

CATÉGORIE - SI RH

De Excel au web 2.0, ou comment impliquer 20 000 collaborateurs dans le challenge transformation RH de Leroy Merlin Russie



CHRISTOPHE BOULANGER

Diplômé de l'ISEG, Christophe commence sa carrière dans le retail chez Leroy Merlin. En 2003, il est nommé directeur achat pour l'ouverture du premier magasin

Leroy Merlin en Chine. Deux ans plus tard, il devient Directeur Decorating Company, sa mission principale le lancement d'une nouvelle offre incluant le design, les travaux et le contrôle qualité des appartements. En 2008, Christophe quitte la Chine pour devenir Directeur du magasin Leroy Merlin de Moscou avec plus de 560 collaborateurs et 22 chefs de secteurs pour un CA de 130 Millions d'euros (3e CA de la société). Après 3 ans au sein de ce poste avec des résultats très concluant, Christophe devient Directeur du Développement des compétences et de la Formation, toujours pour Leroy Merlin Russie.



Leroy Merlin Russie est une filiale du groupe ADEO (Leroy Merlin, Bricoman, Zodio...).

Évidemment spécialisé dans le bricolage, mais en apportant les services de base du grand distributeur (livraison, installation, reprise marchandise).

L'entreprise a été créée en 2002 et le premier magasin a ouvert à Moscou en 2003.

Aujourd'hui l'entreprise compte 20 000 collaborateurs et 50 magasins couvrent le territoire Russe.

Leroy Merlin Russie prévoit d'ouvrir 20 magasins par an et rapidement d'arriver à 50 000 collaborateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Leroy Merlin est implanté en Russie depuis 12 ans et connaît une forte croissance malgré le contexte économique difficile.

Lorsque les premières réflexions sur le SIRH ont débuté il y a 2 ans, il y avait 20 magasins et moins de 10 000 collaborateurs. Nous en sommes aujourd'hui à 48 magasins, 18 000 collaborateurs et les ouvertures de magasin continuent.

Nous prévoyons d'embaucher 5 000 nouveaux collaborateurs par an, d'ouvrir 20 nouveaux magasins par an et évidemment d'avoir de nombreux talents à gérer : voilà le challenge proposé.

Il était donc nécessaire de trouver un outil à la fois décentralisé mais qui permette d'avoir une vision centralisée et synthétique. L'enjeu était d'offrir un outil pour le développement du management de proximité

facilitant la remontée d'informations vers les RH qui peut alors ajuster ses plans d'action plus finement grâce à un suivi macro.

Du local au global et du global au local

RÉALISATION DU PROJET

La première phase du projet concernait la connexion avec la base collaborateurs afin de synchroniser les métiers, les entités et les collaborateurs. Une grande importance a été donnée à la qualité de la donnée dans HR MAPS afin de s'appuyer sur des données fiables.

La deuxième phase fût la mise en place de la gestion des formateurs et formations. L'organisation Leroy Merlin encourage les collaborateurs à être aussi formateurs internes : Il a fallu procéder à une identification des formateurs internes et de leur spécialisation. Pour le catalogue de formation, le contenu pédagogique est défini par le service formation au siège. Plus de 600 formations sont aujourd'hui en ligne dans le catalogue. Les sessions de formation sont définies localement par le service formation de chaque magasin. Ce sont eux qui à ce moment-là se chargent de l'inscription des collaborateurs.

Pour mettre en œuvre ce volet, une réunion annuelle de tout le service RH a eu lieu pour présenter les nouveautés de l'outil, et deux personnes du siège ont été désignées afin d'aller dans les magasins former les responsables formation.

Le troisième périmètre a été d'intégrer les modèles de compétence dans l'outil en les liants aux postes et aux formations.

La force du SIRH HR MAPS que nous avons mis en place est de LIER les besoins de formation des postes (besoin entreprise) ET le besoin de développement des compétences (besoin collaborateur).

Sur un triptyque interconnecté : Poste / Compétence / Formation avec le collaborateur au centre, l'outil SIRH prend toute sa puissance par rapport à des solutions uniquement axées sur la compétence OU sur la formation.

