

UNIT4

# In Business for You

RÉUSSIR LA GESTION DES TALENTS





# Contenu

<b>Aperçu – le changement</b>	<b>4</b>
<b>Le capital humain</b>	<b>5</b>
<b>Recruter et fidéliser</b>	<b>6</b>
<b>Les bons collaborateurs, les bonnes compétences, les bons outils</b>	<b>7</b>
<b>Voir au-delà des barrières</b>	<b>8</b>
<b>Une solution intégrée pour les retenir</b>	<b>9</b>
<b>Bénéfices records et impact des solutions HCM</b>	<b>10</b>
<b>En résumé – faire face au changement</b>	<b>11</b>

# Aperçu – le changement

Les progrès technologiques ont créé un réel changement qu'il est impossible d'ignorer si vous souhaitez évoluer, croître, augmenter vos bénéfices et attirer de nouveaux et jeunes talents

Ce rapport porte sur votre plus gros atout et aussi votre plus gros investissement : l'humain. Il s'agit des talents, de leurs préférences en matière de travail et de leur usage de la technologie. Il s'agit aussi de vos systèmes, de vos ambitions, et de votre appétence pour la technologie.

**RÉUSSIR LA GESTION DES TALENTS** n'est pas chose facile, mais avec les bons outils, vous aurez de meilleures chances d'y arriver. De plus, grâce aux progrès fulgurants de la technologie, vos chances sont bien meilleures qu'il y a une dizaine d'années, à condition de suivre le rythme.



# Le capital humain

Le vivier de talents dans le monde s'est complètement transformé en seulement deux décennies

La cohorte des « millennials » est maintenant plus nombreuse que celle des baby-boomers. De plus, la prochaine génération dites « Z » fait déjà partie de la population active. Cette transformation intensifie la concurrence pour les talents. Depuis le début du millénaire, l'utilisation de la technologie, les préférences en matière de travail et les attentes des talents vis-à-vis des employeurs ont radicalement évolué.

Ce sont les conclusions d'une décennie d'études, d'enquêtes et d'entretiens réalisés par un cabinet de recherche indépendant, Service Performance Insight (SPI), auprès des principales organisations de services professionnels (PSO) du monde ; ces résultats sont présentés dans le Professional Services Maturity Benchmark (PSMB).

**“ SPI voit une main d'œuvre du nouveau millénaire, nourrie par la technologie et la communication globale instantanée, prendre le contrôle.\* ”**

## Nouvelles technologies à la mode

« Les entreprises ont besoin de jeunes talents ayant des compétences nouvelles, mais la concurrence est féroce pour les recruter. Les salariés “millennials” sont moins loyaux que les générations précédentes.

**Zoom pour découvrir comment les meilleures PSO recrutent et fidélisent leurs meilleurs talents >>>**

Ils sont plus enclins à changer d'emploi, ce qui ne facilite pas leur fidélisation. Toutes les entreprises doivent apprendre à gérer des effectifs multigénérationnels et multiculturels, puisque la main-d'œuvre se rajeunit de plus en plus. \* ».

La bonne nouvelle, c'est que nous pouvons tirer parti de ces tendances mondiales en matière de capital humain en optimisant l'utilisation du personnel, en réduisant le ratio de déperdition et en augmentant la rentabilité.

Mais, c'est seulement possible en utilisant les bons outils.

### Meilleure comparaison – Pilier de l'alignement du capital humain

Indicateur clé de performance (KPI)	Leaders	Autres	▲
Ratio annuel d'attrition des employés - volontaire	8.8%	8.5%	-4%
Ratio annuel d'attrition des employés - involontaire	6.2%	5.4%	-15%
Recommandation de l'entreprise aux amis ou à la famille (1 à 5)	4.83	4.39	10%
Ratio management / employés	10.33	10.33	0%
Nombre de jours de recrutement pour les positions « standard »	65.0	59.6	-9%
Nombre de jours avant qu'un nouvel employé ne devienne productif	59.0	57.4	-3%
Nombre de jours de formation garantis par an / employé	12.67	8.62	47%
Cheminement de carrière bien compris pour tous les employés (échelle de 1 à 5)	4.10	3.23	27%
Utilisation facturable par employé	74.5%	69.4%	7%
Coût annuel total par consultant (k)	\$140	\$121	-16%

Source: SPI Research, February 2019

# Recruter et fidéliser

Dans un environnement aussi concurrentiel, les entreprises leaders font tout ce qui est en leur pouvoir et adoptent la technologie nécessaire, pour attirer et retenir les meilleurs talents

Selon une étude indépendante\*, les cinq pour cent (Les Leaders) des PSO les plus performantes se concentrent de plus en plus sur leur marque employeur. Elles adoptent la technologie pour aider à réinventer l'environnement de travail grâce au partage des connaissances, à l'esprit d'équipe, à la transparence et à la collaboration qui sont au cœur de leur culture d'apprentissage continu.

