

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

Une gestion des talents internationale via un outil dédié modulable : TWIST



**AUDREY
DELEPIÈRE**

Après un Master 2 en Management des Industries Textile obtenu à l'Institut Supérieur de Commerce de Paris, Audrey débute sa carrière

en 2003 en tant que consultante dans un cabinet de recrutement parisien spécialisé dans la Mode et le Luxe. Après une expérience de 5 ans, elle rejoint le service Recrutement de la DRH Celio, puis évolue rapidement au sein du département Développement RH. Depuis 2 ans, Audrey occupe les fonctions de Talent Manager, poste nouvellement créé et dédié à la gestion et l'accompagnement des talents. Une opportunité pour elle de prendre en charge un projet SIRH au service de la gestion des talents.

celio*

Fondée en 1985 par Marc et Laurent Grosman, Celio est devenue en 30 ans la marque de prêt-à-porter masculin leader en France et incontournable à l'international. En constante expansion, notamment à l'international, l'enseigne est aujourd'hui présente dans plus de 60 pays avec plus de 1100 magasins. Avec ses lignes Celio et Celio club, la marque propose un large choix de vêtements et accessoires pour l'homme, répondant ainsi à chaque envie et à chaque moment de vie. Celio compte aujourd'hui plus de 4000 collaborateurs : des femmes et des hommes de tous horizons, un patchwork de nationalités et de compétences, qui partagent les mêmes valeurs et s'engagent au quotidien pour le succès de la marque.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Respect, simplicité, performance, et surtout innovation... si les valeurs du groupe Celio sont partagées aujourd'hui par l'ensemble des équipes dans le monde, l'entreprise se devait aussi de diffuser ses bonnes pratiques RH en matière de gestion des talents dans l'ensemble de ses entités internationales. L'internationalisation forte de Celio depuis 2013 a fait émerger un besoin indispensable d'avoir une gestion des talents centralisée dans un nouvel SIRH dédié, afin de permettre aux process RH (recrutement, mobilité interne, évaluation de la performance) d'être mieux maîtrisés et mieux pilotés. L'objectif principal étant de renforcer sa stratégie RH globale et la dynamique du groupe.

Dans ce contexte de changements et d'expansion à l'international,

la mise en place d'un SIRH global s'imposait donc pour conserver une bonne cohérence de nos pratiques RH et l'ADN RH de Celio.

Les enjeux du projet étaient les suivants :

- **Gagner en productivité** : le SIRH recherché devait permettre de gagner en productivité, notamment par un gain de temps sur le traitement des candidatures internes et externes dans le cadre du module recrutement, et sur la restitution et l'analyse des entretiens annuels dans le cadre du module Evaluation.

- **Gagner en efficacité** : le SIRH recherché devait permettre à Celio de renforcer et faciliter les process RH à l'international en créant une vraie dynamique de groupe, dans une logique collaborative. Par la constitution d'une Bourse des Métiers globale groupe, dématérialisée dans l'outil, Celio souhai-

tait permettre à ses candidats internes et externes partout dans le monde, de consulter et de postuler à une offre d'emploi en temps réel ; cette pratique permettant ainsi de favoriser les synergies entre les différentes entités en créant de nouvelles opportunités de carrière à l'international.

- **Garder une cohérence internationale** : le SIRH recherché devait permettre d'assurer une cohérence et une homogénéité des bonnes pratiques RH en France mais aussi sur l'ensemble des entités internationales.

- **Sécuriser les données dans un socle commun** : Au-delà des données administratives du SIRH paie, les données liées au processus de gestion des talents devaient désormais être sécurisées et archivées dans un outil SIRH qui permet de tout automatiser et de tout dématérialiser. Un booster pour une gestion des talents innovante et dynamique!

RÉALISATION DU PROJET

Voici les actions menées sur la **phase préparatoire** :

- Homogénéisation des process RH groupe et rédaction du cahier des charges en interne avec l'équipe projet dédiée
- Lancement de l'appel d'offres auprès de 5 prestataires sur le marché
- Dépouillement des appels d'offres
- Choix du prestataire : La solution SIRH en mode Saas de Talentsoft a donc été retenue par l'équipe projet comme étant la plus pertinente, adaptée à notre besoin et surtout innovante, dans un contexte où les enjeux en matière de gestion des talents sont importants et où l'ère de la transformation digitale s'impose comme une réelle priorité pour la fonction RH.

Le projet TWIST a été lancé de façon progressive.

