

HR CHALLENGES IN NON-PROFIT



Le TEC,
Manager
de la
Mobilité

Le 2 octobre 2012

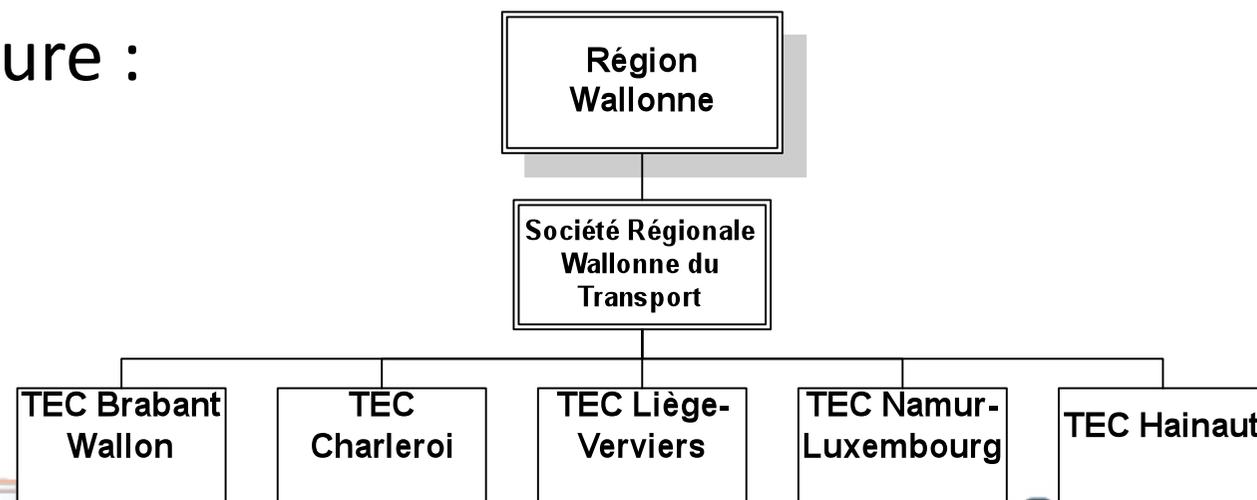


Le Groupe TEC



- Mission : assurer le transport en commun de personnes en Région Wallonne
 - Selon les dispositions d'un contrat de gestion conclu avec l'autorité organisatrice
 - En optimisant les moyens à disposition pour proposer la meilleure offre de transport

- Structure :



Le Groupe TEC



Quelques chiffres :

- 288,7 millions de voyageurs transportés en 2011
- 3,92% de voyageurs supplémentaires en un an
- 119,4 millions de kilomètres parcourus
- 2.501 bus et trams mis en exploitation tous les jours
- 709 lignes et 37.566 arrêts (2 sens)
- 4.958 membres du personnel (uniquement contractuels et régime privé)



La SRWT



- Mission : maison-mère du Groupe assurant:
 - Des missions de coordination et la gestion des projets transversaux
 - La définition de la stratégie du Groupe
 - La définition des principales politiques (commerciale, financière, RH, etc.)
 - Des services communs (par exemple IT)
 - La réalisation des programmes d'investissement (Métro Charleroi, Tram Liège, Billetique, etc.)
- Structure classique en 7 départements dépendant d'un Administrateur général et d'un Administrateur général adjoint (Finances, Services techniques, Marketing de la Mobilité durable, HR, IT, Audit interne, Etudes). Compte 140 employés et cadres.
- Processus décisionnel particulier entre SRWT et filiales vu l'autonomie de gestion relative de celles-ci → impact sur les projets impliquant le changement



Contexte initial



- Éléments culturels spécifiques aux sociétés de transport en commun
 - Pas assez de culture de la délégation (surtout TEC) et pas assez de culture client. Société “militaro-industrielle”
 - Culture de moyens vs culture de résultats
 - Conflictualité sociale → déresponsabilisation managers
 - Diagnostic 2004 → schéma directeur RH, mais résistance au changement des filiales
- MAIS : Dynamique de management stratégique nécessitant mobilisation cadres → rôle moteur SRWT → début projet GPO



Gestion par Objectifs (GPO)



Mis en oeuvre en 2006 : de quoi s'agit-il ?

