

Mise en place d'indicateurs clés de performances RH pour les commerciaux du réseau et le département RH de Marionnaud



Chantal COLIN

Ingénieur en physique de formation, elle a passé plus de 15 ans chez l'éditeur du progiciel HR Access (CGI puis IBM) en exerçant les fonctions de chef de projet sur la mise en place de systèmes de paie, chez de nombreux clients de tous secteurs d'activité.

Elle s'est ensuite spécialisée dans la mise en œuvre d'outils de pilotage et de simulation de masse salariale puis a exercé la fonction de responsable ressources humaines. Depuis maintenant 6 ans, elle est en charge du SIRH de Marionnaud France, au sein de la DRH.

Marionnaud

Marionnaud Parfumeries est une chaîne de parfumerie française d'envergure internationale basée à Paris avec plus de 6 000 personnes dans 13 pays. Elle fait partie du domaine « Luxury Parfumeries & Cosmetics » d'AS Watson, premier réseau de distribution dans le domaine beauté et santé dans le monde. Celui-ci constitue à son tour le groupe de vente au détail du conglomerat international Hutchison Whampoa basé à Hong Kong. Marionnaud France compte plus de 550 magasins qui représentent un effectif d'environ 4 000 salariés et un chiffre d'affaires d'environ 750 millions d'euros.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Chez Marionnaud, les fonctions contrôle de gestion sociale et pilotage de la masse salariale sont intégralement au sein du département RH qui, de ce fait, est en charge de produire le reporting associé et donner les outils nécessaires aux interlocuteurs concernés pour piloter la productivité de nos magasins (corrélation ETP, CA réalisé, performance des actions de formation, etc.).

Ce projet est donc parti d'un premier constat de manque d'outils d'analyse sur les données RH, au niveau des utilisateurs du Siège mais surtout de notre population commerciale, à savoir les directeurs régionaux et les chefs de secteur. Le reporting RH se limitait à des tableaux Excel péniblement extraits et manipulés depuis la base de données de gestion du personnel et de la paie. De plus, notre organisation

suppose une forte décentralisation (réseau organisé en 4 directions régionales, découpées en 33 secteurs, composés de 15 à 20 magasins) qui imposait de transmettre le reporting par mail avec la création d'autant de fichiers que de destinataires, mail qui était « noyé » dans la masse d'informations reçues quotidiennement par cette population. Ce mode de production limitait les informations transmises, tant en volume qu'en qualité, car il s'agissait de données figées et mono-domaine au sens où il nous était difficile de croiser ces données avec celles issues d'autres systèmes d'informations, tel que la formation ou des données non RH comme le chiffre d'affaires des magasins.

L'enjeu était donc de donner à nos commerciaux sur le terrain un outil de pilotage, rapide, convivial et efficace, qui leur permette de visualiser leurs indicateurs clés de performance, ainsi que les alertes et de

mesurer les effets des éventuelles actions menées.

LA RÉALISATION DU PROJET

Le choix de la solution Qbik de ICRH groupe s'est très vite imposé à nous car il respectait un certain nombre de critères fondamentaux pour nous :

- Simplicité d'utilisation,
- Puissance (et rapidité) du reporting,
- Corrélation de données issues de systèmes différents, y compris Excel,
- Outil accessible via un simple navigateur Web,
- Facilité d'apprentissage pour acquérir l'autonomie sur les rapports,
- « Indépendance » des données source dans la mesure où nous avons changé de système de paie en cours de projet,
- Rapidité de mise en œuvre et coût.

Etant en mode BPO (Business Processing Outsourcing), notre base de gestion du personnel et de la paie

(HR Access) était complètement externalisée et la DSI n'avait aucune compétence sur le SIRH, mais la connaissance de HR Access par les équipes de l'éditeur nous a permis d'avancer très rapidement.

La DSI n'étant pas impliquée dans le projet (en dehors des aspects d'infrastructure), nous souhaitons acquérir une autonomie suffisante pour être à même de définir nos propres rapports sans être tributaire du fournisseur.

Le projet porte sur l'ensemble de la population de Marionnaud France (siège et réseau) et de ce fait intègre une confidentialité qui permet à un utilisateur de ne voir que son périmètre.

Nous avons procédé par étapes en ayant pour objectif de mettre en place les modules suivants :

- Effectifs
- Absentéisme
- Chiffres d'affaires (spécifique)
- Rémunération
- Formation
- GTA

A ce stade, les 3 premiers modules sont en production, le 4^e est en cours de recette.

Le module effectif permet de mesurer différentes notions d'effectifs (headcount, ETP, ETP présent, ..) mais également la mobilité (géographique, promotions, emploi) ainsi que le turnover. L'ensemble des données analysées pouvant ensuite être déclinées selon différents axes (métier, statut, âge, ancienneté...) avec une fonctionnalité de drill down sur des axes comme l'axe temps ou celui de la structure hiérarchique.

Le second module nous permet d'analyser nos taux d'absentéisme, avec un accent mis sur l'absentéisme subi et le micro-absentéisme, permettant à chaque responsable de région de se comparer aux autres régions.

Le module Chiffres d'affaires exploite 2 données de CA (les ventes et le CA

réalisé dans nos Instituts) jour par jour et par magasin. Ramené aux mesures de présence des salariés, il restitue une mesure fondamentale dans notre secteur, la VHT ou Valeur horaire théorique. Ce module exploite également une donnée importante dans notre activité, la note Mystère, importée dans l'outil à travers le fichier Excel de restitution de cette note par notre prestataire.

