

Altaiys

Guide :

Les outils RH - Gestion RH agile

Des fonctionnalités avancées pour une gestion de la performance agile

Table des matières

Introduction.....	3
Un contexte stratégique et délicat	3
Les tendances liées à l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail.....	4
Des processus adaptés pour un management nouvelle génération	5
Entretiens, feedback, 360° : des outils souples	6
Entretiens annuels, professionnels, au fil de l'eau	6
Feedback	7
Evaluation 360°	7
Gestion des compétences	7
Un SIRH complet, modulaire et flexible	9

Introduction

La gestion de la performance revêt un caractère stratégique au sein de l'entreprise. Ce guide a pour objectif de rappeler tout d'abord les enjeux ainsi que les difficultés rencontrées dans la gestion traditionnelle des entretiens. Dans un second temps, nous nous intéressons aux tendances fortes observées, liées entre autres à l'arrivée de nouvelles générations (Millenials, Génération Z) sur le marché et d'attentes nouvelles ; ces dernières se traduisant en des processus plus agiles et des approches plus flexibles que les outils mis à disposition des RH se doivent de supporter.

Un contexte stratégique et délicat

Les entretiens représentent un enjeu stratégique par rapport au collaborateur et sont un vecteur majeur de promotion de votre politique RH. Les entretiens se doivent d'être un levier se traduisant en actions concrètes dans le but de favoriser le développement, l'évolution et le bien-être de vos salariés. En d'autres termes, un véritable outil au service de la performance.

Rappelons qu'en tant qu'employeur, vous vous devez de respecter un cadre légal. En effet, depuis le 5 mars 2014, la loi de la réforme de la formation sur les entretiens professionnels rend obligatoire la tenue d'entretiens pour chaque collaborateur tous les 2 ans. Cet entretien individuel permet aux employeurs comme aux employés de faire le point sur leurs attentes respectives en matière d'évolution. Cette obligation est venue s'ajouter aux entretiens annuels mais remplace les entretiens de bilan d'étape professionnel, de seconde partie de carrière.

Néanmoins, force est de constater que se caler sur un rythme au mieux annuel répond de moins en moins aux mutations fortes que connaît le monde du travail et occulte les attentes des nouvelles générations : Millenials puis Génération Z. Pour cette raison, concentrons-nous sur ces nouvelles tendances.

Les tendances liées à l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail

Le rapport "The Deloitte Millennial Survey" apporte des éléments pertinents à la suite d'enquêtes de grande envergure auprès des Millenials dans le monde entier.

Rappelons que les Millenials correspondent aux individus nés après 1982 et la Génération Z à ceux nés après 2000.

A haut niveau, il est important de constater que, dans les pays occidentaux, 34% (seulement) des Millenials sont optimistes quant aux perspectives économiques.

Dans le cadre de leur travail, les employés de cette génération deviennent un peu plus loyaux au fil des ans mais, malgré tout, la moitié d'entre eux pensent quitter leur poste actuel sous 2 ans. Les employés responsabilisés sont plus loyaux ; un individu responsabilisé étant un employé qui estime pouvoir avoir un impact positif sur l'organisation.

Néanmoins, toujours dans les pays occidentaux, les deux tiers des Millenials privilégient le CDI alors qu'un tiers préfèrent un statut freelance. L'engagement durable ou du moins 'sécurisé' reste un élément clé.

Les deux tiers des Millenials affirment que les employeurs ont mis en place des mesures de flexibilité pour répondre à leurs attentes : flexibilité de temps, de rôle, de termes de recrutement mais également de localisation. Leur niveau de confiance envers leur employeur augmente avec la flexibilité qui leur est donnée.

En termes de communication, les Millenials apprécient le langage direct, le mode informel et la passion ; en revanche, ils rejettent les positions controversables et les transformations radicales. La structure pyramidale traditionnelle du management s'étirole de plus en plus au profit d'un mode plus collaboratif.

