

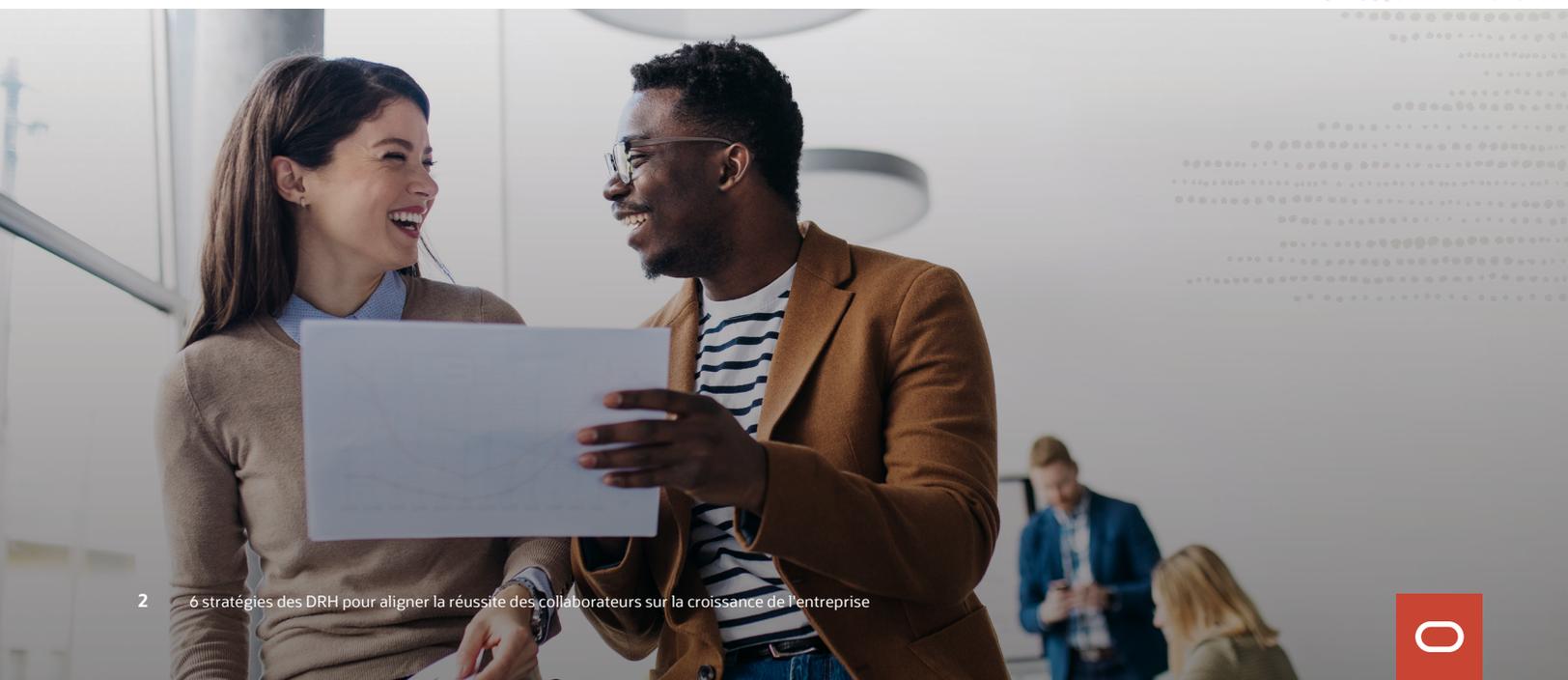
6 Stratégies des DRH pour aligner la réussite des collaborateurs sur la croissance de l'entreprise

Le fossé entre les attentes des collaborateurs et les objectifs de l'entreprise est bien réel. Voici six façons de créer un pont entre ces deux mondes.



Sommaire

Vos collaborateurs, votre croissance.....	3
Utilisez l'IA pour doper la productivité des RH et des collaborateurs	4
Comblez les écarts entre les objectifs d'entreprise et ceux des talents	6
Identifiez, mesurez et traitez les incertitudes de vos collaborateurs, et la fatigue liée au changement.....	8
Identifiez précisément les centres d'intérêts de vos collaborateurs pour les intégrer à leur expérience.....	10
Protégez les données pour maintenir la confiance de vos collaborateurs.....	12
Ciblez les bons indicateurs clés de performance RH.....	14



Vos collaborateurs, votre croissance

En misant sur leurs collaborateurs pour réussir, les entreprises feront de leur évolution professionnelle la clé de leur croissance. Les entreprises qui recrutent et gardent les meilleurs talents sont les mêmes qui aident leurs collaborateurs à développer leurs intérêts et leurs passions, à accroître leurs compétences et à faire évoluer leur carrière.

