LES LEVIERS DE FIDÉLISATION DES TALENTS

Les Guides Sage

Sommaire

1. Les bonnes questions à se poser 5
Comment attirer les talents ?
Comment fidéliser et favoriser le développement des talents ?
Comment manager les talents au quotidien ?

2. Quels leviers activer pour fidéliser les talents ? 6

3. La GPEC, un module essentiel pour fidéliser les talents 8
Mieux anticiper
Un projet porteur des valeurs de l'entreprise
Un dispositif exhaustif
Construire sa GPEC
Des fonctionnalités adaptées aux acteurs

Conclusion 13

Avec Sage X3 People, transformez votre gestion du capital humain en atout stratégique 14

L'offre Sage pour les moyennes et grandes entreprises 15

Le capital intellectuel et humain est un véritable moyen de création de valeur et l'entreprise en prend conscience.

Cette richesse doit donc se gérer comme toutes les autres, c'est pourquoi les directions des ressources humaines ont mis en place un vrai management des compétences qui va bien au-delà de la cartographie des emplois et des compétences.

Les entreprises doivent promouvoir leur capacité d'attraction et de fidélisation des talents, le capital humain considéré aujourd'hui dans sa dimension individuelle et comme actif à part entière, fait donc l'objet d'une intense concurrence.

Il est compliqué de donner une définition formelle du talent car cela nécessite de scinder les talents et les non talents. C'est la raison pour laquelle la plupart des entreprises ne donnent pas une définition précise du talent mais optent pour une vision plus globale, en partant du principe qu'il y a une dégradation des talents au sein de chaque structure.

En pratique, cela s'identifie par la détection des cadres à fort potentiel pour lesquels les entreprises doivent apporter une attention particulière, en matière de capacité d'évolution.

Ces collaborateurs sont souvent définis à partir de deux composantes principales : des qualités techniques et comportementales communes à tous les référentiels et des besoins spécifiques à la stratégie et à la culture de l'entreprise.

1

Les bonnes questions à se poser

Comment attirer les talents ?

C'est évidemment la première question à laquelle est confrontée toute entreprise désireuse de réussir et de se développer. Comment donner envie aux futurs talents de postuler, de s'intégrer et de faire carrière ? En particulier, comment attirer en masse les candidats issus de la génération Y, ces jeunes nés entre 1980 et 1996, si difficiles à capter et à retenir ?

Comment fidéliser et favoriser le développement des talents ?

Il ne suffit pas de les attirer, il faut aussi leur donner envie de rester. Quelle politique RH construire pour identifier les talents, cerner leurs attentes et leur proposer un plan d'évolution de carrière motivant en adéquation avec les besoins et la stratégie de l'entreprise ?

Comment manager les talents au quotidien ?

Au-delà des changements de postes et des perspectives de carrière à moyen et long terme, l'entreprise doit se poser la question de la gestion quotidienne de ses talents. Comment mettre en place un management de proximité pour détecter les compétences clés dont l'entreprise a besoin, rassembler et faire remonter les bonnes informations, répondre aux exigences et aux aspirations des salariés ? Comment développer au sein de l'entreprise un sentiment d'appartenance ? Comment susciter l'adhésion aux valeurs collectives, aux projets communs, à la culture de l'entreprise ?

2

Quels leviers activer pour fidéliser les talents ?

Les collaborateurs stratégiques ont beaucoup à apporter à l'entreprise, beaucoup à lui faire gagner.
Par leur motivation, ils créent une dynamique positive.

Attirer, fidéliser et développer ses talents exige de l'entreprise qu'elle s'investisse fortement et prenne le sujet très au sérieux. Elle y a tout intérêt. Les collaborateurs stratégiques ont beaucoup à lui apporter, beaucoup à lui faire gagner. Par leur compétence, ils optimisent les résultats de leur service. Par leur expérience, ils accumulent et transmettent des connaissances. Par la richesse de leur parcours, ils contribuent à diffuser le savoir-faire. Par leur motivation, ils créent une dynamique positive.
Pour attirer les talents et leur donner envie de s'impliquer en donnant le meilleur d'eux-mêmes, l'entreprise peut activer plusieurs leviers et mettre en œuvre une politique RH à plusieurs niveaux.