« Chaque grande entreprise a souligné l'importance de la culture. Cette dernière va bien au-delà de l'établissement d'un énoncé de mission – elle doit être unique et inspirante pour attirer le type de consultants et de clients que l'entreprise peut le mieux servir. Les programmes novateurs d'engagement des employés comprennent une prise en charge annuelle des retraites, des politiques généreuses en matière de soins de santé et de congés parentaux, des horaires de travail flexibles, des programmes de santé et de bien-être, des investissements importants dans la formation et l'évolution professionnelle des employés et enfin un accent constant sur le divertissement, la formation d'équipe, la collaboration et la communication.\* »

## La mobilité est incontournable

L'autre point commun de ces organisations centrées sur les projets : elles utilisent les dernières technologies pour prévenir l'épuisement professionnel, fluidifier/automatiser la gestion des ressources au sein des projets et améliorer leur productivité.

**De quels outils avez-vous besoin pour faire correspondre les compétences aux postes et gérer les talents à distance >>>**

« Les consultants exigent des systèmes faciles à utiliser, contextuels ayant une vraie dimension sociale qui imitent les applications qu'ils utilisent dans leur vie personnelle. La mobilité n'est plus quelque chose d'agréable ; c'est désormais un impératif stratégique pour atteindre une clientèle et une main d'œuvre de plus en plus globales et virtuelles.\* »

## Les résultats

L'utilisation facturable par employé est 7 % plus élevée dans les organisations de services professionnels les plus performantes : 74,5 % pour Les Leaders et 69,4 % pour Les Autres.\*

De plus, les employés des Leaders sont mieux payés que ceux des Autres (les 95 restants) et ils reçoivent de nombreux avantages supplémentaires. Un plus grand nombre de salariés de ces entreprises recommanderaient leur employeur à d'autres talents ; ils bénéficieraient d'investissements plus élevés dans la formation et seraient plus enclins à comprendre et à bénéficier des possibilités d'évolution professionnelle.\*



# Les bons collaborateurs, les bonnes compétences, les bons outils

Il y a 10 ans, il aurait été envisageable d'utiliser Excel et Outlook ; mais plus aujourd'hui. Car, il existe une bien MEILLEURE solution

## Dites adieu à Excel

Vous pouvez optimiser les taux d'utilisation avec Excel, mais seulement si rien ne change et que vous avez le temps de le gérer ; ce qui est mission quasi impossible. La gestion de projet est pleine de demandes, de priorités et d'attentes fluctuantes. De plus, la maintenance de tels fichiers Excel repose sur une communication constante et laborieuse entre les responsables de ressources et de projets et les équipes RH et Vente.

## Gérer les talents à distance

Si vous avez des membres d'équipe travaillant à distance sur des projets globaux, vos collaborateurs ont besoin de solutions mobiles et Cloud. De nos jours, les applications de gestion du capital humain (HCM) fonctionnant sur le cloud offrent un accès mobile depuis n'importe où. Ce qui permet aux employés de facilement mettre à jour leurs profils et leurs demandes. Des interfaces utilisateurs intuitives et des outils sociaux offriront une meilleure expérience d'utilisation aux salariés, ce qui renforcera la collaboration et augmentera la flexibilité.

La visibilité et l'agilité des chefs de projets et de ressources seront améliorées avec le suivi en temps réel, les changements instantanément visibles et les alertes automatiques. En conséquence, la communication autour des projets, du temps et des dépenses est maintenue au sein d'un système unique plutôt que dans des boîtes aux lettres électroniques et des feuilles de calcul Excel. Ce qui offre davantage de flexibilité et de contrôle à tous ceux qui travaillent sur des projets globaux.

**Découvrons comment une meilleure visibilité facilite la gestion des talents >>>>**

C'est la direction que prend la gestion de projets sous l'influence de la technologie.