Les entreprises en prennent conscience. Selon un rapport de LinkedIn réalisé en 2023, 83% des entreprises veulent construire une culture qui place davantage les collaborateurs sur le devant de la scène, reconnaissant que, de leur réussite dépend celle de l'entreprise¹. Pour autant, cette stratégie ne se suffit pas à elle-même. Les entreprises prennent réellement leur envol lorsque les directeurs des ressources humaines donnent aux responsables de toute l'entreprise les outils nécessaires pour associer la réussite des collaborateurs à la croissance et aux bénéfices de l'activité.

Les DRH doivent actuellement mener à bien leurs missions dans un contexte où seul un gouffre existe entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs. Parmi ces derniers, ils sont nombreux à souligner le manque de connexion et de soutien, auquel s'ajoute un épuisement causé par les temps troublés de ces dernières années. L'entreprise, de son côté, est fortement incitée à réduire ses coûts, ce qui se traduit souvent par des économies de main d'œuvre et de salaires, et à augmenter la productivité dans un environnement économique plus lent et particulièrement attentif à la marge. Ce n'est guère mieux en termes de recrutement. À l'échelle mondiale, près de quatre entreprises sur cinq peinent à trouver des talents pour occuper des postes vacants en 2023, selon le groupe Manpower².

Cependant, avec des stratégies et des outils appropriés, les DRH trouvent des moyens pour que les collaborateurs se sentent valorisés et connectés grâce à une vision partagée de la réussite de l'entreprise. À l'aide des données, ils accèdent à une meilleure compréhension des problèmes relatifs aux collaborateurs, et de leurs corrélations avec la rentabilité. Ils équipent aussi leurs équipes de gestion d'outils analytiques afin de rendre les stratégies RH pertinentes et de prendre de meilleures décisions au quotidien.

« L'analyse des données des collaborateurs est cruciale pour tous les dirigeants », explique Heather Whiteman, Professeur à l'École d'information de l'Université de Washington, qui se décrit comme un passionné de données sur les collaborateurs, et se spécialise dans les stratégies d'évaluation de la valeur de l'espace de travail. « Les collaborateurs sont l'actif numéro un qui produit de la valeur pour une entreprise... Estimer que les analyses sur ce sujet, et la recherche d'une meilleure compréhension dans ce domaine, ne devraient probablement pas être un point prioritaire du bilan est déconcertant ».

Voici six stratégies que les DRH, les responsables des différents domaines d'activité et l'ensemble de votre entreprise peuvent suivre pour associer réussite des collaborateurs et croissance de l'entreprise.

¹ « Building the agile future », LinkedIn Learning, 2023 (PDF).

² « 2023 Global Talent Shortage », Manpower Group, 2023 (PDF).



1 Utilisez l'IA pour doper la productivité des RH et des collaborateurs

Les équipes RH mettent de plus en plus l'IA à contribution pour des tâches telles que le recrutement, la rétention des talents, la personnalisation de l'expérience collaborateur et l'amélioration de l'évolution de carrière. L'IA, généralement intégrée aux logiciels RH et métier dans le cloud, offre une polyvalence impressionnante. Elle peut être utilisée pour améliorer la productivité et l'efficacité des équipes RH, que ce soit par exemple, en rédigeant des ébauches d'offres d'emploi ou en analysant les performances. Lors de l'intégration des nouvelles recrues, les chatbots et les assistants virtuels, optimisés par l'IA, peuvent répondre à leurs questions et les guider dans leurs tâches administratives et leurs formations obligatoires.

L'IA peut également améliorer le parcours du collaborateur pour ses formations et son évolution de carrière, grâce à des recommandations ciblées. Elle peut analyser les compétences et les lacunes individuelles afin de recommander des supports de formation, des cours ou des parcours de formation pertinents. Les chatbots d'IA peuvent aussi fournir une assistance en temps réel pendant le processus d'apprentissage. Hearst, le géant de l'édition, illustre parfaitement ce que nous venons d'aborder puisque l'entreprise tire parti de l'IA pour rendre l'évolution professionnelle plus facile et plus personnalisée. « Les collaborateurs et les managers peuvent rechercher une formation adaptée et personnalisée ou encore tirer parti de l'IA pour donner des conseils nécessaires en vue d'une évolution optimale de carrière », relate Kim Kohlman, Vice-Président des opérations HCM pour Hearst, dans un récent webcast.³

77%

des collaborateurs sont prêts à acquérir de nouvelles compétences et à se reformer entièrement.

Source : PwC



³ « Announcing the latest innovation to the Oracle ME employee experience platform », Oracle, 19 avril 2023.