- **En sensibilisant et en mobilisant les managers pour qu'ils restent à l'écoute de leurs équipes** et en recueillant les aspirations des salariés, l'entreprise peut s'adapter autant que possible à leurs exigences. L'entreprise qui veut attirer, motiver et fidéliser ses talents ne peut faire l'impasse sur les nouveaux modes d'organisation (télétravail, souplesse dans l'aménagement du temps) et le respect d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

- **En favorisant la mise en place d'entretiens réguliers entre le salarié et sa hiérarchie,** l'entreprise s'assure que ses collaborateurs occupent dans la structure des postes qui sont adaptés à leurs compétences. Ces entretiens permettent de formaliser les désirs d'évolution de chacun et de les confronter aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.

En agissant ainsi, l'entreprise montre qu'elle suit de près les performances de ses salariés, qu'elle en reconnaît les mérites et qu'elle s'attache à préserver l'intérêt de leur poste.

- **En développant une politique attractive de mobilité tant professionnelle que géographique et de développement,** l'entreprise offre des perspectives motivantes à ses collaborateurs. Ce faisant, elle se donne les moyens de pourvoir de façon optimisée les postes appelés à se créer ou à se libérer à plus ou moins long terme en identifiant d'éventuels candidats en interne. A défaut, elle peut anticiper en déclenchant des procédures de recrutement externe. Les collaborateurs seront beaucoup plus tentés de rester s'ils sentent qu'ils pourront évoluer facilement, changer de poste tous les 2 ou 3 ans et éventuellement passer à l'international. Ils s'investiront d'autant plus volontiers s'ils constatent que leur parcours et leur plan de carrière n'est pas le fruit du hasard mais s'inscrit dans une démarche RH concertée, réfléchie et formalisée.
De surcroît, il est indispensable de prévoir un plan de formation ambitieux accessible à tous et de mettre en œuvre une politique de rémunération en phase avec la concurrence.

- **En partageant avec les salariés la culture et la stratégie de l'entreprise** pour qu'ils se sentent parties prenantes dans sa réussite. S'ils se reconnaissent dans les valeurs défendues et s'ils sentent qu'on leur propose une relation gagnant-gagnant, ils seront plus enclins à rester fidèles à leur employeur.

Regard d'expert

" Qu'il s'agisse d'attirer, de retenir ou de développer les talents, seules les valeurs déployées par l'entreprise pour faire adhérer au projet et à la culture de l'entreprise comptent.
Il faut faire en sorte que les salariés se sentent partie intégrante dans la réussite de l'entreprise en fondant une relation "gagnant-gagnant", en leur donnant une vision partagée de la stratégie et des valeurs communes.
La gestion des talents demeure avant tout un outil de GRH, la véritable réussite reste surtout ce que les entreprises en feront. Mais il ne faut pas oublier aussi le collectif de l'entreprise en se focalisant trop sur les individualités."

Benoit Souvignet
Global Product Strategy Director Sage HR

3 *La GPEC, comme module essentiel pour fidéliser les talents*

Mieux anticiper

La négociation triennale d'un accord GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) est une obligation légale prévue au Code du travail pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés. Elle consiste à projeter les effectifs sur les trois années à venir, en fonction de la stratégie de l'entreprise et d'un état des lieux précis.

La GPEC répond aux questions suivantes :

- Sur le plan quantitatif, quels métiers vont croître, rester stables ou diminuer ?
- Sur le plan qualitatif, de quelles compétences dispose-t-on, lesquelles faut-il développer pour accompagner la stratégie de l'entreprise ?

Partie intégrante de la gestion RH, la GPEC atteint naturellement à son objectif initial : préserver et sécuriser les emplois. Mais elle va largement au-delà et permet à l'entreprise de faire face à un certain nombre de problématiques nouvelles et d'en anticiper les implications.

La GPEC permet à l'entreprise de recenser ses métiers, de les classer en fonction des besoins et d'élaborer une cartographie précise. Elle dispose ainsi de toutes les informations sur les compétences qu'elle détient et celles qui lui font ou lui feront défaut. Lui donnant ainsi les moyens de maîtriser son organisation et son développement. Ce dispositif est l'outil par excellence pour donner aux collaborateurs une bonne visibilité sur le devenir de l'entreprise et leur propre développement professionnel au sein de la structure.

