HR MAPS

DRH...
IL FAUT SAUVER
VOS MANAGERS DE PROXIMITE !

> La solidité d'une chaîne n'excède pas celle de son maillon le plus faible.

OCTIME GROUP

AU SOMMAIRE

I. Introduction : manager n'est pas de tout repos ! 3
II. Le manager intermédiaire, ce mal-aimé 6
III. Du côté des RH : comment concilier performance et gestion du capital humain ? .. 11
IV. Quels outils, pour quels bénéfices ? 17
V. HRMAPS : un portail de services RH stratégiques créateurs de valeur 21
VI. Au sujet de HRMAPS 28

I. INTRODUCTION

“Le numérique n’est pas un concept, ni uniquement de la technologique. Il consiste principalement en une transformation profonde de notre manière de penser et d’agir dans 7 domaines qui sont : la relation client, les produits et services, les processus, les outils, la culture, le leadership, les équipes. Le manager sera plus important que jamais au XXIème siècle. Sa définition de rôle va changer radicalement.”

* Source : Management quotidien à l'ère du numérique" de Cecil Dijoux (L'Harmattan, 2017)

On n'imagine, plus de nos jours, un commercial faire son travail sans être équipé d'un outil de gestion de la relation client doté de fonctionnalité d'inbound marketing pour les plus avancés. Or, on peut se poser la question de savoir si, pendant longtemps, la Direction des Ressources Humaines n'a pas favorisé l'usage d'outils conçus principalement par et pour elle - avec l'aide de la DSI - et non pour faciliter la vie quotidienne des principaux intéressés-usagers que sont les managers intermédiaires. Ceux-ci ont un rôle crucial puisqu'ils sont les relais de la stratégie de l'Entreprise auprès des métiers, des équipes, et des collaborateurs.

Demande au manager d'être proche de ses équipes sans poser la question des outils - certains en sont restés au papier pour gérer les entretiens annuels - c'est ignorer certaines tendances de fond :

dans plusieurs grands groupes, les études montrent que 40 % des métiers seront "fortement impactés" par la digitalisation* qui est en quelque sorte la nouvelle révolution industrielle, le premier pas vers l'industrie 4.0 en quelque sorte. Cette situation entraîne une cohorte de processus chronophages par exemple en termes de validation, de mise à jour ou de consultation. Des estimations montrent que 30 à 40% du temps productif de management est dévoré par ce type de tâches purement administratives au lieu de se concentrer sur la gestion du capital humain, qui devrait être le vrai moteur des actions managériales.

La population des managers exerce un rôle peu connu, voire ingrat car mal défini en regard des nouveaux enjeux de management. Les managers intermédiaires ont besoin d'autonomie pour assurer ce qui les rend irremplaçables : La transformation opérationnelle des entreprises et l'accompagnement et la montée en compétences des collaborateurs

Ce livre blanc propose une réflexion allant du macro au micro, sur les contraintes et enjeux auxquels sont confrontés les managers de proximité et les services RH, ainsi qu'un aperçu des problématiques liées aux outils.

*Source : Les échos.fr 03.10.2018

MANAGER : UNE FONCTION GUERE ATTRAYANTE

- 54% des managers considèrent qu'il est de plus en plus difficile de manager : 22% ne le souhaitent plus
- 66% des salariés n'aspirent pas à devenir managers
- 28% estiment que le reporting demande le plus d'effort et de temps, 9% seulement estimant qu'il s'agit d'une tâche donnant le plus de valeur à la fonction

* Source : Baromètre Cegos 2018 Radioscopie des managers

II. LE MANAGER INTERMEDIAIRE, CE MAL-AIME

L'ENJEU EN 1 PHRASE : Le manager, en tant que relais d'une stratégie RH d'entreprise, est soumis à de fortes contraintes sans être outillé correctement

DES OBLIGATIONS DE RESULTATS ET DES CONTRAINTES, MAIS PAS DE MOYENS

Le manager intermédiaire est soumis à bon nombre de contraintes : on lui demande à la fois d'être un RH de proximité, un coach, un financier pour contribuer à la qualité, à la performance et au chiffre d'affaires de l'entreprise. C'est seulement en lui permettant de bien faire son travail que l'entreprise répondra à ces enjeux.