Rôle croissant de l'IA générative

Aujourd'hui, la forme principale de l'IA intégrée dans les logiciels RH et d'autres systèmes métier est l'IA traditionnelle. Il s'agit d'algorithmes qui résolvent des problèmes spécifiques en reconnaissant des modèles et en faisant des prédictions et des recommandations. L'IA générative est la prochaine étape de l'évolution de l'IA et s'avère l'un des sujets les plus en vogue du secteur. Les entreprises accèdent presque toujours aux fonctionnalités d'IA traditionnelle et générative à l'aide de services cloud. L'IA générative apprend des données pour résumer et générer de nouveaux contenus, créer du texte ou des visuels. Elle détient aussi un potentiel pour des cas d'usage plus créatifs et ouverts, ce qui la rend d'autant plus intéressante pour les fonctions principales telles que les RH.

Par exemple, une IA générative peut être utilisée pour la création assistée. Tout comme des outils tels que ChatGPT, Cohere et Bard de Google aident les utilisateurs à générer divers contenus, la création assistée par l'IA permet d'aider les directions RH et les managers à produire du contenu qui est ensuite révisé, modifié et validé. Ils pourraient alors accomplir de nombreuses tâches importantes, telles que la rédaction d'ébauches de fiche de poste, plus rapidement.

« L'utilisation de l'IA générative dans les applications HCM change la donne pour les entreprises », explique Gareth Abreu, Responsable de domaine pour HCM Business Platforms chez The Co-op. « Cette technologie a le pouvoir de réinventer complètement notre façon de penser au travail et l'activité des RH en particulier. »

L'IA comporte également des risques auxquels les DRH doivent faire face. Les mesures de sécurité sont essentielles en fonction du type de données utilisé par les RH. Les données liées à l'entreprise et aux collaborateurs n'ont pas leur place dans un outil d'IA Web axé sur le consommateur sur lequel l'entreprise n'a aucun contrôle des données ni aucun contrat de sécurité. Les DRH doivent s'assurer que tous les services d'IA qu'ils utilisent respectent les normes de sécurité, de confidentialité et de conformité de leur entreprise, pour que celle-ci ait le contrôle sur ses données.

2 Comblez les écarts entre vos objectifs d'entreprise et ceux des talents

Seuls 14% des dirigeants confirment le fait que leur entreprise tire le meilleur parti des compétences de leurs collaborateurs, selon une enquête de Deloitte réalisée en 2022⁴. Cet écart entre le potentiel des talents et l'utilisation de leurs compétences devient encore plus préoccupant dans un environnement de recrutement lent ou inexistant. Si vous ne pouvez pas recruter et que vous avez encore des objectifs ambitieux à atteindre, vous devez vous montrer créatif, et trouver et exploiter toutes les compétences internes dont vous disposez.



Les DRH peuvent aider les directions métier à relever ce défi. En créant un inventaire des compétences des salariés actualisé au fur et à mesure de leur évolution, les DRH peuvent aider les dirigeants à comparer les compétences disponibles avec les compétences dont ils ont besoin pour soutenir leurs plans stratégiques pluriannuels afin de visualiser les compétences vitales manquantes. Cependant, un inventaire des compétences est plus qu'un outil de planification. Ses données dynamiques sur les compétences permettent également une prise de décision quotidienne. Par exemple, elles peuvent aider les responsables RH et les directions métier à affecter les bonnes personnes aux bons projets et s'assurer que les compétences clés sont incluses dans les offres d'emploi actuelles.

⁴ Sue Cantrell, Michael Griffiths, Julie Hillpakka et Robin Jones, « The Skills-based organisation : A new operating model for work and the workforce », Deloitte, 8 septembre 2022.

McKinsey constate qu'environ 87% des entreprises ont un déficit de compétences ou en auront un dans quelques années. Les applications HCM dotées de fonctionnalités d'apprentissage personnalisées basées sur l'IA peuvent aider les collaborateurs à acquérir des compétences liées à leur travail actuel, leurs domaines d'intérêt et leurs aspirations. Les managers peuvent associer les plans de développement des collaborateurs à des projets pertinents qui répondent aux besoins immédiats de l'entreprise et aident également leurs salariés à développer ou à appliquer de nouvelles compétences. 77% des collaborateurs sont prêts à acquérir de nouvelles compétences et à se former entièrement, reconnaissant que la mise à niveau et la requalification sont essentielles pour l'employabilité, selon une enquête menée en 2021 par PwC auprès de 52 000 salariés à travers le monde⁶. En associant les opportunités de croissance des collaborateurs à des résultats à court terme de l'entreprise, les DRH peuvent rendre le développement utile afin de combler les lacunes de compétences pertinentes et urgentes pour les salariés et les responsables de services.

Wendy's a choisi des systèmes financiers et RH adaptés à sa stratégie pour dépasser les attentes client et répondre aux différents besoins des collaborateurs et des franchisés.