La GPEC aide les managers et la DRH à gérer l'emploi des seniors, les départs en retraite et toutes les questions inter-générationnelles.

La GPEC donne à la direction et aux managers des indications sur la rémunération des salariés afin d'être en phase avec un marché ultra-concurrentiel.

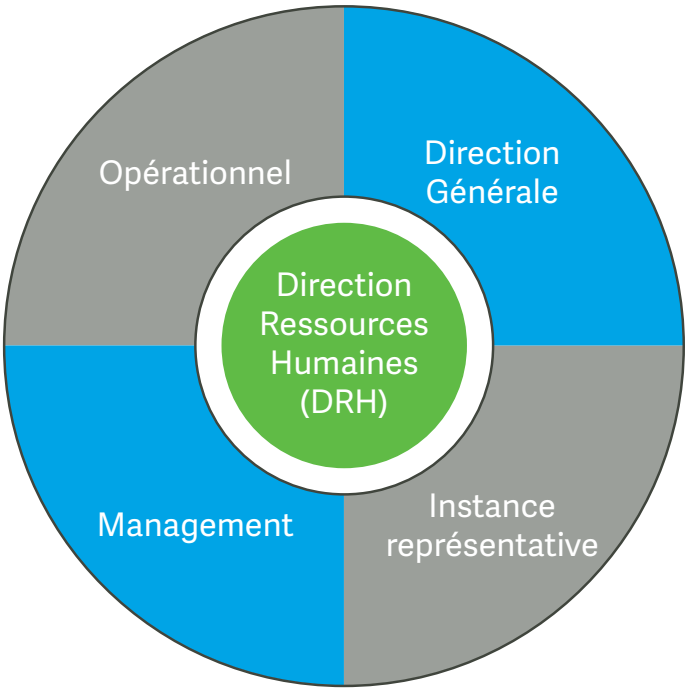
Répondant à leurs attentes, optimisant leur poste et leurs compétences, leur offrant des perspectives de développement concrètes, la GPEC est évidemment un atout pour fidéliser les collaborateurs de l'entreprise.

La GPEC permet de gérer et d'anticiper la plupart des problématiques RH de l'entreprise. Elle sert aussi à recréer du lien social, entre les services et entre les différents niveaux hiérarchiques.

Un projet porteur de valeurs de l'entreprise

La mise en œuvre d'une GPEC est un véritable projet d'entreprise qui requiert l'implication et l'adhésion de chacun : la Direction Générale, les instances représentatives du personnel, la DRH, le management et l'ensemble des collaborateurs :

- La Direction fixe le cap et définit la stratégie.
- La DRH pilote le dossier.
- Les managers participent comme relais d'information auprès des collaborateurs.
- Les salariés, acteurs de leur développement professionnel, disposent d'outils et d'informations et peuvent désormais prendre des décisions qui les concernent.



Un dispositif exhaustif

Pour conduire une démarche porteuse de valeur ajoutée, il est recommandé de suivre les principales phases et actions de pilotage d'un projet GPEC.
Il s'agit d'une représentation de l'accompagnement individuel des collaborateurs dans l'ensemble de leurs démarches, du type : validation des acquis de l'expérience, période de professionnalisation, bilan de compétences, droit individuel à la formation, passeport compétences...

Les 6 phases d'un dispositif GPEC

1 Analyse des évolutions prévisibles en quantité et qualité des grands métiers de l'entreprise

2 Qualification des métiers et la nature de leurs enjeux

Métiers : sensibles, en croissance, en émergence, en tension, stratégiques

3 Mise en œuvre des mesures d'ajustement permettant de pallier les décalages entre besoins et ressources

4 Mise en place d'outils spécifiques à la GPEC

- Cartographie des métiers
- Référentiels des compétences
- Identification des aires de mobilité ou passerelles métiers
- Identification des parcours professionnels

