

# 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.

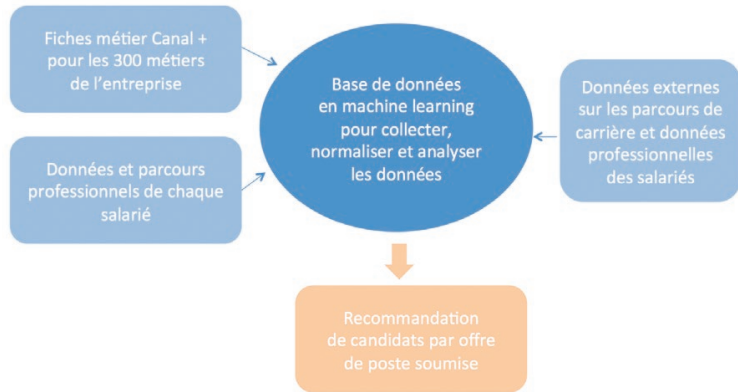
## RÉALISATION DU PROJET

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 Raphaëlis 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.

Le screenshot montre l'interface de Clustree avec une barre de navigation (CANAL+ | TALENTS | OFFRES | ANALYSES) et une barre de recherche. Le titre principal est 'INTERNATIONAL FILM MARKETING PROJECT MANAGER R/F'. En dessous, il y a des boutons 'AJOUTER UN MATCH', 'TOUTES', et 'ARCHIVER'. Une section 'VOIR 100 SUGGESTIONS' est visible avec des onglets 'OFFRE', 'INTERNE', 'SECTEUR', 'EXTERNE', et 'MOTIF'. À gauche, il y a des 'FILTRES' pour 'ENTREPRISE' (avec des options comme 'CANAL+', 'STUDIOCANAL', etc.) et 'ENTREE' (avec des options comme 'DISTRIBUTION', 'BTS'). À droite, une section '100 TALENTS' affiche deux profils de candidats avec leurs photos, noms, titres, et scores de matching.

## 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.

