

CATÉGORIE - DÉVELOPPEMENT RH

L'optimisation de l'outil E-Talent Group - à zéro coût projet - avec la mise en place d'un modèle de gouvernance dédié SaaS pour une efficacité optimum au sein d'Alstom



LAETITIA LÉGER

Diplômée de l'Institut de Gestion Sociale et d'une maîtrise en droit social, elle a débuté sa carrière dans le conseil et a travaillé

respectivement chez des éditeurs Américains, tels que IBM, PeopleSoft et Oracle, en exerçant les fonctions de chef de projet ERP pendant une dizaine d'années. Elle rejoint en 2008 Alstom pour travailler au sein de l'équipe HRIS, et occupe depuis 2012 la fonction de HRIS Domain Director en charge des applications RH groupe et de la stratégie SIRH.

ALSTOM

Alstom est un des leaders mondiaux dans les infrastructures de production et de transmission d'électricité, ainsi que dans celles du transport ferroviaire. Le Groupe constitue une référence en matière de technologies innovantes et respectueuses de l'environnement.

Le Groupe est présent dans 120 pays avec 96 000 salariés et un chiffre d'affaires de 20,3 milliards d'euros.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le recrutement et la mobilité interne sont gérés sur E-Talent (Taleo), solution SaaS depuis 2011 sur un périmètre worldwide (95 000 salariés dans 70 pays). L'outil bien que considéré comme un des meilleurs du marché ne recueillait d'une part qu'une perception moyenne de nos utilisateurs, et d'autre part n'attirait pas particulièrement l'attention de nos VP talent, ceux-ci plus absorbés à regarder d'autres solutions SaaS du marché. Par ailleurs, après deux années de déploiement, il ne s'était plus rien passé sur l'outil – ni upgrade, ni améliorations.

En parallèle, le contexte économique nous a fait réduire notre budget sur les projets HRIS, limitant donc le lancement de projets d'envergure et les dépenses.

Le défi était donc de redynamiser l'outil et aussi de démontrer que

nous possédions une Rolls mais sans en avoir activé les options... et qu'une fois celles-ci en place, plus aucun regard ne se tournerait vers l'extérieur, que satisfaction et conviction l'emporteraient définitivement sur du long terme.

LA RÉALISATION DU PROJET

Dans une première étape il s'est agi de reconstruire cette dynamique HRIS sur l'outil e-talent par la mise en place d'un modèle de gouvernance dédié SaaS ; puis dans une deuxième étape de lancer des initiatives HRIS d'amélioration de l'outil.

Celles-ci ont permis de définir tout d'abord des quick wins à mettre en œuvre rapidement, puis des short term configuration sur un moyen terme, et enfin des sujets de projets potentiels. Ensuite, nous nous sommes directement adressés à nos VP secteurs afin de leur démontrer que notre outil actuel possédait tout un ensemble de

fonctionnalités inexploitées (et déjà achetées) qui pourraient répondre à leurs besoins, au service de la stratégie Talent.

Toutes ces initiatives ont été à coûts zéro sur le budget projet car la configuration en modèle SaaS est aujourd'hui grâce à ce nouveau modèle de gouvernance dans le périmètre HRIS et les fonctionnalités étaient disponibles, mais non utilisées.

Cet aspect a évidemment beaucoup contribué à l'adhésion des VP, car c'est un projet sans engagement de dépenses avec une réactivité efficace du fait d'un nouveau modèle de gouvernance adopté.

Sur l'aspect organisationnel : La première action pour redonner du dynamisme a été le recrutement au sein de l'équipe HRIS, d'un chef de projet senior dédié à 100 % sur l'outil E-Talent afin d'avoir une expertise complète et efficace sur cette solution groupe.

La deuxième action a été l'achat d'une base spécialement dédiée à la formation afin de pouvoir lancer un

plan de « E-Talent training Recovery » leadé par nos collègues de l'équipe Process & Tools Group (après formation par HRIS) et dédié à remettre à niveau les utilisateurs HR sur l'outil. La troisième action a été de profiter de ce modèle SaaS, pour proposer un modèle de gouvernance différent de nos modèles habituels. L'idée a été de déplacer les tâches de configuration de l'IT vers HRIS afin de gagner en temps et en coûts. Un gain en temps par la réalisation sans délais de configuration et un gain en coûts puisque non facturés par HRIS aux secteurs – à la différence de l'IT.

