



enjeux
organisationnels
des cadres RH :
l'art de passer
d'expert en processus à
partenaire stratégique

L'art de passer d'expert en processus à partenaire stratégique

Avec les transformations numériques, la prédominance du sourcing et l'avènement des mégadonnées, entre autres, les changements ont été nombreux au sein des fonctions de ressources humaines au cours des dernières années.

Pour comprendre les nouveaux enjeux, mais surtout leurs impacts sur les résultats des organisations, Randstad Ressources humaines et SPB Psychologie organisationnelle ont voulu faire parler les professionnels sur le terrain, qui sont à même d'observer concrètement les transformations, afin de prendre le pouls de leur réalité.

Ils ont donc réuni sous forme de tables rondes un groupe sélect de cadres RH issus de diverses industries montréalaises et torontoises ainsi que deux psychologues organisationnels de SPB Psychologie organisationnelle, Julie Carignan et Cheddi Suddith.

À partir des opinions soulevées et des hypothèses émises lors de ces échanges, ils ont mené une enquête nationale auprès de professionnels RH récemment diplômés et de cadres supérieurs, œuvrant en RH ou non, et issus d'une grande variété d'industries et d'entreprises de tailles différentes.



Dominic Levesque
Président, Randstad Professionnels

un défi commun : aligner ses pratiques sur les objectifs de son organisation

Au terme de l'exercice, un défi commun à une majorité d'organisations représentées se dessine : désormais, il est plus impératif que jamais d'aligner les pratiques de ressources humaines sur les objectifs d'affaires de l'entreprise.

Aujourd'hui, la pression est plus forte que jamais au sein des organisations pour fournir des résultats significatifs et prometteurs dans un laps de temps de plus en plus court. Les entreprises capables d'orienter tous leurs services vers une direction commune jouissent donc d'un réel avantage.

En démontrant qu'il comprend la réalité des employés sans perdre de vue les besoins d'ensemble de l'organisation et ses contraintes économiques, l'expert RH occupe un rôle de catalyseur au sein de l'organisation.

Mais une question demeure. Comment s'imposer et faire valoir ses opinions dans la salle de conférence pour réellement créer une valeur organisationnelle, là où tous les secteurs de l'entreprise jouent du coude pour faire prévaloir leur point de vue et convaincre les instances?

L'importance des données et de leur évaluation

La majorité des gestionnaires RH interrogés dans le cadre de l'étude affirment qu'au moins 30 % de leurs objectifs ne sont pas quantifiables, ce qui limite considérablement leur succès.

En effet, l'utilisation des données dans les organisations n'est plus une option. Dotation, gestion du rendement, formation, développement et planification de carrière ainsi que rémunération : toutes les pratiques d'affaires devraient s'appuyer sur des indicateurs clés de performance efficaces, qui permettront de mesurer le retour sur investissement (ROI).

C'est simple, il est impossible de déterminer la bonne direction à prendre et surtout de convaincre les décideurs de sa stratégie, si l'on ne peut expliquer concrètement les bases de ses décisions.

Il faut toutefois porter une attention particulière à l'interprétation des données. Par exemple, plusieurs organisations s'appuient sur le temps requis à pourvoir un poste (time-to-fill) comme l'un de ses indicateurs clés de performance de recrutement. Pourtant, un bon nombre des postes affichés sont pourvus à l'interne. Cette mesure est donc invalide pour se comparer à d'autres départements ou à d'autres organisations du même secteur d'activité.

Lorsqu'il est impossible de mesurer le ROI de ses décisions, ou que des décisions sont prises selon le point de vue de tout un chacun, il est temps de se remettre en question! Chaque entreprise doit s'assurer d'avoir les bons indicateurs et de les revoir annuellement.

La technologie ne cesse d'évoluer. Il est donc primordial pour les entreprises d'être soutenues par des fournisseurs de confiance lorsqu'il est temps d'instaurer des outils de gestion de talent. Assurez-vous d'avoir un partenaire qui saura soutenir vos objectifs d'affaires à court et à moyen termes.

La majorité des cadres RH interrogés affirment qu'au moins 30 % des objectifs ne sont pas quantifiables.

s'arrimer au plan d'affaires de l'entreprise, une priorité

Le plan d'affaires des RH devrait toujours s'arrimer au plan d'affaires de l'organisation, et ce, tant à court qu'à moyen ou à long terme. La clé? Garder l'oeil sur les priorités de l'entreprise et surtout, parler un langage d'affaires. **De chaque initiative RH doit découler un objectif d'affaires quantifiable, qui prévoit un ROI.**

Prévoir pour dénicher les meilleurs talents

Dès le début de l'année, l'expert RH devrait tenter d'anticiper le nombre de postes que l'entreprise devra pourvoir. Ces prévisions devraient être basées à la fois sur les cibles de croissance et sur les mouvements prévus de personnel, en lien notamment avec le profil démographique des employés et leur niveau d'engagement envers l'organisation. Il doit également pouvoir identifier quels types de rôle seront nécessaires et les coûts reliés. L'idée est de prévoir les ressources nécessaires pour que les objectifs de l'entreprise puissent être atteints.

