



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Seguici anche su



**BUSINESS CASE**

Osservatorio HR Innovation Practice

# LEROY MERLIN RIPROGETTA LA FORMAZIONE



Ricerca 2020  
Business Case

# Leroy Merlin riprogetta la formazione

## L'AZIENDA

Leroy Merlin è un'azienda francese nata nel 1923 che opera nella grande distribuzione specializzata. È presente in Italia da più di vent'anni e attualmente in 13 regioni della penisola e serve oltre 28 milioni di clienti con 138.000 referenze suddivise in 14 reparti e 5 mondi merceologici: mondo bagno, mondo tecnico, mondo decorativo, mondo progetto, mondo giardino ed edilizia. Ad oggi, Leroy Merlin conta 49 punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale con più di 7.000 collaboratori e un fatturato di oltre 1,5 miliardi di euro.

## L'ESIGENZA

A cavallo tra il 2007 e il 2008 Leroy Merlin adottò il suo primo Learning Management System (LMS), diventando una pioniera nell'ambito della formazione e dello sviluppo attraverso il digitale. Questa soluzione in house, però, con il passare degli anni è diventata sempre meno capace di rispondere alle nuove esigenze dei collaboratori e stare al passo dell'innovazione digitale. Da qui la necessità dell'azienda di intraprendere alcune sperimentazioni per modernizzare e innovare l'intero processo di formazione, sfruttando le novità tecnologiche offerte dal mercato e ampliando le competenze del proprio team dedicato alla formazione.

## IL PROGETTO

Successivamente a varie sperimentazioni e azioni di scouting, nel gennaio 2018 Leroy Merlin lancia su scala nazionale una nuova piattaforma in cloud per la gestione della formazione dei suoi collaboratori, integrata con il modulo di anagrafica e quindi accessibile con credenziali univoche per entrambi i portali, da PC o da smartphone, a seconda delle esigenze del singolo collaboratore. La piattaforma offre un catalogo molto ampio di contenuti multimediali (circa 400 titoli) che viene aggiornato settimanalmente e che comprende contenuti sviluppati internamente, contenuti sviluppati da fornitori esterni appositamente per le necessità dell'azienda e contenuti disponibili in rete. In aggiunta, nel corso del 2019 è stata effettuata un'analisi strutturata dell'utilizzo della piattaforma sulla base di dati di natura qualitativa (interviste sull'esperienza di utilizzo) e quantitativa (pagine più visitate, comportamenti di navigazione). Grazie alle informazioni raccolte, il 30 dicembre 2019 è stata inaugurata una nuova interfaccia, provvista di un menù e di una landing page in linea con i risultati dei test e con le osservazioni effettuate. La piattaforma comprende un sistema di raccomandazione che utilizza l'intelligenza artificiale al fine di

# Leroy Merlin riprogetta la formazione

suggerire una lista di corsi adeguata sia al ruolo aziendale ricoperto dall'utente, sia ai suoi interessi, analizzando le ricerche effettuate. In questo modo è la persona direttamente a scegliere i contenuti (suggeriti o meno dalla piattaforma), mentre al manager ne spetta solamente l'approvazione. In alternativa, è il responsabile HR di riferimento a suggerire i contenuti formativi ritenuti più idonei al collaboratore. A seguito del completamento dei corsi sono previsti dei test che permettono di valutare l'efficacia dei contenuti visionati e di auto valutarsi.

## I RISULTATI

La piattaforma nell'ultimo anno ha registrato una percentuale di completamento della formazione pari al 20%, percentuale che Leroy Merlin mira ad aumentare nel prossimo futuro. In particolare, tra i principali benefici derivanti dall'introduzione della piattaforma emerge la possibilità di rendere il processo di formazione più veloce e facilmente fruibile da parte della popolazione aziendale, per la maggior parte dislocata nei punti vendita. In precedenza, infatti, le persone venivano formate solo presso le sedi centrali, per cui di fatto ora è possibile usufruire dei corsi formativi senza dover spostarsi. Questo rappresenta un elemento che produce effetti positivi sicuramente sul tasso di utilizzo, ma anche un impatto ambientale positivo, riducendo le trasferte

per raggiungere le sedi centrali. Inoltre, l'introduzione della piattaforma ha favorito anche l'evoluzione della formazione d'aula: oggi le lezioni più tradizionali vengono utilizzate per lo sviluppo di conoscenze difficilmente trasferibili mediante corsi virtuali, come ad esempio l'utilizzo pratico di un prodotto o le simulazioni di vendita; questo passaggio verso attività più esperienziali ha dato nuova vita alla formazione in presenza rendendola più apprezzata. Infine, l'introduzione della nuova piattaforma ha permesso alla funzione HR di migliorare e sviluppare alcune competenze, come quelle legate alla progettazione digitale. Tra le sfide, invece, quella di coinvolgere maggiormente i responsabili HR di negozio, il cui ingaggio e sponsorship risulta indispensabile per la buona riuscita del progetto e per veicolare l'utilizzo della piattaforma.

## GLI SVILUPPI FUTURI

Nel prossimo futuro, Leroy Merlin ha in progetto di introdurre all'interno della piattaforma un assistente virtuale in grado di interagire con la persona suggerendo titoli formativi in linea con il profilo e che ricordi all'utente di completare alcuni percorsi. Tra le novità per il 2020, l'introduzione di nuovi contenuti formativi, sviluppati internamente, sulle competenze soft, la possibilità di scambiare contenuti e materiali con altre unità di business del Gruppo, sia italiane

# Leroy Merlin riprogetta la formazione

sia estere, l'integrazione della piattaforma di formazione con il tool di performance e sviluppo e l'utilizzo di nuovi formati didattici quali le classi virtuali, i podcast e il real time learning. Infine, la definizione di un piano di comunicazione e diffusione delle iniziative formative per coinvolgere tutti i dipendenti e renderli attori in prima persona della propria formazione e del proprio sviluppo.