Par ailleurs, un RACI (Responsible, Accountable, Contribution, Information) a été clairement établi entre les différents stakeholders (HRIS, Support niveau 1 et 2, Editeur) tant sur la partie projet que sur la partie « run ».

Chacun s'est vu préciser les tâches et responsabilités lui incombant. Par ce biais, HRIS a renforcé son image de centre d'expertise, relayé par Process & Tools niveau Group et countries, en charge de la communication et de la formation dans les pays. Le support de E-Talent a continué d'être assuré par Process & Tools Countries (niveau 1) et une équipe support basée en Pologne (Niveau 2).

Sur l'aspect run et projet : Nous avons établi une méthodologie très précise d'upgrade, nous assurant 3 upgrades dans l'année afin d'avoir à disposition les nouvelles fonctionnalités proposées par l'éditeur et être parfaitement maintenu. Ensuite deux sessions d'optimisation ont été planifiées (mai 2013 et mars 2014) afin de répondre à nos objectifs :

1^{ère} session : Définition de quick wins et de short term configuration actions

Il s'est agit de définir les points d'améliorations visibles et utiles à nos utilisateurs dans l'usage quotidien de l'outil. L'objectif naturellement était de simplifier le travail de nos HR mais

aussi de pouvoir bénéficier rapidement d'une meilleure perception de l'outil. Les short term config actions ont été des améliorations plus longues à mettre en place – nécessitant des workshops ou des réunions de travail, mais sur lesquelles les bénéfices attendus étaient clairement évalués. Cette première session a réuni principalement des utilisateurs clefs et le VP talent group. Nous nous sommes fait aider d'Oracle pour la préparation et les démonstrations. Une collaboration très productive.

Après mise en œuvre des outcomes en production – et un retour extrêmement positif de nos utilisateurs, tant sur la partie outil que sur la démarche initiée, nous avons lancé la 2^{ème} session.

2^e session : projets potentiels

Celle ci s'adressait uniquement au VP talent group et aux VP talent secteurs. Le but était de leur démontrer que nous avons un outil performant mais sous exploité. Après plusieurs discussions destinées à comprendre la stratégie Talent, nous avons travaillé sur des sujets clefs pour le business afin de leur présenter pendant cette session.

Nous avons rencontré un écho très positif d'une part parce que nous avons bien compris les enjeux et surtout parce que nous proposons des solutions pragmatiques – sans coûts, car disponibles au regard de notre contrat -. Après ce retour enthousiaste, nous avons planifié une roadmap pour la mise en place de ces nouvelles fonctionnalités. Malgré les restrictions budgétaires globales, notre chef de projet e-talent a reçu l'autorisation de pouvoir se déplacer à Singapour (lieu où est installée l'équipe Talent) pour mener efficacement les différents Workshops.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Sur la partie organisationnelle : Le modèle de gouvernance cible mis en place diffère de ceux existants pour les autres solutions HR Groupe. En effet, la configuration est normalement du ressort de l'IT ; En mettant en avant le modèle SaaS (et non pas ERP classique) nous avons pu jouer sur le fait que cette action pouvait revenir à HRIS. Nous savions qu'avec cette responsabilité nous pourrions :

- Gagner en efficacité – en réduisant les étapes entre HRIS et IT –,
- Être plus flexible par rapports à nos clients – par exemple en faisant de la configuration en direct avec eux avec rectifications « live » pendant les ateliers,
- Éliminer les coûts « projets » puisque supportés par HRIS sans refacturation.

Sur la partie run et projet : La réactivation des upgrades nous a permis de redonner du dynamisme à notre application par la mise en place régulière d'améliorations ou nouveautés, discutées lors de workshops. Les échanges entre opérationnels et HRIS ont repris, de nouvelles perspectives fonctionnelles se sont dessinées et des améliorations concrètes par ce biais ont eu lieu.

Comme tous projets groupe, les actions prises doivent être validées par l'ensemble des VP secteurs et entraîner une adhésion forte. Pour ceci, nous avons « marketé » nos propositions, tout comme l'image de HRIS, force de proposition, à même de comprendre les enjeux tant opérationnels que stratégiques du business. Nous avons déjà prouvé notre efficacité et notre réactivité sur les configurations en mode SaaS par la nouvelle organisation en place, et voulions mettre en avant notre compréhension des axes stratégiques du talent supporté par notre outil groupe.