Enfin, les Millenials voient l'arrivée de la Génération Z de manière très positive et il semble que les tendances et attentes observées soient confirmées et accentuées par la Génération Z qui arrive bientôt sur le marché.

En outre, l'ensemble de ces populations voit l'automatisation et l'exploitation de données de manière positive.

Concrètement, les mutations observées impliquent flexibilité et agilité des processus de gestion de la performance.

Des processus adaptés pour un management nouvelle génération

Aux tendances évoquées ci-dessus s'ajoutent évidemment des forces majeures dans le monde des Ressources Humaines que sont la digitalisation accélérée des processus, l'exploitation de grandes quantités de données, l'analyse prédictive ainsi que l'intelligence artificielle.

Les réponses que peuvent apporter les SIRH sont multiples.

Tout d'abord, il convient évidemment de respecter les impératifs légaux mais en parallèle de s'adapter aux attentes des nouvelles générations et à l'agilité des nouvelles entreprises.

Comme évoqué, et tout en respectant un cadre légal des entretiens, les plus jeunes générations s'attendent à une relation plus informelle avec le management. Ceci se traduira par des entretiens plus réguliers et efficaces qui verront la définition et la discussion d'objectifs agiles ce qui permettra la coexistence d'objectifs long-terme et court-terme. Un rythme trimestriel est de plus en plus considéré comme un standard de-facto. Pour exemple, des alertes indiquant la réalisation d'objectif impliquant une action de reconnaissance du management deviennent des fonctionnalités clés. L'outil de gestion se doit donc de refléter ces possibilités permettant la mise en place de processus de management nouvelle génération.

La communication sur le sujet de la performance n'est plus un moment isolé et unique dans l'année mais se traduit en des échanges réguliers permettant d'ajuster les objectifs agiles et donc de résulter en des performances accrues, des opportunités de reconnaissance régulières ainsi en la possibilité de détecter des zones de confort ou d'inconfort rapidement.

Entretiens, feedback, 360° : des outils souples

Au-delà de la mise en place de processus d'entretiens plus flexibles, le SIRH se doit d'apporter des solutions complémentaires multiples favorisant la flexibilité de l'échange entre le management, les ressources humaines et les employés.

Les solutions de feedback et de 360° permettent d'élargir l'évaluation et le pilotage de la performance et répondent à des modes de travail et d'engagement beaucoup plus collaboratifs que hiérarchiques. L'ensemble des interlocuteurs d'un employé peuvent être sondés de manière à consolider en ensemble d'informations pertinentes qui peuvent désormais être exploitées grâce aux capacités de traitement, d'analyse voire de prédiction.

Les organisations étant également de plus en plus éclatées géographiquement impliquant notamment une grande portion d'employés en délégation de service chez le client final, la possibilité d'inclure des ressources externes à l'entreprise dans les processus de pilotage de la performance est essentiel pour donner aux personnes les plus proches de l'employé de partager leur retour d'expérience.

L'échange devient donc plus continu dans le temps, plus pertinent et donc les opportunités d'amélioration de la performance ou de l'environnement de travail sont multiples.

Pour exemple, il n'est plus concevable que l'expression de besoins de formation ne soit possible qu'à l'occasion d'un entretien annuel. Il s'agit de pouvoir donner l'opportunité aux employés de formuler des demandes à tout moment au travers de processus clairs et d'outils flexibles.

Entretiens annuels, professionnels, au fil de l'eau

La solution de gestion des entretiens permet non seulement l'évaluation de la performance individuelle mais également de la performance collective. L'entretien est un temps fort d'évaluation globale du collaborateur au regard du poste et permet donc la mesure de l'adéquation.

Les buts majeurs étant d'identifier, développer et retenir les talents, la solution se doit d'apporter une réponse complète aux problématiques de la gestion des entretiens : entretiens annuels, entretiens professionnels, évaluation 360, « people review » (identification, détection de hauts potentiels).

