

TRANSFORMATION DIGITALE ET RH

**Solution de Onboarding
Printemps Hausmann**

**Présentée par
Virginie BORGES
Olfa HAOUAS-BENOIST
Marine VIELLARD**

Promotion EMBA DRH 2019-2020
20 avril 2019

Table des matières

Il était une fois le Printemps !	3
Dates clés	3
Chiffres clés	3
Ses forces	3
Ses faiblesses	3
La Direction des Ressources Humaines	3
Les forces	3
Les faiblesses	3
La problématique	4
Choix et présentation d'une technologie IT	4
Définition d'objectifs chiffrés en termes de transformation digitale	5
Les objectifs chiffrés	6
Présentation du dispositif retenu	6
Le fonctionnement	6
Analyse de risques et des opportunités en terme RH	6
Identification des risques	6
Matrice de risques	7
Préconisation	7
Conclusion	8

Il était une fois le Printemps !

Dates clés

1865 : Création du Printemps par Jules JALUZOT

2000 : Ouverture du 1^{er} magasin CITADIUM

2007 : Repositionnement stratégique « Au cœur du luxe »

2013 : Rachat du site e-commerce Place des Tendances et rachat du Printemps par le fond Quatari Divine Investments SA

Chiffres clés

Chiffre d’Affaires : 1,7 milliard d’euros

Les magasins : le Printemps Haussmann – le Printemps Siège – 19 magasins en région Parisienne et en province soit 3000 collaborateurs environ.

Ses forces

- Des emplacements géographiques stratégiques et un site de e-commerce « Place des tendances ».
- Une image de marque très importante depuis sa création en 1865 tournée vers le luxe qui attire une clientèle aisée internationale.

Ses faiblesses

- Un chiffre d'affaires en baisse lié aux attentats terroristes et au mouvement des gilets jaunes.
- L’inexistence de magasins à l’étranger et le turnover important des Managers des Ventes et des vendeurs.

La Direction des Ressources Humaines

DRH Groupe: Christophe ABRAHAM Printemps

DRH Printemps Haussmann : Marie-Eve Cazin avec une équipe de 11 collaborateurs au sein du service qui gèrent les relations sociales, les recrutements non cadre.

DRH Printemps Siège : Xavier Delmas D.R.H Siège

28 collaborateurs : Pôle juridique, CSP Paie, Pôle recrutement, Printemps Académie (formation)

DRH de la Chaîne : Sandrine Genin Responsable pilotage performance RH : 1 Responsable RH dans chaque magasin qui assure la stratégie RH dans les magasins de la chaîne.

Les forces

- La Printemps Académie qui offre des parcours de formations en partenariat avec ESMOD et Dauphine, dédiés aux forces de ventes.
- Des équipes expertes (juridique, formation, paie).

Les faiblesses

- Manque de communication et pas d’harmonisation des pratiques RH entre ses différents services (Siège, Printemps Haussmann et la Chaîne).
- Une procédure d’intégration non structurée et des procédures en interne lourdes et en décalage avec l’image que renvoie l’entreprise.

- Le poids des Organisations Syndicales qui ne permet pas toujours de pouvoir avancer et des salaires proposés en dessous de ceux du marché.

La problématique

Le Printemps Haussmann recrute des Managers des Ventes. (*annexe 1 , fiche de poste*)

Le Manager des Ventes (MV) est le responsable de l'équipe commerciale affilié à une Direction des Ventes et à une gamme de produits, il est le garant des objectifs de vente auprès de la direction. Son rôle est essentiel à la bonne tenue du service et des résultats commerciaux.

Le recrutement de cette population est aujourd'hui difficile, eu égard à une forte demande des recruteurs et une faible offre de la part des candidats.

Dans le même temps et face à ces difficultés, nous constatons, auprès des services RH du Printemps Haussmann, un taux de fin de période d'essai de 35,71% chez les Managers des Ventes ces 3 dernières années. (*annexe1 Turn-over des MV ces 3 dernières années*).

Comment consolider les périodes d'essai et réduire les départs des Managers des Ventes au Printemps Haussmann ?

Nous avons effectué des interviews et notamment avec Mme Savannah MARIOTON (*annexe 2, interview*), Chargée de recrutement des Managers des Ventes du Printemps Haussmann. Cette dernière nous indique que cette population est, d'une part, difficile à recruter et qu'à cet effet, elle sollicite l'aide de cabinets de recrutement ; et d'autre part qu'environ 10% de ces nouveaux entrants ne transforment pas leur période d'essai en CDI.

L'état des lieux des outils existants, nous permet de remarquer qu'il existe à ce jour, sous Excel, un planning des nouveaux entrants. Ce fil rouge, qui consigne les rdvs et les entretiens, n'est ni personnalisé ni correctement suivi. Ce constat fait auprès de la chargée de recrutement et corroboré dans l'interview d'un ancien Manager des Ventes (*annexe 2, interview*), atteste que ces derniers ne sont nullement encadrés et pris en charge correctement lors de leurs périodes d'essais.