**“ L'augmentation de l'utilisation facturable est sans doute la plus notable, les PSO passant des feuilles de calcul (66,2 %) aux solutions PSA (67,8 %) puis aux solutions PSA intégrées (71,3 %). ”**

## Compétences adéquates, écarts identifiés

Avec une solution d'automatisation des services professionnels (PSA) intégrée, vous pouvez efficacement associer les bons consultants aux tâches spécifiques en prenant en compte l'ancienneté et les compétences requises. Un système unique qui intègre toutes les données vous permettant de rapidement évaluer les membres de l'équipe et d'assigner les profils les mieux adaptés aux besoins des projets. Avec la bonne solution, vous pouvez également faire correspondre les talents et créer des projets automatiquement. Des outils intégrés de gestion des ressources humaines vous permettent également de repérer les lacunes dans la formation des collaborateurs.

Cela vous permet de gagner beaucoup de temps et d'éviter la sur- et la sous-utilisation de votre personnel, tout en vous aidant à mener à bien des projets plus flexibles et réussis.

# Voir au-delà des barrières

Les principales PSO ont gagné en transparence opérationnelle avec une visibilité panoramique sur les personnes, les projets et les finances.

Elles assignent les bons consultants avec l'ancienneté et les compétences requises aux bonnes tâches, et créent automatiquement des projets. Elles suivent toute l'activité en temps réel et les consultants utilisent des applications mobiles pour enregistrer le temps, les dépenses et les achats dans le même système.

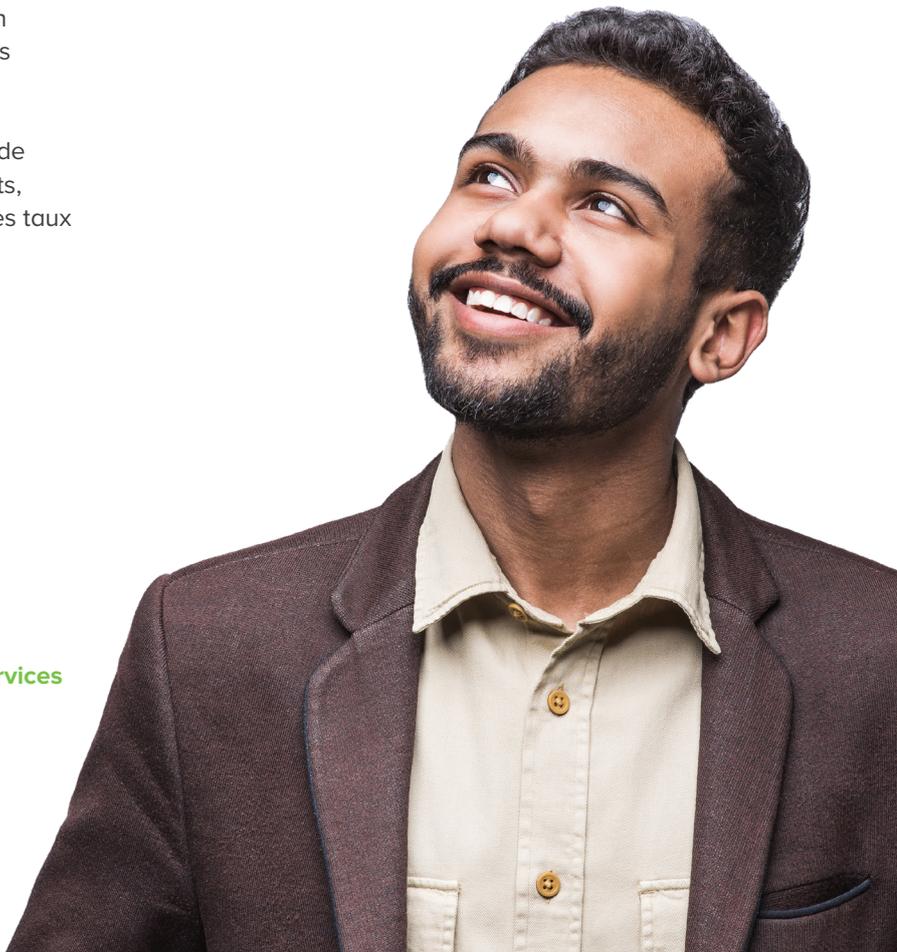
« L'utilisation de solutions PSA est en hausse en raison de la nécessité de mieux gérer les projets et les ressources, en particulier dans les disciplines plus techniques, car il est de plus en plus difficile de trouver, d'embaucher, de fidéliser et de déployer les talents\* »

Ces Leaders ont renoncé à Excel et au courrier électronique; ils ont abandonné les systèmes logiciels incompatibles et sont passés à une solution unique et intégrée pour l'automatisation des services professionnels. Cela leur donne une visibilité qui leur permet d'éviter d'immobiliser défensivement le personnel facturable ; ce qui empêche la formation de silos de talents et permet l'exécution libre des projets, l'alignement des départements et l'augmentation des taux d'utilisation.