[Voici comment l'entreprise connecte ses systèmes ERP et HCM](#)



⁵ « Mind the [skills] gap », McKinsey & Company, 27 janvier 2021.

⁶ « Upskilling's impact on learning, talent retention and talent acquisition », PwC ProEdge, 2021.

3 Identifiez, mesurez et traitez les incertitudes de vos collaborateurs, et la fatigue liée au changement

Pour que les collaborateurs restent motivés en période d'incertitude économique, les employeurs doivent tenir compte des répercussions que les changements constants ont sur leurs salariés. En plus d'être source d'incertitude, les perturbations continues peuvent entraîner de l'épuisement, un sentiment d'être submergé par des changements organisationnels.

En ayant connaissance du sentiment des collaborateurs à l'aide de sondages et en croisant ces données avec d'autres indicateurs, tels que les niveaux de satisfaction liés à un lieu ou un service, les RH peuvent repérer les problèmes. Des collaborateurs qui ne suivent pas les programmes de formation et de développement, qui ne souscrivent pas aux avantages sociaux proposés par l'entreprise, tels que l'assurance, qui ne s'impliquent pas dans les analyses de la performance et qui n'utilisent pas d'outils de planification de carrière sont autant d'indicateurs clés de risque de démotivation. Ce type de rapport n'est qu'un point de départ. Le succès des RH découle de leur capacité à donner aux managers les moyens d'obtenir ces informations pour qu'ils puissent comprendre et aider leurs collaborateurs, et garantir la réussite de leur équipe.



87%

des entreprises ont un déficit de compétences ou en auront un dans quelques années.

Source : McKinsey & Company

⁷ « Mind the [skills] gap », McKinsey & Company, 27 janvier 2021.

Pour stimuler à nouveau la motivation des équipes, les RH peuvent prendre plusieurs mesures.

- **Favoriser les interactions individuelles.** Certaines des interactions les plus pertinentes au travail se produisent entre les managers et leurs collaborateurs directs. Les outils d'expérience collaborateur actuels peuvent faciliter ces interactions en saisissant les retours des salariés à l'aide de courts bilans planifiés ou d'enquêtes rapides, ou en fournissant aux managers des actions recommandées basées sur les données des collaborateurs. Par exemple, un manager peut recevoir une notification sur l'étape professionnelle franchie par un membre de son équipe, tel qu'un anniversaire de travail, et être invité à envoyer ses félicitations.
- **Communiquer clairement.** Le partage des mises à jour organisationnelles peut contribuer grandement à atténuer l'anxiété des équipes. Une communication régulière est particulièrement cruciale pour les collaborateurs à distance ou hybrides.
- **Donner des conseils personnalisés.** D'ici 2025, 92% des entreprises donneront la priorité aux actions améliorant l'expérience collaborateur, estime le cabinet de conseil WTW⁸, et la personnalisation sera la clé de leur succès. Les outils qui proposent des recommandations de formations personnalisées, des listes de vérification à destination des nouvelles recrues ou des transferts, et des options d'évolution de carrière peuvent aider les collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- **Offrir une assistance 24h/24.** Les collaborateurs attendent des réponses rapides à leurs questions. Les centres d'assistance RH en libre-service leur permettent de soumettre des demandes via plusieurs canaux (assistants numériques, SMS, e-mails et chatbots compris) pour obtenir des réponses rapides afin de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent.

⁸ « Survey Report: 2021 Employee Experience Survey », WTW, 20 juillet 2021.

4 Identifiez précisément les centres d'intérêts de vos collaborateurs pour les intégrer à leur expérience

L'amélioration de l'expérience collaborateur est dans l'air du temps. Aux yeux des DRH, cette idée est très abstraite et peut sembler à peu près aussi réalisable que la transformation des entreprises. L'expérience collaborateur représente tout de même l'ensemble des interactions d'un collaborateur avec l'entreprise, depuis sa candidature jusqu'à son départ. Pour la rendre plus aisée et efficace, les RH doivent interroger leurs collaborateurs pour savoir ce qu'ils apprécient et trouver un moyen d'aligner ces valeurs sur les priorités de l'entreprise. Si l'on se réfère à des enquêtes publiques récemment menées, les quatre mesures suivantes peuvent contribuer à améliorer les aspects de l'expérience collaborateur qui sont problématiques et offrent des avantages commerciaux tangibles.

