / Compétence et Formation)
 - Les organigrammes et les organigrammes de succession
 - Des entretiens d'intégration
 - Des entretiens d'évaluation (de compétence)
 - Un calendrier de gestion des sessions de formation
 - La mobilité des collaborateurs

À partir de là le SIRH a eu un développement exponentiel lié à la mise en place des modules périphériques :

Gestion des talents : 500 personnes impactées, mais surtout 1200 talents enregistrés, mis à jour et suivi automatiquement.

Entretiens d'évaluations : phase 1 (test en situation), 400 personnes impactées et 1500 entretiens enregistrés

dans la base. (Phase 2 : 6000 entretiens prévus)

Gestion de la formation : 1 000 000 d'heures de formation suivies et gérées à partir de l'individu (micro) jusqu'au niveau corporate (macro). Vue par métier / par compétence / par type de formation (données agrégées)

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été initié par le service « gestion de la formation et développement des compétences ». La décision a été de créer un outil RH via l'IT et non d'adapter un outil IT aux RH. Cela représente une vingtaine de personnes au siège pour l'ingénierie pédagogique, la gestion du catalogue de formation, la mise en place du référentiel de compétence spécifique à la Russie et la mise en œuvre de HR MAPS.

Dans chaque magasin qui compte entre 300 et 600 collaborateurs, une à deux personnes gèrent le back office. Elles organisent la logistique des formations (salle, formateur, date, inscriptions) avec de nombreuses alertes afin de les aider dans la gestion au quotidien. Et surtout elles suivent la qualité des parcours de formation et disposent de l'offre pédagogique en ligne

Le service informatique a aussi été partie prenante pour la mise en place de la

synchronisation de la paye, le besoin de données cohérentes ainsi que la sécurité des données (Audit de sécurité, contrôle de cohérence, back up).

Le fournisseur du logiciel HR MAPS a été fortement impliqué dans les phases de conception fonctionnelle, de déploiement, de prise en compte des retours utilisateurs. Ainsi l'éditeur basé en France et son représentant local à Moscou ont été présents à nos côtés pour développer rapidement une solution opérationnelle en mode Agile.

Dans la phase initiale du projet, 1 semaine de réunion avait lieu tous les mois à Moscou (Comité de pilotage). Après 1 an, cette fréquence est passée à 1 semaine tous les 2 mois et est actuellement à quelques jours par trimestre, le tout complété par des échanges Skype et un helpdesk online pour les tickets.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La dispersion des magasins sur plusieurs fuseaux horaires et la forte croissance de Leroy Merlin en Russie ont créé des difficultés de communication sur le projet. La forte implication de tous les partenaires et participants au projet a permis de pallier à cette problématique de forte croissance et de décalage horaire.

Au début du projet nous avons dû remettre en question le fonctionnement RH interne avec une mise à l'épreuve de nos processus et modes de fonctionnement : Étions-nous clair dans nos processus et mode de fonctionnement ? Tout le monde était-il bien aligné ?

Que voulions-nous réellement voir et gérer ? Étions-nous capable d'aller aussi loin ? Nous avons pu ensuite développer un outil centralisé et synthétique avec le travail fait en amont sur notre fonctionnement.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Fiabilisation des processus et de l'outil avant chaque nouvelle étape afin de limiter la prise de risque liée au déploiement d'un outil concernant 18 000 collaborateurs (avec un plan à 45 000).

Montée en charge progressive de l'outil avec à chaque étape un nombre de plus en plus important d'utilisateurs pour faciliter l'adoption du logiciel.

Remplacement progressif des fichiers Excel par l'utilisation d'un outil informatique permettant localement au niveau micro de réaliser la saisie, et au niveau macro d'avoir une consolidation automatique des données.

Organisation de l'équipe du service formation avec une présence au siège et des relais locaux afin de faciliter l'introduction de HR MAPS auprès des populations concernées.

Pour les innovations du projet :

- Création conjointe du logiciel qui permet une adaptation aux besoins.
- Cœur de métier solide permettant une gestion souple des périphéries
- Recherche constante de : Productivité (gain de temps) / Consistance (appropriation de l'outil par chaque utilisateur) / Efficacité.

Et la création d'un outil RH par et pour les RH !

RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats sont allés au-delà de nos attentes, après 3 mois de lancement la totalité des magasins étaient connectés. Après 9 mois, les entretiens électroniques ont surpassés nos estimations (prévu 100, réalise 1500). L'outil a très vite été adopté par les utilisateurs qui, au bout d'un an, demandaient déjà des évolutions périphériques (organigramme, gestion des talents, mobilité...). Il a permis de créer une

base de données RH (hors salaire et administration) et de gérer et suivre la formation des collaborateurs au niveau local mais également au niveau corporate (agrégation et pilotage des besoins de l'entreprise en formation et développement des compétences).

L'outil a aussi permis une montée en compétence des équipes formation / RH et société.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

À court terme l'objectif principal est la **mise en place d'un portail self-service RH** pour tous les collaborateurs et managers. Le portail self-service est la refonte de deux blocs : accès collaborateur et manager ainsi que le catalogue de formation.

L'objectif est d'étendre ce portail de gestion des talents pour en faire une vitrine pour tous les services RH proposés au collaborateur et manager. Le portail de service RH sera organisé en trois grands blocs :

- Données générales : catalogue de formation, référentiel des métiers et compétences, parcours de développement, tableaux de bord RH pour tous, partage de documents
- Moi : mon profil visuel, mon développement individuel, les formations pour mon métier
- Mes actions : différentes actions de validation des processus de demande de formation, mobilité ...

Nous étudions également la possibilité de connecter HR MAPS à notre outil de gestion des temps et absence, notre outil de gestion des congés, de faire des demandes d'attestation ou certificats à la RH, signaler les changements de situation... C'est aussi un moyen de faire venir plus souvent les collaborateurs dans la partie de gestion de leur carrière qu'une fois par an pour préparer l'entretien obligatoire.

Cet outil permettrait d'être en adéquation avec les nouvelles générations qui souhaitent se connecter partout depuis leur mobile. Le site se doit d'être

utilisable en multi-écrans et sur mobiles en particulier. Cela pose aujourd'hui aux DSI des contraintes de sécurité d'accès aux données. Dans le même temps, une tendance est de dire que plus il y a de données, moins il y a de problème car trier dans la masse d'information devient impossible. Et cela est renforcé par le fait que les collaborateurs/utilisateurs prendront plus soin de la sécurité d'accès si leurs données personnelles sont accessibles via le portail.

La fiche visuelle pour le collaborateur sera adaptée pour « voir » le parcours d'un candidat au recrutement. Un recruteur pourra en un clin d'œil juger de l'adéquation entre le profil du candidat et le poste cible. Une aide complémentaire sera apportée avec un algorithme de matching donnant un % d'adéquation au poste.

À moyen terme, un outil d'analytics devra être branché sur HR MAPS. Sans parler de big data, il y a une somme d'information qui ne demande qu'à être analysée afin d'en sortir des tendances et des pistes d'amélioration de l'image de marque de l'employeur.

Exemple de points intéressants à analyser plus finement sur la base des informations collectées : Qu'est-ce qui fait qu'un collaborateur reste ou parte, quels ont été les bons points de son intégration, identification des risques de départ afin d'anticiper le plan de succession, etc.

Sur le long terme, un module de gestion des avantages et bonus viendra compléter la plateforme. En effet, l'évolution de la masse salariale est pilotée par les résultats des évaluations des collaborateurs provenant de HR MAPS, tout en étant contraint par un % d'augmentation. La solution permettra une approche de haut en bas, puis une consolidation remontante. Un système de points sera utilisé afin de décorréliser le mérite et l'argent. Ainsi il est plus facile de distribuer des points de façon impartiale. Une valeur sera ensuite donnée au point afin de calculer l'augmentation de chacun.

Mise en place d'un outil mutualisé de pilotage des compétences dans les entreprises du marché international de Rungis



STÉPHANE VULFRANC

Diplômé en sciences humaines de l'Université Paris X, il a d'abord été formateur pour adultes avant de participer à plusieurs créations d'entreprises de services.

Cette double connaissance, des publics en transition professionnelle et des entreprises qui recrutent, l'amène à travailler en 1998 pour des collectivités dans le secteur de l'accompagnement vers l'emploi, puis en 2007 pour l'assurance chômage comme pilote d'expérimentations de placement. En 2011, il conduit en tant que directeur la création du groupement d'employeurs du Marché International de Rungis. Dans ce cadre, il conçoit et développe des projets et des actions mutualisées de gestion des RH et des compétences.



Implantée sur le plus grand marché professionnel de produits frais au monde, cette association d'entreprises regroupe une centaine de PME parmi les plus dynamiques de Rungis. Le cœur de métier du GE, c'est le recrutement et la mise à disposition de talents professionnels en temps partagé ou pour des périodes déterminées. Pour être attractif et sécuriser les parcours de ses salariés, Rungis GE recrute essentiellement en CDI. En cinq ans, le groupement a acquis une légitimité qui l'autorise aujourd'hui à développer des services en matière de pilotage des parcours professionnels et de gestion des compétences, tant au niveau de l'entreprise qu'à celui du marché.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Marché International de Rungis (MIN) est le plus grand marché professionnel de produits frais au monde. Pour générer 9 milliards de CA annuel et brasser 2,5 millions de tonnes de marchandises, il rassemble sur 2 km² un millier de TPE et PME dynamiques qui concentrent leur énergie sur leur cœur de métier et ne développent que très rarement la fonction RH en interne. Il est ainsi difficile d'avoir une réelle visibilité sur le nombre de personnes travaillant pour le marché de Rungis, le nombre de recrutements par an, les flux de personnel. Toutes ces interrogations révèlent un réel besoin de formalisation des compétences sur ce marché.

