

Total Workforce Management

ARAGO
CONSULTING

Pilotez toutes vos ressources, internes comme externes



Demain, ce ne sont plus les talents qui vont postuler, mais les entreprises qui iront les chercher là où ils sont. Et les organisations les plus performantes seront celles qui sauront rapidement où les trouver.

Sommaire

Introduction	04
01 Le manque de visibilité met l'organisation sous pression	06
02 Une information homogène, nécessaire pour l'ensemble des talents	10
03 Le Total Workforce Management, pour remettre les RH au cœur de la stratégie d'entreprise	14
À propos d'Arango Consulting	18

Ne passez pas à côté d'un exceptionnel gisement de talents !



Celui qui n'a jamais recruté ignore combien l'exercice peut être ingrat. Des semaines voire des mois pour cadrer le besoin, rédiger l'annonce, sélectionner les canaux de diffusion pertinents, trier les candidatures... Puis enfin, on présélectionne deux profils de project manager, dont on transmet les CV au directeur marketing. Et voilà qu'arrive un mail du patron de BU, lapidaire : « *c'était juste un pic d'activité, bientôt le bout du tunnel, pas besoin de recruter* ». Tout ça pour ça !

On a perdu du temps, l'équipe marketing est furieuse – ils ne dorment plus depuis trois mois. Et si, pour les « quelques semaines à tenir », on proposait un renfort ponctuel ? **Si on proposait... un freelance !** D'ailleurs, on

aurait pu en proposer un pour absorber la surcharge de travail, le temps de recruter. Il y en a 900 000¹ en France, qualifiés, répartis entre tous les métiers, disponibles immédiatement. Le service client n'en avait-il pas recruté un pour un besoin similaire il y a quelques mois ? On pourrait le rappeler... Mais à l'époque ce sont les opérationnels qui s'en étaient occupés « en direct ». **On ne sait donc pas qui c'est, comment le joindre, combien il coûte, si la mission s'est bien passée.** Peut-être que les achats ont l'information ? À vrai dire, on n'est même plus sûr que c'était un project manager... Quel casse-tête !

Les freelances et personnels de sous-traitance représentent en moyenne 44 % des coûts totaux

¹Source : Eurostat

de main-d'œuvre² dans les entreprises. **Leur présence ne fait que s'accroître, encouragée par des facteurs structurels importants** : un désir grandissant d'autonomie chez les actifs qualifiés, un écosystème dédié (plateformes, notamment), et une appétence croissante des entreprises pour ces profils qui diffusent une culture d'innovation – 64 % des dirigeants estiment ainsi que le recours aux freelances accroît l'agilité de leur entreprise.

Dans ce contexte, **une visibilité limitée sur ces ressources freine l'entreprise dans la course aux talents** qui se joue depuis plusieurs années pour faire face aux transformations digitales et sociétales à l'oeuvre. Autre facteur moins présent à l'esprit des décideurs, ce manque de visibilité les expose également à des **risques opérationnels et juridiques** importants ! Certaines entreprises sont déjà dotées d'un « Vendor Management System » (VMS). Mais bien souvent, il n'est utilisé que par

la direction des achats et non celle des ressources humaines. **La gestion des talents demeure ainsi silotée** – les collaborateurs internes dans le SIRH, les externes dans le VMS, ce qui n'est plus compatible avec le nombre croissant d'équipes « mixtes » au sein des organisations. C'est pourquoi il faut aller plus loin, et véritablement intégrer les systèmes, afin que l'entreprise dispose à tout moment d'une information claire, fiable, et homogène pour l'ensemble des collaborateurs.

Cette intégration va dans le sens d'une « **entreprise étendue** », qui recrute, accompagne et fédère avec la même exigence ses ressources internes (salariés) et externes (freelances, sous-traitants, intérimaires, saisonniers...).

C'est ce que nous appelons le « Total Workforce Management ».

64 % des dirigeants estiment ainsi que le recours aux freelances accroît l'agilité de leur entreprise.