- **Accorder de la flexibilité, de manière à ce qu'elle profite à l'entreprise.** De plus en plus de collaborateurs souhaitent travailler partout où ils sont productifs. Selon Gartner®, près de la moitié des travailleurs du savoir (knowledge workers) dans le monde travailleront totalement à distance ou de manière hybride d'ici fin 2023⁸. Les équipes ont besoin des bonnes technologies pour être efficaces dans cet environnement, telles que des outils de collaboration et de communication. Les travailleurs de première ligne, tels que les infirmiers, les équipes dans la vente ou l'industrie ne peuvent pas être en distanciel, ils attendent donc davantage de flexibilité, pour, par exemple, échanger plus facilement leurs créneaux, effectuer plus d'heures en moins de jours ou avoir plus de prévisibilité dans des domaines tels que les heures supplémentaires. Ces mesures contraignent les managers. Ils ont besoin des DRH pour mettre en place des systèmes et des politiques qui les aident à offrir de la flexibilité sans ajouter de coûts.
- **Proposer une évolution de carrière à tous les collaborateurs.** Quelques soient leurs horizons et leurs secteurs, les collaborateurs cherchent à développer leurs compétences via des modules et des projets de formation, mais beaucoup ont le sentiment de ne pas avoir ces possibilités. Selon une enquête menée par US McKinsey & Company en 2022, les travailleurs de première ligne, tels que les infirmiers, trouvent essentiel d'avoir la possibilité d'évoluer, de recevoir des augmentations et d'apprendre avant toute chose⁹. Cependant, une enquête réalisée en 2021 par le cabinet de conseil Eagle Hill a révélé que 35% des professionnels de la santé aux États-Unis ne sont pas convaincus d'être bien formés, un problème qui peut avoir des conséquences désastreuses¹⁰. Les options d'apprentissage mobile avec un contenu modulaire facilitent l'apprentissage des travailleurs de première ligne, quel que soit

⁸ Communiqué de presse Gartner, « Gartner Forecasts 39% of Global Knowledge Workers Will Work Hybrid by the End of 2023 », 1er mars 2023 GARTNER est une marque déposée et une marque de service de Gartner, Inc. et/ou de ses filiales aux États-Unis et dans le monde entier et est utilisé ici avec autorisation. Tous droits réservés.

¹⁰ Swathi Bhaskaran, Andrew Davis, Christophe Desbrière et Sara Wasserteil, « Bridging the advancement gap: What frontline employees want—and what employers think they want », McKinsey & Company, 21 juillet 2022.

¹¹ « The healthcare employee experience through the pandemic », Eagle Hill, 2021.

l'endroit où qu'ils se trouvent. Bien que les travailleurs du savoir aient tendance à avoir un plus grand accès aux outils d'évolution de carrière, la plupart d'entre eux ne se sentent pas toujours soutenus, avec 85% d'entre eux qui se disent insatisfaits du soutien apporté par leur employeur à leur carrière, selon l'étude mondiale AI@Work de 2021 menée par Oracle et Workplace Intelligence¹¹.

- **Aider les managers à devenir excellents.** Selon Gallup, les niveaux d'engagement des collaborateurs peuvent varier jusqu'à 70% en fonction des compétences du manager¹². Les entreprises doivent former leurs managers pour qu'ils donnent à leurs équipes l'assistance dont ils ont besoin, parviennent à échanger de manière productive dans des situations difficiles. Elles doivent aussi leur donner les outils nécessaires pour piloter et communiquer efficacement. Par exemple, les outils numériques d'expérience collaborateur peuvent aider les responsables à planifier des entretiens individuels fréquents afin de passer en revue les objectifs et les besoins, et d'aborder les problèmes actuels. Aider les managers à s'améliorer dans leur rôle est une des tâches les plus ardues des DRH, mais elle est cruciale pour mettre en œuvre toutes les stratégies commerciales évoquées ici.
- **Connectez les valeurs et les politiques de l'entreprise.** 86% des collaborateurs préfèrent travailler pour des entreprises qui se sentent concernées par les mêmes problèmes qu'eux, note PwC¹³. Le fait d'exprimer votre intérêt pour la diversité, l'équité et l'inclusion (D'&I), l'environnement ou d'autres problématiques ne suffit pas ; les collaborateurs veulent vous voir agir. Selon PwC, environ 80% des collaborateurs ont déclaré que leurs entreprises ne collectaient pas et n'analysaient pas de données sur les écarts de rémunération, d'embauche, de performance et de promotion¹⁴. Pourtant, cela pourrait permettre de minimiser l'impact des biais inconscients. Par exemple, lorsqu'un [Synlait](#) producteur de lait néo-zélandais a commencé à suivre ces indicateurs, son équipe RH a pris conscience qu'il existait des inégalités entre les hommes et les femmes, et a pris des mesures rapides pour les corriger.

85%

ne sont pas satisfaits du soutien apporté par leur employeur à leur carrière.

Source : Oracle et Workplace Intelligence

¹² « AI@Work 2021 Global Study—Back in the Driver's Seat: Employees Use Tech to Regain Control » Oracle and Workplace Intelligence, Octobre 2021.

