

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Talent Track : projet de transformation de la politique RH de gestion des cadres et managers visant à relever les défis du business opérationnel de Keolis



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 Technomedia 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.

Keolis

*Keolis, une vision nouvelle des mobilités
Keolis conçoit et exploite à travers le monde des réseaux de transport avec l'ambition de proposer à ses clients des solutions de mobilité sur mesure adaptées aux problématiques de chaque territoire. Fort d'une culture partagée de l'innovation, d'une compréhension globale des réseaux, des rythmes de vie et des comportements de déplacement, Keolis offre un transport moderne, performant et durable.*

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Talent Track est le projet de transformation de la politique RH de Gestion des cadres et des managers visant à relever les défis business du Groupe Keolis. Les ambitions du Groupe dans le domaine RH se sont ainsi traduites par les objectifs suivants :

- Harmoniser les processus RH en France et international ;
- Recruter les compétences manquantes ;
- Mieux identifier les talents ;
- Développer et retenir les collaborateurs ;
- Evaluer la performance ;
- Sécuriser les postes clés.

Talent Track est un projet de transformation RH supporté par la mise en place d'une solution applicative ambitieuse et moderne : **t@lent**. Elle couvre l'ensemble du périmètre fonctionnel de la gestion des cadres du Groupe Keolis en France comme à l'international.

Cela a été engagé alors que Keolis disposait de très peu voire d'aucun outil pour soutenir ses processus RH. L'absence ou la faible quantité de solutions existantes, ainsi que le manque de communication entre les différents processus, ne permettait pas de répondre aux enjeux business du Groupe.

De ce fait, la relation de la Direction Ressources Humaines avec ses clients internes n'en était que plus affaiblie, ne lui permettant pas de communiquer sur sa performance et affaiblissant le rayonnement de la marque employeur de Keolis.

Fort de ce constat, Keolis a engagé une réflexion globale sur son système d'information RH. Une étude, ainsi qu'un business case ont ainsi été réalisés. Ces exercices ont porté sur la globalité des processus RH afin de mesurer la valeur ajoutée du système d'information RH du Groupe. Le sondage RH réalisé auprès de tous les utilisateurs cibles a permis de confirmer les enjeux, les objectifs du projet et de recenser les besoins des collaborateurs afin d'y répondre au mieux

à travers la mise en place d'une nouvelle politique RH, dont la traduction fonctionnelle s'est faite dans t@lent.

L'enjeu principal du projet est la montée en compétences des cadres Keolis afin de réussir le projet industriel Groupe. Afin d'accompagner cette population, 3 défis sont à relever :

- **Défi des ressources** : identifier les compétences clés, sécuriser les ressources rares et critiques, attirer et retenir les meilleurs talents, identifier les leaders de demain ;
- **Défi managérial** : proposer un socle managérial commun avec des référentiels et des processus harmonisés, développer une culture et des valeurs communes à la dimension d'un groupe international, renforcer les compétences managériales, impliquer les managers dans le pilotage de leurs ressources ;
- **Défi de l'engagement** : améliorer l'implication et la motivation des salariés (acteurs de leurs carrières), améliorer l'image de marque de l'entreprise (interne et externe).

RÉALISATION DU PROJET

En juillet 2012, la solution RH en mode SaaS (Software as a Service) **SAP Success Factors** a été retenue par le Groupe à la suite d'une démarche RFI/RFP ayant impliqué une consultation de 8 éditeurs/ acteurs du marché. Cet outil (baptisé « t@lent ») couvre l'ensemble du périmètre fonctionnel de la gestion des cadres du Groupe Keolis en France comme à l'international. Cette initiative a été le point de départ d'une réflexion plus large sur l'adéquation de la politique RH du Groupe aux enjeux business, et sur la perception des collaborateurs à la performance des processus RH. Elle a débouché sur la définition d'une cible en matière de SIRH, et d'une trajectoire de transformation ambitieuse sur l'ensemble de la chaîne de valeur RH.

Les **processus couverts** sont la Gestion administrative, les Congés et absences, le Recrutement / mobilité, les Entretiens annuels (performance et développement), la Revue salariale, la Formation et les People Review / Plans de succession.

Pour l'implémentation de chaque processus, l'équipe projet a impliqué les opérationnels de Keolis dans la revue des processus et la mise en place de l'outil t@lent au sein du Groupe. Chaque module a été déployé successivement en France, puis à l'international.

La mise en œuvre des premiers modules a débuté en septembre 2012. Fin janvier 2013, les modules gestion administrative et recrutement étaient en production, tandis qu'à la période estivale, les modules performance et objectifs étaient déployés.