Ce manager de proximité dispose souvent d'outils puissants dédiés à la gestion financière et la qualité. Or il existe peu ou pas de solutions simples dédiées aux traitements administratifs et de management des aspects purement RH.

Si Jack Welch* estimait avoir passé plus de 60% de son temps à gérer les hommes, le manager local n'a plus le temps car il se fait happer par l'administratif tel que la validation de notes de frais ou la gestion les ordres de mission. Bien loin du développement du capital humain.

Son rôle et son aspiration devraient concilier le pilotage individuel et le collectif : motiver ses équipes, les faire monter en compétences, veiller au bon déroulement de l'activité, à l'animation des offres, à veiller à la qualité du service rendu en continu indépendamment de l'environnement, recadrer lorsque c'est nécessaire.

*Ancien président de General Electric (1981-2001)

LA NON QUALITE COUTE CHER A L'ENTREPRISE

Les managers intermédiaires encadrent entre 50 et 80% des collaborateurs d'une entreprise : la non qualité coûte cher, en termes de profitabilité et de fidélité clients

• 60% des répondants à une étude récente estiment qu'un mauvais management intermédiaire entraîne une hausse de l'attrition pouvant aller jusqu'à près de 10%

• 70% déclarent qu'il nuit à l'engagement des salariés et 65% pensent qu'il cause une baisse de productivité

• Des baisses de 16 à 22% de rentabilité, de 18 à 21% de productivité et de 10 à 15% de fidélité des clients sont constatées

*Source : : Boston Consulting Group
"Le manager intermédiaire, intégrateur de la complexité"
Sciences Po Alumni

LE COLLABORATEUR : SON RESSENTI EST EN DECALAGE AVEC LES ASPIRATIONS MANAGERIALES

Or, sur le terrain, les collaborateurs ne sont pas dupes et ressentent cette désaffection en questionnant notamment l'efficacité et la pertinence des entretiens annuels, l'absence de feedback en continu de la part de leur manager, la non reconnaissance de leurs propositions et, plus globalement, le manque de disponibilité et de proximité des managers intermédiaires. Pourtant, lorsque des feedbacks sont donnés, ils sont rarement suivis d'effets car non formalisés, ou copiés-collés d'actions antérieures par exemple dans le cas de l'entretien annuel. Ou bien les retours managériaux se rapportent à des actions s'étant déroulées le mois précédent, et sont donc oubliées depuis longtemps. Le manque de formalisation contribue donc à la perte d'une connaissance collective, néfaste tant pour l'équipe que pour le métier.
Ce n'est pas pour rien que figurent dans le Top 3 des aptitudes d'un bon manager
le développement des talents de l'équipe et la responsabilisation*.
Ce qui distingue les meilleurs**

- Le temps structuré, avec une gestion fine des priorités
- La délégation aux équipes selon les aptitudes de chacun et avec suivi périodique
- Le coaching de la performance

*Baromètre Cegos 2018 Radioscopie des managers
**Boston Consulting Group - Le manager intermédiaire, intégrateur de la complexité Sciences Po Alumni

FEEDBACK : L'IMPORTANCE DE L'ENTRETIEN SOUS TOUTES SES FORMES

Trop souvent, l'entretien annuel est vécu par les collaborateurs comme une sanction en l'absence de données concrètes ou d'un outil collaboratif commun. Si des entretiens périodiques (ponctuel, à la semaine, au mois) étaient formalisés via un guide d'entretien digitalisé, l'impact sur le sentiment de suivi serait considérable. Une société d'assurances santé pour les animaux basée à Lyon (150 salariés, C.A. 36 millions d'€) a formalisé un certain nombre d'entretiens au-delà de l'entretien annuel et individuel : rapport d'étonnement, entretien de fin de période d'essai, entretien des collaborateurs qui quittent l'entreprise, entretien de droit à la déconnexion fait par les managers. Leurs managers sont donc en mesure de prodiguer des retours réguliers et circonstanciés à leurs équipes.

