



# Etude de cas: Groupe Lar

Service d'Outsourcing



**Nom de l'entreprise:** Groupe Lar  
**Nombre d'employés:** 360  
**Présence en:** Espagne et Portugal, Est de l'Europe, Allemagne et Mexique  
**Web:** www.grupolar.com  
**Secteur:** Immobilier

Miguel Ángel Melero. Directeur des Ressources Humaines du groupe Lar.

Le groupe Lar, un des promoteurs majeurs d'Espagne dédié à la promotion, l'achat et la gestion des actifs immobiliers, est actuellement présent dans 9 pays d'Europe et au Mexique.

Avec plus de 35 ans d'expérience dans le secteur spécialisé en résidence principale, secondaire, parcs industriels, centres commerciaux, bureaux et zones d'activité. Son objectif est la création et la gestion d'espaces de vie, de travail et de loisir; avec une vision centrée sur la promotion et les services, et un pari vers la diversification.

### POLITIQUE RH DU GROUPE LAR

Les piliers fondamentaux sur lesquels reposent la politique de Ressources Humaines du groupe sont les suivants: attraction et retenue des meilleurs professionnels, «fabrication» du talent au sein de l'entreprise, une structure flexible et avec capacité d'adaptation, culture d'équipe, formation continue, rétribution du mérite, aide à la promotion interne, etc.

### QUELQUES HEURES EN COMPAGNIE DE MIGUEL ÁNGEL MELERO

Chez Meta4, nous avons voulu passer quelques heures en compagnie de Miguel Ángel Melero, directeur des Ressources Humaines du groupe Lar, pour essayer d'approfondir un peu plus la relation existante entre les deux entreprises. Afin de nous familiariser avec sa réalité, pour être davantage conscients des problèmes

auxquels sont confrontés nos clients actuellement. Et quoi de mieux que d'écouter nos clients pour connaître la réalité du secteur des ressources Humaines ?

### PROBLEMATIQUE: LE PERSONNEL

Le groupe Lar est une compagnie multinationale présente dans 9 pays. Ils ont approximativement 300 employés, dont 60% en Espagne et dans des services corporatifs, et le reste dans des pays dans lesquels ils sont présents. La moyenne d'âge tourne autour des 33-35 ans, Il s'agit de gens dynamiques, actifs et très en mouvement et avec des carrières professionnelles.

### ANTECEDENTS: CABINET DE GESTION DE RH

Après de nombreuses années à travailler avec un cabinet de gestion de ressources humaines et de sécurité sociale, Miguel Ángel Melero raconte comment ils se sont aperçus que « le groupe devenait de plus en plus complexe. En termes de pays, d'évolution du personnel, de profils différents, de produits différents.» Ils se sont aperçus que leur besoin de formation n'était pas toujours couverts par ces entreprises, c'est pour cela qu'ils ont décidé de changer. « Principalement pour un besoin d'information qu'ils ne pouvaient pas nous donner avec leurs outils actuels.»

### LE PARI META4

En janvier 2008, la groupe Lar lance un appel d'offre

pour trouver aussi bien un outil qu'un service d'Outsourcing de paie et d'administration du personnel. En février les offres ont commencé à affluer, mais Meta4 n'était toujours pas invité à participer à ce processus. «Nous avons tardé à inviter Meta4 à participer au concours», dit Miguel Angel. Il y avait d'autres entreprises favorites avec lesquelles les négociations commençaient à démarrer. "Mais quand nous avons discuté avec Meta4 nous y avons vu une bonne possibilité de trouver une entreprise qui couvrirait nos trois principales nécessités. Un outil puissant de gestion, une installation relativement rapide et peu onéreuse en termes d'efforts et d'investissement. Et aussi un standard qui nous faciliterait la vie."