Rungis GE est un groupement d'employeurs exclusivement dédié au MIN. Depuis 2011, il est partenaire au quo-

tidien d'une centaine d'entreprises et poursuit son développement.

Le GE recrute et met à disposition de ses adhérents des salariés répondant à des besoins souvent atypiques dans le contexte francilien, sur des métiers qui font souvent l'objet de fortes difficultés de recrutement. Par un patient travail sur les partenariats assurant un sourcing de candidats unique, son équipe a développé une expertise reconnue dans la détection, l'accompagnement vers et dans l'entreprise et la fidélisation de talents professionnels dont les entreprises ont besoin. Mais, pour que chaque entreprise ait la bonne compétence à disposition au bon moment, bien recruter n'est pas suffisant. Il faut aussi faire évoluer les compétences des salariés en poste et assurer la fluidité de leurs parcours, dans l'entreprise ou sur le marché qui constitue une entité assez cohérente.

Association d'entreprises créée par des entrepreneurs pour des entrepre-

neurs, le GE dispose d'une légitimité et d'un savoir-faire qui lui permettent de se positionner comme maître d'œuvre d'un outil mutualisé de gestion de ces compétences.

L'idée du projet est de construire des outils de gestion des compétences. Les fondations de cette ressource sont constituées par un ensemble de référentiels qui permettront de formaliser les connaissances empiriques accumulées par le GE et ses partenaires sur les métiers du MIN au travers d'un Référentiel métiers, d'un Référentiel compétences et d'un Référentiel et catalogue de formations. A partir de ces bases ont été développés des outils simples de gestion des ressources humaines et d'aide au pilotage des parcours d'évolution des compétences.

RÉALISATION DU PROJET

C'est en 2015 qu'un faisceau d'opportunités se présente pour permettre la réalisation du projet : la DIRECCTE Ile-de-France lance un appel à projet pour soutenir des expériences de GPEC territoriale au moment où le GE réfléchit avec Laurence Huberty, consultante en GPEC et ancienne DRH, à l'adaptation expérimentale pour le MIN d'un ensemble de référentiels qu'elle a conçu pour les collectivités territoriales. Un dossier est monté et le projet de Rungis est retenu. Il consiste à créer les référentiels et à expérimenter leur utilisation dans des entreprises pilotes : deux adhérents du GE qui ont au moins doublé leur effectif au cours des 5 dernières années, plus le GE lui-même et ses 60 salariés mis à disposition dans différentes entreprises.

Par soucis de simplicité et d'évolutivité, plutôt que de créer un logiciel, le choix est fait de développer l'outil sous SharePoint et de partager des documents de l'Office Microsoft. Cette solution a été choisie pour sa simplicité et sa possibilité d'être accessible sur la majorité des postes, critères majeurs compte tenu de la cible : des dirigeants de petites entreprises, pas tous très à l'aise avec les outils informatiques et disposant de peu de temps à consacrer à la RH.

La première phase consiste à construire les référentiels :

- **Le référentiel des métiers** : Le référentiel est réduit à 32 métiers pour les besoins du MIN. Chaque métier est décrit dans une fiche métier qui décline d'abord les activités exercées (une dizaine ou une quinzaine), puis les compétences requises pour exercer ces activités. Les compétences qui sont indiquées dans les fiches métiers sont des compétences génériques, des intitulés, et sont assorties d'un niveau de 1 à 4 (de sensibilisation à expertise). Enfin, la fiche métiers comporte d'autres rubriques : conditions d'accès, conditions d'exercice.

- **Le référentiel des compétences** : L'approche de la compétence retenue dans notre démarche est une approche transversale : les compétences indiquées sont les mêmes d'un métier à un autre. Ce qui va différencier les métiers, c'est la combinaison des compétences mobilisées par un métier, le niveau de compétence requis et les activités ou résultats que ce niveau doit permettre d'obtenir en fonction du contexte professionnel dans lequel évoluent les personnes qui exercent ces métiers. Réparties en familles, les compétences sont au nombre de 80.

- **Le référentiel des formations** : C'est l'ensemble des actions de formation référencées par le GE, mises en relation avec les compétences qu'elles ont vocation à acquérir ou développer et qui figurent dans le référentiel des compétences. Ce référentiel indique l'intitulé de l'action de formation, son code, l'organisme qui la dispense, le nombre de jours de formation, le lien avec la ou les compétence (s) que cette action peut permettre d'acquérir ou développer. Pour chaque action de formation référencée sont donc indiqués les niveaux de compétence correspondants ainsi que leurs codes. À l'inverse, à partir des niveaux de compétence, il est possible d'identifier les actions de formation dont les objectifs pédagogiques et le contenu correspondent aux indicateurs de compétences décrits dans la fiche compétence.

- **Le catalogue de formation** : C'est l'ensemble des fiches actions de formation qui décrivent les publics concernés, l'organisme de formation, les objectifs pédagogiques, le contenu de la formation, le nombre de jours, le lieu et le coût de la formation. Un lien hypertexte renvoie vers le site de l'organisme de formation.

La deuxième phase consiste en la construction d'une application pour l'utilisation des référentiels dans les entreprises :

Des interfaces sont construites pour alimenter des bases de données permettant le pilotage des parcours des salariés. Chaque entreprise

a accès à son espace personnel qui lui permet de gérer sa liste du personnel, ses référentiels et de créer des fiches d'entretien. Les fiches créées sont dynamiques et utilisent les fiches des référentiels. Ce système permet de passer d'une approche collective de l'emploi (le métier), indispensable à la mise en place d'une GPEC, à une approche individuelle (le poste) permettant aux entreprises de disposer d'une parfaite connaissance des activités et compétences de leurs salariés.

La troisième phase est l'expérimentation de la mise en œuvre pratique :

Nous construisons pour 2 entreprises pilotes les bases référentiels (liste des salariés, fiches métiers rattachées, fiches de compétences et référentiel de formations). Une fois tous les référentiels construits, nous avons ouvert un accès personnalisé à l'outil pour toutes les entreprises.

Cet accès permet d'accéder aux 32 fiches métiers servant de référentiel pour tous les métiers du marché de Rungis et aux 80 fiches de compétences. Les fiches métiers listent les compétences nécessaires pour chaque métier avec des liens dynamiques renvoyant vers les fiches compétences correspondantes tandis que les fiches compétences proposent pour chaque compétence un lien vers une page web regroupant la liste des formations recommandées pour améliorer sa maîtrise de la compétence en question.

L'accès personnalisé permet également de visualiser la base de données salariés, de l'éditer avec toutes les informations personnelles et professionnelles pour chaque salarié et d'accéder à « Mes fiches de poste », contenant toutes les fiches de poste basées sur les fiches métier et adaptées au poste de chaque salarié. Il y a autant de fiches de poste que de salariés. Elles ont été construites par l'équipe projet dans un premier

temps mais sont éditables par les entreprises adhérentes qui peuvent en ajouter de nouvelles au fur et à mesure de leur recrutement. C'est notamment un bon support pour les recrutements futurs mais également pour les entretiens annuels des salariés.

Cela permet également d'accéder à « Mes entretiens » : L'entreprise peut créer de manière automatisée une fiche d'entretien personnalisée par salarié en fonction des informations contenues dans les deux parties précédentes et avec des liens vers les descriptions de postes et formation afin de rendre l'entretien complet et dynamique. Le manager peut directement regarder les formations possibles pour son employé lors de l'entretien grâce aux liens présents sur le formulaire.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

La méthodologie générale retenue pour le projet est la suivante :

- L'équipe projet est réduite au directeur du GE et à la consultante externe, Laurence Huberty. Les autres membres de l'équipe de gestion du GE sont associés en groupes de travail pour des échanges et des validations sur les fiches. Des personnes ressources sont identifiées pour des compléments d'information en fonction des besoins.

- Un prestataire externe est choisi pour réaliser des paramétrages et des développements sous SharePoint.

- Le suivi du projet est assuré en conseil d'administration du GE auquel est invitée la DIRECCTE qui cofinance.

En amont et tout au long du projet, l'équipe a communiqué pour sensibiliser les entreprises et faciliter leur participation le moment venu.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Sur les référentiels

En matière de référentiels, il existait des ressources, y compris dans la branche du commerce de gros. Mais elles n'étaient pas dynamiques et n'intégraient pas les compétences comme une donnée transversale à tous les métiers. Elles ne permettaient pas non plus la mise en relation entre les compétences et les formations disponibles pour les atteindre.

Sur la GPEC

Avoir recours à une ressource externe pour la gestion des compétences, c'est courant. Ce qui l'est moins, c'est de mutualiser cette ressource avec les entreprises de son secteur et de son territoire. C'est l'ambition de la démarche de Rungis GE et du dispositif qu'il met en place. L'effet produit est que le pilotage peut se faire au niveau de l'entreprise, au niveau d'un groupe d'entreprises (un secteur de produits par exemple) ou à celui de l'ensemble du marché. L'outil est le même en mode gestion de carrière pour une entreprise lambda et en mode observatoire des métiers.