3 CHOSES A RETENIR

1. Le manager de proximité passe trop de temps en tâches administratives chronophages

2. Cette perte de temps est génératrice d'une non-qualité qui impacte la performance

3. Les managers de proximité ont besoin d'outils souples et simples d'emploi pour devenir de meilleurs managers

III. DU COTE DES RH : COMMENT CONCILIER PERFORMANCE ET GESTION DU CAPITAL HUMAIN ?

L'ENJEU EN 1 PHRASE :

La RH doit considérer la digitalisation comme une opportunité, en profiter pour moderniser ses process et viser plus loin que la seule conformité aux contraintes réglementaires,

DES PRIORITES STRATEGIQUES A METTRE EN ŒUVRE POUR RESTER PERFORMANTES

La révolution digitale a un côté positif pour les services RH : celui d'ambitionner de transformer les collaborateurs en clients de leur service. C'est particulièrement notable au sein des entreprises qui performent le mieux dans leurs domaines. Guillaume Mulliez, le fondateur du groupe Auchan, l'avait bien compris lui qui considérait que les caissières étaient ses premières clientes car en contact frontal avec les consommateurs finaux.

Répondre à des attentes de rapidité, de simplicité et de fluidité n'est pas une chose aisée. Les collaborateurs attendent de retrouver dans leur milieu professionnel les outils et applicatifs dont ils se servent au quotidien dans leur vie personnelle - par exemple via les sites marchands ou les réseaux sociaux - avec toutes les répercussions que cela implique par exemple en matière de gestion des données sur la vie privée (RGPD) ou de sécurité informatique. Les applications à destination des clients de l'entreprise sont souvent + attractives, simples et efficaces que celles mises à disposition des collaborateurs.

Il faut simplifier et digitaliser les processus et équiper les collaborateurs et managers pour gagner en efficacité.
Dématérialiser et digitaliser les processus RH a un impact immédiat sur le nombre de mails, le temps de traitement d'une demande, son traçage, la gestion des alertes qui circulent. Les entreprises qui font encore des entretiens papier - les documents sont mis dans le dossier du salarié, où ils y dorment - ne peuvent donc pas avoir la vision globale sur une matrice des compétences.

DANS LE TOP 10 DES PRIORITES DES ENTREPRISES PERFORMANTES

- Une stratégie d'entreprise partagée par tous : 90%
- Des orientations stratégiques clairement définies : 86%
- Des approches fonctionnelles / interservices facilitées : 82%
- La mise en œuvre de modules de formation / des informations clés et outils associés : 67%