Il est important de noter que le coût d'une rupture de période d'essai représente une perte colossale pour l'entreprise qui peut aller jusqu'à 48k€ par Manager des ventes (*voir annexe 3 coût et article coût d'un recrutement*).

C'est dans ce contexte que nous sommes amenés à nous interroger autour des confirmations de périodes d'essai de la part des nouveaux entrants et de trouver une solution pérenne d'intégration et de fidélisation des Managers des Ventes lors de leurs premiers mois d'activité. Pour se faire, nous décidons de nous appuyer sur l'une des forces vive du Printemps, à savoir son Image de Marque et d'y injecter une solution digitale offrant la mise en place d'un parcours d'intégration personnalisé et durable.

Choix et présentation d'une technologie IT

Nous avons interrogé trois sociétés (*annexe 4 Workelo, Crosstalent et Teelt*) qui offrent des plateformes ou applications d'intégration *On Boarding* via la technologie SAAS (Software As A Service) : un concept qui repose sur le cloud et l'abonnement de logiciels sous forme de

service délivrés via Internet. Les logiciels sont hébergés et déployés sur les serveurs du fournisseur et les employés de l'entreprise s'y connectent via le web depuis n'importe quel équipement.

Workelo, plateforme d'Onboarding

Notre choix s'est porté sur Workelo, plus dédié au métier du retail (*annexe 5, différents prestataires*).

Cette technologie permet de mettre à disposition du futur collaborateur, les informations indispensables à la réussite de son entrée dans l'entreprise.

Cette plateforme propose un outil avec de multiples fonctionnalités grâce à une seule interface telles que :

- La gestion de la partie administrative avec le dossier du personnel : contrat de travail, livret d'accueil, différents formulaires à remplir.
- La partie agenda et métier qui permet de créer un parcours personnalisé d'accueil : réunions, présentation du service, missions et objectifs (+100 parcours proposés)
- La partie formation : vision, stratégie et culture de l'entreprise, e-learning.

Définition d'objectifs chiffrés en termes de transformation digitale

Notre objectif est de réduire le nombre de rupture de période d'essai.

En référence, nous prenons les 3 dernières années, 2016-2017-2018. Sur une moyenne de 9 embauches, il y a 3 ruptures de période d'essai, toujours à l'initiative du collaborateur, soit $\frac{1}{3}$ de départ.

Il nous faut donc œuvrer à réduire, voire supprimer ces départs anticipés des Managers des ventes, pour arriver à un taux de 0% de taux de départ à échéance 3 ans.

Les chiffres (*annexe 6, tableau des coûts*)

- Nombre de poste de Managers des Ventes PH = 47
- Nombre de postes pourvus : 41
- Nombre de postes restants à pourvoir : 6
- Nombre de personne en turn-over par an : 5
- Coût d'un recrutement par collaborateur 6659 euros
- Coût d'intégration : 1154 euros
- Perte d'exploitation : 4116 euros
- Coût administratif : 43 euros
- Coût de la licence Workelo : 12 000 Euros/an
- Coût de la formation : 3000 euros
- Coût crédit collaborateur : 200 euros
- Objectif : 0% de fin de période d'essai à année 3

Les objectifs chiffrés

Année	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7
Nb postes à pourvoir	6	5	5	5	5	5	5
Nb Ruptures PE sans Workelo	3	3	3	3	3	3	3
Coût Sans Workelo	160 552	133 793					
Nb Rupture PE avec Workelo	3,00	2,00	1,00	-	-	-	-
Coût Avec Workelo	172 037	135 792	119 649	119 649	101 505	101 505	101 505
Ecart € sans et avec Workelo	- 11 485	- 1 999	14 144	14 144	32 288	32 288	32 288
Ecart € sans et avec Workelo Cumul	- 11 485	- 13 485	- 659	14804	47 092	79 380	11 667

Présentation du dispositif retenu

Le fonctionnement

- Le futur on boardé se connecte et a accès à l'ensemble de ces informations.
- L'équipe RH et les Responsables commerciaux alimentent la plateforme au fur et à mesure.

Selon des études : +150 tâches pour un onboarding réussi (étude Workelo 2017/ En moyenne +6 mois sont nécessaires à un employé pour être opérationnel (étude Deloitte 2017)).

Pour le Département RH, cet outil d'onboarding digital offre :

- Un pilotage de l'arrivée des futurs Managers des Ventes sur plusieurs mois,
- Des rythmes de parcours des nouveaux Managers des Ventes avec une facilité d'intégration,
- La dématérialisation de l'ensemble des tâches administratives et par conséquent un gain de temps,
- L'implication des Responsables Commerciaux dont dépendent hiérarchiquement les Managers des Ventes,
- Un véritable levier de motivation et d'engagement pour le futur collaborateur,
- A terme l'attraction de bons candidats.