Sur le dispositif de base documentaire en ligne

L'architecture élaborée permet, en tout simplicité, de naviguer entre des données reliées par des liens. Dynamisme et simplicité d'utilisation sont les points forts de la partie référentiels, avec bien sûr le contenu collant au plus près des besoins des PME du MIN. Ces deux qualités rendent l'utilisation de l'outil accessible sans formation. De plus, les possibilités de paramétrage tant sur le plan ergonomique que technique avec la plateforme SharePoint sont quasi infinies.

Enfin, le point qui est peut-être le plus innovant réside dans la production de grilles d'entretien professionnel dynamiques, c'est-à-dire liées aux fiches de poste qui sont

elles-mêmes liées aux références métiers et compétences, mais aussi aux formations disponibles pour des besoins personnalisés. Les entreprises disposent ainsi d'un moyen efficace de répondre à leurs obligations réglementaires de gestion des parcours de leurs salariés : mener des entretiens d'évaluation et passer d'une obligation de cotiser pour la formation à une obligation de former.

En terme de développement de l'activité du GE, la plateforme réalisée va permettre de piloter des parcours interentreprises à l'échelle du marché de Rungis.

La taille des entreprises limite en effet les perspectives d'évolution pour les salariés. Mais les opportunités existent à l'échelle du marché pour des salariés dont l'expérience et la culture « Rungis » sont des atouts précieux. Le GE, fort de sa position, compte utiliser la plateforme pour organiser des passerelles entre les entreprises. Il ne s'agit pas de gérer du débauchage mais de permettre à chacun de trouver la meilleure place pour exercer ses compétences, dans le respect des intérêts des entreprises.

Techniquement, il est envisagé d'utiliser la possibilité de suspension de contrat lorsqu'un salarié et son employeur conviennent ensemble qu'il est souhaitable de trouver une solution de mobilité externe. Le GE recrute le salarié en CDD pour lui proposer un essai dans une autre entreprise adhérente. A l'issue, le salarié peut conclure un CDI sans période d'essai dans la nouvelle entreprise ou réintégrer la première en retrouvant son CDI.

Cette prestation représente un potentiel important de développement de l'activité du GE en étendant le champ de ses prestations et en ciblant de nouveaux adhérents qui n'ont pas forcément de besoins en mise à disposition mais recherchent des solutions pour la mobilité externe de certains de leurs salariés. C'est aussi un facteur valorisant pour l'attractivité de la zone d'emploi.

L'OPCA, les syndicats de grossistes et leur fédération sur le MIN, UNIGROS, ont été rencontrés régulièrement, de même que les organismes de formation opérant sur le marché.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTE ET SOLUTIONS APPORTÉES

La sensibilisation des PME à la gestion des ressources humaines est toujours compliquée et difficile, pour plusieurs raisons : la taille des entreprises et la carence de personnel en charge de la fonction, la « culture managériale », d'autres priorités orientées sur le cœur de métier, etc. Pourtant, le besoin est toujours plus prégnant et vital pour la survie des entreprises : leur capacité à s'adapter aux évolutions de leur environnement en dépend.

Les réformes récentes ont toutefois attiré l'attention des dirigeants de PME sur la fonction RH mais, jusqu'à maintenant, leur caractère contraignant a plus développé l'anxiété qu'il n'a engendré de réactions.

La pédagogie adoptée par le GE de Rungis pour amener les nombreux managers de PME adhérentes à intégrer la GPEC dans leur stratégie a consisté, plutôt que de les convaincre par des discours théoriques, à procéder par l'exemple. Les outils créés sont expérimentés sur deux entreprises pilotes volontaires, ainsi que sur les salariés du GE mis à disposition. Une trentaine d'adhérents peuvent ainsi rapidement évaluer l'utilisation des outils « sur pied ».

RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

La mise en œuvre du dispositif a été testée sur deux entreprises et sur la totalité des salariés du GE mis à disposition d'une entreprise adhérente, soit 3 entreprises, 120 salariés et 120 fiches de poste. Dans les deux entreprises pilotes, les premières fiches d'entretien sont produites et les entretiens programmés.

Tous les recrutements du GE sont réalisés aujourd'hui avec une fiche de poste issue des référentiels métiers et compétences. Chaque entreprise concernée est invitée à utiliser les référentiels et leurs outils pour tout son effectif.

Ainsi, l'étape suivante, qui est en cours de réalisation et doit se poursuivre pendant environ un an, consiste dans le déploiement de la démarche à l'ensemble des entreprises adhérentes du GE pour atteindre 65 entreprises, 1 300 salariés et autant de fiches de poste.

A cette étape, l'outil permettra de dépasser la gestion des compétences à l'échelle de l'entreprise pour l'étendre à la gestion mutualisée au niveau d'un secteur de produit ou même de l'ensemble du Marché International. Ces effectifs seront en effet suffisamment significatifs pour commencer à mener des analyses sur :

- La pyramide des âges et ancienneté
- La cartographie des compétences en poste
- Les besoins en compétences stratégiques ou les besoins non couverts en matière de formation, etc.

A terme, il est projeté d'intégrer toutes les entreprises ayant fait appel au GE ces 5 dernières années, soit environ 80 et 2 500 salariés.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

L'outil de gestion des compétences est destiné à devenir le socle d'un observatoire des emplois du MIN de Rungis. Il permettra de formaliser la connaissance qui est aujourd'hui partagée par de nombreux acteurs sans synthèse faute de coordination et du fait de la multitude des entreprises opérant sur la zone d'activité.

Cette connaissance est fondamentale pour assurer la pérennité et le développement des TPE et PME qui font du MIN de Rungis une zone d'activité singulière et stratégique : pour l'alimentation des franciliens, pour l'économie de la région Ile-de-France, pour le rayonnement de la culture culinaire française à l'international qui sera plus fort encore avec la création programmée d'une Cité de la Gastronomie.

La fonction RH dispose de nombreuses données sur l'entreprise et ses collaborateurs. Avec le développement des technologies elle a maintenant la possibilité de les analyser pour améliorer sa gestion. Ce trophée a pour objectif de récompenser les entreprises qui ont mis en place des systèmes d'analytique ou de prédictif RH (analyse des données GPEC sur les compétences et évolutions des métiers, analyse des causes de l'absentéisme ou analyses prédictives des risques de départ...).



CATÉGORIE - ANALYTICS RH

Canal +, créateur de carrières originales



JULIETTE COUAILLIER

Diplômée de l'ESCEM, Juliette Couaillier, commence sa carrière comme Key Accounts manager

chez IDP, une société spécialisée dans le développement de solutions de télévision interactive. Elle intègre le Groupe CANAL+ en 2004 où elle occupe différents postes au sein du Pôle Distribution, dont celui de Directrice du Marketing des Equipements et Services puis de Directrice de la Gestion de Projets, avant de rejoindre les ressources humaines en juillet 2012 en tant que Directrice de la Formation, en mars 2016 elle est nommée Directrice du Développement RH



Le Groupe CANAL+ est le premier groupe de télévision payante en France : il est leader dans l'édition et la distribution de chaînes premium et thématiques.

Le Groupe est représenté à l'international par sa filiale CANAL+OVERSEAS dans les DOM TOM, en Afrique, en Pologne et au Vietnam. C8, CStar et futur CNews constitue son activité de TV Gratuite, s'appuyant sur la Régie Publicitaire du Groupe. Pionnier dans les nouveaux usages télévisuels, le Groupe développe depuis quelques années des services de télévision innovants qui visent à renouveler l'expérience média et les modes de consommation de la télévision.

Parallèlement à ses activités de télévision, le Groupe CANAL+ est un acteur de référence dans la production et la distribution de films de cinéma avec STUDIOCANAL.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

La culture Canal se compose de trois éléments fondamentaux : la recherche de l'excellence (au travers des contenus, du traitement...), l'innovation (modes de production, distribution...) et l'expérience (du spectateur, de l'abonné, du collaborateur). Ces éléments sont partagés à l'interne comme à l'externe, c'est ce que nous voulons offrir à nos clients. Cette culture est donc nécessairement véhiculée par les RH, pour faire de notre entreprise un « révélateur de talents et un créateur de carrières originales ».

La physionomie du Groupe CANAL+ a beaucoup évolué ces dernières années avec un accroissement de nos activités à l'international, l'apparition de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles approches résultant de la digitalisation des médias.

D'un point de vue RH, la connaissance du Groupe, de ceux qui le font et de nos métiers est le facteur de succès.

Aussi nous devons questionner nos modes de fonctionnement RH et notamment notre pratique très orale et assez peu processé, où l'historique de notre équipe RH et le faible turn over de nos équipes opérationnelles nous assurait une connaissance individuelle de nos effectifs. Enfin le bouleversement de nos équipes au cours de la dernière année confirme ce changement et la nécessité de s'appuyer sur des outils agiles et efficaces en parallèle de notre connaissance individuelle de chacun.