¹³ Randall J. Beck et Jim Harter, « Why Great Managers Are So Rare », Gallup, 13 mars 2014.

¹⁴ « Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG » PwC, 2021.

¹⁵ « Global Diversity, Equity & Inclusion Survey », PwC, 2021.

5 Protégez les données pour maintenir la confiance de vos collaborateurs

La confidentialité et la sécurité des données sont des facteurs essentiels pour maintenir la confiance de vos collaborateurs. Dans une étude d'Accenture, 64% des employés ont déclaré que des événements dans d'autres entreprises liés à l'utilisation abusive des données les ont amenés à s'inquiéter pour leurs données personnelles, tandis que 52% des collaborateurs ont déclaré que l'utilisation de nouvelles sources de données des collaborateurs risquait d'endommager leur confiance¹⁵. Plus d'un collaborateur sur deux a déclaré qu'il envisagerait de quitter une entreprise qui n'utiliserait pas les données en milieu professionnel de manière responsable.

L'une des façons pour les entreprises de renforcer la confiance avec leurs collaborateurs est d'être transparentes sur les données qu'elles collectent et sur la raison de cette collecte. Il existe de nombreux types de données sensibles (des numéros d'identification du contribuable, à la rémunération et aux coordonnées bancaires) et être transparent sur les informations collectées et analysées par les RH peut aider les collaborateurs à comprendre l'approche de leur entreprise en matière de confidentialité des données. L'objectif est d'être ouvert et transparent quant aux mesures de sécurité des données, aux politiques de confidentialité et aux modifications qui peuvent affecter leurs données. Il est également important de répondre à toutes leurs préoccupations concernant l'utilisation des données les concernant et de leur donner les moyens de signaler des problèmes de sécurité potentiels.

Pour y parvenir, les DRH doivent être sûrs que les données sont aussi sécurisées que possible. Les données relatives aux collaborateurs sont convoitées par des pirates et l'information sur une nouvelle violation de sécurité impliquant ce type de données peuvent se propager rapidement et mettre en doute la capacité d'une entreprise à gérer en toute sécurité d'autres données commerciales confidentielles.

¹⁵ « More Responsible Use of Workforce Data Required to Strengthen Employee Trust and Unlock Growth, According to Accenture Report » Accenture, 21 janvier 2019.

Les équipes de sécurité des DRH doivent s'assurer que leurs données et applications RH sont chiffrées, sécurisées et surveillées en permanence pour détecter les activités suspectes. L'automatisation et les contrôles de sécurité avancés basés sur l'IA utilisent des algorithmes de machine learning pour analyser parfois des millions d'interactions par jour, des volumes qui ne peuvent pas être surveillés manuellement.

Les DRH doivent demander à leurs équipes de sécurité si leur architecture peut :

- Détecter s'il y a eu un accès réseau non autorisé au fichier personnel ou au compte de gestion de la paie d'un salarié, y compris dans les environnements cloud hybrides ou multiclouds
- Repérer si un collaborateur modifie ses informations bancaires à un moment inhabituel, ce qui pourrait signaler une violation de la sécurité
- Envoyer des alertes sur les activités suspectes
- Fournir des informations sur les failles de sécurité générales et les domaines à améliorer, y compris les configurations ou les paramètres susceptibles d'augmenter les risques, tels que la désactivation du chiffrement ou d'autres contrôles de sécurité
- Maintenir les applications à jour par rapport aux dernières vulnérabilités de sécurité, en utilisant les mises à jour automatisées plusieurs fois par an pour rester à jour, à mesure que de nouveaux risques apparaissent

Les DRH supervisent certaines des données les plus sensibles et les plus recherchées de l'entreprise, ils doivent donc collaborer étroitement avec le directeur des systèmes d'information et le RSSI pour s'assurer que les couches de sécurité et de surveillance sont intégrées à toutes les applications afin de protéger les informations des collaborateurs. Devancer les pirates est une tâche sans fin.

6 Ciblez les bons indicateurs clés de performance RH

Les stratégies ci-dessus ne signifient pas grand-chose si vous ne pouvez pas en mesurer le succès. Il s'agit pourtant d'une problématique à laquelle se heurtent de nombreuses entreprises. Selon une enquête menée en 2022 par HR.com auprès de professionnels des RH, seuls 16% des participants étaient très satisfaits de la collecte d'analyses relatives aux collaborateurs, et seulement 31% étaient satisfaits ou très satisfaits de leur prise de décisions basées sur les données liées aux talents visant à améliorer les résultats de l'entreprise¹⁶.