Cette initiative HRIS a aussi eu un intérêt remarqué par le fait qu'il n'y avait aucun coût à supporter puisque toutes les fonctionnalités étaient déjà livrées et disponibles dans notre version actuelle. Nos upgrades réguliers de versions – grâce à une méthodologie précise mise en place depuis un an – a alors prouvé toute son efficacité et avantage.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Sur la partie organisationnelle : Le recrutement d'une personne pour prendre en charge la partie e-talent a été soutenu par le VP HR Efficiency et son arrivée au sein d'HRIS a été rapide. La mise en place du nouveau modèle de gouvernance s'est fait après quelques mois, nécessaires pour convaincre l'IT de notre expertise et capacité à prendre en main ces tâches leur incombant depuis le début. La construction de la méthodologie d'upgrade a pris quelques semaines et a pu être lancée efficacement, nous permettant d'une part de rattraper un retard non négligeable et d'autre part de sécuriser la maintenance de l'outil.

Sur la partie run et projet : La première étape a résidé dans l'analyse de la perception dégradée de l'outil. Nous sommes allés vers les opérationnels pour comprendre les insatisfactions, incohérences, défis à relever et attentes précises.

Suite à ceci, la première cible a été l'amélioration de l'outil sur des points faciles à mettre en place afin d'avoir un retour rapide positif. Ensuite, dans une vision plus long terme, il s'est agit de définir des axes d'amélioration utiles mais plus longs à mettre en place. La deuxième cible a été de servir au mieux la stratégie Talent au regard d'un contexte très mouvant. Nous avons pris le temps de comprendre les attentes afin de proposer les meilleures solutions, tout en anticipant certains aspects.

Afin d'être le plus efficace possible, nous avons travaillé sur ces sessions avec Oracle : Oracle a leadé la session du mois de mai, et nous avons leadé la session du mois de mars. Nous avons bien entendu travaillé en amont les sessions et pu apporter ainsi les réponses les plus appropriées au contexte Alstom et à la stratégie Talent du groupe.

Les points abordés ont été accompagnés de démo de l'outil.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Sur la partie organisationnelle : La principale difficulté a été de faire accepter ce transfert de compétences de l'IT vers HRIS ; C'est un changement de culture et de façon de travailler à laquelle l'IT n'adhérait pas naturellement. Dans une logique constructive nous avons alors proposé de travailler conjointement sur ce modèle cible. Nous avons profité de leur connaissance pour mieux appréhender les difficultés et mettre en place des process *compliant* avec les règles IT et l'audit interne – par exemple l'accès à la production par HRIS est à faire par un ticket qui autorise celui ci sur une période temporaire déterminée et est validé par l'IT director.

Sur le plan projet : Une des difficultés a résidé dans l'organisation de ces sessions et dans le fait que nous souhaitions les organiser très rapidement, notamment la première (la deuxième a pu être anticipée). Nous avons besoin des stakeholders clefs – difficiles à tous réunir sur une demi-journée – et d'Oracle pour la participation collaborative. Nous avons réussi malgré tout à mobiliser les par-

ticipants en argumentant sur leur rôle clef et un timing certes contraignant mais indispensable.

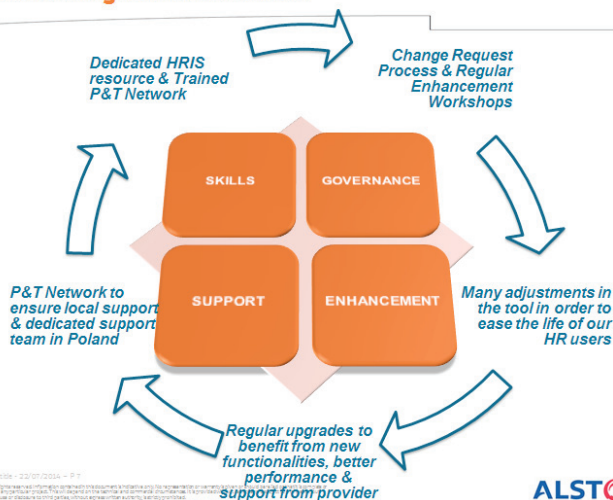
Pour la 2^e session, une majorité de participants étaient situés à Singapour. Il a donc fallu gérer le décalage horaire mais surtout le fait de proposer une séance de 3h30 en remote mode et maintenir leur intérêt sur la distance. Nous avons réussi en misant sur l'interactivité des échanges et les différents modes de présentation. Nous sommes passés de présentation ppt, à des démos, et des échanges pluri participants, le tout aidé par des caméras, nous permettant de nous voir.