**“ Les solutions PSA permettent d'assigner les ressources ayant les compétences adéquates aux bons projets et au moment opportun.\* ”**

Bref, elles éliminent les silos et optimisent l'utilisation des ressources en évitant l'attrition et la sous-utilisation. « Elles [les cinq pour cent des PSO les plus performantes] attribuent à leur solution PSA la meilleure gestion des talents et des projets, ainsi que l'amélioration de la saisie du temps et des dépenses et enfin de la facturation. Ceci entraîne des niveaux plus élevés d'utilisation facturable et l'achèvement des projets dans les délais prescrits. Parce que toutes les organisations PSO leaders s'appuient sur une application PSA, elles peuvent construire et renforcer des standards de livraison et de mise en œuvre des projets qui se traduisent par une exécution précise et des niveaux élevés de qualité, de productivité et de rentabilité.\* »

**Alors, pourquoi les meilleures organisations de services professionnels (PSO) utilisent-elles des solutions intégrées? >>>**



# Une solution intégrée pour les retenir

Les Leaders atteignent d'excellents résultats en utilisant des outils intégrés pour la gestion des talents, des projets et des finances.

L'intégration d'une application PSA avec la gestion du capital humain (HCM) et les finances est puissante. Les Leaders intègrent également les systèmes de gestion de la relation client (CRM) avec les logiciels de gestion de projet.

Les capacités financières d'une bonne solution PSA permettent une facturation prête à l'emploi avec des applications intégrées pour le temps et les dépenses. Cela permet aux équipes financières d'aligner les revenus et les coûts tandis que les équipes de réalisation de projets se concentrent sur la qualité et la productivité. Les capacités de GRH vous permettent de gérer les aptitudes et les compétences. L'intégration de la gestion des compétences des RH à la planification des projets et des ressources permet de déterminer clairement quelles compétences sont demandées, leur coût, leur disponibilité et leur rentabilité. L'établissement d'un lien entre le CRM et les finances donne une vue d'ensemble qui permet de débloquer la planification et la production de rapports.

## Données en temps réel et visibilité à 360 degrés

Avec des équipes réparties sur plusieurs sites, souvent dispersées dans différents pays et continents, le manque d'informations actualisées sur les ressources humaines peut constituer un obstacle majeur à l'optimisation de l'utilisation. La bonne solution vous permet d'accéder à des données financières en temps réel synchronisées à partir des feuilles de temps et de la comptabilité dans un tableau de bord de projet afin que vous puissiez surveiller, mesurer et gérer les mesures au besoin.

**Les applications PSA intégrées ont eu un impact record sur l'industrie mondiale des services >>>**

Selon les recherches sur le secteur, les systèmes de gestion du capital humain (HCM) gagnent en importance ; ils sont de plus en plus utilisés dans l'industrie des services. Les applications HCM traditionnelles pour le recrutement, la performance, l'apprentissage et la rémunération se déplacent dans le Cloud avec des fonctionnalités « sociales » combinées à un accès mobile pour les employés et des fonctionnalités de gestion des carrières et des compétences.

### Impact – Utilisation de la Gestion du Capital Humain (HCM)

Indicateur clé de performance (KPI)	HCM utilisé	HCM non utilisé	
Nombre d'employés PS*	841	326	158%
Variation des revenus des PS* d'une année à l'autre	10.8%	8.0%	35%
Variation de l'effectif des PS* d'une année à l'autre	8.8%	6.0%	47%
Pipeline de transactions / prévision des planifications trimestrielles	195%	165%	18%
Objectif de chiffre d'affaires trimestriel en carnet de commandes	46.7%	40.8%	14%
Revenu annuel par consultant facturable (k)	\$211	\$197	7%
<b>Bénéfice (EBITDA%)</b>	<b>20.2%</b>	<b>16.5%</b>	<b>22%</b>

\*PS: Services Professionnels  
Source: SPI Research, February 2019

# Bénéfices records et impact des solutions HCM

Selon le rapport PSMB 2019, le bénéfice net de l'ensemble de l'industrie des services professionnels a atteint le niveau record de 18,5 % en 2018. SPI prévoit que la croissance du secteur se poursuivra en 2019

« En 2017, pour la première fois, la croissance de l'effectif des Services Professionnels a dépassé celle du chiffre d'affaires. Comme on pouvait s'y attendre, cela a entraîné une forte croissance des revenus en 2018 (9,7 %).