²Source : Étude Oxford Economics 2018 : <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/432690>

01

**Le manque de visibilité
met l'organisation sous
pression**





« Demain, ce ne sont plus les talents qui vont postuler, mais les entreprises qui iront les chercher là où ils sont. Et les organisations les plus performantes seront celles qui sauront rapidement où les trouver », estime Stéphane Legoff, Manager au sein du pôle Fieldglass chez ARAGO Consulting. De fait, les entreprises sont depuis quelques années confrontées à une pénurie de talents sans précédent : en cause, des transformations technologiques à grande vitesse, qui elles-mêmes engendrent une mutation des usages, des modèles économiques et du rapport au travail. Dans ce contexte, **la difficulté à attirer les compétences nécessaires est aujourd’hui le défi numéro un des DRH.**

Le contexte actuel : une pénurie aiguë de talents

Le recrutement, un véritable « point de douleur », donc - qu'un **recours facilité à des ressources externes qualifiées pourrait soulager**. « Si le DRH a accès à un vivier structuré de freelances et prestataires, il aura plus facilement le réflexe d'en proposer aux opérationnels pour des besoins ponctuels, ou quand le processus de recrutement s'annonce très long », estime Marie-Alix Sourisseau, anciennement Directrice internationale du développement RH chez Edenred et désormais « Chief Pool Officer » (responsable du pool de talents) chez One Man Support, plateforme de consultants indépendants de haut niveau. Le bénéfice est particulièrement appréciable **en France, où le droit social très engageant génère une forte pression sur les processus de recrutement.**

Pourtant, dans la plupart des entreprises, les opérationnels contractualisent

directement avec les freelances, en impliquant éventuellement la direction des achats, tandis que les RH sont « hors-circuit ». **On est loin d'une démarche menée conjointement entre les fonctions RH, Achats et Métiers**, et qui se déploierait du référencement à l'évaluation, en passant par la sélection et la contractualisation.

La non-maîtrise des “externes”, talon d'Achille du DRH

L'adage anglo-saxon est clair : « **if it's not measured, it's not managed** ». Pourtant, la mission d'un collaborateur externe se déroule bien souvent sans que ne soient accessibles de manière formalisée et transparente des informations telles que l'évaluation du travail effectué, ou même les aspects tarifaires et contractuels de la collaboration.

Un comble, à l'heure où le DRH se positionne non seulement auprès des talents comme un coach de carrière, artisan

d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) toujours plus anticipatrice, mais aussi auprès de l'exécutif comme un partenaire stratégique. Dans ce double rôle, le directeur des ressources humaines doit pouvoir **utiliser tous les canaux disponibles pour recruter et garantir une vraie connaissance et une réelle maîtrise de l'ensemble de « ses » talents.**

Le manque de visibilité se ressent jusqu'au sein des comités de direction, lesquels ont besoin de savoir quelles tâches précises les collaborateurs externes remplissent, quel est leur profil, dans quelles équipes ils travaillent, combien ils coûtent, mais aussi à **quelles ressources de l'entreprise ils ont accès et quels sont les risques associés** (sécurité des données, mais aussi délit de marchandage, par exemple). En l'occurrence, seuls 25 % des cadres dirigeants s'estiment suffisamment informés concernant les collaborateurs externes et 35 % concernant les sous-

traitants³. Le constat est implacable : **les entreprises ne profitent pas pleinement du potentiel de ces ressources.**

Des prestataires externes à tous les postes !

Qu'il s'agisse de travailleurs indépendants ou de personnel mis à disposition par un sous-traitant ou un organisme spécialisé, la main d'œuvre externe a désormais gagné toutes les fonctions au sein des organisations. « *Développeur, chef de projet informatique, graphiste, manager, agent d'accueil et même directeur... on peut recruter en externe toutes les populations nécessaires pour mener à bien un projet* », confirme Emmanuel Gilson, responsable de la BU Fieldglass chez ARAGO Consulting.

³Source : Étude Oxford Economics 2018 : <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/432690>

4 choses à savoir sur les délits de prêt illicite, de main-d'œuvre et de marchandage

01

Le prêt illicite de main-d'œuvre est la mise à disposition rémunérée de personnel en dehors des dispositifs de travail temporaire ou de travail partagé. Le marchandage est constaté lorsque cette mise à disposition détourne le droit du travail et entraîne un préjudice pour le salarié ou pour la collectivité.

02

Ces infractions représentaient 4 % des délits constatés en 2015 en matière de travail illégal, soit presque autant que l'emploi de personnes sans titre de travail⁴.

03

Ces délits ont, pour l'entreprise, d'importantes conséquences financières (requalification en contrat salarié ou indemnisation), juridiques (responsabilité du DRH devant les Prud'hommes, responsabilité pénale du chef d'entreprise), et d'image.

04

Une manière d'éviter toute confusion consiste à différencier au maximum le traitement des collaborateurs internes et externes (définition précise de la mission, subvention cantine, badge, lien de subordination, etc.).

« Un outil de suivi des ressources externes permet justement une traçabilité de l'exécution des différents contrats, qui évite à l'entreprise de laisser s'installer un faisceau de présomptions », explique Stéphane Le Goff.