Début 2014, c'était au tour des modules Rémunérations et Congés

/ Absences, et début 2015, celui du module Talent Learn (Formation).

En mai 2015, le dernier module Talent Review était lancé (People Review et plans de succession), clôturant ainsi la vague de déploiements en France.

Élément clé de son succès, le projet a été, et continue d'être soutenu par la Présidence et la Direction Générale du Groupe Keolis. Il a renforcé l'image de marque du Groupe, celle de la fonction RH en interne et a contribué à la professionnalisation des équipes opérationnelles et RH. De plus, t@lent représente pour le Groupe un argument certain dans le cadre d'obtention de nouveaux marchés, contribuant ainsi au développement du business en France comme à l'international.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Les moyens mis en place ont été de différentes natures :

Une gouvernance forte, accélérateur de communication et de prise de décision

Les comités réguliers ont permis de conserver un niveau de communication et de transparence sur tous les modules en cours et déployés à tous les échelons de l'organisation. Ils ont permis la remontée rapide de points d'alertes si nécessaire. Ce mode de fonctionnement s'est avéré efficace car les différents modules sont liés sur des aspects stratégiques, fonctionnels, de processus et de conduite du changement.

L'implication des métiers pour favoriser l'appropriation

L'implication des directeurs de modules (directeurs RH fonctionnels



siège de Keolis) a permis la prise de décision rapide lors de la mise en place (les décisions ont été prises rapidement sans besoin d'escalade pour la plupart), et a constitué un facteur clé de succès. Les opérationnels ont été partie prenante du projet dans le choix de la solution, la revue des processus, la mise en place de l'outil, la communication. Ils ont été un point clé de la réussite de la démarche par l'appropriation des utilisateurs finaux.

Tous les modules déployés font régulièrement l'objet d'améliorations continues à travers des ateliers destinés aux retours d'expériences des utilisateurs et des nouvelles fonctionnalités proposées par l'éditeur lors des releases trimestrielles.

L'équipe projet : Penser "Organisation" et se mettre à la place des utilisateurs. Le SIRH est au service des opérationnels, s'intègre dans l'organisation et les processus.

L'entité SIRH a été créée en cours de projet et s'est intégrée dans les différentes instances de gouvernance. Sa création a été indispensable à la continuité du projet afin de soutenir le choix de Keolis dans le déploiement successif des modules, en France, puis à l'international.

• **La mise en place d'une charte qui a guidé le projet**

• « **Un projet RH pas uniquement pour la RH** » mais à destination des métiers : une démarche RH au service du business et non pas RH pour la RH.

• **Pragmatisme, simplicité, et standardisation** : en particulier dans la revue des processus en les adaptant si nécessaire aux contraintes de l'outil, la simplicité était le mot d'ordre pour respecter les défis du projet à savoir, l'appropriation, le respect des délais et l'implication des différents acteurs.

• **Le mieux est l'ennemi du bien.** « Agir plutôt que finasser »

• **Plaisir et Fun** : « Créer les conditions nécessaires pour prendre du plaisir dans le projet »

• **Rigueur et Professionnalisme** : « Respect des délais et des engagements », Time Boxing

• « **Prise d'initiative et droit à l'erreur** », le tout dans une méthodologie projet cadrée

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'implication des différents acteurs, le respect des délais, l'appropriation par les acteurs métiers ont été les **trois principaux défis** du projet.

Pour y faire face, nous avons :

• Choisi des sponsors forts et au plus haut de l'organisation, appui d'un sponsorship de 1er niveau (PDG et DG) et proximité forte du top management.

• Impliqué les opérationnels dans le choix de la solution, la revue des processus, la mise en place de l'outil, la communication.

• Mis en place un plan de conduite du changement adapté pour chaque module, ainsi qu'une communication dès l'amont du projet afin de susciter l'envie des collaborateurs.

• Mis en place une entité dédiée à la transformation RH et SIRH, une cellule SIRH dédiée à l'outil et aux processus associés, capable d'assurer la maintenance, le support et l'évolution de t@lent.

• Pensé "Organisation" et se mettre à la place des utilisateurs.

• Utilisé une méthodologie projet DSI afin de respecter les délais et les budgets.