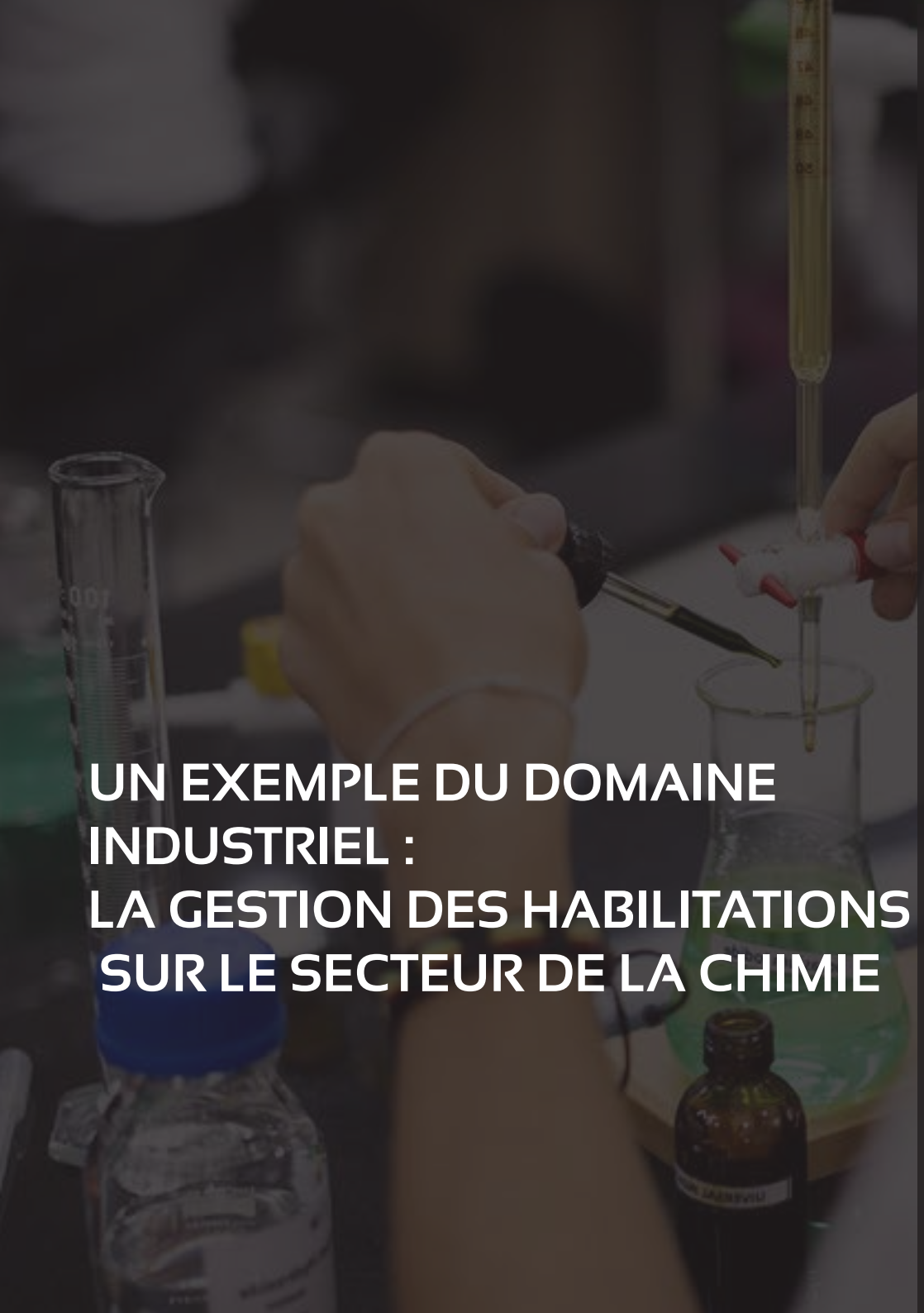
Source : Enquête Mercuri Sales Excellence 2017

LUTTER CONTRE LA CHRONOPHAGIE DE CERTAINES TACHES

> On a construit des process HR pour faciliter la vie des RH en compliquant celle des collaborateurs et on va vers un recentrage : des process RH conçus pour le collaborateur et qui vont indirectement soulager les RH
>
> Bertrand Duperrin, head of Employee Experience chez Emakina

Autre problématique concrète : la tâche chronophage chronique que constitue la collecte des souhaits de formation.
Constituer un plan de formation relève de la gageure. Le service RH va passer plusieurs semaines à collecter tous les souhaits auprès des managers pour qu'eux-mêmes collectent cette information, qu'elle soit remontée dans des fichiers Excel, puis consolidée avec des données non structurées, pas forcément fiables, dupliquées qu'il faut homogénéiser selon les types de formations. Charge au service RH d'en faire un plan de formation efficient...
Pour Bertrand Duperrin, "les RH ont longtemps été un métier de technicien et vont le rester (...). Leur champ va s'élargir bien au-delà et d'autres profils, loin des spécialistes traditionnels de la fonction RH, vont également y trouver leur place."
Les pressions administratives, surtout en France, placent les RH entre le marteau et l'enclume avec une direction générale exigeant le contrôle strict de la masse salariale, la paix sociale, la conformité réglementaire. Or, cette pression se transmet par capillarité aux managers, qui eux, veulent des outils pour leur faciliter le travail au quotidien. Dans un contexte technologique, socio-économique et organisationnel fluctuant et contraignant, la RH a une opportunité extraordinaire de se positionner en tant qu'offreur de services.
Parler "développement personnel" plus que de "postes", "carrière" et "entreprise" est aussi une forte thématique générationnelle concernant particulièrement les "millenials" - qui constitueront 50% des effectifs au travail en 2020 et 75% en 2025 - en quête de sens, de missions, de compétences.
Leurs désirs selon le Cabinet Oliver Wyman* : responsabilisation, valorisation de communautés de talents, demande d'un feedback continu, volonté d'être acteurs de leur développement, engagement auprès d'entreprises dont ils partagent la raison d'être, intégration vie professionnelle/ personnelle.