⁴Source : Annexes au rapport "L'inspection du travail en France en 2015"

02

**Une information
homogène, nécessaire
pour l'ensemble
des talents**



Dans la plupart des ETI et des grands groupes, un SIRH est déjà en place. Les structures plus modestes disposent souvent d'un outil maison, qui remplit les mêmes fonctions ou... d'un simple fichier Excel ! Dans tous les cas, les entreprises sont généralement outillées pour disposer d'informations sur les talents, les compétences et la performance.



Quid des collaborateurs externes ? Malheureusement, peu d'organisations savent qu'une solution de gestion des fournisseurs existe également pour eux : les « Vendor Management Systems » (VMS). Si les directions des achats disposent souvent de leurs propres outils de référencement et de suivi des grilles tarifaires, **les VMS offrent une vision plus large. Véritables outils de pilotage**, ils rassemblent des informations qui se situent au croisement de la finance et de l'opérationnel : équipe rattachée, contrat, qualifications, niveau d'accès à certains outils, tarif journalier, durée de la mission, etc.

Pourquoi intégrer le VMS au SIRH ?

Chacun ses préoccupations, chacun son outil : telle est la vision qui a amené jusqu'ici les RH et les Achats à se répartir les outils, les univers des uns et des autres communiquant peu. Cependant, dans

la mesure où l'on retrouve désormais **des « externes » à tous les postes au sein de l'entreprise, et souvent en équipe « mixte » avec des salariés**, une intégration très opérationnelle des deux solutions, SIRH et VMS, devient indispensable.

Elle fournit en effet **des informations homogènes pour les populations internes comme externes** : CV, habilitations ou accréditations, tarifs, dates de début et de fin de mission, équipe rattachée, superviseur, disponibilité, clauses contractuelles, facturation et paiements. *« Les informations du VMS remontent dans le SIRH et il n'y a plus de rupture. Les DRH disposent exactement du même niveau d'information pour l'ensemble de leurs talents »*, explique Emmanuel Gilson.

Fieldglass, le SIRH pour les collaborateurs externes

Cet outil, acquis par SAP en 2014, permet de suivre la main-d'œuvre externe à deux niveaux : à l'échelle de l'individu pour les travailleurs indépendants (les champs à renseigner sont proches de ceux d'un SIRH), et à l'échelle de l'entreprise pour les partenaires de sous-traitance (conformité administrative et progression des milestones, notamment). *« Cette base de données sert d'une part au quotidien pour suivre le travail des externes et, d'autre part, dans des contextes de recrutement pour effectuer des requêtes et trouver des profils pertinents »*, explique Stéphane Le Goff.



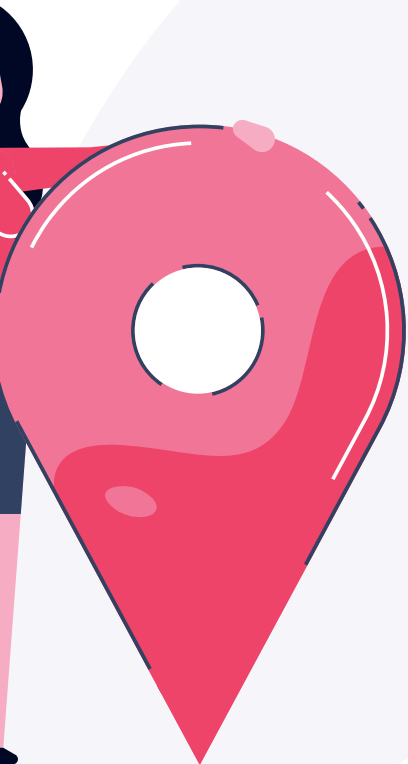


Les informations du VMS remontent dans le SIRH et il n'y a plus de rupture. Les DRH disposent exactement du même niveau d'information pour l'ensemble de leurs talents.

03

**Le Total Workforce
Management, pour remettre
les RH au cœur de la stratégie
d'entreprise**





Faciliter la performance quotidienne...

En offrant un point d'entrée unique pour la gestion de toutes les ressources, le Total Workforce Management **facilite les arbitrages de recrutement** mais aussi les tâches quotidiennes des équipes RH et Achats. Une partie des processus peut être automatisée et notamment le sourcing de profils externes. La recherche s'effectue par mots-clés ou hashtags et **l'intelligence artificielle permet à l'outil de « proposer » des CV**, des compétences complémentaires, etc. Enfin, *« l'information circule mieux entre les différentes fonctions concernées, ce qui rend forcément les processus plus efficaces »*, explique Stéphane Le Goff.