• Voulu un outil ergonomique et multi-devices, afin de faciliter son appropriation et ne pas provoquer de décalage entre les outils utilisés par les collaborateurs dans le cadre

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La culture de Keolis et l'ADN du Groupe, de rachat et de gestion de réseaux par délégation de services, fait de Keolis une entreprise à la structure très décentralisée. Pour pallier ce manque de proximité avec le terrain, un plan de conduite du changement spécifique a dû être mis en place avec pour objectif de rapprocher les fonctions centrales des problématiques issues du terrain.

Dans cette optique, **une adaptation ainsi qu'une multiplication des outils de communication et de formation** a dû s'effectuer (web conférences, e-learning, diffusion de guides papiers et électroniques, newsletters...). La communication a rythmé le projet pour assurer sa continuité (pas de temps morts dans le projet).

La mise en place d'une charte graphique intégrée dans les outils de communication et de formation : logos, guide utilisateurs, Newsletters, Zoom BAE (newsletter dédiée à la Bourse à l'emploi), supports e-learning, portails internes et externe de recrutement, goodies...

A ces moyens de communications dématérialisés s'est ajouté **le besoin pour l'équipe projet centrale de se déplacer en filiales**, en France comme à l'international, afin d'écouter et « d'évangéliser » les opérationnels. La DRH de Keolis s'est déplacée à plusieurs reprises en France et à l'étranger pour présenter, communiquer et répondre aux questions des utilisateurs finaux.

de leur vie personnelle et ceux utilisés dans leur vie professionnelle.

- Effectué un bilan régulier afin d'avoir des retours d'expériences.

L'anticipation de ces défis dès le début du projet, tout en conservant de la souplesse et une capacité d'adaptation au sein de l'équipe projet, ont été les solutions pour relever ces défis.

RÉSULTATS

Les gains engendrés se ressentent à plusieurs niveaux :

Pour l'organisation : Les enjeux business et RH du Groupe ont été rapprochés. La stratégie RH n'en est que plus cohérente et sensée. Le projet a fait de la fonction RH un atout majeur au renouvellement des contrats de Keolis et aux gains de nouveaux marchés. En externe comme en interne, la promesse RH existe, est communiquée et est mise en œuvre.

Pour la fonction RH : Les équipes RH en ont profité pour revoir et simplifier leurs processus. Désormais, la chaîne de valeurs RH est plus cohérente. Cette dernière est communiquée, ce qui favorise le rapprochement des équipes RH entre elles. La fonction RH a gagné en maturité, sait mieux répondre aux enjeux de ses clients internes, a augmenté sa visibilité externe, ainsi que la renommée de sa marque employeur.

Pour les salariés : Les salariés, managers et collaborateurs, disposent d'un outil et d'une politique RH favorisant la transparence et la prise de responsabilité. Les managers deviennent les premiers ambassadeurs RH auprès des collaborateurs. La démarche a répondu aux besoins exprimés lors du sondage réalisé en début de projet.

A ce stade le Groupe Keolis constate :

- Une amélioration de la performance de ses équipes RH, en particulier des équipes Recrutement et Gestion Administrative.
- Un investissement des opérationnels dont la charge managériale RH a augmenté.
- Un taux de réalisation des entretiens annuels qui dépasse les 90%.
- La satisfaction des clients internes, mais aussi des managers et salariés de Keolis, est un indicateur de performance certain.
- Une amélioration de la mobilité dans le Groupe.
- Un meilleur suivi de la formation des collaborateurs.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le Groupe souhaite capitaliser sur le projet t@lent pour renforcer d'avantage l'identité du Groupe et poursuivre les déploiements de l'outil à l'international.

Aujourd'hui, t@lent a été déployé dans plusieurs régions du monde, telles que la Belgique (pays pilote), les Emirats Arabes Unis, la Chine, le Canada (population CODIR) et l'Inde (population CODIR). Les campagnes de communication pour réaliser les déploiements ont déjà démarré pour 2015, avec pour cible la région Europe Continentale (Suède, Allemagne Norvège, Danemark, Pays-Bas), les Etats-Unis, l'Angleterre ou encore l'Australie.

Après 2 ans de mise en œuvre et plusieurs **retours d'expérience** sur l'utilisation de l'outil, les équipes SIRH continuent d'améliorer l'outil pour maintenir l'efficacité des processus et la satisfaction des utilisateurs. Les retours d'expériences des différents

acteurs des processus sont en effet un moyen pour les équipes SIRH d'être en constante réflexion sur les évolutions à apporter à t@lent. Un grand **sondage** sera lancé en septembre prochain pour vérifier que les promesses liées aux besoins identifiés lors du sondage en 2012 ont été tenues, ainsi que pour identifier les axes d'amélioration futurs.