Enfin le module rémunération présente 2 composantes : une 1^{ère} d'analyse de la composition et de l'évolution de la masse salariale, incluant les provisions, et une seconde d'analyse de la structure de rémunération (fixe/variable) par catégorie et emploi. La 1^{ère} composante est plus destinée aux utilisateurs du réseau afin de leur faciliter le pilotage de leur compte d'exploitation.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été mené avec une équipe mixte entre Marionnaud et le prestataire, le responsable du projet côté Marionnaud étant le responsable SIRH.

Les phases d'analyse fonctionnelle ont sollicitées le responsable SIRH, le responsable ressources humaines du réseau et le gestionnaire RH en charge de la recette durant 1 à 2 demi-journées par modules.

La phase de réalisation, pour le 1^{er} module a été entièrement prise en charge par les équipes du prestataire. Pour les modules suivants, la partie « définition des rapports » a été mise en œuvre par le gestionnaire RH qui a consacré environ une quinzaine de jours à cette tâche.

La phase de recette a été traitée par le gestionnaire RH et le responsable SIRH pour une durée totale de

60 jours, le plus gros effort ayant été fourni pour le 1^{er} module.

Une 1^{ère} phase de déploiement pour les utilisateurs du département ressources humaines a été menée, nécessitant environ 2 heures de formation dont l'essentiel est consacré à la définition des indicateurs.

En dehors des moyens liés au financement du prestataire, et dans la mesure où notre choix était d'être autonome sur la production des rapports, il a fallu dispenser une formation à Business Objects pour 2 personnes (Responsable SIRH et gestionnaire RH), cette compétence n'étant pas du tout présente au département RH (aucune connaissance BO n'est pas contre requise pour l'utilisation de l'application).

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Nous avons pu mener ce projet sans recours à notre DSI, d'une part, et en sollicitant à minima nos deux prestataires paie (IBM sur HR Access puis ADP) pour la récupération des données.

Le projet a permis d'apporter un langage commun à l'ensemble des utilisateurs, notamment les commerciaux du réseau, qui leur permet de se benchmarker entre eux (quand on parle de taux d'absentéisme ou de productivité, on parle de la même donnée d'une région à une autre).

Enfin il nous a permis d'engager une relation plus efficace avec nos « clients » car les demandes de reporting n'arrivent plus en ordre dispersé et incomplètes mais sont structurées par rapport au reporting déjà à leur disposition dans l'application (il leur est plus facile d'exprimer un besoin à partir d'un existant).

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Une contrainte importante, d'ordre technique, s'est imposée à nous avec notre changement de système d'information GA/paie. Nous avons en effet démarré le projet alors que notre SIRH était HR Access en mode externalisé (mode BPO). Nous savions également que 18 mois après le lancement de ce projet, nous aurions basculé sur un autre système de paie, toujours en mode BPO.

Il a donc fallu s'assurer que notre application réalisée à partir des extractions de HR Access serait compatible avec les futures réalisées à partir de GXP Link. Pour cela tout a été mis en correspondance : la codification bien sûr, mais également les règles puisque celles-ci dépendent de la façon dont sont gérées les données. Par exemple un effectif présent ne va pas compatibiliser les effectifs en suspensions de contrat, or ceux-ci ne sont pas gérés de la même façon dans l'une et l'autre application (motif d'absence dans l'une, information dédiée dans l'autre).

Au-delà de cette préparation, cela a aussi nécessité un mois de recette uniquement pour ce changement d'interface et l'application est restée indisponible pendant 3 semaines.

Une seconde difficulté, fonctionnelle, cette fois, a été de faire partager une définition commune des indicateurs à l'ensemble des utilisateurs, chacun ayant souvent l'habitude de gérer ses tableaux Excel avec sa propre définition (résultant souvent d'une demande spécifique pour un utilisateur donné).

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'objectif était de fournir aux responsables du réseau (4 directeurs régionaux et 33 Chefs de secteurs) un tableau de bord synthétique de leur région/secteur qui leur présente quelques indicateurs clés de performance sur lesquels ils ont des possibilités d'action.

Ces indicateurs devaient ensuite leur permettre de visualiser très rapidement sur quel secteur ou magasin se situent les éventuels dysfonctionnements à analyser, mettre en œuvre les actions nécessaires et disposer des nouveaux résultats au fil de l'eau pour mesurer l'impact des actions entreprises.

Afin de ne pas rajouter un surplus d'informations sur cette population déjà « abreuvée » de mails et de reporting en tous sens sur les données business, l'objectif était de fournir les informations au moment où l'acteur en a besoin, donc une action volontaire pour se connecter à l'application concernée et non réception systématique de mails.

La mise en production sur l'ensemble du réseau débute seulement et ce n'est qu'avec le module rémunération qu'une pleine utilisation de l'outil sera effective.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Les perspectives de ce projet s'articulent autour de 2 axes : un axe fonctionnel avec la mise en œuvre de nouveaux modules (formation et heures travaillées par jour et par activité) et un axe technique avec le portage de l'application sur des ipads dont seraient équipés nos directeurs régionaux et chefs de secteurs.

Par ailleurs, et bien que le projet n'avait pas pour but initial de traiter le reporting purement RH, il s'avère que l'application est de plus en plus utilisée au sein même du département RH pour tout le reporting que nous avons à faire, pour nos clients internes et externes (reporting légal, reporting au niveau de notre groupe Watson...). C'est donc aussi un axe de développement qui nous rendra de nombreux services dans notre contexte évolutif (changement de convention collective...).