Avec la quantité massive de données disponibles, les DRH doivent impérativement se concentrer sur les indicateurs clés de performance les plus pertinents pour la croissance de l'entreprise, et cela commence par un partenariat avec la direction pour s'aligner sur les objectifs. Pensez aux fonctions métier qui couvrent à la fois les ressources humaines et la finance, par exemple, la planification des effectifs, la paie, les achats et la comptabilité. En partageant des données qui sont liées, les deux services peuvent avoir une vision plus claire des répercussions des facteurs tels que les pénuries de talents ou les changements de salaire sur la rentabilité.

Cependant, le partage d'informations n'est utile que s'il permet de prendre des mesures. Les indicateurs clés de performance RH appropriés peuvent fournir des informations que les DRH peuvent utiliser pour augmenter la rétention, accroître les revenus et réduire les dépenses d'exploitation. Voici quelques indicateurs clés que les DRH doivent surveiller.

Indicateurs de recrutement

- **L'objectif de recrutement** est une mesure de la réussite de votre recrutement sur une période donnée par rapport à un objectif d'embauche prédéterminé. Calculez-le en divisant le nombre total de nouvelles embauches dans une période par votre objectif d'embauche pour cette période afin de voir si vous atteignez vos objectifs.
- Le **coût par embauche** est le coût moyen de l'embauche d'une nouvelle recrue. Calculez-le en ajoutant vos coûts externes et internes liés à toutes les nouvelles embauches sur une période définie et en divisant le résultat par le nombre d'embauches effectuées au cours de cette même période. Les coûts externes comprennent les frais d'agence de recrutement et de déménagement, tandis que les coûts internes couvrent les frais tels que les primes de cooptation et les programmes de formation. Cet indicateur vous permet de rester réaliste quant aux coûts d'embauche et les éléments qui en sont à l'origine.

¹⁷ « The State of People Analytics 2022-23 », HR.com, septembre 2022.

- **La diversité des candidatures et des offres** mesure la répartition des demandes et offres d'emploi en fonction du sexe, de l'origine ethnique, de l'âge et d'autres caractéristiques. Cela vous aide à repérer la sous-représentation de groupes spécifiques pour améliorer l'égalité des chances à l'embauche, les initiatives de D'I&I et les performances globales. Une étude de McKinsey & Company révèle que les entreprises diversifiées sur le plan ethnique et celles dont l'équipe de direction est composée d'hommes et femmes sont respectivement 36% et 25% plus susceptibles de surpasser les entreprises moins diversifiées¹⁷.

Indicateurs de rétention

- **L'indice de l'expérience collaborateur (Employee Experience Index, EEI)** consiste en des points de données associés de manière à représenter une vue d'ensemble de l'expérience professionnelle des collaborateurs, ce que les DRH peuvent ensuite évaluer au niveau de l'entreprise, des services et des managers. Les facteurs de l'indice de l'expérience collaborateur que vous choisissez varient en fonction de votre entreprise et de votre secteur d'activité. Certains facteurs peuvent inclure le nombre de connexions à des systèmes tels que les avantages sociaux et les portails de formation, l'utilisation d'autres systèmes opérationnels ou de communication, les retours de vos collaborateurs sur les enquêtes et les données clés, telles que votre taux de rétention.
- **Le taux de rotation des nouvelles recrues** mesure le nombre de salariés nouvellement embauchés qui quittent leur poste dans une période définie. Cela peut déterminer l'efficacité de vos stratégies de recrutement et de rétention et vous aider à les optimiser afin d'éviter d'autres rotations.
- **Les meilleurs talents présentant un grand risque de partir** identifie les collaborateurs aux évaluations de performance élevées qui sont probablement sur le départ. En repérant ces collaborateurs hautement performants, vous pouvez concevoir une stratégie de rétention pour les garder dans votre entreprise et éviter les coûts d'embauche et de formation liés à leurs remplacements.

KPI de gestion de la performance

- **La répartition des taux de performance** mesure la répartition des collaborateurs dans différentes catégories d'évaluation de la performance au sein d'une entreprise au fil du temps. Une courbe de répartition normale à l'apparence d'une forme de cloche et, si elle est effectuée correctement, elle aide les RH à repérer les performances les plus élevées et les performances moyennes afin de savoir qui récompenser et qui a besoin d'aide pour s'améliorer.
- **L'ancienneté moyenne** mesure le temps moyen passé par les collaborateurs dans votre entreprise. Il peut être utilisé pour estimer les taux de rotation et les niveaux de satisfaction.

¹⁸ Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, and Sara Prince, « Diversity wins: How inclusion matters » McKinsey & Company, 19 mai 2020.