### LE SUCCES DE META4

Le groupe Lar a finalement choisi Meta4 car ces trois facteurs mentionnés ci-dessus aucune autre entreprise n'y répondait aussi bien. « L'un avait un outil très bon mais le temps d'installation était extrêmement long. ou le service était trop standard, trop rigide. Chez d'autres il n'y avait pas d'outils, donc nous pensions que nous allions nous retrouver dans la même situation qu'avec le cabinet de gestion de Ressources Humaines. Seul Meta4 combinaient les trois facteurs. Et bien sûr dans une fourchette de prix raisonnable.»

### L'IMPLANTATION

La mise en place a commencé en avril, pour tous les projets de conseil et d'installation, et fut très dur dans le domaine sensible des Ressources Humaines.

Comme l'a souligné Miguel Ángel, l'extraction des données a demandé beaucoup de travail. De plus, un autre des défis fut que Meta4 comprenne ses besoins. « Bien que dans une entreprise de 300 employés ce ne devait pas être très compliqué, la complexité est en réalité grande pour les employés étrangers et pour la gestion des bénéficiaires sociaux. Ainsi, ce fut un projet relativement difficile. Mais il est aussi certain que tous les projets d'installation et de conseil dans ce type de domaine sont très compliqués.»

### QUE RECHERCHE LE GROUPE LAR?

Pour le groupe Lar le plus important n'était pas le «paiement du salaire.» Etant donné la complexité de toute la typologie de ses employés, ce qui préoccupait le plus le groupe était toute l'information qu'il fallait gérer. Et que «la consolidation de cette information soit simple, et pas tant le paiement que l'analyse de cette information. Et Meta4 était un de ceux qui nous rendaient les choses le plus facile qui soit.»

"Qu'y avait-il de plus important pour nous dans le projet?", demande Miguel Ángel. "L'axe prioritaire était de pouvoir compter sur une paie fiable, complète, et



que l'on puisse consolider. C'est pourquoi nous avons besoin d'un outil qui nous donne, évidemment, des informations analytiques pour pouvoir prendre des décisions quant au personnel, aux dépenses salariales, de ressources Humaines et aux dépenses structurelles et ainsi pouvoir prendre des décisions au niveau stratégique.»

### LA DECISION

"En vérité, pour une compagnie avec un nombre d'employés comme la nôtre ou plus, nous comprenons qu'avoir du personnel en interne qui gère quelque chose d'aussi complexe que la paie, qui actualise la législation aussi bien du travail que fiscale, qui fait des opérations de maintenance sur le programme... Nous ne le voyons pas réellement comme un avantage. Nous avons donc fait une estimation pour choisir entre un programme interne et un département interne, ou un outsourcing, je crois que la différence était considérable. C'est beaucoup plus avantageux que quelqu'un qui saurait le faire, cela peut être fait de l'extérieur, bien fait, avec leur propre programme. Les coûts sont réduits considérablement et la gestion également. Je crois que la décision a été très facile à prendre".

Pour le groupe Lar, les avantages Outsourcing sont clairs, "le fait d'avoir la partie administration, gestion du personnel, paies, sécurité sociale, soldes de comptes, etc. hors de l'entreprise nous permet de ne confier la gestion du personnel qu'à une seule personne dans l'entreprise". Cela leur a permis d'avoir un département entier concentré davantage sur la formation, la sélection, l'évolution, les carrières, les évaluations, les objectifs... choses qui peuvent être mieux faites au sein de l'entreprise et qui peuvent aussi être plus fiables. Cela fait en sorte que 75% des personnes se consacrent aux Ressources Humaines, et pas juste aux salaires".

### "NOUS FABRIQUONS LE TALENT"

Vue les circonstances du marché immobilier en ce moment, il nous paraissait réellement important de



## LA REACTION DU PERSONNEL

Miguel Ángel est convaincu que le personnel du Groupe Lar est ravi de ce changement. Pourquoi? Parce que le fait "que les personnes puissent entrer sur le Web et voir leurs fiches de paie, c'est un élément qui les met en confiance, et qui nous économise un travail administratif relativement important.»

Sans doute sont ils aujourd'hui très satisfaits du changement, parce que changer de fournisseur de fiches de paie est quelque chose de très compliqué et de très coûteux.

