



La numérisation pour humaniser la GRH

Numériser tous les processus RH: ce projet, Carrefour l'a lancé il y a trois ans. Il a trouvé sa conclusion en février 2020. Aujourd'hui, malgré la pandémie et les mois agités du confinement, le système est opérationnel. Des recrutements aux évaluations. Des contrats de travail aux données individuelles. Explications de *Carole Delava*, responsable du projet.

TEXTE: FRANÇOIS WEERTS

Le projet lancé par Carrefour Belgique est d'une envergure inédite. Numériser tous les processus qui concernent, de près ou de loin, la gestion des ressources humaines, le défi est énorme... Surtout quand on sait que ce groupe de la grande distribution emploie environ 10.000 personnes dans notre pays. «Nous avons commencé à y réfléchir en 2017», se souvient Carole Delava, responsable de toute l'opération. Et en 2020, les phases principales sont bouclées. Les processus RH ont été intégrés dans une plateforme unique, Success Factors (SAP), et plusieurs modules ont été déployés. C'est Flexso For People qui a été choisi comme partenaire dans le processus d'intégration.

La chaîne de supermarchés vient de loin. «En effet, l'essentiel de nos processus, comme la gestion des données personnelles, les demandes de formation ou le recrutement, était encore géré sur papier. Il fallait envoyer, signer, scanner, encoder d'innombrables documents.» En plus de la surcharge de travail, cette façon de procéder n'apportait ni transparence ni flexibilité au personnel.

RECRUTEMENTS CENTRALISÉS

«Les recrutements constituent un bon exemple des progrès que nous avons enregistrés», explique Carole Delava. «Les offres d'emploi continuent à être publiées par les canaux classiques mais les candidats sont invités à postuler exclusivement par le biais de notre site. Ils entrent alors dans notre base de données et ont la garantie d'obtenir une réponse. Tout le processus est pris en charge par la voie électronique, jusqu'à la signature du contrat.»
Avantage? Les dossiers sont parfaitement en ordre d'un point de vue administratif. Et surtout, les candidatures sont regroupées. «Auparavant, chaque magasin recevait les CV sur papier. Si le site



Carole Delava

FONCTION

Responsable du projet de numérisation de Carrefour

«Nous pouvons désormais parler d'une organisation RH sans papier!»

Carole Delava,
Carrefour

d'Anderlecht cherchait une hôtesse de caisse, il ne pouvait pas savoir que celui de Wavre avait reçu de son côté une proposition intéressante mais qui restait inexploitée.

Aujourd'hui, les candidatures sont centralisées et chaque magasin peut puiser dans cette réserve selon ses besoins.»

La numérisation des recrutements permet de mieux détecter les candidats intéressants. Les responsables régionaux ont une vision globale des besoins de leur zone et peuvent, en consultant le site, piocher dans un vivier plus riche. «Ce partage d'informations est précieux pour nous, mais aussi pour ceux qui cherchent un emploi. Ils ne doivent plus faire la tournée des magasins de leur région.»

UN OUTIL ÉLECTRONIQUE POUR TOUS

L'outil central de cette révolution numérique, c'est le *smart device*.

«Il s'agit d'un appareil que chaque membre du personnel a reçu», précise Carole Delava. «Il peut aussi se contenter d'installer l'application Success Factors sur son téléphone personnel. Pour notre part, nous ne parlons pas de *smartphone* parce que nous ne prévoyons pas d'abonnement téléphonique. Ces outils utilisent le Wi-Fi. Ils donnent accès à l'intranet RH avec tous les modules associés, de même qu'à l'intranet commercial et à celui des métiers. Nous avons également prévu la suite Google. Et chaque collaborateur de l'entreprise a désormais une adresse e-mail

577 SESSIONS DE FORMATION

::

Le déploiement des *smart devices* a nécessité un vaste programme de formation. «Chaque employé a bénéficié d'un cours de deux heures et demie de juin à novembre 2019», précise Carole Delava. «577 sessions ont été organisées! Nous avons aussi utilisé des ambassadeurs, des collaborateurs qui ont des affinités avec le monde numérique et qui pouvaient dépanner leurs collègues. Nous avons aussi constitué des communautés, toujours pour encourager et accompagner l'utilisation de ces outils.»

ICHEC FORMATION CONTINUE

DÉVELOPPEUR DE TALENTS



Devenir. Toujours.

ENTREPRENEURIAT - PME
MANAGEMENT - STRATÉGIE
MARKETING - COMMUNICATION
FINANCE - CONTRÔLE
FISCALITÉ - DROIT
SECTEUR PUBLIC
RH - PEOPLE MANAGEMENT

DÉCOUVREZ NOS FORMATIONS :
WWW.ICHECFORMATIONCONTINUE.BE



► professionnelle. Nous y avons ajouté la possibilité de former des groupes sur WhatsApp. Les *smart devices* sont aussi des outils collaboratifs.»

