



La formation de « l'homme entrepreneur au cœur de l'entreprise »

Un ADN du collectif et du service

Parlons tout d'abord d'ADN. En 1923, notre entreprise a été créée dans le Nord par Adolphe Leroy, et son épouse, Rose Merlin. À l'époque, l'objet social est la vente de surplus américains, sous l'enseigne Au Stock Américain. Je vois là une double origine, une double culture - le commerce et les mines - qui compte encore aujourd'hui. Nous ne venons pas de l'univers de l'industrie textile, mais de celui du commerce - métier de service - et des mines - tradition de solidarité. Chez Leroy Merlin, le sens du service est toujours premier, de même que le sens du collectif, qui favorise la promotion interne : les primes sont attribuées selon les résultats du collectif, 99 % de nos directeurs de magasins sont issus de la promotion interne et 70 % des recrutements sont pourvus en interne.

Une Vision partagée

Leroy Merlin fait largement participer ses collaborateurs à la définition de son projet d'entreprise : une « Vision »... partagée. Cette démarche est un élément culturel fédérateur des 18 500 personnes de l'entreprise : l'ambition de Leroy Merlin, « aider chaque habitant à rêver sa maison



Mais qu'est-ce qui fait de Leroy Merlin le leader du marché français du bricolage/aménagement de la maison ? Peut-être ce qui fait également de son Institut de formation interne un des plus cotés en France... Analyse par Damien Tampé, Directeur de l'Institut de Développement Leroy Merlin (IDLM).

et à la réaliser » résulte de cette démarche de construction d'une vision partagée.

La satisfaction clients est ainsi l'enjeu central de l'entreprise, affirmé comme objectif prioritaire pour le management, que les équipes doivent intégrer en se responsabilisant.

Autonomie et long terme

Leroy Merlin souhaite placer ses collaborateurs dans un environnement de qualité, qui leur permet de se projeter dans le long terme. Quand je sais que mon interlocuteur sera dans 10 ans encore présent dans l'entreprise, tout comme moi, cela change tout...

Premier point : la démarche « Vision » affirme justement que l'entreprise se projette clairement à dix ans... Et puis l'encouragement à la « créativité commerciale », à l'autonomie, à la responsabilisation. Chaque chef de secteur est « le patron » de ses rayons : il peut acheter les références qu'il souhaite en adaptant sa gamme aux particularités locales. Un magasin peut choisir une implantation totalement originale : à chacun de prendre ses risques, et de développer sa part d'autonomie...

“... l'énergie des hommes remplace l'efficacité de ce qui serait ailleurs une norme...”

Nous croyons vraiment au concept de « l'homme entrepreneur au cœur de l'entreprise », et ce fonctionnement décentré n'est pas désorganisé. Certains voient un inconvénient à notre système : c'est à l'énergie que l'on remplace chez nous l'efficacité de ce qui serait ailleurs

“... dans la distribution, le sens du service peut être plus profitable que le standard obligatoire...”

une norme, un processus. En fait, Leroy Merlin croit à une productivité basée sur l'engagement et l'énergie des hommes. Dans notre métier de distributeur, le sens du service est plus profitable que le processus figé et le standard obligatoire...

L'IDLM : la formation haut niveau

Notre centre de formation, l'IDLM, créé en 1990, est évidemment un acteur clé de cette démarche. Il est d'ailleurs physiquement situé au centre du siège de l'entreprise, avec comme raison d'être le renforcement des compétences professionnelles des équipes. Mais aussi le développement personnel de tous les collaborateurs. Nous exploitons ainsi toutes les ressources de la formation, jusqu'au coaching, au service d'absolument tout le monde dans l'entreprise, quels que soient sa fonction ou son niveau hiérarchique. Ainsi, des formations de développement personnel, réservées dans beaucoup d'entreprises à des managers ou cadres dirigeants, sont proposées chez Leroy Merlin à tous les collaborateurs.

Nous proposons un très large programme de formation, avec quelques 400 modules au total. Pour illustration, un groupe spécialisé comme CEGOS en affiche 600 ! Et notre fréquentation est forte : nous délivrons 55 000 actions de formation par an.

Le système est au point : tous les collaborateurs font régulièrement le point de leurs besoins de formation avec leur manager (au moment de l'entretien annuel), et construisent leur plan de formation et de développement sur trois ans, étant entendu que chaque collaborateur doit être acteur et même « entrepreneur » de sa formation. Il n'y a aucune obligation cependant : le processus

est toujours « bottom-up », le choix revient au collaborateur.

Ces convictions et cette organisation exigent des moyens : l'entreprise consacre 5,23 % de sa masse salariale à la formation.

“... la formation, c'est le renforcement des compétences professionnelles et le développement personnel...”

Le trépied des RH

Il ne faut pas dissocier la formation des autres réalités RH de l'entreprise. La gestion des ressources humaines chez Leroy Merlin repose ainsi sur le trépied formation/promotion interne/recrutement. Nos processus de recrutement sont ainsi basés non sur le diplôme mais sur le savoir-être. Avec certains succès... Outre les performances de promotion interne signalées plus haut, notre turn over est de seulement 5,7 %, dans un univers de la distribution qui peine en général à garder ses collaborateurs. Et puis certaines trajectoires ont de quoi inspirer : notre DG a reçu une grande part de sa formation en interne, sachant que nous favorisons les parcours en zig-zag,

permettant d'alterner les fonctions et les postes...

Une offre de formation qui fait référence

Il est clair que la spécificité de cet environnement rend très spéciale notre offre de formation. L'exigence des collaborateurs de Leroy Merlin, qui commandent et consomment beaucoup de formation, qui en ont besoin pour conduire leurs projets, fait que notre public est réputé extrêmement exigeant. Nos formateurs internes sont largement mis à contribution, et nous sommes contraints d'être en permanence en recherche d'innovation : modèles de formation, types de pédagogie, formations de formateurs...

De même, quand nous travaillons avec des organismes externes de formation, nous ne pouvons nous contenter de formations catalogue. Nous construisons avec eux des programmes spécifiques, avec l'ambition de travailler dans la durée, entretenant un relationnel très qualitatif avec les animateurs qui interviennent chez nous, dans le partage de valeurs... Ce processus est d'ailleurs tellement réputé que nous sommes en train de créer le label de « formateur IDLM », à la demande de ces formateurs.

Entreprise pionnière de Groupe Adeo, la société Leroy Merlin est aujourd'hui en France l'enseigne de Grande Surface de Bricolage leader sur le marché de l'amélioration de l'habitat et du cadre de vie. Spécialisée dans la vente de produits et de solutions, Leroy Merlin France s'est donnée pour ambition « d'aider chaque habitant à rêver sa maison et la réaliser » et met la satisfaction de chacun de ses clients au cœur de son métier. Elle propose ainsi une offre de produits variée et de qualité (environ 60 000 références en moyenne), qui anticipe et répond à la diversité des attentes de chaque habitant, un accompagnement pédagogique dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets (pose, atelier de bricolage...) et des services facilitants (financement, livraison...). 18 500 collaborateurs dans 111 magasins portent aujourd'hui cette ambition. Leroy Merlin France réalise un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards d'euros.