*cités dans Futureworkplace.com,
BNPP 'La Grande Invazion', The Boson Project



UN EXEMPLE DU DOMAINE INDUSTRIEL : LA GESTION DES HABILITATIONS SUR LE SECTEUR DE LA CHIMIE

Ce secteur regroupe à la fois de grands groupes industriels internationaux travaillant sur tous les continents et à l'export, mais aussi des entreprises de taille intermédiaire (ETI). D'un point de vue RH, il y a tout de même une problématique commune entre les deux : le besoin de recruter du personnel de production et de maintenance expérimenté, car le secteur est soumis à de forts besoins de renouvellement de postes, sans qu'il n'y ait forcément de croissance organique. Ce sont des métiers de haute technicité. Un opérateur de production a entre les mains la conduite de procédés impliquant une forte gestion des risques, notamment dans la manipulation d'outils dangereux. Cela implique un haut niveau de qualification. Dans une majorité de sites, le niveau d'entrée de l'opérateur est le bac pro minimum.

A côté de cela, dans de plus petites structures, les process sont un peu moins élaborés. Des workflows conséquents d'intégration aux postes de travail devront se mettre en place car il est inenvisageable de

lancer un intérimaire sur une ligne de production sans formation préalable. Cette intégration se doit d'être documentée.
Beaucoup d'acteurs industriels vont devoir tracer ces process dans le cadre d'audits (externes, clients, de certification, ...) : comment ont-ils fait pour former et confirmer au personnel l'adéquation à son poste de travail ?
Comment peut-on dire que la personne est en capacité de tenir son poste de travail ? C'est une tendance de fond pour ces acteurs de devoir tracer, documenter et piloter ces process d'intégration aux postes de travail.
Comment trouver ces collaborateurs, les former, les habiliter, les valider au poste de travail ? Quels rôles vont jouer les acteurs internes dans ce processus d'habilitation et de formation au poste de travail ? Tous ces éléments doivent être tracés dans un outil pour guider les acteurs internes et les aider à suivre et piloter le cursus de formation, en ligne avec les dispositions réglementaires.

3 CHOSES A RETENIR

1. Les RH ne sont pas suffisamment à l'écoute des managers intermédiaires qui sont pourtant les relais de leur stratégie auprès des équipes et des métiers

2. Les outils "purs RH" ne répondent pas aux besoins des managers de proximité

3. Mieux équiper les équipes, c'est aussi les rendre meilleures !

IV. QUELS OUTILS, POUR QUELS BENEFICES ?

L'ENJEU EN 1 PHRASE : Comment répondre aux besoins du terrain avec une gestion du capital humain et des outils tournés vers les utilisateurs

Générer des tableaux de bord et des statistiques pointues, c'est bien mais quid des collaborateurs - et des managers - qui doivent se servir d'outils lourds, lents et peu ergonomiques ? Ces derniers ne vivent pas mieux leur relation avec le service RH.

> Tout montre donc que l'on va vers des SIRH centrés sur le "collaborateur client", des systèmes autant pensés pour les besoins du collaborateur que pour ceux des RH. (...) La réalité du travail (travail quotidien ou dans la durée, incluant la dimension RH, learning, gestion de carrière) et l'environnement de travail étaient traditionnellement deux choses totalement différentes. Des choses qui bénéficient directement au collaborateur et indirectement à l'entreprise.
>
> Source : Etude Bersin publiée par Deloitte en 2017

LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION SUR LES METIERS RH

Les services RH poursuivront leur digitalisation, dans une logique de prestation de service "seamless" aux collaborateurs, tout en permettant aux DRH et RH de proximité de se focaliser sur l'essentiel. Les principaux changements impliqueront le développement de métiers :

- Analytics/exploitation du Big Data
- Innovation RH
- Veille générationnelle
- Staffing, de sourcing, de développement des compétences

Avec la plus grande personnalisation dans la gestion des collaborateurs, les services RH de "back-office" seront dans une posture de +relation client. Les services administratifs (congés, paye, ...) seront automatisés et fournis sur mobile en libre-service. Toutes les informations des collaborateurs seront centralisées et accessibles simplement. Les collaborateurs n'auront qu'un interlocuteur unique.

