Future People

Focus France : L'Évolution des Environnements de Travail à l'Ère de la Transformation Digitale

IDC
Analyze the Future

Sponsored by:
cornerstone
realise your potential

Dans une étude sponsorisée par Cornerstone OnDemand, IDC a interrogé 1.352 managers opérationnels et responsables RH dans 16 pays européens. L'étude, Future People: L'Évolution des Environnements de Travail à l'Ère de la Transformation Digitale, IDC 2016, analyse les tendances et les développements en matière de flexibilité du travail, de management, de gestion de la performance, et du rôle du département des ressources humaines au sein de l'organisation.

Cette étude est l'une des plus importantes menées en Europe sur la transformation digitale dans le domaine des ressources humaines.
Dans ce Focus France, nous allons partager les résultats clefs de l'étude, les résultats spécifiques de la France par rapport au reste de l'Europe, ainsi que les implications de ces résultats pour les organisations françaises.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DU LIVRE BLANC POUR L'EUROPE

La transformation numérique est en train de changer la façon dont les organisations fonctionnent; elle modifie les processus de travail dans toute l'Europe. Ces changements fondamentaux posent d'énormes défis à la gestion des ressources humaines, car les employés exigent des environnements de travail flexibles, favorisant la collaboration, avec des outils proches de ceux qu'ils utilisent dans leur quotidien à titre personnel, tandis que les processus RH se numérisent et deviennent self-service. En conséquence, les ressources humaines et les équipes opérationnelles doivent se mettre d'accord sur une nouvelle charte pour la fonction RH.

IDC a mis en exergue un certain nombre de tendances et d'évolutions-clefs en Europe sur la flexibilité du travail, le leadership, la gestion de la performance et le rôle du département des Ressources Humaines:

1. **La flexibilité du travail a un impact direct sur l'engagement des employés.** Plus particulièrement sur les aspects de la flexibilité liés aux technologies qui facilitent le travail (technologies mobiles, flexibilité des systèmes d'entreprise, formations informatiques) et la liberté de travailler à distance a un impact très significatif sur la satisfaction des employés et sur leur volonté de recommander leur employeur à d'autres. Cela signifie que les pratiques de travail flexibles et les outils les facilitant devraient être une priorité pour la direction et non pas traités comme un simple déploiement d'outils informatiques.

2. **L'Europe a parcouru un long chemin dans les pratiques de travail flexibles, mais d'importantes différences régionales persistent.** Par exemple, il ressort une fracture Nord / Sud sur le sujet du travail à domicile, auquel les

pays nordiques sont plus favorables et l'Europe centrale et méridionale beaucoup moins. Ce constat est très lié aux différences de cultures de travail, aux pratiques de gestion, et à la maturité technologique. Pour faire avancer les pratiques sur la flexibilité du travail, les organisations européennes doivent planifier leurs transformations pays par pays.