Conscient de cette problématique au cœur des RH : « avoir la bonne personne au bon endroit au bon moment », dans un contexte toujours plus mouvant, nous n'avions pas pour autant de projet spécifique et encore moins de projet data analytics.

De la même manière que nous sommes des créateurs de contenus originaux, nous souhaitons nous positionner comme « Créateur de carrières originales » : prendre des risques, expérimenter de nouveaux métiers, confronter les approches,

anticiper les évolutions métiers et gagner en agilité. Pour répondre à ces enjeux nous devons encourager et accélérer la mobilité interne ; avec sur le périmètre France plus de 200 mobilités par an, et plus de 300 métiers : le champ des possibles est large.

L'évolution de nos organisations, l'appétence des jeunes générations à des mobilités plus rapides et l'apparition de nouveaux métiers nous ont conduits à revoir notre programme BOUGEZ+, qui accompagnait jusqu'à la mobilité interne, pour un programme plus ambitieux, celui de CANAL+ CREATEUR DE CARRIERES ORIGINALES.

Notre partenariat avec Clustree, jeune start up offrant une approche tout à fait nouvelle au travers d'une solution en apparence « magique » qui capitalise sur les données internes et externes pour alimenter des décisions RH basées sur un discours de preuves, est finalement le résultat d'une rencontre des bonnes personnes au bon moment.

RÉALISATION DU PROJET

Même si Le Big Data est un sujet cœur pour le groupe CANAL+, notamment au travers de notre moteur de recommandation de programmes à destination des abonnés, nous n'avions pas pour projet d'en faire un sujet RH. Nous avons rencontré Clustree début 2015 à l'initiative de la DRH du pôle Distribution, naturellement sensibilisée au sujet data, par les équipes opérationnelles gérées, qui suite à la lecture d'un article présentant l'entreprise et son approche a contacté Bénédicte de Raphaélis Soissan, la fondatrice, par twitter.

Cette première rencontre a été une prise de conscience des opportunités d'une telle solution. La simplicité de la solution, de son interface, et son faible impact sur nos systèmes nous ont rapidement convaincus. Nous allions pouvoir adresser la mobilité sous un nouvel angle : élargir la connaissance de nos collaborateurs, favoriser la transversalité, développer une approche plus segmentée et surtout innover au sein des RH.

Un projet transverse et fédérateur pour impulser modernité et innovation dans nos pratiques RH.

Après plusieurs rendez-vous, nous avons contractualisé avec Clustree et commencé la mise en place de leur module dédié au sourcing interne. L'outil fonctionne de manière assez simple : nous lui envoyons les données dont nous disposons sur nos collaborateurs, Clustree les étoffe avec les données externes publiques disponibles (par exemple sur LinkedIn) et les croise avec les millions de parcours de carrière collectés pour ensuite proposer des candidats qui correspondent aux offres de poste soumises avec un niveau de matching pour chaque collaborateur selon plusieurs critères (formation, compétences, parcours).



La mise en place de cet outil de gestion de la mobilité nous permet de répondre à 3 enjeux forts :

1. Faciliter et étendre le sourcing interne

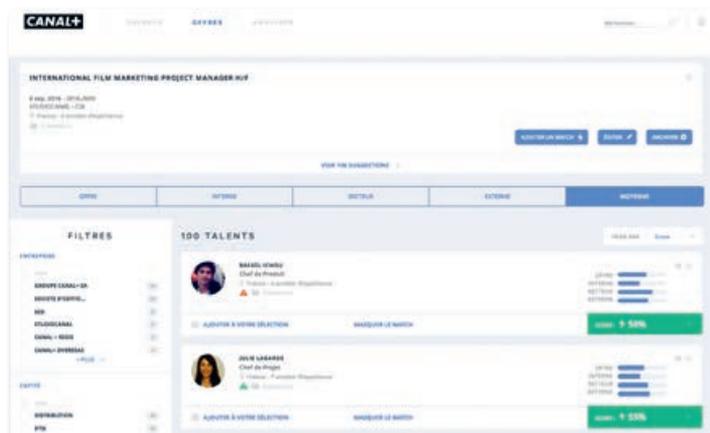
L'outil nous permet de professionnaliser la fonction RH en généralisant l'approche sourcing en interne :

- d'identifier rapidement les potentiels internes pour des postes nécessitant une expertise ou une connaissance spécifique, qu'ils soient dans une démarche de mobilité ou non,
- d'élargir le champ de recherche de chaque entité aux autres entités du Groupe,
- pour gagner du temps sur le processus de recrutement et enfin poser les premiers jalons d'une approche internationale.

En effet pour certains postes nous pouvons manquer d'inspiration ou de candidat, les « suggestions » Clustree nous permettent d'alimenter les échanges et ouvrent de nouvelles opportunités.

Le taux de match entre un candidat et un poste est détaillé en un simple clic en fonction des critères définis et du niveau de pondération retenus. Dans notre cas il s'agit d'un outil de mobilité interne, nous allons regarder en priorité les compétences déjà détenues. Le profil ne matche pas à 100% mais nous sommes capables dès ce niveau d'identifier le reste à faire et donc l'opportunité ou non de contacter ce candidat potentiel.

Clustree permet également de faire d'analyser la définition du poste que nous proposons, en comparant les compétences et le profil demandés pour ce poste à un poste équivalent dans d'autres entreprises (même secteur ou secteur élargi). Cela nous permet d'identifier certains écarts et le cas échéant de réactualiser nos fiches métiers ou de questionner le dimensionnement du poste et ainsi nos organisations.



2. Proposer des mobilités internes audacieuses

Avec la mise en place de cet outil, nous pouvons accompagner plus facilement les souhaits d'évolution en fonction des offres disponibles, proposer des mobilités rapides classiques ou transverses pertinentes et détecter les compétences à acquérir pour aller vers un nouveau métier. Dans le cadre des entretiens professionnels, la saisie des « souhaits » de chaque salarié va nous permettre d'accompagner et d'enrichir la définition du projet professionnel de chacun. L'outil est au service de la gestion des talents et propose une interface qui nous permet d'aller sur la fiche de chaque collaborateur pour l'enrichir en y ajoutant chacun de ses souhaits ou des compétences supplémentaires. Il analyse également chaque profil et nous propose différents indicateurs en fonction des données à disposition tels que le risque de départ de chaque collaborateur.

3. Faire évoluer nos organisations et accompagner l'émergence de nouveaux métiers

Nous améliorons notre connaissance des nouveaux métiers (par exemple liés au big data) en utilisant Clustree pour faire un benchmark externe des formations et des compétences détenues par les personnes occupant ces nouveaux métiers. De plus, challenger la définition d'une offre saisie dans Clustree pour maximiser le « taux de match », nous encourage à renforcer notre orientation compétences versus profil. Cela nous permet également d'identifier les collaborateurs internes qui détiennent une partie des compétences requises pour favoriser la transition des métiers classiques vers les nouveaux métiers.

Notre objectif court terme est de proposer des mobilités internes et des parcours de carrière audacieux aux 3700 collaborateurs Canal + basés en France. Dans un premier temps, nous avons fait le choix d'ouvrir la solution à l'ensemble de nos RRH,



qui ont donc accès aux 120 offres publiées pour lesquelles ils peuvent accéder aux 820 suggestions de candidats internes.

Pour mener à bien ce projet, nous avons mis en place 2 types d'actions majeures :

- Convaincre du bien-fondé du projet et de ce qu'il pouvait nous apporter :

En effet l'utilisation du big data RH suppose la collecte et la mise à disposition de données salariés de qualité. Ce premier point n'était à priori pas notre point fort.

Nous devons également rassurer sur le rôle des RH dans ce nouveau contexte : l'outil Clustree est au service de la fonction RH il ne s'y substitue pas.

Nous avons également travaillé sur les enjeux d'interfaçage, finalement assez simples ! En effet, il a fallu travailler sur la combinaison entre des données structurées (issues de notre SIRH), de données non-structurées (les informations renseignées par les collaborateurs via l'interface RH) et les données externes, qui nous permettent d'avoir une visibilité sur les tendances émergentes, les compétences qui peuvent

exister dans d'autres secteurs d'activité ou d'autres pays.

- Accompagner la conduite du changement et adopter des nouvelles pratiques :

Il ne s'agit pas d'un projet SI mais de RH, il a donc fallu faire évoluer les consciences pour que le big data soit adopté par l'équipe RH, notamment grâce aux actions menées par les ateliers d'adoption et en modifiant les processus en place.

Ce projet nous fait avancer sur notre orientation data tout en gardant l'approche la plus pragmatique possible et toujours en proximité avec le terrain et la réalité de l'entreprise. Il nous encourage à développer notre approche par la compétence et donc revoir la définition de nos offres et de nos référentiels métiers pour une efficacité accrue.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet Clustree s'appuie sur la technologie du big data, en croisant la donnée interne et la donnée externe, ce qui est une approche innovante et nouvelle pour nous.

Nous avons voulu mettre en place une solution big data pour plusieurs raisons : Nous avons plusieurs sources de données disponibles en interne : données SIRH, CV de nos collaborateurs, fiches métiers, et nous voulions nous servir de toutes ces sources pour avoir un profil le plus exhaustif possible pour chaque collaborateur. Une partie de nos données nécessitait un enrichissement afin d'avoir une vision complète d'un profil, notamment les compétences détenues par un collaborateur, ses souhaits d'évolution. Clustree nous permet d'ouvrir la solution aux collaborateurs par le biais des RH afin qu'ils complètent ces informations. La donnée externe nous apporte une vision nouvelle et nous

permet d'ouvrir le champ des candidats internes envisagés / identifiés pour un poste donné. Cela enrichit notre connaissance des métiers et nous permet de faire des benchmarks avec des entreprises de notre secteur.