## Impact – Intégration HCM commerciale

Indicateur clé de performance (KPI)	HCM non utilisée	Utilisée, non intégrée	Utilisée, intégrée
Nombre d'employés PS*	326	478	1,134
Variation des revenus des PS* d'une année à l'autre	8.0%	10.2%	11.1%
% de nouveaux clients sur le chiffre d'affaires global	25.0%	27.7%	29.4%
Utilisation facturable par employé	68.0%	69.4%	71.2%
Durée moyenne du projet (mois-homme)	22.6	24.8	42.6
Projets rendus à temps	77.1%	77.3%	77.6%
% d'atteinte de l'objectif annuel	92.7%	93.7%	94.9%
<b>Bénéfices (EBITDA %)</b>	<b>16.5%</b>	<b>19.6%</b>	<b>21.3%</b>

\*PS: Services Professionnels  
Source: SPI Research, February 2019

Cette année, la croissance de l'effectif a baissé à un niveau plus durable de 7,7 %. Nous prévoyons la poursuite de la forte croissance du chiffre d'affaires en 2019, mais des signes de danger commencent à apparaître.\* »

## L'impact du HCM

Les chiffres des tableaux des pages 8 et 9 montrent les avantages significatifs non seulement de l'utilisation du HCM, mais aussi de l'intégration d'une solution HCM commerciale.

L'augmentation des revenus d'une année à l'autre est de 10,8 % pour ceux qui utilisent les solutions HCM comparativement à 8 % pour les organisations de services professionnels qui n'utilisent aucune forme de HCM. De plus, lorsque la solution HCM commerciale est intégrée, l'augmentation est encore plus importante.

Le revenu annuel par consultant facturable est 7 % plus élevé chez les PSO qui utilisent une solution de HCM que chez celles qui n'en utilisent pas.

Lorsque les organisations passent de la non-utilisation du HCM à l'intégration d'une solution HCM commerciale, elles livrent plus de projets à temps, l'utilisation facturable par les employés augmente de plus de 3 % et la durée des projets double presque.

L'impact le plus significatif de cette situation est que l'EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) est plus élevé de 22 % dans les entreprises qui utilisent une solution HCM que dans les autres. Pour les organisations qui utilisent une solution HCM commerciale intégrée, l'EBITDA est plus élevé que pour celles qui utilisent une solution HCM commerciale non intégrée. Et quand les PSO n'utilisent pas de HCM du tout, l'EBITDA est bien plus bas (16,5 %).

**Et si nous récapitulons toutes ces informations? >>>**

# En résumé – faire face au changement

Il y a eu beaucoup de changements depuis l'invention du courrier électronique et des feuilles de calcul.

Les Leaders des organisations de services professionnels recrutent les meilleurs talents et prennent soin d'eux afin de les fidéliser. Elles les font monter en compétences et leur fournissent les bons outils pour éviter l'épuisement professionnel. Ces outils numériques aident les responsables de projet à identifier les ressources ayant les compétences requises pour les différents postes ; ils parviennent aussi à créer des projets autopilotés. Ces outils brisent les silos de cloisonnement et favorisent la collaboration, la communication et l'innovation.

En conséquence, les entreprises leaders ont davantage de visibilité sur les données relatives à leur personnel, leurs projets et leurs processus. Elles peuvent réagir aux changements de l'environnement des services grâce à une vision en temps réel et à des prévisions précises.

Ce qui leur permet d'avoir d'excellents résultats : des projets plus rentables, des revenus accrus par employé, consultant et projet, une utilisation optimale des ressources.

Les chiffres indiquent que les solutions HCM intégrées permettent aux meilleures organisations de services professionnels d'améliorer la gestion de leurs talents.

## Merci de votre attention.

Avec le bon partenaire, vous pouvez également intégrer des systèmes de gestion de la relation client, des ressources humaines, et de gestion de projet dans votre solution PSA.

Pour en savoir plus sur ces piliers de performance, consultez nos e-guides sur les clients, les projets et la finance. Vous pouvez aussi télécharger l'étude comparative des entreprises du secteur par SPI [2019 PSMB](#).

### Références

\*Source: Professional Services Maturity Benchmark (PSMB) report 2019, by Service Performance Insight (SPI)



### Prêt pour une démo?

Nous aimerions vous contacter pour vous présenter nos solutions et répondre à vos questions. Cliquez ici pour demander une démo personnalisée.

**UNIT4**  
In business for people