50 % des organisations utilisent des sous-traitants pour recruter leur personnel externe, 48 % les contactent directement, 38 % ont recours aux plateformes en ligne de mise en relation, 35 % s'adressent

à des agences de recrutement et 9 %... piochent parmi leurs anciens salariés. Une stratégie omnicanale dans laquelle le Total Workforce Management s'inscrit pleinement ! Concrètement, il s'agit d'intégrer les VMS les plus avancés avec **les plateformes de freelances, pour une information systématiquement à jour**, dans un univers qui évolue sans arrêt. *« Disponible aujourd'hui, le freelance ne le sera plus dans deux mois, ou alors à 50 % et seulement en région lyonnaise. Dans un an, il lancera sa start-up et n'acceptera donc plus que des missions courtes ! »*, décrit Marie-Alix Sourisseau.

...et redéfinir le rôle des RH dans la transformation des entreprises

En ouvrant l'entreprise, en favorisant un management 3.0, le Total Workforce Management s'inscrit pleinement dans les enjeux RH de notre époque. En effet, comment accompagner une organisation vers plus de transparence, d'autonomie

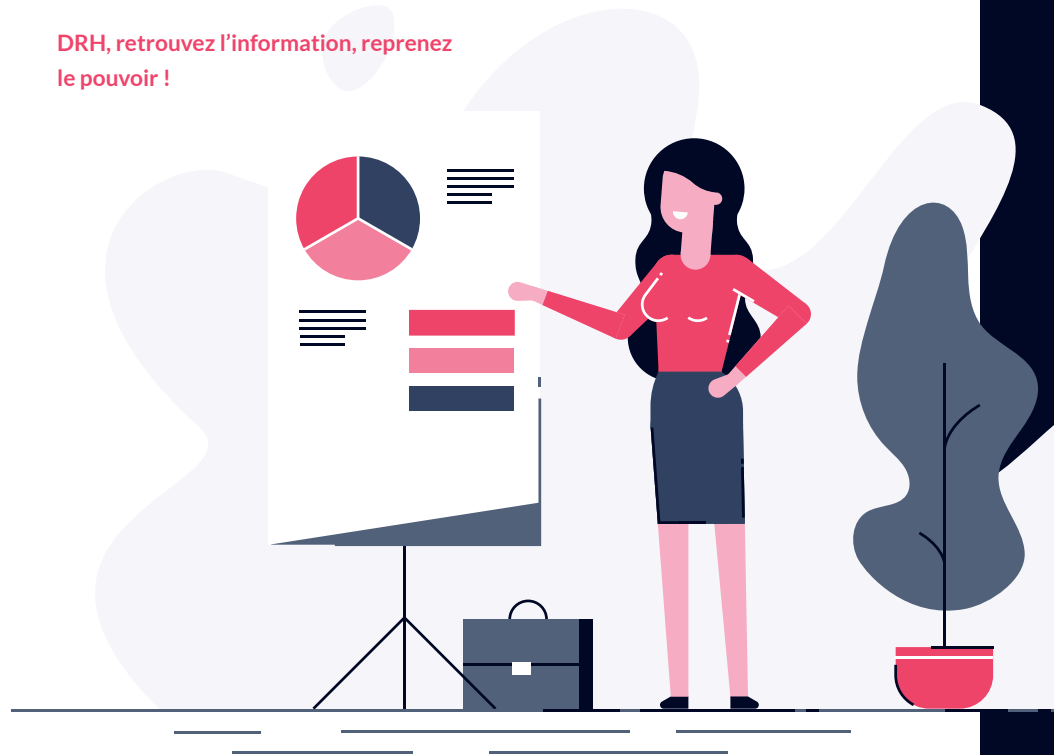
des équipes, sans disposer d'une visibilité complète ? **Plus on « tombe les murs » - collaboration avec des start-up, « open innovation », entreprise libérée, modes agiles, etc. -, plus on a besoin de savoir exactement ce qui se passe.**

Une vue d'ensemble des talents, homogène et fiable, permet également de se préparer aux défis futurs, car elle est un formidable outil d'anticipation. Quelles sont les compétences dont vous aurez besoin dans 5, 10, 15 ans ? **Lesquelles faut-il acquérir à l'extérieur, lesquelles peut-on construire en interne par le biais de la formation ?** Impossible de mener cette réflexion « buy or build » sans outil adéquat !