5 Renforcement et mise en cohérence de la démarche avec les outils préexistants dans l'entreprise

- L'entretien professionnel
- L'entretien de carrière
- Plan de formation
- Accompagnement individuel des collaborateurs pour toutes les démarches du type :
  - Validation des acquis de l'expérience
  - Bilan de compétences
  - Période de professionnalisation
  - CPF (Compte Personnel de Formation)
  - Passeport compétences

6 Mise en place d'une plateforme de gestion des mobilités

Formalisation et communication de process de gestion des mobilités internes et externes, fonctionnelles et géographiques

Construire sa GPEC

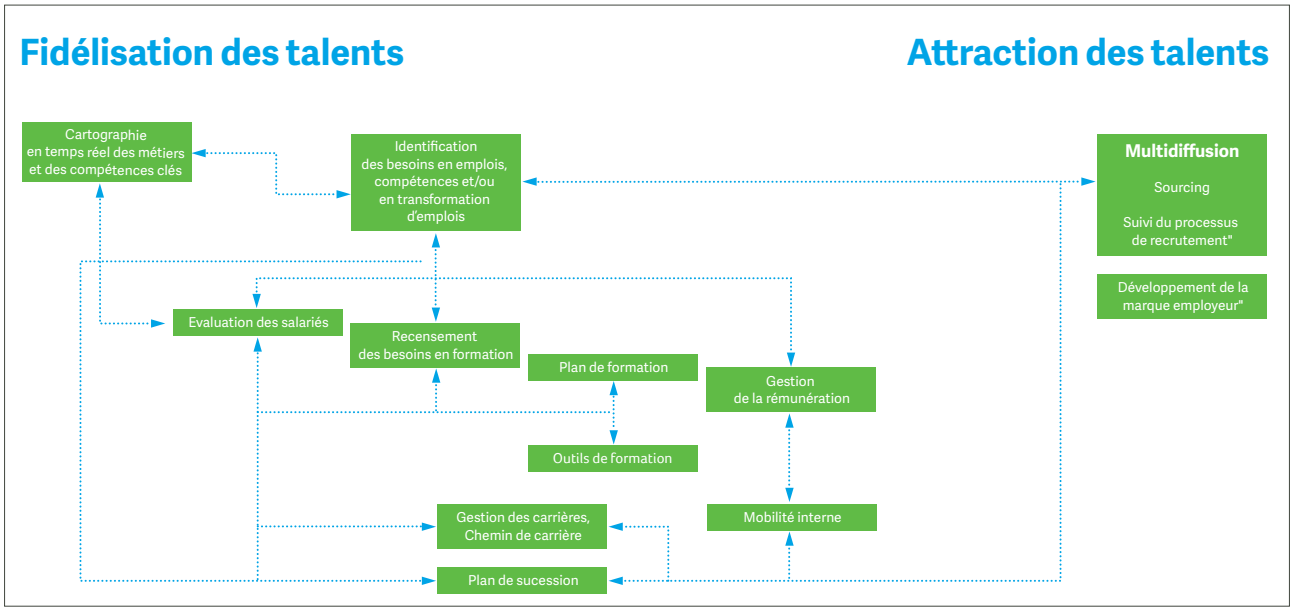
Une GPEC intelligemment menée offre aux collaborateurs la possibilité de piloter leur parcours professionnel en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.
Elle doit d'abord dresser un état des lieux précis, métier par métier, en définissant les fonctions, les compétences clés associées et les parcours professionnels spécifiques à chaque entité.
Cette cartographie de l'existant, qui se construit à partir de réunions et d'entretiens approfondis, permet d'identifier précisément les métiers sensibles, les métiers en croissance, les métiers en émergence, les métiers en tension et les métiers stratégiques. Elle permet aussi d'établir des référentiels de compétences, de mettre en évidence les points communs entre différentes entités, de détecter des aires de mobilité et des passerelles entre métiers, d'identifier les emplois vacants.

Cartographier l'existant

- Identifier les métiers de l'entreprise et les compétences clés associés
- Identifier les emplois vacants, mesurer l'adéquation entre les emplois occupés et les besoins en emploi

Lors d'entretiens réguliers avec leurs managers, au cours desquels leurs compétences et leurs résultats sont évalués, les collaborateurs expriment leurs désirs d'évolution et de formation ainsi que leurs perspectives professionnelles.
Ces données recueillies et consolidées, l'entreprise peut identifier les décalages entre ses besoins actuels et futurs et ses ressources. Elle peut aussi mettre en place une politique de formation à long terme et une plateforme de gestion des mobilités.