Pour débiter, **le Lot 1** a été lancé à la fin du 2nd semestre 2013 avec l'aide de Talentsoft, sur la mise en place du module Performance & Compétences afin de faciliter le processus d'évaluation annuelle. Le choix a été de déployer ce produit dans un 1^{er} temps sur des périmètres pilotes en France et sur notre filiale espagnole, uniquement sur les fonctions Corporate, représentant au total une population de 400 collaborateurs. Du fait de notre impératif de débiter la campagne d'entretien d'évaluation annuelle à la fin du mois de février 2014, la mise en œuvre de ce lot 1 s'est déroulée sur seulement 3 mois. Même si ce timing était très serré, le déploiement a remporté un franc succès.

Le Lot 2 a quant à lui démarré en parallèle du lot 1, au 1er semestre 2014 et a duré environ 6 mois. Ce lot consistait à la mise en œuvre du module Recrutement / Mobilité Interne sur le périmètre France dans un 1^{er}

temps, puis sur toutes les filiales européennes (Italie, Belgique, Espagne, République Tchèque, Pologne, Slovaquie) dans un 2nd temps.

Le Lot 3 a débuté à la fin du 2nd semestre 2014 où le module Performance & Compétences a été étendu à l'ensemble des fonctions Corporate sur les filiales européennes. Dans le même temps, décision avait été prise d'étendre ce lot à l'ensemble des populations de nos magasins succursalistes sur notre réseau en France et en Espagne (environ 450 magasins). Le nombre d'utilisateurs sur ce module est alors passé de 400 à environ 3000 utilisateurs sur la campagne d'entretien d'évaluation annuelle qui a eu lieu entre février et avril 2015.

Le Lot 4 est en cours de réalisation sur le module Evaluation pour une mise en œuvre au 2nd semestre 2015, afin d'étendre l'application aux collaborateurs des fonctions supports sur nos bureaux de sourcing de Hong-Kong et Dhaka au Bangladesh comprenant une population de 200 personnes. Le déploiement sur l'ensemble des fonctions de notre réseau de magasin en filiales et sur l'ensemble des fonctions logistique sera finalisé pour la prochaine campagne d'entretien d'évaluation qui débutera en février 2016.

Au total, ce seront donc plus de 3500 collaborateurs qui utiliseront ce nouvel outil SIRH dans 9 pays, déployés dans 7 langues différentes : français, anglais, italien, espagnol, néerlandais, tchèque et polonais.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Une équipe dédiée au projet a été mise en place, elle était composée d'un chef de projet fonctionnel, un chef de projet SI, de 5 contributeurs

métier RH et d'un directeur de projet et d'un sponsor (ambassadeur du projet en communiquant régulièrement auprès des équipes afin de créer l'adhésion).

Afin de créer une meilleure adhésion au projet, nous avons par ailleurs fait le choix d'inclure rapidement les responsables RH de chaque filiale dans les phases de conception, de réalisation et particulièrement dans le travail de traduction, ainsi que dans la phase de recette. Et ce, pour que ces derniers puissent rapidement maîtriser l'aspect opérationnel, et être les ambassadeurs auprès de leurs équipes respectives.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Homogénéiser tous les process en amont avec les entités internationales : Des workshops durant la phase préparatoire avec tous les acteurs concernés ont été réalisés, avant la rédaction du cahier des charges, afin d'être en phase sur les processus RH à mettre en place dans la solution (process de mobilité interne groupe, process recrutement externe, rationalisation des jobboards, homogénéisation des trames d'entretien d'évaluation annuel pour l'ensemble des fonctions groupe).

Avoir une base de données collaborateurs groupe centralisée dans un seul système maître pour faciliter la mise en œuvre d'une interface simple et rapide : Un chantier a donc été mené par le service Administration du personnel, afin d'intégrer les données collaborateurs de nos entités internationales dans notre SIRH paie. 2 impératifs majeurs pour TWIST : d'une part avoir une base de

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Une solution en mode SaaS : D'un point de vue général, l'innovation majeure de ce projet par rapport aux applications RH jusqu'alors développées chez celio, a été de faire le choix d'une solution SIRH en mode SaaS. En effet les avantages offerts par une telle solution sont nombreux et correspondaient avant tout à ce que celio recherchait :

- **une solution SIRH simple, flexible, et intuitive**, capable d'accompagner la croissance forte du groupe
- **une plateforme collaborative**, répondant à la volonté de celio d'intégrer les collaborateurs et les managers au cœur des processus RH
- **un outil qui peut s'adapter à notre organisation**, composée d'entités à l'international, accessible rapidement et par tous
- **une solution modulable** permettant à terme d'intégrer l'ensemble des processus RH relatifs à la gestion des talents