Sur ces bases Cœur de métier, le SIRH permet de gérer :

- Un catalogue de formation
- Des Modèles de compétence
- Un Profil individuel et plan de formation (PDI)
 - Les talents : Déclaration / Suivi / Plan de formation (Poste / Compétence et Formation)
 - Les organigrammes et les organigrammes de succession
 - Des entretiens d'intégration
 - Des entretiens d'évaluation (de compétence)
 - Un calendrier de gestion des sessions de formation
 - La mobilité des collaborateurs

À partir de là le SIRH a eu un développement exponentiel lié à la mise en place des modules périphériques :

Gestion des talents : 500 personnes impactées, mais surtout 1200 talents enregistrés, mis à jour et suivi automatiquement.

Entretiens d'évaluations : phase 1 (test en situation), 400 personnes impactées et 1500 entretiens enregistrés

dans la base. (Phase 2 : 6000 entretiens prévus)

Gestion de la formation : 1 000 000 d'heures de formation suivies et gérées à partir de l'individu (micro) jusqu'au niveau corporate (macro). Vue par métier / par compétence / par type de formation (données agrégées)

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été initié par le service « gestion de la formation et développement des compétences ». La décision a été de créer un outil RH via l'IT et non d'adapter un outil IT aux RH. Cela représente une vingtaine de personnes au siège pour l'ingénierie pédagogique, la gestion du catalogue de formation, la mise en place du référentiel de compétence spécifique à la Russie et la mise en œuvre de HR MAPS.

Dans chaque magasin qui compte entre 300 et 600 collaborateurs, une à deux personnes gèrent le back office. Elles organisent la logistique des formations (salle, formateur, date, inscriptions) avec de nombreuses alertes afin de les aider dans la gestion au quotidien. Et surtout elles suivent la qualité des parcours de formation et disposent de l'offre pédagogique en ligne

Le service informatique a aussi été partie prenante pour la mise en place de la

synchronisation de la paye, le besoin de données cohérentes ainsi que la sécurité des données (Audit de sécurité, contrôle de cohérence, back up).

Le fournisseur du logiciel HR MAPS a été fortement impliqué dans les phases de conception fonctionnelle, de déploiement, de prise en compte des retours utilisateurs. Ainsi l'éditeur basé en France et son représentant local à Moscou ont été présents à nos côtés pour développer rapidement une solution opérationnelle en mode Agile.

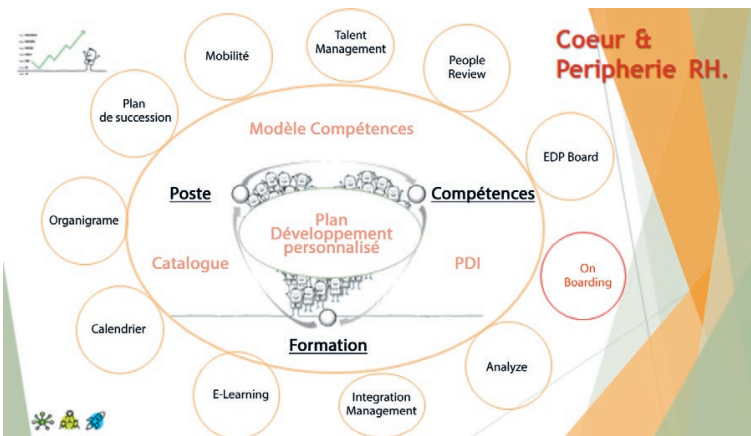
Dans la phase initiale du projet, 1 semaine de réunion avait lieu tous les mois à Moscou (Comité de pilotage). Après 1 an, cette fréquence est passée à 1 semaine tous les 2 mois et est actuellement à quelques jours par trimestre, le tout complété par des échanges Skype et un helpdesk online pour les tickets.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La dispersion des magasins sur plusieurs fuseaux horaires et la forte croissance de Leroy Merlin en Russie ont créé des difficultés de communication sur le projet. La forte implication de tous les partenaires et participants au projet a permis de pallier à cette problématique de forte croissance et de décalage horaire.

Au début du projet nous avons dû remettre en question le fonctionnement RH interne avec une mise à l'épreuve de nos processus et modes de fonctionnement : Étions-nous clair dans nos processus et mode de fonctionnement ? Tout le monde était-il bien aligné ?

Que voulions-nous réellement voir et gérer ? Étions-nous capable d'aller aussi loin ? Nous avons pu ensuite développer un outil centralisé et synthétique avec le travail fait en amont sur notre fonctionnement.



LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Fiabilisation des processus et de l'outil avant chaque nouvelle étape afin de limiter la prise de risque liée au déploiement d'un outil concernant 18 000 collaborateurs (avec un plan à 45 000).

Montée en charge progressive de l'outil avec à chaque étape un nombre de plus en plus important d'utilisateurs pour faciliter l'adoption du logiciel.