Stratégie de GPEC



Au service de l'entreprise et de ses collaborateurs, la GPEC facilite et optimise les mobilités internes et externes, fonctionnelles et géographiques :

- Elle offre une visibilité fiable sur les évolutions majeures des métiers de l'entreprise.
- Elle aide à mettre en place des mesures d'ajustement pour pallier les décalages entre les besoins et les ressources.
- Elle permet d'adapter la politique RH, tant en matière de recrutement que d'évaluation, de formation ou de mobilité, afin de répartir au mieux les effectifs et les compétences.
- Elle crée un sentiment d'appartenance et développe la cohésion sociale au sein de l'entreprise.
- Elle met à la disposition des décideurs des outils pour piloter et optimiser le capital humain en renforçant la motivation et l'implication des collaborateurs.

Des fonctionnalités adaptées aux acteurs

La GPEC, composante essentielle du SIRH, offre une palette étendue de fonctionnalités adaptées aux besoins et aux attentes des différents acteurs de l'entreprise :

Pour les DRH

Disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision :

- Une cartographie "à jour" des emplois et des compétences de l'entreprise à un instant "T".
- Des outils de simulation, de recherche d'adéquation entre compétences détenues et compétences requises.
- Des repères pour identifier les besoins en formations, les souhaits d'évolution de carrières, de mobilité, les besoins en recrutement.

Pour les salariés

Chaque collaborateur devient acteur du déroulement de son propre parcours professionnel :

- Leur donner de la visibilité sur les métiers, les parcours professionnels, les compétences attendues et les opportunités à venir.
- Leur permettre de piloter leur mobilité en fonction des postes à pourvoir dans l'entreprise, en adéquation avec leur profil de compétences.
- Les aider à préparer leur évolution professionnelle par des formations adéquates.

Pour les managers

Disposer des moyens nécessaires pour accompagner, conseiller, apprécier leurs équipes, afin d'assurer l'atteinte des objectifs de leur entité :

- Une vision précise des compétences clés à identifier ou développer chez leurs collaborateurs.
- Des outils de mesure des compétences, en plus de la mesure de la performance.
- Des outils de détection de potentiels et de développement pour chaque collaborateur.

Pour l'entreprise

Disposer de la bonne personne, au bon endroit, au bon moment pour garantir la réussite de l'entreprise et de ses collaborateurs :

- Anticiper les évolutions des emplois et des compétences à partir du contexte économique, stratégique et technologique de l'entreprise.
- Développer les compétences collectives de l'entreprise.
- Préparer l'entreprise pour faire face aux évolutions de son environnement, qu'elles soient technologiques, économiques ou concurrentielles (forte concentration des acteurs du marché).

En conclusion, il s'agit de recréer du lien social

Tel est l'enjeu majeur auquel est confrontée l'entreprise aujourd'hui.

Cela suppose d'établir une solide relation de confiance entre les salariés et la direction, d'assurer une forte cohérence entre la stratégie mise en place par l'entreprise, les intérêts des actionnaires et ceux des salariés. Sans oublier la nécessité de créer des relais de coopération entre les salariés, notamment entre les différentes générations.

Pour restaurer le lien social, il faut commencer par refuser les mesures à court terme auxquelles les entreprises ont parfois recours sous la pression des marchés.

Céder à la tentation du résultat immédiat n'est pas la solution. Dans la conjoncture actuelle, il faut au contraire investir dans le capital humain et mener une politique de conquête et non de réduction.

Avec Sage X3 People, transformez votre gestion du capital humain en atout stratégique

Face à un marché instable et une concurrence accrue, la Direction Générale a pris conscience que les ressources humaines constituent plus que jamais un levier compétitif fort pour les entreprises. Si la gestion administrative et la paie font toujours partie de leurs priorités, les équipes RH consacrent plus de temps à dénicher et fidéliser les talents, mener la conduite du changement, accompagner les managers, prévenir les risques psychosociaux ou encore réinventer la formation à une époque où les collaborateurs changent régulièrement d'entreprise, voire de métier.
Pour aider les équipes RH à tenir leurs objectifs dans les délais impartis, Sage propose Sage X3 People, une solution complète et modulaire.