*Source : Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025. Livre blanc Orange, avec les équipes RH orange, cabinet de conseil de direction Oliver Wyman et Mercer, leader mondial du conseil RH (02.2016)

UN EXEMPLE DU DOMAINE INDUSTRIEL : LA GESTION DES COMPETENCES SUR LE SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL

Le monde sanitaire et social est globalement en retard tant sur les méthodes que dans les outils et le management. Pendant longtemps, il n'y a pas eu de profils spécialisés. Dans l'ensemble, le secteur était composé de structures familiales : au conseil d'administration de ce type d'établissement siégeaient souvent des personnes concernées personnellement (parents d'enfants handicapés par exemple). L'état, en tant que principal financeur de ces structures, s'est aperçu qu'elles coûtaient cher, que leurs process n'étaient plus adaptés à la réalité et qu'il y avait une déperdition budgétaire. Le besoin de mutualisation en matière de service comptable et informatique s'est fait sentir et on assiste depuis quelques années à des phénomènes de concentration.

Des DRH venant du privé découvrent des situations où les outils sont souvent obsolètes, où les managers se reposent sur des fichiers Excel, qui constituaient déjà une révolution après le papier. Il y a des enjeux forts sur le secteur qui se structure et tente de faire bouger les choses. Or, les freins internes sont nombreux et le management n'a

pas été forcément préparé à ces évolutions.
Les retards à rattraper portent notamment sur la partie planification, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), sur le suivi de la formation, c'est-à-dire sur tout ce qui fait la force des outils RH modernes.
Dans le passé, un nombre restreint d'éditeurs se partageaient le marché, puis il y a eu des fusions. Or, face à une position hégémonique, les acteurs essaient de trouver de
nouveaux opérateurs proposant des outils plus standards, flexibles et modulaires. Les enjeux sont forts et la pression gouvernementale se manifeste via les ARS (Agences Régionales de Santé) qui demandent d'avoir des budgets de plus en plus concentrés, de faire des économies, de se montrer plus vigilant en matière de reporting.
Souvent, dans ce type de structures, les managers viennent de la base. Ils étaient historiquement éducateurs, puis ont été promus hiérarchiquement à l'ancienneté, mais sans être forcément accompagnés dans leurs nouveaux rôles et responsabilités. Le "middle management" de ce secteur n'est donc pas très formé et outillé.