La mise en place de Clustree entame une vraie transformation dans notre gestion des ressources humaines en focalisant nos RH sur la compétence et sur des mobilités plus audacieuses. Cela soutient également fortement l'accélération de notre développement à l'international en nous permettant de mettre en place une gestion des talents vers l'international avec une approche globalisée.

La spécificité du projet réside dans la méthodologie itérative de « test & learn » avec l'équipe d'early adopters qui a testé la solution et échangé sur leurs retours / questions avec les équipes Clustree. Cela nous a permis d'ajuster le paramétrage de l'algorithme et améliorer les suggestions, tout en nous appropriant l'outil.

Clustree a organisé plusieurs ateliers fonctionnels afin de collecter nos besoins et d'identifier toutes les sources de données et les ressources RH dont nous disposons. Nous avons ensuite défini le mode d'échange des données : offres, salariés et toutes autres sources d'enrichissement disponibles. A la suite de ces ateliers fonctionnels, les ateliers techniques de paramétrage nous ont permis d'ajuster la solution pour qu'elle réponde au mieux à nos enjeux. Dans un second temps, une fois le paramétrage fonctionnel de la plateforme réalisé, l'équipe Clustree a organisé plusieurs formations pour l'équipe projet Canal, puis pour les utilisateurs finaux de la solution.

Nous avons déployé la solution en deux étapes ; la première pour une équipe d'early adopters qui ont étudié les cas d'usages, construits sur mesure, et fait des premiers retours sur l'application. Leurs retours d'expérience, ainsi que la relation de partenariat installée avec Clustree, nous ont permis de faire évoluer les paramétrages de l'algorithme mais aussi de faire évoluer, je l'espère, la solution Clustree en la confrontant à nos pratiques RH. Ces formations ont été très utiles, pas tellement pour la prise en main de l'outil, qui est très intuitif, mais pour que l'ensemble des utilisateurs comprennent l'intérêt de la solution et son fonctionnement afin d'en utiliser toutes les fonctionnalités. Depuis que la solution a été implémentée, nous avons conjointement défini des indicateurs de performance pour mesurer son efficacité. La relation de confiance et de proximité avec cette start up en pleine expansion nous a permis d'être agile et très efficace.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Nous n'avons pas de ressource dédiée pour ce type de projet, d'autant que nous ne l'avions pas réellement anticipé. Il nous fallait donc mettre en place la structure projet la plus agile possible pour pouvoir le mener en parallèle de nos activités. Un chef de projet a dégagé 10 % de son temps dans la phase de cadrage

et de déploiement, un relais dans l'équipe SIRH a assuré l'extraction et l'interprétation des données et l'une de nos apprenties RH, souhaitant faire son mémoire sur la transformation des RH, s'est impliquée activement à mes côtés dans la phase de conduite du changement et d'appropriation par l'équipe RH. Côté Clustree nous avons travaillé avec un chef de projet déploiement et une équipe technique.

Dans un premier temps nous avons validé la méthodologie et la planification de toutes les étapes.

DIFFICULTÉS, CONTRAINES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Le premier enjeu auquel nous avons dû faire face est l'extraction et l'exploitation de nos données collaborateurs internes. Nos données proviennent de plusieurs outils (fichiers word/pdf et SIRH), il a donc fallu les analyser pour les unifier, identifier les plus pertinentes et les mettre au même format. Et admettre enfin que nous étions finalement assez pauvres en data. Nous avons donc travaillé de manière transparente et fluide avec Clustree en adaptant les calendriers et en modifiant les données dont nous avons besoin. Nous avons fait le choix de faire des imports réguliers de nos données plutôt que de développer des interfaces complexes. Pour se faire, Clustree a développé un connecteur de mise en correspondance entre nos données et le modèle de données Clustree afin que l'import se fasse de façon fluide sans retraitement.

D'autre part, l'algorithme Clustree utilise les compétences, à la fois attendues mais aussi détenues en interne. Nous avons pris conscience que l'approche par profil n'était pas suffisante, nous allons donc développer une approche par compétences. Nous avons déjà une première base de travail grâce à nos fiches métiers internes. Nous allons renforcer cette orientation « compétences » en revoyant notam-

ment nos 300 fiches métiers et en réadaptant la rédaction de nos offres.

Enfin, le changement est toujours source d'interrogation voire d'appréhension, les équipes RH ne dérogent pas à la règle. Il est donc important de les associer à tous les niveaux : saisie des données initiales des collaborateurs par les assistantes RH, rédaction des offres par les RRH, présentation et justification des candidats auprès des managers. Intégrer un outil comme Clustree à nos processus quotidiens entraîne des évolutions dans nos façons de travailler et d'aborder la mobilité. C'est pourquoi la phase d'adoption a été renforcée pour obtenir la participation de 100 % des RH lors du premier déploiement et afin de les encourager à un mode collaboratif.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Notre objectif n'était pas d'augmenter le nombre de mobilités dans l'absolu, mais bien de proposer des parcours de carrière motivants et formateurs, de réduire le délai de vacance d'un poste et d'homogénéiser nos pratiques RH au travers d'un projet innovant et fédérateur.

La relation de confiance instaurée entre nos deux sociétés nous fait avan-

cer respectivement sur nos pratiques et nos projets de manière accélérée. Aujourd'hui les mobilités dites audacieuses, qui s'accompagnent d'un changement de métier représentent 20 % des mouvements et deviennent reproductibles. Nous avons de bons résultats sur les recommandations proposées par l'outil, où nous retrouvons des candidats auxquels les managers avaient pensé mais également d'autres profils dont l'intérêt pour le poste est à chaque fois confirmé par le manager.

Nous avons également approfondi notre connaissance des collaborateurs canal (expérience et compétences acquises en dehors du groupe) :

- 40 % des profils enrichis avec les profils publics.
- Approfondissement de notre connaissance des métiers et de leurs évolutions

La mise en œuvre de la solution Clustree a été rapide : L'interfaçage des données a été réalisé en moins de 3 mois, la solution a été déployée à 100 % des utilisateurs en moins de 4 mois et le programme d'adoption a été suivi par 100 % des RRH. Nous poursuivons l'adoption par l'ensemble de l'équipe RH, le changement de pratique est finalement toujours le plus difficile.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

La prochaine étape est de déployer Clustree sur les filiales à l'international pour en faire un véritable outil Groupe. Nous souhaitons également poursuivre les réflexions avec Clustree à l'occasion des ateliers innovation pour étendre le champ d'application de la donnée interne à un champ talent management, carrière et succession planning.

Enfin, éventuellement nous pensons à ouvrir l'interface aux collaborateurs pour qu'ils puissent accéder à leur profil l'enrichir, identifier des parcours et surtout les rendre totalement acteurs de leur mobilité.





SÉBASTIEN VAN DYK

Après un master en finance à Paris, Sébastien Van Dyk entre en 1999 chez Accenture où il prend en charge la vente et le pilotage de grands projets de conseil, de transformation

et d'externalisation. Il rejoint ManpowerGroup en 2008 où il exerce les fonctions de conseil et de ventes dans différentes filiales. Il prend ensuite en charge la Direction du Développement et de l'Innovation de ManpowerGroup pour mettre en œuvre la stratégie de ventes croisées entre toutes les marques et l'accompagnement des projets de transformations RH des grandes entreprises. A ces fonctions s'ajoutent désormais celles de Directeur Général de ManpowerGroup Solutions, il intègre à ce titre le Comité Exécutif élargi du Groupe.



ManpowerGroup™

Groupe international de services en Ressources Humaines, ManpowerGroup accompagne la transformation RH des entreprises en répondant à leurs enjeux de flexibilité, de recrutement, de formation, de gestion des carrières et d'externalisation. La mission de ManpowerGroup est d'accompagner les entreprises dans leur nécessité d'adaptation et de répondre plus spécifiquement à leurs défis RH, en s'appuyant sur le savoir-faire et la complémentarité de l'ensemble des marques du Groupe.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

En France, 29 % des chefs d'entreprises interrogés ont des difficultés à trouver les compétences qu'ils recherchent, contre 21 % l'année dernière (une hausse de 40 %). Une situation paradoxale au vu du chômage qui ne cesse d'augmenter en France : 5,2 millions de personnes sont à la recherche d'un emploi, 400 000 offres sur les 2,6 millions proposées par les entreprises en 2014 n'ont pu être pourvues, fautes de candidats. De ce constat est né Smartsearch, une solution qui propose de passer de l'analyse à la décision dite Smart grâce au Big Data RH.

Le big data est déjà utilisé pour les domaines de la vente, du marketing et des opérations, aujourd'hui ManpowerGroup et l'ensemble de ses marques veut l'utiliser pour aider les leaders RH à acquérir une fine

compréhension du monde du travail, c'est l'« Actionable Business Intelligence ».