Remplacement progressif des fichiers Excel par l'utilisation d'un outil informatique permettant localement au niveau micro de réaliser la saisie, et au niveau macro d'avoir une consolidation automatique des données.

Organisation de l'équipe du service formation avec une présence au siège et des relais locaux afin de faciliter l'introduction de HR MAPS auprès des populations concernées.

Pour les innovations du projet :

- Création conjointe du logiciel qui permet une adaptation aux besoins.
 - Cœur de métier solide permettant une gestion souple des périphéries
 - Recherche constante de : Productivité (gain de temps) / Consistance (appropriation de l'outil par chaque utilisateur) / Efficacité.
- Et la création d'un outil RH par et pour les RH !

RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats sont allés au-delà de nos attentes, après 3 mois de lancement la totalité des magasins étaient connectés. Après 9 mois, les entretiens électroniques ont surpassés nos estimations (prévu 100, réalise 1500). L'outil a très vite été adopté par les utilisateurs qui, au bout d'un an, demandaient déjà des évolutions périphériques (organigramme, gestion des talents, mobilité...). Il a permis de créer une

base de données RH (hors salaire et administration) et de gérer et suivre la formation des collaborateurs au niveau local mais également au niveau corporate (agrégation et pilotage des besoins de l'entreprise en formation et développement des compétences).

L'outil a aussi permis une montée en compétence des équipes formation / RH et société.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

À court terme l'objectif principal est la **mise en place d'un portail self-service RH** pour tous les collaborateurs et managers. Le portail self-service est la refonte de deux blocs : accès collaborateur et manager ainsi que le catalogue de formation.

L'objectif est d'étendre ce portail de gestion des talents pour en faire une vitrine pour tous les services RH proposés au collaborateur et manager. Le portail de service RH sera organisé en trois grands blocs :

- Données générales : catalogue de formation, référentiel des métiers et compétences, parcours de développement, tableaux de bord RH pour tous, partage de documents
- Moi : mon profil visuel, mon développement individuel, les formations pour mon métier
- Mes actions : différentes actions de validation des processus de demande de formation, mobilité ...

Nous étudions également la possibilité de connecter HR MAPS à notre outil de gestion des temps et absence, notre outil de gestion des congés, de faire des demandes d'attestation ou certificats à la RH, signaler les changements de situation... C'est aussi un moyen de faire venir plus souvent les collaborateurs dans la partie de gestion de leur carrière qu'une fois par an pour préparer l'entretien obligatoire.

Cet outil permettrait d'être en adéquation avec les nouvelles générations qui souhaitent se connecter partout depuis leur mobile. Le site se doit d'être

utilisable en multi-écrans et sur mobiles en particulier. Cela pose aujourd'hui aux DSI des contraintes de sécurité d'accès aux données. Dans le même temps, une tendance est de dire que plus il y a de données, moins il y a de problème car trier dans la masse d'information devient impossible. Et cela est renforcé par le fait que les collaborateurs/utilisateurs prendront plus soin de la sécurité d'accès si leurs données personnelles sont accessibles via le portail.

La fiche visuelle pour le collaborateur sera adaptée pour « voir » le parcours d'un candidat au recrutement. Un recruteur pourra en un clin d'œil juger de l'adéquation entre le profil du candidat et le poste cible. Une aide complémentaire sera apportée avec un algorithme de matching donnant un % d'adéquation au poste.

À moyen terme, un outil d'analytics devra être branché sur HR MAPS. Sans parler de big data, il y a une somme d'information qui ne demande qu'à être analysée afin d'en sortir des tendances et des pistes d'amélioration de l'image de marque de l'employeur.

Exemple de points intéressants à analyser plus finement sur la base des informations collectées : Qu'est-ce qui fait qu'un collaborateur reste ou parte, quels ont été les bons points de son intégration, identification des risques de départ afin d'anticiper le plan de succession, etc.

Sur le long terme, un module de gestion des avantages et bonus viendra compléter la plateforme. En effet, l'évolution de la masse salariale est pilotée par les résultats des évaluations des collaborateurs provenant de HR MAPS, tout en étant contraint par un % d'augmentation. La solution permettra une approche de haut en bas, puis une consolidation remontante. Un système de points sera utilisé afin de décorrérer le mérite et l'argent. Ainsi il est plus facile de distribuer des points de façon impartiale. Une valeur sera ensuite donnée au point afin de calculer l'augmentation de chacun.