Analyse de risques et des opportunités en terme RH

Identification des risques

Nature de risque	Risques	Gravité	Probabilité	Responsable	Actions préventives	Actions correctrices
Organisationnel R1	Définition du cahier des charges de manière claire et concise de la plateforme et des parcours souhaités	4	1	DRH du Printemps et Managers	Organisation d'une concertation entre l'équipe RH Siège et celle du Printemps Haussmann Mettre en place un retro planning et le workflow Implication des Managers	Nomination par le DRH d'un Chef de Projet ou Coordinateur On Boarding Avoir un seul interlocuteur clé chez le prestataire de service

Ressources Humaines R2	Pour l'équipe RH : - Rendre disponible les ressources à savoir le Coordinateur de Projet On Boarding (profil RH avec une sensibilité digital et bon communicant)	2	1	DRH du Printemps Haussmann	Définir clairement et précisément les rôles et les tâches de chacun dans le projet	Aborder tous les points du plan d'action et les communiquer en interne
Managers R3	Pour les RC (Managers) : - Se motiver et s'engager comme acteurs de l'OB des MV Probabilité moyenne, les managers ne respectent déjà pas les entretiens du parcours existant. L'imposer risque de faire des mécontents	3	2	Responsables Commerciaux	Sensibilisation et communication appuyée auprès des managers pour leur exposer le bien-fondé de cet outil et le gain de productivité à postériori Formation workelo	Reminder sur chacun des nouveaux entrants
Recrues R4	Pour les futures recrues : -Mauvaise prise en main de la plateforme -Non adhésion aux valeurs de l'entreprise	4	1	Futurs Recrues Coordinateur RH	Mise en place d'un planning personnalisé. Communication sur le format d'On Boarding	Présentation de la plateforme par le Coordinateur RH à la future recrue pour une prise en main facile et rapide
Technique lié à l'outil R5	- Outil mal paramétré - Plateforme défailante - Bug de mise à jour -Maintenance	3	1	Prestataire de service	Mise en place de l'outil avec une période de test de 19 jours comprise dans le contrat	Mise à jour régulière de l'outil, debug sous forme de tickets avec priorité Prévoir une marge importante dans le planning
Juridique R6	- Maîtrise du contrat entre le prestataire et le Printemps - Clause particulière sur la loi RGPD	3	2	Services Juridiques du PH	Informers les Services Juridiques Communication auprès du futur collaborateur	Vérification par un avocat et par le délégué de la RGPD

Matrice de risques

Criticité	4	R1 /R4			
	3	R5	R3/R6		
	2	R2			
	1				
		1	2	3	4
	Probabilité				

Préconisation

Dans la mesure où le projet est retardé ou rejeté, nous préconisons un plan de secours par une refonte de l'accueil "fil rouge" avec une personne dédiée de l'équipe RH.

Un accompagnement des Responsables Commerciaux via : une formation "onboarding classique" avec un rétro planning, une check liste de l'ensemble des rencontres et des présentations indispensables à l'intégration (prise de poste, valeurs et stratégie de l'entreprise, formation) ainsi qu'un agenda précis des premières semaines à envoyer au futur collaborateur entre 3 semaines et 10 jours avant l'arrivée du collaborateur.

Par ailleurs, les prestataires consultés proposent des ateliers de conception pour définir les parcours d'intégration des nouveaux entrants et en cohérence avec les problématiques :

- Phase observation : Immersion au sein des équipes du client permettant ainsi une compréhension en profondeur des besoins liés à l'intégration des nouveaux collaborateurs (enquêtes, synthèse, interview, observation in situ...).
- Conception : Atelier de co-création afin de définir les parcours d'intégration ad'hoc pour les nouveaux talents et en cohérence avec les problématiques soulevées lors de la phase d'observation.

Conclusion

L'onboarding des Managers des Ventes du Printemps Haussmann tel qu'il est réalisé, engendre des surcoûts et un départ de l'entreprise de cette population lors de leur période d'essai.

Fort de ce constat, nous recommandons la mise en place d'une plateforme Workelo au cours du second semestre 2019. Au-delà de la fidélisation des Managers des Ventes, et du développement d'une expérience collaborateur personnalisée, cet outil digital permet au département des Ressources Humaines de ne plus perdre de sommes importantes (pour rappel jusqu'à 48 K€ par MV). Les risques étant globalement faibles, à moyen terme, l'installation d'une solution digitale d'onboarding renforcera l'attractivité de l'employeur sur ce poste en termes de recrutement, et pourra être déployé à l'ensemble des collaborateurs du Printemps en France.