L'innovation dans ce domaine vient donc du traitement des données de masse afin d'offrir les capacités d'analyser, cartographier, visualiser l'offre et la demande d'emploi en temps réel. L'attente des spécialistes des RH est celle d'un vrai outil de planification de la main d'œuvre et d'ajustement de stratégie d'attraction : compétitivité salariale, emplois en tension, statut du marché par zone géographique, emplois proches offrant un bassin de candidats, etc.

Fruit d'un partenariat innovant entre Multiposting, leader européen de la multidiffusion d'offres d'emploi sur Internet et ManpowerGroup leader des services en Ressources Humaines en France, Smartsearch est ainsi né.

RÉALISATION DU PROJET

Le 1^{er} enjeu est **d'optimiser nos recrutements** en raccourcissant les délais de recrutement et en orientant dès le début le recrutement sur la bonne voie avec un outil d'analyse afin de savoir où se situent les compétences que l'on recherche, quel est le salaire moyen, quels sont les types de contrats les plus présents sur ce métier...

Le 2^e enjeu est **d'accompagner la mobilité** en ré-orientant les salariés au bon endroit au bon moment. Avec un outil d'analyse du marché de l'emploi par région et par métier, nous pouvons orienter les salariés et améliorer leur employabilité en fonction de ce qu'ils recherchent.

C'est pour répondre à ces deux enjeux que nous nous sommes rapprochés de Multiposting, qui, depuis 2012 avait lancé un programme de Recherche et Développement baptisé OpenWeb, visant à exploiter la

CATÉGORIE - ANALYTICS RH

base d'apprentissage que leurs 17+ millions d'offres diffusées annuellement donnent sur le marché de l'emploi, et à en dégager des informations nouvelles.

Le principe est simple, la réalisation est complexe : aller chercher les données de l'emploi partout sur Internet, structurer ces données pour les stocker, et les utiliser pour calculer des indices et des données Business en temps réel, grâce à des algorithmes d'apprentissage construits sur les données. L'application qui en naît est nommée Smartsearch, un super moteur de recherche qui expose des statistiques de l'emploi en temps réel concernant :

- les métiers les plus recherchés par des entreprises,
- les "top recruiters",

- la typologie des contrats,
- les niveaux d'expérience sur le marché,
- la répartition géographique de la demande (cartographie France, régional avec possibilité d'affiner en ville)

• ainsi qu'un indice de difficulté de recrutement sur des métiers, mettant en rapport la demande et l'offre en termes de candidatures, avec l'historique de cette tension chaque trimestre depuis 2014 (saisonnalité).

En fonction des demandes et besoins identifiés dans le projet, l'application évolue chaque trimestre. Ainsi, début juin ont été ajoutées de nouvelles fonctionnalités :

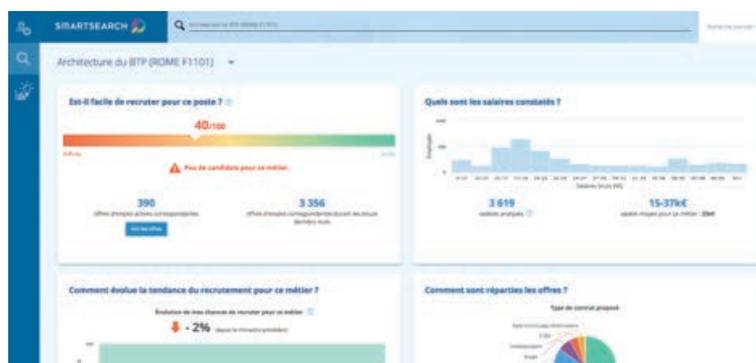
- d'analyse de demande et de tension des compétences recherchées sur le marché,

- d'analyse de la visibilité et de l'efficacité d'offres d'emploi précises sur Internet,
- d'analyse de projet professionnel d'un candidat à l'emploi.

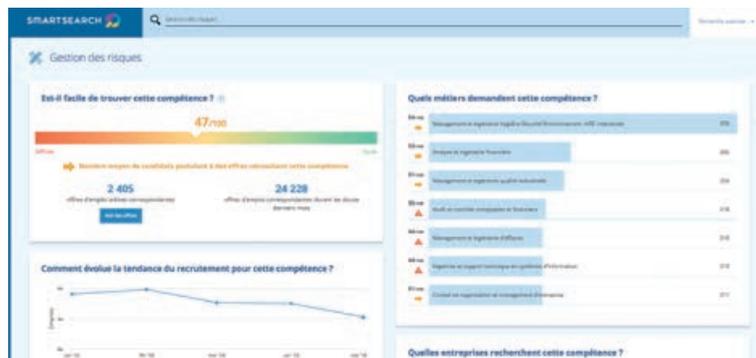
Ainsi en un clic, le recruteur est sur son tableau de bord et peut voir s'il est facile de recruter en France ou dans une région particulière sur le métier qu'il recherche, le salaire moyen rattaché à ce métier, la répartition des types de contrats proposés, les entreprises qui recrutent le plus sur ce métier. Il a également accès à toutes ses informations sur une carte géographique et peut ensuite zoomer région par région, ville par ville.

Cela lui permet de savoir très vite si le profil qu'il recherche va être compliqué à recruter et voire réorienter sa recherche s'il le peut pour rendre sa démarche plus efficace.

Exemple des données remontées par Smartsearch sur le métier d'Architecte



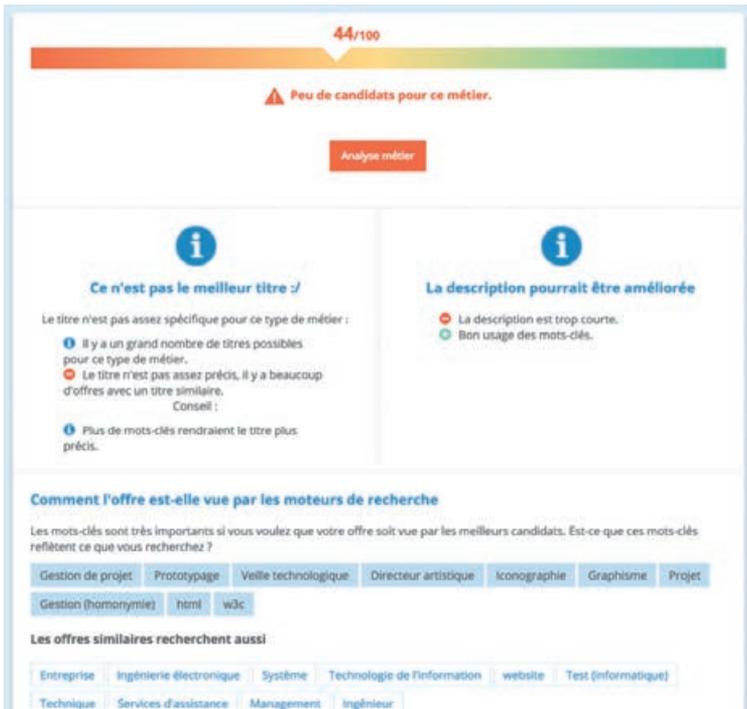
La page de résultats de recherche sur une compétence : tension et demande sur le marché



L'outil propose aussi une fonctionnalité d'analyse sémantique afin d'accompagner le recruteur dans la rédaction de son offre afin qu'elle soit la plus attractive possible.

L'objectif est donc de recruter plus vite et mieux grâce à un outil intelligent, qui apprend continuellement des millions de données qui transitent par le site Multi-posting et se nourrit quotidiennement des données du paysage web du recrutement (sites d'emploi, sites carrière, open data). Ce qui garantit une très bonne fiabilité dans les analyses.

Exemple d'analyse d'efficacité d'une offre d'emploi



ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le partenariat entre les deux structures a débuté en janvier pour une finalisation en août / septembre. Le projet est organisé de façon miroir entre ManpowerGroup et Multiposting avec un chef de projet et une équipe de 4 personnes pour chaque structure afin d'optimiser et de déployer conjointement Smartsearch.

La démarche adoptée s'inscrit dans une amélioration cyclique et continue de la solution et de son utilisation :

- **Commercial** : utiliser les données du marché pour établir des études de faisabilité et optimiser l'avant-vente (propositions commerciales, RFE/RFI..)
- **Stratégique** : conseiller ses entreprises clientes dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur GPEC ou Strategic Workforce Plan
- **Opérationnel** : apporter des éléments chiffrés et objectifs sur la réalité du marché du recrutement/mobilité sur un bassin d'emploi et un métier donné afin d'accélérer et sécuriser les missions de recrutements

- **Gestion de la force de travail** : identifier les métiers en tension sur les différents bassins d'emploi et détecter les besoins de formation et de développement des compétences en fonction de compétences clés identifiées.

- **Conseil et Accompagnement à l'emploi** : garantir un niveau d'employabilité des collaborateurs grâce à une vision exhaustive et en temps réel du marché de l'emploi

Chaque trimestre des « releases »/ revues de pilotage sont organisées afin de développer et réajuster les écarts de la solution pour répondre aux différents besoins qui ont été émis.

Afin de tester concrètement le produit, nous avons réalisé 8 « Use Cases » auprès de nos groupes d'utilisateurs clé (un par marque de ManpowerGroup).