MOINS DE TRAVAIL ADMINISTRATIF

L'allègement des tâches administratives est l'un des bénéfices les plus parlants de la numérisation. C'est le cas de la possibilité de modifier ses données personnelles. «Auparavant, quand on devait signaler un changement d'adresse, la charge de travail était énorme. Le salarié devait attendre la prochaine feuille de paie pour contrôler que le changement avait bien été introduit et était correct. Aujourd'hui, c'est immédiat, le contrôle est instantané et tout est transparent.» Les *smart devices* donnent en effet à chaque salarié la possibilité de consulter ses données personnelles et de les modifier, de déclarer ses absences, d'introduire une demande de congé «Ils ne sont pas encore raccordés au système de planification et de gestion des temps de travail, cela viendra dans une phase ultérieure. À ce moment-là, on pourra aussi utiliser son *smart device* pour badger.» Le soulagement administratif se marque aussi dans les avenants aux contrats, les lettres de confirmation d'une promotion «Des dizaines de milliers de documents ont été numérisés et signés électroniquement», continue Carole Delava. «Nous pouvons désormais parler d'une organisation RH sans papier!» Encore un exemple: les contrats étudiants. «Ces contrats font dix pages et cet été, nous avons embauché plus de 8.300 étudiants. Vous imaginez la quantité de papier que cela suppose. Tous ces contrats étaient numérisés.»

DE L'ÉVALUATION AU FEED-BACK

Mais les gains ne concernent pas seulement les aspects bureaucratiques de la gestion du personnel. «En premier lieu, nous sommes désormais en mesure d'effectuer un suivi constant, au jour le jour, de la GRH. Mais plus fondamentalement, cette conversion numérique nous a conduits à redessiner tous nos processus. Nous avons limité les étapes, mieux conçu nos flux.» C'est le cas de l'évaluation annuelle. «Tous les ans, les managers des grands magasins devaient évaluer tous les employés et remplir un document à imprimer de 4 à 6 pages. Un travail énorme et fastidieux qui débouchait sur des montagnes de rapports. Et qu'en faisait-on? Pas grand-chose en réalité. Or, la finalité de ces évaluations est bien d'aider ces collaborateurs à évoluer, à se développer. Nous avons donc opté pour le feed-back continu, assisté par un module numérique. Le dialogue avec le manager est régulier et le salarié peut mettre facilement à jour ses réalisations. Tout est dans l'outil, ce qui renforce l'échange relationnel.» De plus, en limitant la charge administrative sur le terrain, le temps disponible peut être consacré à des tâches plus intéressantes pour les salariés. En définitive, tous les rôles RH ont évolué pour augmenter leur valeur ajoutée.

CENTRE D'APPELS

Le dispositif numérique, basé sur l'autonomie et la transparence, ne supprime pas la nécessité de poser des questions et d'obtenir des réponses. «Nous avons créé un People Service Center pour répondre de façon

PLANIFIER SON DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

::

La formation passe également par les *smart devices*. «Plus de 90 modules d'*e-learning* sont disponibles. L'outil électronique permet de s'inscrire aux sessions présentiels. Le salarié peut alors planifier sa participation à un de ces cours, après validation bien entendu.» Cela fonctionne mais il reste quelques difficultés d'ordre culturel dans ce domaine. Comme dans d'autres organisations. «Les salariés doivent aller voir eux-mêmes ce qui les intéresse, ils doivent se prendre en main. Nous devons donc renforcer la communication du changement. Sur le terrain, il faut aussi que le manager donne du temps à ses collaborateurs pour suivre ces formations.»

centralisée et efficace aux questions RH des employés», ajoute Carole Delava. «Ce centre sert de point de contact aux salariés. Il permet de gérer des questions administratives directement mais aussi, d'optimiser nos processus. Quand une question revient trop souvent, c'est que nous avons un problème dans ce processus-là.» Ce centre d'appels permet donc de faire remonter les informations, d'affiner les indicateurs de performances et d'analyser des données auxquelles le département RH n'avait pas accès jusqu'à présent. Reste un point: comment les partenaires sociaux ont-ils réagi? «Nous les avons impliqués étroitement. Nous leur avons expliqué tous les mois, lors des conseils d'entreprise, ce que nous étions en train de préparer. Ils étaient prudents, bien sûr, et manifestaient quelques craintes, notamment en matière de sécurité des données. Finalement, nous avons réussi à les rassurer. Par exemple, en leur certifiant que ces informations n'allaient jamais être géolocalisées.» Quelle conclusion (provisoire) peut-on tirer aujourd'hui de cette expérience? «Ce projet visait un objectif fondamental: augmenter l'efficacité et la valeur ajoutée de la GRH», affirme Carole Delava. «Et au final, rendre un service plus humain.» ¶

«Les *smart devices* sont aussi des outils collaboratifs.»

Carole Delava,
Carrefour