Optez pour une vision à 360° du capital humain.

A la fois puissant et simple d'utilisation, Sage X3 People est la réponse adaptée pour toutes les moyennes et grandes entreprises qui souhaitent optimiser la gestion administrative et la paie, tout en développant une gestion globale de leur capital humain.

Libérez vos équipes RH des tâches administratives.

Grâce aux technologies Web 2.0, Sage X3 People renforce la collaboration au sein de l'entreprise et permet d'associer l'ensemble des collaborateurs à la bonne gestion du capital humain. Libérées de tâches administratives chronophages, les équipes RH peuvent ainsi se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée comme développer les compétences des salariés ou préparer les réorganisations.

Les 5 atouts majeurs de Sage X3 People

1. Une solution modulaire qui s'adapte à la taille et à l'organisation de votre entreprise.
2. Une offre complète et experte qui traite tous les métiers des ressources humaines.
3. Une capacité de personnalisation et de paramétrage inégalée sur le mid-market.
4. Une solution de gestion pouvant s'intégrer à Sage ERP X3 ou fonctionner de façon indépendante.
5. Une cellule de veille légale Sage pour une intégration systématique des évolutions normatives.

Sage, des solutions pour les moyennes et grandes entreprises

À propos de The Sage Group plc

Sage, le leader du marché des solutions intégrées de comptabilité et de paie, soutient les ambitions des entrepreneurs à travers le monde.

Sage a été créé il y a 30 ans ; aujourd'hui plus de 13 000 collaborateurs présents dans 23 pays accompagnent les millions d'entrepreneurs qui dynamisent l'économie mondiale.

Nous réinventons et simplifions la gestion d'entreprise avec des technologies de pointe et en collaborant avec une communauté dynamique d'entrepreneurs, de dirigeants de Start-ups, de TPE et de PME, de commerçants, de comptables, de partenaires et de développeurs.

En tant qu'entreprise cotée au London Stock Exchange (FTSE 100), Sage a fait du soutien aux communautés locales sa priorité, grâce à l'activité caritative de la Fondation Sage.

Sage propose une gamme de solutions de gestion qui couvre l'ensemble des métiers de l'entreprise et toutes les typologies de projets.

- Nos solutions ERP (Enterprise Resource Planning) permettent d'intégrer tous les processus de gestion dans un système d'information unique et cohérent.
- Nos solutions FRP (Finance Resource Planning) couvrent tous les domaines de la performance financière (Comptabilité, Trésorerie, Immobilisations, Consolidation, Recouvrement…).
- Nos solutions HR (Human Resources) libèrent les DRH des contraintes administratives et financières leur permettant de se concentrer sur leurs missions plus qualitatives : gestion des compétences, fidélisation des salariés.
- Nos solutions WMS (Warehouse Management System) apportent une réponse en matière de maîtrise des flux et d'optimisation des processus à toutes les entreprises.
- Nos solutions CRM permettent aux équipes commerciales, marketing et services d'optimiser la gestion de leurs relations avec leurs clients et prospects.

Ces solutions intégrées et modulaires vous permettent de bâtir votre système d'information en adéquation avec vos exigences et de l'étendre au fur et à mesure de la croissance de vos besoins.

10, rue Fructidor
75834 Paris Cedex 17

Pour plus d'informations :

0 825 825 603 Service 0,15 € / min + prix appel

Appel hors France métropolitaine : +33 5 56 180 134

www.sage.fr

© Sage 2016 – Tous droits réservés. Société par Actions Simplifiée au capital de 6 750 000 € - Siège social : 10, rue Fructidor - 75834 Paris Cedex 17 - 313 966 129 RCS Paris - Les informations contenues dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans notification préalable - Marques déposées par leurs propriétaires respectifs - Crédits Photos : Fotolia - Création : CA-inspire - 05-2016