L'application pilote est lancée depuis début juin sur une population de 130 « early adopters » à travers les différentes entités de ManpowerGroup. Chaque fin de trimestre un bilan est réalisé avec les avancées de la solution, les résultats obtenus et les ajustements à prévoir. À terme, c'est l'ensemble de la population de ManpowerGroup, soit 7 000 collaborateurs qui seront concernés.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une des contraintes technologiques essentielles du projet a été **l'exploitation de données** candidat de manière pertinente d'un point de vue marché, mais également dans le respect des données personnelles. Le parti pris par l'équipe de Recherche et Développement a été d'utiliser les données des candidatures aux offres comme des données anonymes globales - le nombre de clics de postulation à des offres d'emploi, les compétences généralement observées sur une population - et de les utiliser comme des données de calcul dans l'élaboration d'indices, plutôt que directement.

Au-delà du défi technologique fort, la principale difficulté à apporter un outil d'analyse marché à des experts des métiers du recrutement réside dans **la résistance des utilisateurs potentiels**, en maîtrise parfaite de leur périmètre et exprimant ne pas avoir besoin de l'aide d'un outil aussi innovant soit-il pour savoir quelles sont les tensions et les opportunités de leur marché. Ainsi, plutôt que de chercher à imposer un outil technologique à une population experte sur le métier, la démarche collaborative, d'itération et de co-construction qui a été mise en œuvre a permis non seulement de « lever » certaines résistances en démontrant la valeur ajoutée de Smartsearch au-delà de ses données de base, mais surtout d'améliorer l'outil lui-même en l'adaptant aux problématiques précises soulevées par les experts « métier ».

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La grande spécificité du projet Smartsearch réside dans l'alliance de deux acteurs complémentaires et de référence dans leur domaine Multiposting et ManpowerGroup.

Cette collaboration et ce partage d'expertises RH permet d'aller beaucoup plus loin dans l'exploitation fine des données et le dégagement de valeur ajoutée, par rapport à de purs acteurs du Big Data.

En termes de produit, les innovations les plus différenciantes sont la **simplicité, la convivialité de l'interface, l'utilisation de données candidats en plus des données d'offres d'emploi, et la finesse territoriale des données.** En effet, les outils statistiques s'adressent généralement à des populations d'analystes et l'un des enjeux, dans tous les marchés exploitant du Big Data, est de rendre accessible à tous les métiers l'utilisation et l'interprétation des données. L'interface de Smartsearch a été pensée pour être intuitive et répondre à des questionnements métier : quelles sont les difficultés sur ce métier ? Quels job boards dois-je utiliser pour augmenter mon efficacité ? Comment démontrer au client que

les rémunérations prévues sont en-dessous du marché ? Quels métiers recherche le client recruteur et sur quelles spécificités puis-je proposer des missions de conseil ? Tout cela dans une granularité locale/ ville répondant au maillage territorial couvert par les agences et les bureaux Manpowergroup.

Ces données, anonymisées en accord avec les directives de la CNIL et croisées avec les données des offres d'emploi, permettent de dégager des tendances nationales ou locales de tension d'offre et de la demande sur des métiers ou des compétences.

Cette application s'inscrit également dans la Fondation « Agissons pour l'emploi » créée en 2013 par la Fondation ManpowerGroup, sous égide de FACE en association avec Pôle Emploi. La mission d'Agissons pour l'emploi est de remédier à l'inéquation de l'offre et de la demande d'emploi à l'échelle des territoires.

Au cœur de cette opération, l'outil Smartsearch, permet d'établir un diagnostic précis par bassin d'emploi, il joue donc un rôle d'acteur majeur sur le recrutement et la flexibilité responsable & sociale. Le Big Data va aussi permettre plus de diversité et plus d'inclusion sociale.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les prochains défis technologiques de Smartsearch sont sur le **renforcement des analyses sémantiques et du croisement des données.** La récupération de données non structurées (texte brut) ouvre un vaste champ d'applications au service des métiers des Ressources Humaines : la détection et l'extraction de compétences associées à des métiers, l'utilisation de données contextuelles pour affiner les résultats sur les métiers, le dégagement de formations associées à des ensembles de compétences et de solutions pour faire évoluer la force de travail d'une entreprise sur le long terme.

Les efforts de développement de la solution Smartsearch s'orientent donc vers l'augmentation des sources de données, la détection de données de contexte non structurées, ainsi que des mécaniques permettant aux utilisateurs de nourrir et d'affiner des données particulières en "crowdsourcing".

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Le résultat visé par ManpowerGroup et Multiposting est d'établir le meilleur outil d'analyse et de BI Recrutement et employabilité du marché français. Le but fixé pour le second semestre 2016 est d'amener Smartsearch à une population plus large au sein de ManpowerGroup :

- Appuyer les équipes commerciales Grands Comptes sur les réponses à appel d'offres et les propositions
- Appuyer les équipes de Sourcing pour optimiser l'efficacité du delivery des missions en amont
- Appuyer les conseillers emploi sur les projets de reclassement ou de mobilité des employés de grands comptes
- Équiper La Fondation ManpowerGroup et la Fondation Agissons Pour l'Emploi dans son travail de remise à l'emploi de population éloignée de l'emploi.

CATÉGORIE - ANALYTICS RH

Développement par Randstad d'une solution fondée sur la technologie Big Data et destinée à fluidifier le marché du travail



**CHRISTOPHE
MONTAGNON**

Natif de l'Isère, il débute sa carrière professionnelle en 1985 en reprenant la ferme familiale. En parallèle, il suit

une formation d'ingénieur agronome à l'Institut Supérieur d'Agriculture de Beauvais (ISAB). Un cursus enrichi quelques années plus tard d'un master en marketing (Esig). Il rejoint Randstad en 1996 où il est district manager de plusieurs régions. En 2003, il crée et développe les centres expert qui regroupent des consultants spécialisés par métier. En 2009, au terme de la fusion avec VedioBis, il est nommé directeur de l'organisation puis en 2011 directeur de l'organisation, des systèmes d'information et de la qualité du Groupe Randstad France. Il est également en charge de Yacht, filiale du groupe Randstad France spécialisée dans le service en technologie.



Spécialiste des services en Ressources Humaines, le groupe Randstad France intervient sur toutes les étapes de la vie professionnelle : recrutement, intégration, management, formation et mobilité. Sa connaissance fine des bassins d'emplois, grâce à la capillarité de son réseau et ses 730 points de présence en France, lui permet de répondre aux besoins des entreprises et des candidats. En appui sur son ambition de « façonner le monde du travail », le groupe démontre au quotidien sa position d'acteur majeur de l'emploi.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

On compte en France environ 5,25 millions de chômeurs et plus de 300 000 postes seraient non pourvus. C'est sur la base de ce constat que le groupe a eu la volonté de développer une solution fondée sur la technologie Big Data destinée à fluidifier le marché du travail et concilier l'offre et la demande d'emploi. Cet outil d'appariement de l'offre et de la demande d'emploi se fonde sur le traitement massif de « mégadonnées » dans le but de faire coïncider les compétences recherchées par les employeurs avec celles des demandeurs d'emploi. Il permet d'élargir le nombre de candidats potentiels pour un poste donné, et de créer de véritables passerelles entre les métiers, favorisant ainsi la mobilité professionnelle.

RÉALISATION DU PROJET

Le projet s'est organisé en quatre étapes clés :

1. Cadrage : définition des cas d'usage à développer

La volonté de Randstad était de dépasser le simple outil de mise en correspondance, via analyse sémantique, des offres et des CV disponibles. La solution développée gère quelques 1 000 qualifications et 11 000 compétences différentes. Cet outil permet de zoomer sur les compétences, d'élargir la recherche, de trouver des passerelles métiers etc..., permettant, par exemple, de proposer une formation à un métallier afin de le muer en soudeur.

L'outil permet ainsi de réunir l'offre et la demande : Une entreprise sait ainsi si les ressources qu'elle recherche sont disponibles localement. Une personne en recherche d'emploi se voit, de son côté, proposer une liste de métiers basée non

pas sur sa profession d'origine, mais sur un ensemble de compétences transférables qui peuvent le conduire à une reconversion. Quelles sont, par exemple, les passerelles pour passer de fraiseur à tourneur ?

2. Prototypage : « Proof of concept » basé sur le cas d'usage de matching entre les offres employeurs et les demandeurs d'emploi.

L'exploitation est basée sur les 3 millions de CV que Randstad possède et les 12 millions d'annonces d'emploi qui sont récupérés auprès des partenaires (Pôle Emploi mais aussi les jobboards). L'outil repose sur des technologies d'analyse sémantique et sur un arbre de décision permettant d'identifier les compétences acquises (dans les CV) ou attendues (dans les offres).

3. Implémentation technique : développement d'une infrastructure et d'une architecture dédiée.

CATÉGORIE - ANALYTICS RH

C'est durant cette phase que sont intervenues les technologies de Machine Learning ainsi que l'expertise des équipes Randstad sur ce domaine.

4. Déploiement : mise à disposition de l'information au travers d'une plateforme pour les équipes internes.

Les développements reposent sur Hadoop (un cluster de 100 To sur base de distribution Cloudera), un développement Spark – aujourd'hui le framework star pour le système de gestion de données Open Source – et sur une infrastructure Oracle.