Au-delà de la gestion des campagnes d'entretiens, l'outil devra également gérer les entretiens au fil de l'eau (au retour de congés longs pour plus de 2 ans d'ancienneté, pour exemple).

La solution de gestion des entretiens, véritable outil de pilotage, fournira l'ensemble des possibilités analytiques prêtes à l'emploi et fournissant des informations exploitables immédiatement (statuts, jalons, validation, etc.) ainsi que des indicateurs pertinents.

Feedback

Un module feedback permet à tout employé ou manager d'initier ou fournir un feedback à tout moment. Un tel outil a pour objectif de fournir une option supplémentaire aux RH ; en effet, alors que les entretiens classiques et réglementaires permettent de gérer de manière cadencée des campagnes de grande ampleur et également de répondre à un cadre légal, le Feedback fournit une opportunité d'induire plus d'agilité et de souplesse dans le suivi et la gestion des employés.

Evaluation 360°

Un dispositif de GPEC peut également présenter la possibilité d'offrir à vos employés une évaluation 360°. Que votre organisation se caractérise par des structures de reporting complexes, des équipes éclatées géographiquement, des responsabilités partagées, des ressources en délégation, vous arrivez probablement au constat que l'évaluation 360° est un outil devenu incontournable pour une évaluation exhaustive et pertinente de vos salariés.

Gestion des compétences

Un tel dispositif repose sur un module de gestion des Compétences qui rend possible la gestion du référentiel, qui peut être utilisée comme support dès la phase de conception du référentiel puis être utilisé dans le temps par les équipes RH mais également opérationnelles qui disposeront d'un outil de requêtage robuste qui conviendra non seulement dans un contexte RH mais également projet.

D'un point de vue fonctionnel, un module de gestion des Compétences apporte :

- Un catalogue de métiers mis à disposition de tous les salariés : un espace d'information sur les métiers mais également un espace de communication pour les RH qui pourront mettre en avant certains métiers grâce à des articles ou témoignage.
- Une interface permettant de faire des recherches de salariés sur la base de compétences.
- La gestion du catalogue métiers et compétences permettra de mettre à jour et de créer son référentiel Emplois & Compétences.

Un SIRH complet, modulaire et flexible

L'ensemble des fonctionnalités décrites ci-dessus s'intègrent dans une solution de gestion de la performance simple d'utilisation. Son aspect intuitif, sa facilité de paramétrage et son ergonomie permettront aux nouveaux utilisateurs de s'appropriier l'environnement de manière aisée sans aucune formation spécifique requise. De cette manière, l'outil recevra l'adhésion de l'ensemble des parties.

Le déploiement d'une solution de gestion de la performance, réel outil de productivité, se conjugue avec des conseils d'expert autant en termes d'intégration que de métier et processus RH. Il sera donc important que vous soyez accompagnés par une équipe experte dans ces domaines techniques et métiers. Les équipes en charge du déploiement seront force de proposition et s'attacheront à livrer une solution qui reflète et optimise vos processus et vous accompagneront dans le temps. Une expertise s'étendant au-delà des processus liés aux entretiens et couvrant les Bonnes Pratiques autour des processus de la gestion des compétences, du Recrutement, de la rémunération et autres domaines RH sera attendue.

Le SIRH de votre choix, afin de satisfaire aux besoins d'interopérabilité explicités plus haut, s'intégrera de manière native dans une suite RH cohérente de manière à favoriser l'évolutivité ainsi que la mutualisation des processus. L'évolutivité s'entend également sous l'angle réglementaire ; l'attente étant que la solution retenue reflète les dernières directives.

Ne perdez pas de vue que les éléments évoqués ont pour but que vous aboutissiez au choix d'une solution de gestion RH pérenne, évolutive qui vous permette de satisfaire aux enjeux stratégiques que représentent le pilotage de la performance au regard des mutations majeures du monde du travail.