RÉSULTATS

Sur la partie organisationnelle : L'arrivée du nouveau chef de projet e-talent dans l'équipe HRIS a apporté un nouveau souffle et grâce à son expertise nous avons pu engager les actions très rapidement. Le nouveau modèle de gouvernance a également eu un effet immédiat : nous sommes passés d'améliorations lentes à mettre à disposition à une quasi instantanéité. L'image d'HRIS, plus dynamique, force de proposition, « customer focus » a été appréciée et relayée.

Nouveau modèle de Gouvernance dédié SaaS

E-Talent: Consolidated governance model



ALSTOM

Le passage de la partie configuration de l'IT vers HRIS a été validé dans ce nouveau modèle et celui-ci s'est même étendu à un autre outil groupe (JIRA => outil de ticketing pour les Shared Services) et est en cours d'adaptation sur l'outil AU&ME (inscription aux formations).

Sur la partie projet : Nous comptons sur ces sessions pour faire comprendre à nos utilisateurs et stakeholders que nous avons les moyens d'apporter des améliorations significatives à leur travail et process grâce à l'outil. Nous voulions également que le regard sur l'outil soit positif et aussi marketer notre image en tant qu'HRIS, force de proposition. Le feedback à l'issue de ces sessions a été extrêmement positif. La façon dont HRIS a adressé les sujets a été appréciée et a porté ses fruits. Les participants ont activement contribué à chacune des deux sessions. Le mode interactif a aidé aux échanges et la présence d'Oracle a renforcé l'image d'HRIS travaillant avec les experts du produit.

A la suite de ces deux sessions, toutes les actions à mettre en place ont été définies, et HRIS a travaillé sur une roadmap afin de planifier au mieux et au regard des besoins toutes les fonctionnalités attendues.

Sur la 1^{ère} session, les améliorations suivantes avaient été identifiées :

Suite à l'identification des améliorations possibles nous avons mis en place, **au niveau des Quick Wins**, différentes actions : l'amélioration des listes de candidats, l'amélioration de la recherche avancée pour trouver les candidats dans la base, un lien depuis l'outil vers le profil LinkedIn des candidats et la planification des entretiens de recrutement depuis l'outil. **Au niveau des short term wins**, nous avons mis en place la revue des correspondances à destination des candidats, la simplification de la demande de poste, la réorganisation des reports et les managers peuvent maintenant visualiser les candidats une fois présélectionnés par les RH.

Sur la 2^e session qui touche les projets, les fonctionnalités suivantes ont été mises en place : l'utilisation des dossiers de candidats, l'utilisation des questions de présélection pour identifier le candidat adéquat par rapport aux besoins et la production de la lettre d'offre depuis l'outil. L'utilisation de l'app Oracle pour le suivi des candidatures et d'un add-in outlook & explorer permettant de transformer un CV reçu par e-mail ou trouvé sur internet en un dossier candidat dans l'outil sont actuellement en cours de développement.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Sur la partie organisationnelle : Ce nouveau modèle marchant parfaitement bien, le VP HR Efficiency a souhaité le voir se développer sur d'autres applications. Il est actuellement en cours sur 2 autres solutions HR Group : JIRA outil de ticketing dédié aux Shared Services et AU&ME, plateforme Lotus Notes pour l'enregistrement aux sessions de formations.

Sur la partie projet : Nous comptons continuer dans cette dynamique... malheureusement le contexte Alstom et le rachat par GE ont stoppé pour le moment une partie de nos initiatives. Nous espérons pouvoir poursuivre d'une manière ou d'une autre car aujourd'hui nous avons expérimenté une façon de travailler, une confiance avec le business, et une énergie qui ont fait leur preuve tout au long des derniers mois.

Overview optimisation session results