En fournissant au comité exécutif cet actif clé qu'est l'information juste et en temps réel, le DRH devient de fait un **business partner, qui active le lien entre performance RH et performance globale.** Et dans la bataille des talents qui s'engage,

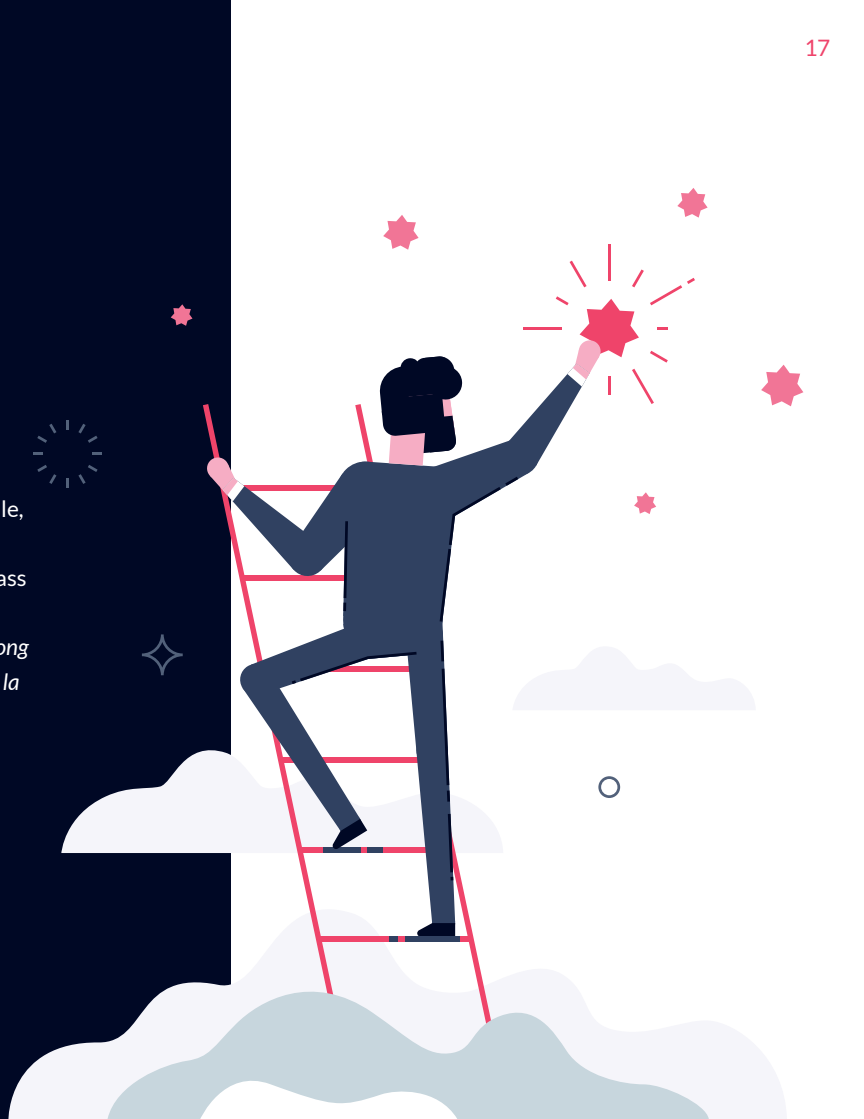
les premiers seront les leaders ! C'est en améliorant dès maintenant la visibilité sur vos ressources que vous pourrez mettre en place un management efficace et faire du recours à la main-d'œuvre externe un véritable levier d'excellence.

DRH, retrouvez l'information, reprenez le pouvoir !



Comment la solution SAP Fieldglass s'intègre-t-elle avec la solution SAP SuccessFactors ?

Les deux solutions ont le même ADN : 100 % cloud, flexibles, intuitives. L'intégration du VMS SAP Fieldglass et du core RH SAP SuccessFactors Employee Central se déroule en trois temps : réplication des champs de base (identifiant, entité légale, site, centre de coût, etc.) de SuccessFactors vers Fieldglass, création des requêtes, puis réplication des données de Fieldglass vers SuccessFactors. Le Total Workforce Management est opérationnel au bout d'un à deux mois. « *Cela peut être un peu long si les outils existants ont été fortement personnalisés par rapport à la version standard* », précise Emmanuel Gilson.



À propos d'Arago Consulting

ARAGO Consulting, en sa qualité d'intégrateur SAP de référence (certifié « SAP Gold »), vous garantit une maîtrise parfaite des deux solutions SAP Fieldglass et SAP SuccessFactors. Nous nous distinguons, de surcroît, par une connaissance profonde des métiers de gestion du capital humain et des achats. Pionniers de la solution SuccessFactors, nous sommes convaincus que la stratégie RH est un puissant levier de différenciation pour les entreprises. Nous sommes engagés depuis plus de dix ans auprès des directions RH, que nous conseillons et accompagnons à l'aide de solutions cloud innovantes.

www.aragoconsulting.com

ARAGO
CONSULTING

www.aragoconsulting.com