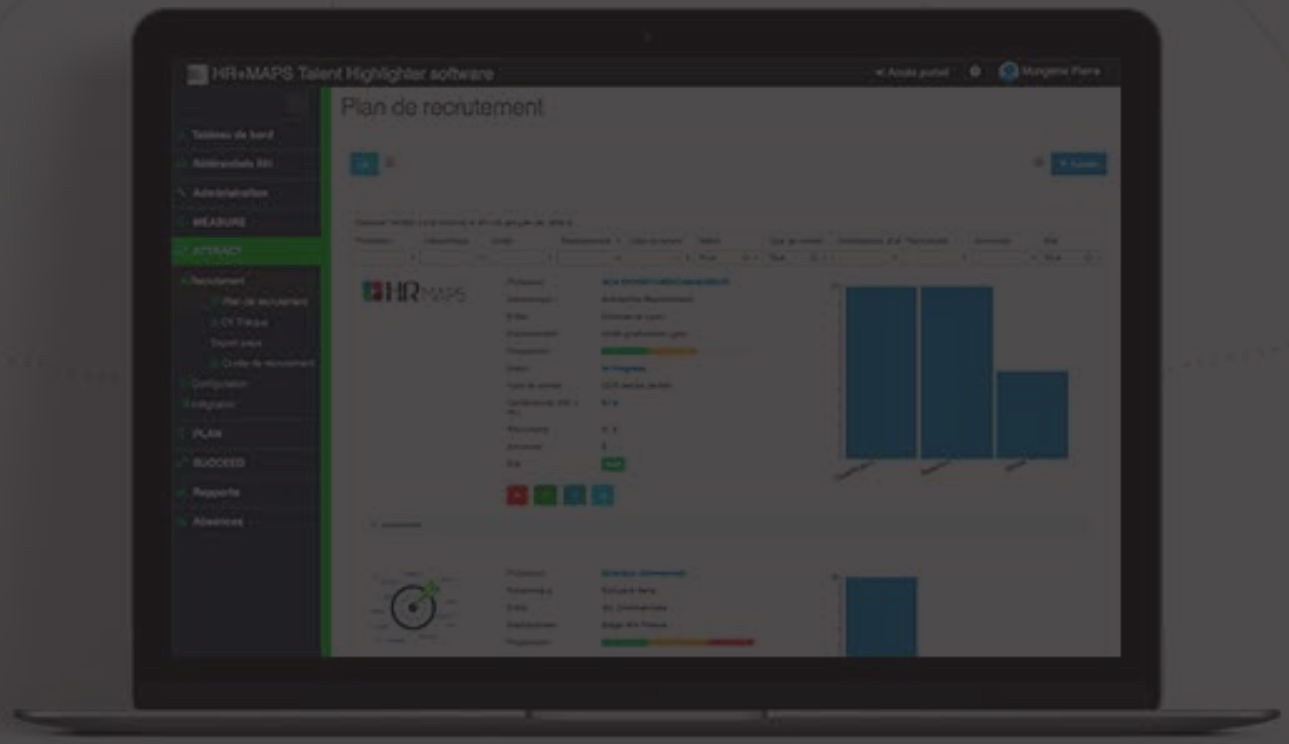
Lorsque des outils de gestion des temps sont mis en place depuis l'extérieur, il y a des réticences. Les directions se rendent compte par l'intermédiaire de prestataires extérieurs, au moment des audits, qu'il existe des pratiques et des usages et parfois des dérives parce que les DRH n'ont pas été assez présentes et vigilantes et n'ont pas assez accompagné les managers.

3 CHOSES A RETENIR

1. Le temps des fichiers Excel multiple est révolu : l'information doit être consolidée dans des outils synthétiques et conviviaux
2. Penser les process RH administratifs comme de la relation client
3. Le besoin utilisateur, càd du collaborateur, doit primer

V. HRMAPS :
UN PORTAIL DE SERVICES RH STRATEGIQUES CREATEURS DE VALEUR

LA RH DEPASSE SA FONCTION SUPPORT POUR DEVENIR CENTRE DE PROFIT



UN OUTIL QUI TRANSFORME VOS MANAGERS EN RH DE PROXIMITE !

Pour eux : Une dimension RH globale de leurs équipes.

Pour vous : L'alignement du capital humain avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

AUTONOMISER
Des managers RH de proximité dotés d'outils opérationnels performants

DEVELOPPER
41 % des managers ne se sentent pas accompagnés par la direction RH*

PILOTER
Des "collaborateurs-clients" qui deviennent acteurs de leur carrière

Dynamisez la performance de votre activité ! Votre ROI !

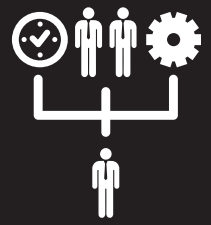
Des gains de temps conséquents sur vos process internes et la gestion fine de vos flux administratifs.

* Baromètre Cegos Radioscopie des managers

NOTRE EXPERTISE SE DÉVELOPPE SUR DES PÉRIMÈTRES MÉTIERS TRÈS DIVERSIFIÉS

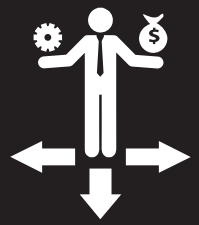
Recrutement
Gestion de candidatures, Portail Emploi, Gestion des Embauches, Comparaison de profils, publications annonces, entretiens vidéo, ...

Évaluation et Performance
Entretien Annuel, Mensuel, Pro, Gestion des Compétences, Objectifs (Sondages, enquêtes, objectifs SMART, formulaires libres, ...)