Les grandes avancées spécifiques au module Evaluation :

- **Pour la fonction RH :** Le module permet désormais aux RH de revoir chaque année les formulaires, d'en créer facilement de nouveaux et de disposer d'un reporting consolidé au niveau du groupe, qui n'existait pas jusqu'à présent. La solution met à disposition des RH des rapports standards pour accéder à des données fiables et pertinentes relatives aux entretiens d'évaluation, de quoi préparer sereinement les plans d'avancement de carrière lors de la People Review annuelle. Elle permet également d'améliorer considérablement la productivité RH : moins de tâches administratives pour les RH et plus d'actions à forte valeur ajoutée sont effectuées grâce à l'automatisation des campagnes en ligne. Une vraie avancée en termes de gestion et de pilotage des campagnes d'entretien qui n'étaient pas matérialisées jusqu'à présent.
- **Pour les collaborateurs du groupe :** Le module offre désormais la possibilité à l'ensemble des collaborateurs de consulter leurs entretiens via un compte individuel

et personnalisé. Ils sont désormais tous archivés dans l'outil, accessibles n'importe où, et à n'importe quel moment de l'année. L'accessibilité facile et rapide aux entretiens permet ainsi au collaborateur de suivre régulièrement les objectifs fixés par le manager lors de l'entretien d'évaluation et d'être plus réactif dans la réalisation de ces derniers. Le module permet au collaborateur désormais d'être davantage acteur de l'évaluation de ses compétences puisqu'il devient lui-même acteur dans le processus en ligne, dans la phase de préparation mais aussi dans la phase de validation.

- **Pour les managers du groupe :**

La dématérialisation des entretiens permet aujourd'hui aux managers de gagner un temps précieux : en effet, les managers préparent désormais les entretiens de leur équipe directement sur le formulaire en ligne et peuvent, à l'issue de l'entretien, le modifier. Il n'y a donc plus de double-saisie. Par ailleurs, la validation des entretiens est simplifiée grâce au workflow de validation dématérialisé, process paramétré en amont par la RH dans l'application. Les formulaires d'entretien manuscrits ne circulent plus entre l'évaluateur et son manager n+1, l'objectif zéro papier est respecté. Les différents widgets visibles lors des campagnes d'entretiens sur les comptes managers leur permettent une gestion plus timée et donc plus efficace, chacun disposant de graphiques précis sur l'avancée de sa campagne. Enfin, les managers ont un accès rapide et facile aux entretiens de leur équipe tout au long de l'année via leur compte Twist, ce qui permet un meilleur pilotage des plans d'action définis pour faire monter en compétences leur équipe et du suivi des objectifs fixés.

Les grandes avancées spécifiques au module Recrutement / mobilité interne :

- **Mobilité interne :** La solution Talentsoft a favorisé la synergie entre les différentes entités, en facilitant le processus de mobilité interne au sein du groupe. Désormais actualisée en temps réel dans le back-office de l'outil par les responsables RH, la « Bourse des métiers » de celio est désormais accessible via le compte Twist du collaborateur dans sa langue, et relayer dans l'application par un lien dans l'intranet celio. Ceci permet ainsi

de garantir le même niveau d'information sur les opportunités de poste en interne et ce, dans l'ensemble du groupe. Un portail front-office celio-talents destiné au collaborateur interne recense les opportunités de carrière du groupe. Il permet à présent à chacun de candidater directement en ligne à une offre interne et de suivre l'avancée de sa candidature.

- **Recrutement externe :** Un nouveau site front-office RH www.celio-talents.com destiné aux candidats externes a été mis en ligne et permet de publier les offres enregistrées dans le back-office du module Recrutement. Ce dernier permet de recenser l'ensemble des candidatures, et ainsi de bénéficier désormais d'une cvthèque commune, exploitable et consultable par tous les managers RH, ce qui facilite la mise en œuvre d'une gestion active et globale des candidatures. Par ailleurs, l'automatisation des actions dans la solution permet aux équipes en charge du recrutement de gagner du temps dans le traitement et le suivi des candidatures. Autre avantage : la traçabilité précise des candidatures au travers des rapports automatisés ainsi que l'établissement de reportings et d'analyses statistiques sur les recrutements effectués, permettent désormais : d'une part, de mener des actions plus ciblées sur le sourcing des candidatures et d'autre part, de faire un choix plus pertinent des jobboards qui accompagnent celio dans la publication de ses offres. Le module permet donc d'être dans une approche plus « ROIste » des actions menées.

