

VINCI

Les enjeux du déploiement international d'une solution de talent management dans un contexte d'organisation décentralisée

Entretien avec Patrick Plein et Cécile Kavakdjian de VINCI



Présentation du projet

VINCI, l'un des premiers groupes mondiaux de concessions et de construction, a fait le choix de mandater Kurt Salmon fin 2010 pour l'accompagner dans la mise en place d'une solution de Talent Management en mode SAAS.

Patrick Plein

Ex-Directeur du développement RH VINCI, il est nommé directeur des ressources humaines et du développement durable de VINCI Concessions depuis avril 2012.

Cécile Kavakdjian

Responsable du développement RH et Directeur de projet SIRH.

Le projet a débuté, tout d'abord, par la définition d'un Core Model et le déploiement de ce dernier sur des sites pilotes (VINCI Construction Grands Projets, VINCI Construction Terrassement, VINCI Concessions, VINCI Park France) ; puis sur l'ensemble des filiales du Groupe en France et à l'étranger.

Ce projet, porté par une logique entrepreneuriale de la DRH, a pour ambition de fournir un outil de travail pour les 34 000 managers du Groupe et vise à les accompagner dans la gestion

managériale avec la mise à disposition dans un seul et même outil de :

- dossier individuel du personnel,
- entretiens annuels,
- augmentations de salaire, primes et promotions,
- people Review (Potentiel et Performance).

Un autre process complémentaire à la fidélisation des talents - Compensation & Benefits - est en cours de finalisation.

Le choix de cette solution a été guidé par :

- la nécessité de disposer d'un outil flexible pour répondre aux spécificités de chaque filiale,
- la recherche de productivité avec un gain de temps significatif à la fois pour les managers et les équipes RH,
- l'apport d'informations rapides et faciles d'accès aux managers et leurs équipes.

Pourquoi avez-vous choisi Kurt Salmon ?

Nous avons lancé un appel d'offres pour le déploiement de l'outil. Kurt Salmon a retenu toute notre attention par rapport à la qualité de la proposition, avec notamment l'idée de concevoir un kit de déploiement utile pour un déploiement homogène et efficace dans l'ensemble des sociétés du Groupe, ainsi que le profil et la personnalité du chef de projet.

Quel est le rôle de la Direction du Développement RH au sein du Groupe ?

Les principales missions de la Direction du Développement RH du Groupe se traduisent par :

- le développement de l'attractivité du Groupe via la communication RH dont la marque employeur fait partie,
- la mise en place et l'accompagnement du développement des managers (gestion des carrières) au regard des enjeux business du Groupe.

Construire un outil de travail basé sur le langage commun pour les 34 000 managers VINCI

Le métier de VINCI est de concevoir, construire, financer et gérer des équipements qui améliorent la vie de chacun : infrastructures de transport, bâtiments publics et privés, aménagements urbains, réseaux d'eau, d'énergie et de communication.

189 000 collaborateurs

100 pays

3 000 business units

Quels sont les enjeux RH du groupe VINCI ?

Les orientations RH découlent des enjeux business du Groupe avec une logique d'internationalisation des politiques RH.

Le développement des synergies (par exemple, pour les projets mixtes avec des équipes différentes et issues de diverses sociétés), essentiel pour répondre aux attentes du marché, nécessite une meilleure connaissance des ressources au sein du Groupe et le renfort d'une culture et d'un sentiment d'appartenance communs ; le tout, dans un contexte d'organisation décentralisée.

Enfin, le positionnement de VINCI sur des activités à forte valeur ajoutée requiert une vision claire des compétences, expertises et expériences des collaborateurs du Groupe.

Quelles sont les difficultés rencontrées lors du déploiement ?

La Direction des Ressources Humaines a pris le parti de définir un langage commun RH. Le déploiement de ce langage commun est ensuite traduit par la mise en place d'un outil de Talent Management au niveau du Groupe.

Sur le plan RH, la difficulté porte sur la taille et la complexité liée à l'organisation et aux cultures (avec plus de 3000 business units dans plus de 100 pays), la diversité des pratiques et sur le mode de déploiement. La décision de construire un core model en même temps que le déploiement des sites pilotes est un vrai challenge en termes de gestion de projet et de conduite du changement.

Quels sont les premiers résultats obtenus à ce jour ?

Le projet a débuté en octobre 2010. En dix-huit mois, nous avons :

- mis en place la méthodologie du projet avec une équipe dédiée,
- déployé un Core Model en respectant le langage commun du Groupe,
- mis en place l'outil chez les sites pilotes avec chacun un process distinct,
- formé une équipe d'assistance aux utilisateurs,
- élaboré le kit de déploiement pour la phase de l'industrialisation au sein du Groupe.

Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans une position où nous devons accentuer notre message auprès des sociétés sur les gains potentiels liés à la mise en place d'un tel outil, mais plutôt répondre aux sollicitations des sociétés convaincues par le retour positif des sites pilotes.

Construire un Core Model en même temps que le déploiement des sites pilotes

Après la stabilisation du Core Model, comment vous projetez-vous à moyen terme ?

En termes d'outil, l'objectif est de stabiliser le Core Model ainsi que les différents chantiers transverses tels que le e-learning ; puis d'accélérer les déploiements.

Par ailleurs, l'équipe projet Groupe doit relever deux défis majeurs :

- accélérer le rythme des déploiements en s'appuyant de plus en plus sur des relais en local ;
- anticiper les impacts sur le Core Model du rachat de l'éditeur Jobpartners par Taleo, lui-même racheté par Oracle : en somme, mener un projet de migration en plein déploiement.

Interview menée par Sandrine Berkopek et Bei Xu, Senior Consultantes, RH-Management

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Gilbert DAVID, Associé, gilbert.david@kurtsalmon.com, Tél.: 01 55 24 38 53

Département marketing, marketingfrance@kurtsalmon.com, Tél.: 01 55 24 30 00

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 4 continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1 400 consultants en stratégie, organisation et management.

Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en œuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions.

Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MCG Plc - Bourse de Londres).