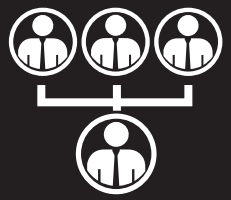


Gestion de carrières
Plan de carrières, de succession, Détection de compétences, Tutorat, Mobilité interne, Baromètre social, ...

Formation
Plan de formation et Hors plan, Catalogue, Planning, Générateur de documentation, Tableau de bord, Bilan pédagogique



Core RH
Centralisation des données RH, Outil de reporting, Workflows collaboratifs, Historique des carrières

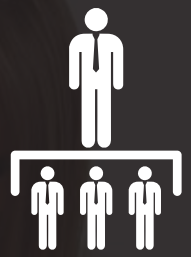


Onboarding
Groupes de nouveaux collaborateurs, Formations internes, Développement, Loyauté ...

Gestion des absences
Demandes de congés, Décompte et solde individuel, Workflows de validation

ODM et notes de frais
Workflows de validation, Demande de mission, Demandes d'avance, Demandes de remboursements, Répartition comptable

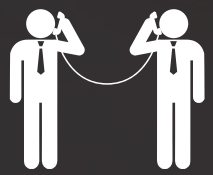
4 NIVEAUX DE VALEUR AJOUTEE CLIENT



La Direction générale : HR MAPS permet de vérifier l'alignement de sa stratégie avec la carte des compétences. Elle a une vision claire des forces et des faiblesses pour évaluer la réussite et la pérennité de l'activité globale de l'entreprise

La RH : apporte une réelle valeur ajoutée au business de l'Entreprise. Elle anticipe les besoins des managers de façon proactive et dynamise la performance

Le Manager opérationnel : dispose de tous les outils indicateurs pour gérer ses équipes avec efficience, anticiper et lancer de nouveaux recrutements, respecter la stratégie globale de l'entreprise



Les collaborateurs : ont accès en mobilité à un portail de services RH où ils retrouvent la fluidité d'outils qu'ils pratiquent dans leur vie quotidienne

UN CATALOGUE FONCTIONNEL ETENDU

- Recrutement
- Aide à la décision
- Gestion des formations
- Gestion de la performance
- Gestion des ordres de mission et notes de frais
- Gestion des processus d'évaluation
- Intégration des collaborateurs
- Gestion des carrières
- Gestion des absences

LE "PLUS" DE VOTRE EXPERIENCE COLLABORATEUR

HR MAPS ne vient pas s'ajouter à la pléthore d'applicatifs métiers de l'entreprise, mais constitue un portail d'accès unique facilitant la vie du collaborateur et du manager. C'est un outil client léger simple à utiliser, notamment en mobilité. Un outil pensé pour les managers, les collaborateurs et la RH.

LEURS COLLABORATEURS SONT PLUS PRODUCTIFS AVEC HRMAPS

VI. AU SUJET DE DE HRMAPS

Logiciel RH spécialisé dans la gestion des talents depuis 2014, HRMAPS s'adresse aux entreprises de tout secteur d'activité avec des méthodologies de mise en place évolutives. Il est déployé en France, en Russie et dans plusieurs pays du Maghreb.

En 2016, notre client Leroy Merlin Russie a été lauréat de la cinquième édition des trophées SIRH, qui récompensent les meilleures initiatives SIRH de l'année, obtenu aux côtés de nominés prestigieux (Alcatel Lucent, Alstom, CCI de France et Groupement d'Employeurs). Ils récompensent des projets SIRH établis sur une stratégie informatique innovante en lien avec la
politique RH pour optimiser la gestion des ressources humaines de l'entreprise et les process RH.

En septembre 2018, HRMAPS s'est rapproché d'Octime, un acteur incontournable sur le marché de la gestion des temps et de la
planification. En France, plus de 9.000 sites et plus de 900.000 utilisateurs sont gérés au quotidien par les solutions Octime.

HR MAPS

Des RH stratégiques créatrices de valeur

+33 (0) 428.290.675

contact@hrmaps.eu.com

www.hrmaps.eu.com

Measure Attract Plan Succeed

Tunis | Casablanca | Moscou | Paris