Développer ses ressources intelligemment

Trop souvent, les entreprises offrent de la formation comme un outil de rétention, alors qu'elles pourraient davantage miser sur des occasions de développement du leadership. Il importe en effet de mettre l'accent sur les programmes d'apprentissage qui apportent de réels bénéfices financiers à l'organisation.

De fait, le responsable RH doit insister sur la planification de la relève et sur les projets de développement pour les rôles clés de leadership. En s'appuyant sur les objectifs d'affaires, il identifie les leaders potentiels, les accompagne dans l'établissement d'un plan de développement personnalisé, facilite l'accès aux différents moyens de se développer (coaching dans l'action, capsules en ligne, etc.) et assure le suivi des progrès.

Minimiser les risques avec un plan de santé et de sécurité

Les organisations sous-estiment très souvent les risques inhérents à leur évolution. Par exemple, en période de croissance, parce que leur bassin d'employés est souvent plus important, elles notent un nombre plus élevé de blessures, et ainsi, une augmentation des coûts liés à la santé et à la sécurité. Les organisations doivent être proactives et avoir une meilleure compréhension des mouvements de personnel envisagés pour bâtir un plan de santé et de sécurité en fonction des risques potentiels.

43 % des dirigeants RH ont répondu 5 ou moins quant à l'alignement de leur plan RH sur les bénéfices nets (échelle de 0 à 10).

*Certaines
compagnies
prennent jusqu'à
cinq jours pour
produire une offre
d'emploi à un
candidat potentiel.*

pour rester concurrentiels, la révision des processus

Les processus ont été créés pour réduire le risque. Cependant, ils peuvent avoir un effet à double tranchant en réduisant le pouvoir d'attraction des organisations.

Par exemple, certaines compagnies prennent jusqu'à cinq jours pour produire une offre d'emploi à un candidat potentiel, tandis que d'autres qui œuvrent dans le même secteur d'activité peuvent le faire en 20 % du temps. Un délai qui peut faire perdre ses meilleurs candidats à une entreprise trop embourbée dans ses processus.

Ainsi, avec l'évolution d'une organisation, il est primordial de revoir ses façons de faire dans une perspective objective et rationnelle et de remettre en question régulièrement l'utilité de chaque processus, son efficacité et son raisonnement fondamental.

Dans cette même perspective, il est nécessaire de se demander si les services de prise de références des candidats, d'évaluation du dossier de crédit et de tests de compétences sont toujours nécessaires. Évidemment, le recours à des partenaires externes pour réagir plus rapidement et avec une meilleure expertise à l'appui est encouragé. Toutefois, avec l'agilité requise et les nouvelles technologies disponibles, il est temps de remettre en question les partenaires traditionnels pour implanter une solution actualisée.

Comme c'est le cas pour le plan d'affaires, ces processus doivent être évalués en prenant en compte le ROI et le niveau de risque engendré.

l'avenir : une responsabilité qui incombe aux experts RH

Une équipe RH forte est essentielle aux entreprises visant à accroître leur performance. Il est de la responsabilité des experts RH de démontrer l'impact tangible de leur secteur d'activité sur le succès de l'organisation et de mettre en évidence leur précieuse contribution.



à propos de Randstad Canada

Randstad Canada est le chef de file canadien en placement de personnel, recrutement et solutions RH. Seule entreprise de dotation en personnel entièrement intégrée au pays, Randstad comprend les besoins des employeurs et des chercheurs d'emploi de tous niveaux et de toutes industries. Grâce à une fine connaissance des marchés locaux et des tendances en emploi et à notre réseau global d'experts, nous façonnons le monde du travail canadien. Pour découvrir comment Randstad peut vous aider à trouver et à gérer les meilleurs talents pour propulser votre entreprise, visitez randstad.ca.

la vision de l'avenir du monde du travail

Randstad ressources humaines est unique parmi les firmes de recrutement et nous avons les résultats pour le prouver. Derrière chacune de nos décisions se trouve une proposition de valeur inébranlable et non négociable. Tout ce que nous faisons est le résultat de notre savoir-faire, de notre esprit d'entrepreneuriat et de notre engagement envers l'excellence en recrutement.

- Experts en recrutement, nous propulsons les entreprises, aujourd'hui et demain.
- Nous investissons dans le recrutement novateur et nous croyons aux relations à long terme.
- Nous favorisons une stratégie des talents adaptée à chaque secteur.

à propos de SPB Psychologie organisationnelle

SPB Psychologie organisationnelle accompagne les leaders et leur organisation vers des sommets de saine performance. Propulsée par une culture d'agilité et d'innovation depuis plus de 35 ans, l'équipe SPB vous aide à identifier, à développer et à mobiliser vos talents pour soutenir l'atteinte de vos objectifs d'affaires.



Psychologie
organisationnelle