- **Le taux d'absentéisme** mesure le nombre de jours d'absence d'un collaborateur divisé par le nombre de jours de travail disponibles dans une période donnée. Il vous aide à évaluer l'engagement des collaborateurs, ainsi que les problèmes de productivité. L'absentéisme excessif ou croissant peut indiquer des problèmes au sein de votre culture d'entreprise. Aux États-Unis seulement, le coût d'une perte de productivité s'élève à 225,8 milliards de dollars par an, selon les centres américains pour le contrôle et la prévention des maladies.

Indicateurs de rémunération et d'avantages sociaux

- **Le coût total de la main-d'œuvre employée** ne se contente pas de prendre en compte les salaires mais tous les coûts liés à un collaborateur productif, tels que les avantages sociaux, le recrutement, la formation initiale, la formation continue, l'assistance, etc. Les facteurs qui entrent en ligne de compte varient en fonction de l'entreprise et du secteur d'activité, et les mesures s'appuieront probablement sur des données couvrant plusieurs services et provenant de sources multiples.
- **Le taux de variation des salaires** fournit un aperçu des évolutions de salaire pour les collaborateurs en fonction de leur performance et de leur potentiel. En examinant la performance des collaborateurs qui ont reçu une augmentation de leur salaire de base au cours d'une période de reporting, vous pouvez obtenir une indication de la façon dont votre entreprise récompense les salariés les plus performants par rapport à ceux qui le sont moins. Vous pouvez également représenter graphiquement ce taux de changement par rapport aux indicateurs d'activité pertinents, qui peuvent inclure à la fois des facteurs internes (à but lucratif) et des facteurs externes (inflation).
- **La répartition des salaires des collaborateurs** mesure la répartition globale des salaires dans une entreprise. Elle peut être mesurée au sein d'un rôle, d'une équipe, d'un service ou de l'entreprise pour générer différentes analyses, mais l'objectif commun est de limiter une trop grande disparité, en particulier au sein des rôles et des équipes où les exigences du poste sont très similaires. La répartition des salaires est un indicateur clé des disparités liées à la D&I et peut vous aider à identifier les domaines dans lesquels votre stratégie de rémunération doit être améliorée.

Les conditions à l'origine du fossé actuel entre les attentes des collaborateurs et les objectifs commerciaux représentent aussi une opportunité pour les DRH et leurs équipes. Nous avons atteint un tournant dans la façon dont les entreprises conçoivent leur stratégie de gestion des collaborateurs et évaluent leurs données pour l'élaborer. Une bonne compréhension des données des collaborateurs n'est plus seulement un atout. Grâce à une meilleure compréhension des compétences actuelles et nécessaires à l'avenir, à la création d'expériences collaborateurs personnalisées qui améliorent la rétention et la productivité, et à l'exploitation d'indicateurs pertinents, les DRH peuvent mener en toute confiance leurs entreprises vers la réussite simultanée des collaborateurs et de la croissance de l'activité.

Les DRH associent la croissance de leurs collaborateurs à celle de l'entreprise à l'aide d'Oracle Cloud

[Oracle Fusion Cloud HCM](#) peut aider les DRH à mener à bien leurs missions dans un contexte où un fossé existe entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs. Les équipes RH utilisent Oracle Cloud HCM avec d'autres applications unifiées couvrant tous les domaines métier de l'entreprise, de la finance et de la chaîne logistique, au marketing et à l'expérience client, pour personnaliser l'expérience collaborateur afin de mieux recruter et fidéliser, développer des talents pour répondre aux besoins de l'entreprise, augmenter l'efficacité et identifier de nouvelles informations à l'aide de fonctionnalités innovantes, telles que l'IA. En utilisant la suite intégrée d'[applications cloud](#) d'Oracle et [Oracle Cloud Infrastructure](#), ainsi que [Oracle Fusion Analytics](#), les RH ont la possibilité de mener à bien la gestion et le développement des collaborateurs pour obtenir des résultats mesurables. Les DRH peuvent suivre les indicateurs les plus importants, donner aux responsables des outils pour devenir de meilleurs responsables et automatiser les tâches de routine afin que leurs équipes puissent se concentrer sur les tâches stratégiques.

En savoir plus



Copyright © 2023 Oracle, Java et MySQL et NetSuite sont des marques déposées d'Oracle et/ou de ses sociétés affiliées. Les autres noms mentionnés peuvent constituer des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. Le présent document est fourni uniquement à titre d'information et son contenu peut être modifié à tout moment sans préavis. Le présent document peut contenir des erreurs ; il ne fait l'objet d'aucune garantie ou condition, qu'elle soit exprimée oralement ou jugée implicite en droit, y compris les garanties et conditions implicites de qualité marchande ou d'adéquation à un usage particulier. Nous déclinons expressément toute responsabilité eu égard au présent document, qui ne crée directement ou indirectement aucune obligation contractuelle. Le présent document ne peut être reproduit ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, quelle qu'en soit la fin, sans notre autorisation écrite préalable.