"Nous avons essayé de la faire il y a trois ans, mais ce fut un échec, et nous sommes revenus à la gestion antérieure...Le fait qu'aujourd'hui il n'y aie pas eu de bruit, que nous ayons un service sûr, fiable et où, par ailleurs, nous voyons les possibilités que peuvent nous donner l'outil pour que dans les mois à venir nous puissions obtenir cette faculté plus analytique, de voir ce qui se passe au niveau du personnel, avec les coûts, l'évolution, est un fait important".

Avec le portail de l'employé, "à l'heure actuelle ils peuvent seulement voir les fiches de paie mais notre intention est de télécharger les informations administratives, de travail, les contrats, déclarations d'impôts sur le revenu...pour qu'ils puissent avoir toutes ces informations. Cela nous demande un travail administratif très dur, peu agréable, et de plus, les employés l'ont apprécié car ils voient que l'entreprise a progressé vers quelque chose auquel ils ne s'attendaient pas et cela les assure de voir les informations les concernant en un lieu commode, sûr et pratique".

## LE FUTUR

Il est toutefois tôt pour évaluer la situation, mais comme nous le dit Miguel Ángel, la vision du futur est réellement bonne, car "dans 6 mois nous serons à vitesse de croisière, profitant de tous les avantages de l'outil et d'un service optimisé. J'ai confiance en ce système et nous avançons petit à petit".

Pour terminer, cela nous intéresse de connaître comment qualifie Miguel Ángel l'alliance entre les deux entreprises. Et ce qu'il nous a dit est qu'il le percevait comme "un service de paie et de sécurité sociale. Un bon service, avec un outil intéressant".

"Et ce qui me plairait c'est que dans les mois à venir cette relation de fournisseur de paie et de Ressources Humaines évolue et que ce soit un fournisseur stratégique quant à l'analyse de la masse salariale et des thèmes comme les relations de travail entre les employés, les dépenses salariales de la compagnie. C'est une étape que j'aimerais voir débiter en 2009.

savoir comment le groupe Lar affrontait cette situation. Plus que le manque de talent, c'est la difficulté de maintenir les gens motivés qui est apparue.

"Durant les années où il y a eu un véritable boom de l'immobilier et où tout le monde voulait faire partie du secteur car on y gagnait très bien sa vie et que le marché fleurissait ce talent faisait défaut, et nous avons dû en fabriquer en interne. Avec des programmes d'entraînement de MBA et avec beaucoup de formation interne et sur mesure."

"La tessiture c'est retenir le talent qui nous manque en réduisant les coûts de structure pour pouvoir survivre et poursuivre sur le marché immobilier les années à venir" commente Miguel Ángel. "C'est en réalité très compliqué car il y a beaucoup de professionnel sur le marché qui pourraient venir travailler, mais ils ont en fait peur. Cela leur fait peur d'intégrer un secteur où se battent les entreprises, où l'on pratique les suspensions de salaires. Si nous tombons sur quelqu'un qui a réellement envie de travailler avec nous, nous sommes capables de la convaincre, lui expliquant notre projet. Mais clairement, ce sont les circonstances du marché que nous ne pouvons ignorer".

"Quand il y a beaucoup de monde c'est difficile de rester parmi les meilleurs. Quand il y en a peu c'est difficile de les attirer". Miguel Ángel est convaincu d'avoir les meilleurs professionnels, "mais également qu'ils sont devenus des professionnels aussi bons que ceux qu'on trouve chez leurs concurrents, dans d'autres secteurs...Ainsi donc il faut pouvoir le reconnaître".

"Ce que nous avons essayé de faire c'est de fabriquer du talent de façon interne, plutôt que de l'apporter de l'extérieur. Et depuis les résultats ont été brillants."

Le groupe Lar compte plus de 20% du personnel, ou même 25%, de personnes formées dans la maison." Jeunes diplômés, avec une licence, un master ou une autre forme d'études supérieures, et se formant ici pendant deux ans. Et ensuite ils occupent un poste à responsabilité".