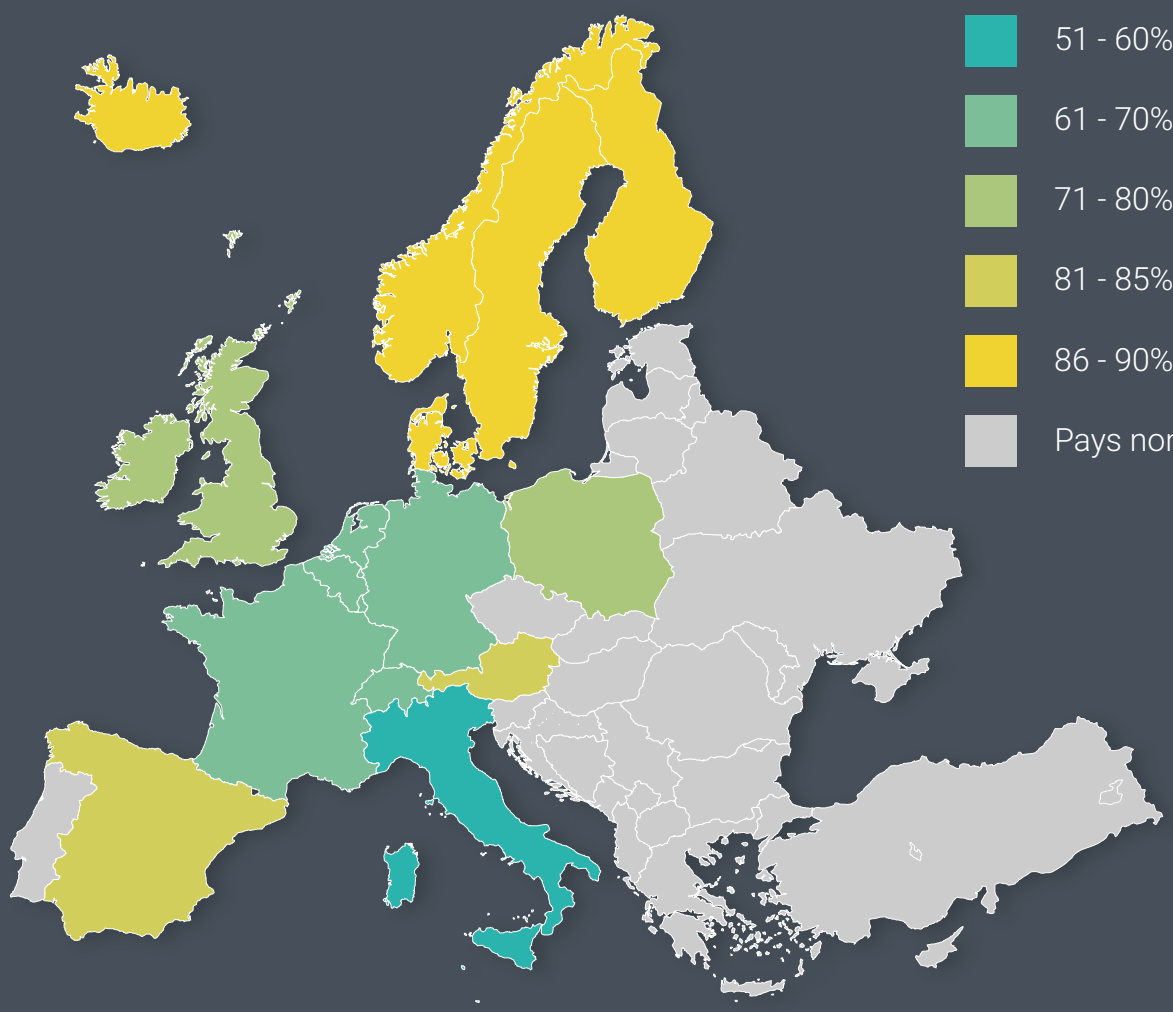
3. **L'adoption d'approches collaboratives a un impact significatif sur la performance financière.** Nous avons trouvé une proportion beaucoup plus élevée d'entreprises avec des taux de croissance élevés parmi les organisations ayant adopté des méthodes collaboratives, de mobilité interne des employés, ainsi que des systèmes de formations collaboratives. Nous avons également constaté une forte corrélation entre les pratiques de collaboration et le bonheur des employés. Favoriser la collaboration va devenir crucial pour les organisations européennes, et pour en favoriser l'adoption, des changements seront nécessaires en termes de culture d'entreprise, d'outils collaboratifs, de management et de gouvernance.

4. **La très controversée évaluation de performance des collaborateurs n'est pas morte.** En réalité, cette pratique est de plus en plus largement adoptée et de nombreux répondants déclarent qu'elle génère de la valeur. Cependant, la pratique se transforme d'un exercice formel, annuel ou bi-annuel à une pratique managériale plus régulière, voire même continue, pour 28% des répondants. Une approche régulière / continue des évaluations de performance nécessite la mise en place de nouveaux outils et de nouveaux types de supports pour les RH.

5. **Parmi les nouveaux domaines clés pour les RH, l'analyse de la performance des employés, la planification de la paie et la modélisation des compétences ressortent particulièrement.** Bien que les managers opérationnels soulignent les aspects transactionnels et administratifs des RH, ils expriment également leur souhait que le département RH puisse couvrir de nouveaux domaines analytiques, fournir des formations en management, et gérer des processus RH simplifiés.