- Des objectifs annuels pour tous les collaborateurs
 - Liés au plan d'entreprise pluriannuel
 - Déclinés par cascade selon les niveaux hiérarchiques :

Comité de direction	Objectif stratégique	Conduire les projets innovants du Groupe
Directeur	Objectif opérationnel	Mettre en œuvre le plan directeur RH
Cadre – Chef de projet	Objectif métier	Mettre en place la classification des fonctions
Collaborateur 	Objectif	Réaliser des descriptions de fonction

Gestion par Objectifs (GPO)



- Un processus d'évaluation :
 - Sur base de procédures formalisées (Guide méthodologique, RV pour les entretiens, formulaire d'évaluation etc.)
 - Préparée par le manager ET son collaborateur
 - Lien minimal avec la réalisation des objectifs au profit
 - Evaluation semestrielle sur base d'un schéma récurrent :
 - Points forts / Points de développement
 - Critères chiffrés
 - Réalisations majeures de la période
 - Eléments d'évolution personnelle du collaborateur
 - Plan d'action
 - Bonus salarial annuel



Gestion par objectifs – Mise en oeuvre **TEC**

- Communication essentielle :
 - rassurer les évaluateurs
 - dédramatiser pour les évalués
 - Séances d'info interactives (vidéo)
- Formation pour les évaluateurs :
 - rappel des principes de management
 - formation à l'entretien d'évaluation.
- Debriefing/coaching individuel ultérieur pour les évaluateurs



Gestion par objectifs – Evaluation du système



- Points positifs

- instauration d’une logique permanente de dialogue entre managers et collaborateurs : apprécié par le personnel (possibilité de s’exprimer, reconnaissance du travail, directives plus claires)
- début d’une dynamique “management”, suivie de cycles de formation management, puis de professionnalisation de la gestion de projet → réelle valeur ajoutée pour l’entreprise



Gestion par objectifs – Evaluation du système



- Points négatifs

- La déclinaison des objectifs du plan d'entreprise en objectifs personnels n'a vraiment de sens que pour les cadres, pour les collaborateurs, mieux vaut viser objectifs de développement personnel (compétences)
- critères d'évaluation trop universels (pas de distinction cadres ou employés, pas d'adaptation au profil de compétences de la fonction)
- Le bonus salarial a eu peu d'impact sur le résultat



Gestion par objectifs – Evaluation du système



- Points d'attention :
 - Faire une analyse des risques liés au changement.
 - Ne pas oublier de créer les conditions (délégation, responsabilisation, attention portée aux managers, etc.).
Le processus formel ne suffit pas
 - Encadrer le système dans la durée :
 - dérive des évaluations chiffrées de critères
 - Retour naturel aux évaluations “business” vs développement personnel collaborateur



Le contexte général 6 ans plus tard



- Développement d'une politique RH intégrée dans l'ensemble du Groupe, elle même partie intégrante du plan stratégique.
 - Classification de fonctions
 - Carrières salariales fondées sur l'évaluation des compétences et des résultats
 - Projet leadership
- Renouvellement d'une partie des cadres dirigeants
- Emergence d'une génération de jeunes managers
- Soutien actif du top management → condition de réussite
- ==> Contexte favorable à une évolution majeure pour l'ensemble du Groupe



Perspectives à court et moyen terme

- Evaluation généralisée dans l'ensemble du Groupe TEC dès 2013
- Pour les employés non cadres : gestion des compétences :
 - Suivi rigoureux par des entretiens annuels de fonctionnement axés sur le développement personnel du collaborateur
 - Evaluations de compétences (techniques et comportementales) à certains jalons de la carrière, permettant une évolution salariale (notion de séniorité dans la fonction)
- Pour les cadres :
 - Objectifs fixés en corrélation directe avec le plan stratégique du Groupe
 - Evaluation annuelle fondée pour partie sur l'atteinte des objectifs et pour partie sur le développement personnel
 - Conditionnant directement la progression de la carrière salariale
 - Coordonné pour l'ensemble du Groupe par la SRWT



Conclusions



Dynamique d'évaluation = valeur ajoutée pour l'entreprise

Si les facteurs de succès sont suffisamment pris en compte :

- Les conditions du changement ont été préparées (responsabilisation de toute la ligne hiérarchique)
- Le top management apporte son soutien indéfectible (image !)
- L'impact du changement est analysé et anticipé (analyse de risques)
- La communication est constante
- La transparence sur le système mis en place est garantie