- **Processus de demande d'embauche dématérialisé :** Pour les managers et la fonction RH, la solution permet aujourd'hui de dématérialiser complètement le processus de demande d'embauche. Au travers d'un formulaire de demande d'embauche à compléter en ligne, le manager peut désormais préciser son besoin de recrutement en quelques clics. Le process est conduit par un workflow de validation défini en amont, faisant intervenir plusieurs acteurs jusqu'à validation et acceptation de la demande d'embauche. Dès la publication de l'offre, le manager bénéficie d'une vision claire et précise sur les candidatures reçues et sur l'avancée du recrutement en temps réel. L'implication est donc plus forte pour les managers qui deviennent eux aussi acteurs du processus de recrutement.

données collaborateurs groupe afin d'alimenter Twist sur l'ensemble des périmètres concernés par le projet, et d'autre part être en capacité d'interfacer et d'automatiser la solution TWIST rapidement avec l'ensemble des informations requises pour une exploitation optimale des fonctionnalités.

Déployer à l'international = prendre la mesure des contraintes linguistiques qui s'imposent : Le travail de traduction et de récupération a été sous-estimé dans le déploiement international du Lot 2. Forts de cette expérience, nous avons été plus vigilants sur ce point dans le cadre du lot 3 quant à la définition du rétro planning et du temps imparti à cette tâche, celle-ci restant chronophage.

RÉSULTATS

Devenue incontournable aujourd'hui par **plus de 3 000 collaborateurs**, l'application est aujourd'hui **opérationnelle dans 9 pays et dans 7 langues**.

Après la création de **5 formulaires d'entretien d'évaluation** (certains spécifiques à certains métiers) **dupliqués dans 7 langues différentes**, notre seconde campagne d'entretiens annuels qui a eu lieu entre février et avril 2015 a été réalisée au travers du SIRH en place. Nous en avons tiré un bilan très positif puisque nous avons atteint un **taux de complétion de plus de 99% au global**.

La restitution des entretiens et la consolidation groupe ont été également considérablement facilitées : **une cartographie des compétences** pour les équipes du siège et des magasins a été réalisée **en 2 semaines** pour en moyenne 6 à 8 semaines jusqu'à présent : un gain de temps permis par l'automatisation des rapports. Chaque directeur de service a donc pu disposer seulement 15 jours après la clôture de la campagne, d'une cartographie des compétences de son service, complètement à jour et parfaitement exploitable en vue la préparation des comités de carrière.

Le module Recrutement a rencontré également un vif succès. **Depuis le début de l'année 2015**, les managers ont totalement intégré Twist comme l'outil incontournable pour enregistrer leurs demandes d'embauche. Plus de **85 demandes d'embauche** ont d'ailleurs été **enregistrées** sur l'application. Déjà **35 recrutements** ont été concrétisés et enregistrés depuis le début de l'année **sur les fonctions support** grâce à Twist. Par ailleurs, **plus de 20 000 candidatures** ont été recensées et traitées dans la solution depuis le lancement. Ce vivier de candidats consultable par l'ensemble des RH du groupe est une vraie valeur ajoutée pour gagner en efficacité, particulièrement sur le sourcing des candidatures, et raccourcir les délais de recrutement. Des candidats des 4 coins du monde ont en effet répondu parmi les **145 offres d'emploi publiées** jusqu'à présent. On compte parmi eux plus de **29 nationalités représentées !**

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Dans la continuité de ce projet, les perspectives d'évolution sont nombreuses. En effet, nous évoquons la poursuite en 2016 du développement du projet TWIST sur un module Talent Review incluant le pilotage et le suivi des People Review. La mise en place du module «Talent Review» permettrait ainsi de dématérialiser l'ensemble des données relatives aux Comités de Carrière, consécutifs à la campagne d'entretien d'évaluation annuelle. Ce module s'inscrit tout à fait dans la volonté que celio a d'accompagner ses collaborateurs au plus près, dans une stratégie RH globale et internationale.

L'objectif est aussi pour celio de maintenir une adhésion forte aux chantiers qui ont été lancés, de poursuivre les développements dans une dynamique de groupe, et toujours dans une logique de responsabilisa-

tion des managers opérationnels RH sur leurs périmètres respectifs.

Les maîtres-mots du projet : « **Think global, act local !** »