L'outil propose différents types de cas d'usage qui sont les suivants :

- les candidats (orientation, entrée sur le marché du travail, anticipation des reconversions)

- les recruteurs (disponibilité de compétence sur leur bassin d'emploi, élargissement de la recherche en cas de pénurie)

- les entreprises (disponibilité de compétence dans le temps sur un bassin d'emploi afin de cibler une implantation, concurrents sur un bassin d'emploi en termes d'attractivité sur un métier donné)

- les collectivités ou l'Etat (attractivité des territoires, utilisation de l'argent public...).

Randstad a donc développé une solution Big Data qui permet d'améliorer en interne l'efficacité de ses commerciaux et qui se positionne sur de nouvelles problématiques.

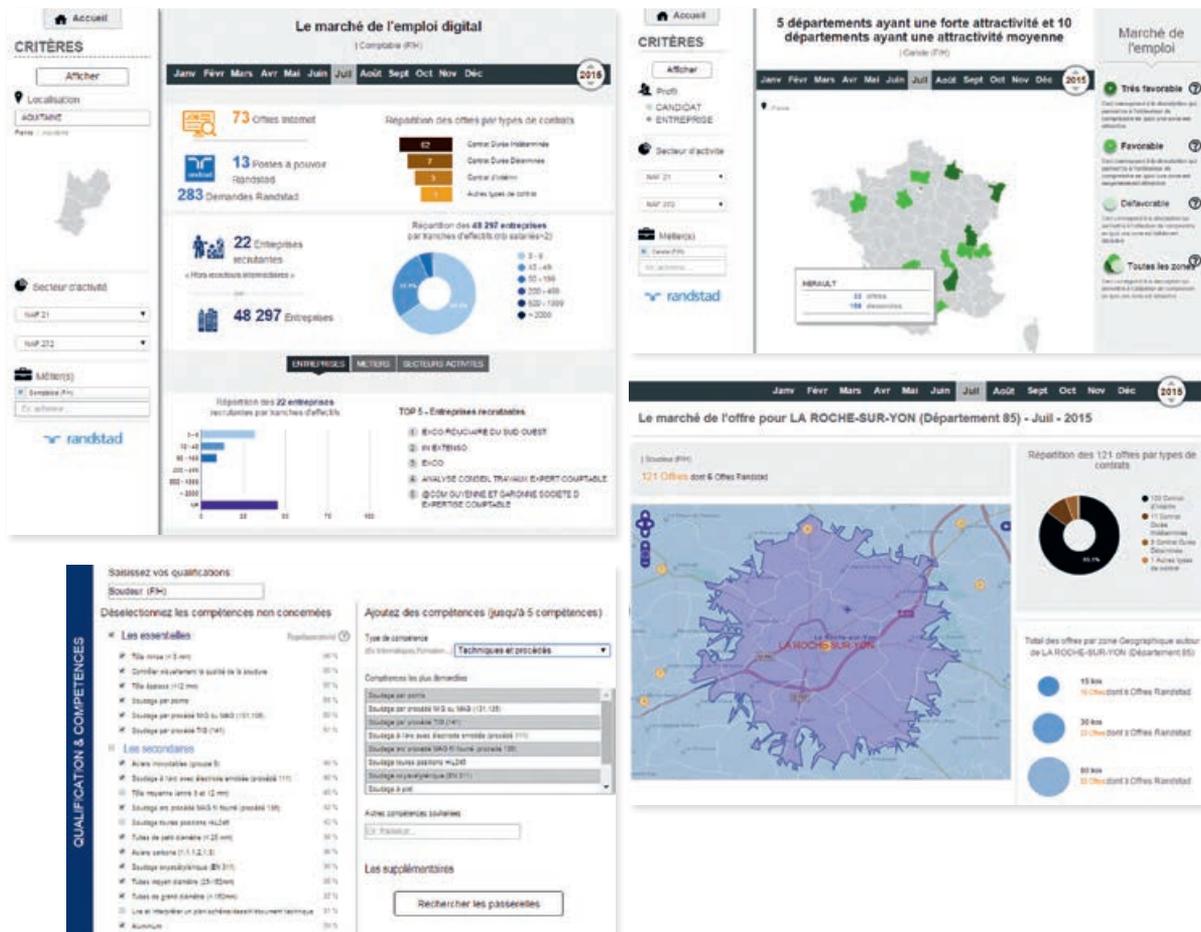
ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'organisation du projet s'articule autour de deux phases :

1. L'intégration de la solution avec l'accompagnement de Capgemini (équipe de 10 personnes) pour l'architecture, les développements et d'Oracle pour le choix de l'infrastructure.

2. L'internalisation de la compétence avec la mise en place d'une cellule dédiée big data (équipe de 4 permanents) au sein des équipes Randstad afin de gérer la suite du projet de façon autonome.

Exemple de visualisation du marché de l'emploi grâce à l'outil :



RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'attendu initial du projet consistait à obtenir une meilleure connaissance des bassins d'emploi afin de répondre aux problématiques RH posées par les entreprises, les institutionnels, les candidats et nos réseaux d'agences.

Les résultats obtenus sont à ce jour les suivants :

- **Optimisation de la performance opérationnelle de nos agences** : nouvelle captation de candidats, meilleure compréhension des besoins employeurs et clients, détection de nouvelles opportunités commerciales,
- **Meilleure orientation des parcours candidats** : analyse de l'offre et de la demande d'emploi en temps réel, mise en place de passerelles métiers, offres de formation en lien avec les besoins locaux,
- **Accompagnement renforcé de nos clients** : étude de marché par bassin d'emploi, diagnostic de la tension d'un métier dans une zone géographique donnée,
- **Evolution du métier de consultant** : une façon de travailler de plus en plus en lien avec le digital, décisions « data-drivées »,
- **Intégration de cette solution à la prestation de conseil RH proposée par notre filiale HR Consultancy Partners** : GPEC, recrutement, reclassement.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

- Déploiement à l'international de l'outil
- Déploiement de l'outil avec des modèles prédictifs et intégration d'autres bases de CV
- Intégration de nouveaux types de données (salaires...)
- Développement d'une démarche davantage prédictive (quelles tendances pour le marché de l'emploi demain ?) et prescriptive (quels recrutements anticiper ?)
- Mise à disposition d'un service en ligne pour les entreprises et institutionnels (type SAAS)



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Ce projet est spécifique parce qu'il présente une approche disruptive et innovante en voulant cartographier et mesurer finement, en temps réel, le marché de l'emploi (nombre d'offres, entreprises qui recrutent, métiers les plus demandés...) au niveau national comme au niveau local, dans un contexte où la connaissance du marché de l'emploi était réduite aux données fournies par les institutionnels (Insee, ACCOSS, Prism'Emploi) et autres acteurs publics de l'emploi (Dares, Pôle Emploi).

De plus, il s'inscrit initialement dans une démarche recherche et développement s'appuyant sur le dispositif du crédit d'impôt recherche. Lors de l'initialisation du projet, en 2013, le big data en France n'était encore qu'embryonnaire.

Les autres points innovants apportés par le projet sont :

- l'ouverture sur de nouvelles sources de données (marché de l'emploi digital),
- les traitements type « machine learning » pour réconcilier données externes et données internes,
- les nouvelles formes de visualisation de la donnée basées sur des outils open source.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Les technologies utilisées étant émergentes, open source, et donc difficile à maîtriser, cela présentait un risque dans la pérennité de la solution mise en place. Une des solutions apportées à ce problème a été stratégiquement de se porter sur les technologies les plus utilisées et de prendre dans la mesure du possible un support professionnel (Exemple : distribution cloudera pour Hadoop).

Une autre difficulté résidait dans la collecte de données, la mise en place de flux réguliers de mise à jour, ainsi que dans la fiabilisation de ces données. Les solutions mises en place ont consisté à faire appel à des professionnels de la donnée (Data Analyst, Data Scientist, Data Engineer) pour produire une solution robuste.

D'un point de vue méthodologique, le recours au mode « AGILE » a été privilégié de façon à garantir des livrables dans des délais courts.

Enfin, lors du déploiement de la solution auprès de nos réseaux internes (2500 utilisateurs), un des challenges relevait de la conduite du changement, et de la bonne prise en main. La synergie entre les différents services (DSI, Marketing, Communication, Supports opérationnels) a permis de s'assurer du succès de cette étape.



Les 30 et 31 mars 2017
au Pavillon Henri IV à
Saint-Germain-en-Laye

5^e édition de l'université de printemps du SIRH

Le Cercle SIRH organise chaque année cet événement unique à destination des responsables SIRH :

L'objectif de cette université est de proposer aux responsables SIRH un lieu de réflexion convivial, où ils peuvent, durant deux journées, étudier les perspectives du SIRH. Cette université se déroule sous la forme d'un séminaire résidentiel où les participants alternent entre ateliers participatifs, conférences et séances plénières.

40 professionnels du SIRH sont présents chaque année pour échanger sur les grandes tendances du SIRH de demain.

L'édition 2017 portera sur les technologies de l'avenir et leur applications à la fonction SIRH avec :

- une conférence sur les Nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives (NBIC),
 - un atelier sur le blockchain et la sécurité des systèmes,
 - un atelier sur les Ressources Humaines 3.0,
 - et un atelier sur l'évolution de la fonction SIRH.

Retrouvez le programme complet sur www.universite-printemps-sirh.com