France: progrès de la flexibilité au travail, prédilection de l'entretien d'évaluation des employés et focus élevé sur le développement des collaborateurs

En regardant le détail des résultats pour la France, il est important de souligner que la proportion de répondants qui sont fiers de leur lieu de travail et qui le recommanderaient est de 70%. Ce résultat est légèrement en dessous de la moyenne européenne de 71% (Figure 1).
Il est surprenant de ne pas constater une part plus importante, étant donné que les managers et les personnels RH sont les piliers et les promoteurs des valeurs et de l'implication dans l'entreprise. Selon IDC, ces 70% de « bonheur » au travail sont un signe évident que les organisations françaises ont encore des efforts à fournir pour motiver et engager leurs managers et leur département des ressources humaines.



Graphique 1 Bonheur au travail des répondants par pays
Note: N=1,352
Source: IDC, Cornerstone OnDemand HR-LOB Survey, Mars 2016

En termes de flexibilité du travail, les résultats des entreprises françaises étaient généralement autour de la moyenne européenne; ni en avance ni retard. Cependant, pour l'item « utilisation des dernières technologies pour faciliter mon travail », les répondants des organisations françaises ont des résultats relativement élevés.
En termes de points négatifs, une forte proportion de répondants indique que la principale raison pour laquelle ils ne recourent pas au télétravail est un frein de la part du management. Pour IDC, c'est le signe que de nombreuses entreprises en France ont une vision traditionnelle avec un management hiérarchique, et vont nécessiter d'importants progrès en matière de management pour la faciliter la flexibilité du travail.

Sur le sujet des évaluations des collaborateurs dans les entreprises françaises, nous avons constaté que les managers étaient relativement satisfaits des pratiques actuelles si l'on compare aux autres pays européens. 71% ont confirmé que les évaluations de performance des employés ont été très utiles pour leurs équipes. Par ailleurs, tout comme dans d'autres pays européens, une proportion non négligeable d'organisations (29%) mènent des évaluations de leurs collaborateurs régulièrement, voire même en continu.

IDC a constaté que les entreprises françaises sont, en général, hautement collaboratives, avec une nette majorité pensant que leurs employés peuvent et devraient prendre de nouvelles responsabilités (80%), sont encouragés à collaborer (79%), et collaborent efficacement (74%).

Alors que la forte adoption des pratiques collaboratives en France est encourageante, la situation est moins claire pour ce qui concerne les solutions utilisées pour faciliter la collaboration. En termes d'outils, les répondants ont des niveaux beaucoup plus faibles d'adoption, 45% ayant déclaré avoir déployé un système d'apprentissage collaboratif et 59% un outil de gestion de la mobilité interne (par exemple, planification de carrière et de succession). Ainsi, alors que les méthodes de travail sont bien présentes, les outils de support le sont beaucoup moins. IDC estime que ce résultat reflète la tendance de nombreuses entreprises françaises qui utilisent encore pour l'évaluation de leurs employés des approches basées sur des documents papiers, sans automatisation ni digitalisation.

Dans l'étude, les managers opérationnels accordent une importance plus élevée aux formations et au développement des compétences des employés comparés aux managers RH. En France, les deux groupes ont souligné l'importance des formations, avec 40% des managers N+ 1 et 35% des responsables RH choisissant la gestion de la formation comme la mission la plus importante pour les RH (les moyennes européennes étant de respectivement 32% et 30%). La France a toujours accordé une grande importance à la formation des employés, et IDC estime que ce phénomène s'est renforcé suite à la Réforme de la Formation Professionnelle et la création du Compte Personnel de Formation.

Recommandations pour le management et les ressources humaines en France

Après avoir examiné les résultats en France et en Europe, les organisations françaises devraient envisager les mesures suivantes:

1. **Mettre en avant les ressources humaines à travers la formation et le développement des compétences.** Les managers opérationnels considèrent la gestion de la formation comme l'une des missions les plus importantes des ressources humaines. Cependant, cela donne aux RH l'occasion de se positionner comme un pilote dans l'évaluation, la reconnaissance et le développement des compétences, et d'améliorer l'assignation de ces compétences en fonction des missions. Si les ressources humaines investissent à la fois dans la gestion des compétences, les formations et les outils associés, cela permettra de répondre à un besoin crucial de l'entreprise.

2. **Favoriser une collaboration plus étroite entre le département des ressources humaines et les managers opérationnels.** En France, les RH ont besoin de mieux comprendre les exigences des managers, de définir leurs objectifs, et de promouvoir leurs stratégies, outils et processus. En effet, les managers n+1 se sentent moins soutenus et satisfaits par les RH que les RH ne le perçoivent. Nous avons également constaté que les RH se considèrent eux-mêmes prêts à devenir un partenaire stratégique du management pour les missions de planification et d'analyse, tandis que les managers ont tendance à limiter le rôle des RH à des fonctions administratives traditionnelles et de gestion de la formation. Les responsables RH qui veulent tirer leur épingle du jeu devront fournir de gros efforts pour satisfaire les attentes de leurs clients internes

3.

Soutenir la transition vers des évaluations employés plus régulières, moins formelle, et avec plus efficaces.
29% des personnes interrogées en France mènent des évaluations de performance régulièrement, voire même de façon continue. Ces évaluations sont susceptibles de se rapprocher de sessions de coaching plutôt que d'évaluations annuelles formelles. Cependant, le passage à des évaluations plus régulières va demander aux départements RH de repenser les outils et les processus d'évaluation de la performance, et à mettre en place des mécanismes de coaching et de récompenses plus appropriées à une interaction et un suivi réguliers

About IDC

International Data Corporation (IDC) is the premier global provider of market intelligence, advisory services, and events for the information technology, telecommunications, and consumer technology markets. IDC helps IT professionals, business executives, and the investment community make fact-based decisions on technology purchases and business strategy. More than 1,100 IDC analysts provide global, regional, and local expertise on technology and industry opportunities and trends in over 110 countries worldwide. For 50 years, IDC has provided strategic insights to help our clients achieve their key business objectives. IDC is a subsidiary of IDG, the world's leading technology media, research, and events company.

IDC France
13 Rue Paul Valéry
75116 Paris, France
+33.1 56.26.26.66
Twitter: **@IDCfrance**
idc-community.com
www.idc.com / www.idc.fr

About Cornerstone OnDemand

Cornerstone OnDemand (NASDAQ: CSOD) is a global leader in cloud-based learning and talent management software. The company's solutions help organisations realise the potential of a modern workforce. From recruitment, onboarding, training and collaboration, to performance management, compensation, succession planning and analytics, Cornerstone is designed to enable a lifetime of learning and development that is fundamental to the growth of employees and organisations. Based in Santa Monica, California, the company's solutions are used by approximately 2,600 clients worldwide, spanning more than 23.8 million users across 191 countries and 42 languages. Based in Santa Monica, California, the company's solutions are used by approximately 2,600 clients worldwide, spanning more than 23.8 million users.
www.cornerstoneondemand.fr
@csod_FR

Copyright and Restrictions

Any IDC information or reference to IDC that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from IDC. For permission requests contact the Custom Solutions information line at 508-988-7610 or **permissions@idc.com**. Translation and/or localization of this document require an additional license from IDC. For more information on IDC visit www.idc.com. For more information on IDC Custom Solutions, visit **http://www.idc.com/prodserv/custom_solutions/index.jsp**.

Global Headquarters: 5 Speen Street Framingham, MA 01701 USA P.508.872.8200 F.508.935.4015 **www.idc.com**

Copyright 2016 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.

Future People: Focus France

L'Évolution des Environnements de Travail à l'Ère de la Transformation Digitale

IDC
Analyze the Future

Sponsored by:
cornerstone
realise your potential

Copyright 2016 IDC. Reproduction is forbidden unless authorised. All rights reserved.