



Un livre blanc  
SilkRoad

*Individualisez  
les Ressources Humaines*

PAR DAVID CREELMAN



# Individualisez les Ressources Humaines

## Sommaire

- 01 // PERSONNALISER LA TECHNOLOGIE UTILISÉE PAR LES RESSOURCES HUMAINES**
- 03 // ÉLABORER UNE APPROCHE PLUS FLEXIBLE DE L'INDIVIDU À SON TRAVAIL**
- 05 // CONCEVOIR DES ARRANGEMENTS SPÉCIFIQUES À UN INDIVIDU**
- 09 // LA PERSONNALISATION PEUT-ELLE ALLER TROP LOIN ?**
- 10 // A PROPOS DE L'AUTEUR**



Lorsque je rentre dans ma librairie préférée, le personnel ne se presse jamais pour organiser les rayons en fonction de mes goûts personnels. Je ne les critique pas, non, je remarque juste que cela ne se passe pas de la même façon lorsque je me connecte sur Amazon.com. Ce site connaît en effet mes préférences et m'offre instantanément un service personnalisé.

Au travail, les employés se retrouvent dans le même environnement que celui de ma librairie. La plupart des entreprises offrent une approche standardisée du travail et le département des Ressources Humaines ne s'attache pas à la personnaliser en fonction de l'individu. Cependant, les choses évoluent de la même manière dans le monde professionnel et, de nos jours, les Ressources Humaines innovent constamment pour offrir aux employés une expérience personnalisée et unique.

Pourquoi ce changement ? Ed Lawler, Professeur de gestion à l'université de Caroline du Sud, explique que les raisons en sont simples. Chaque personne est différente et si vous personnalisez l'approche des individus à leur travail, cela profitera à la fois à l'employeur et à l'employé. Cela va bien au-delà de la simple efficacité car par ce biais, l'entreprise considère le salarié comme un individu à part entière. La personnalisation et le caractère unique de cette approche peuvent contribuer à renforcer la fidélité des employés tout comme Amazon fidélise ses clients.

Par conséquent, nous allons aborder dans ce livre blanc trois aspects de la personnalisation :

- Personnaliser la technologie utilisée par les Ressources Humaines,
- Élaborer une approche plus flexible de l'individu à son travail,
- Concevoir des arrangements spécifiques à un individu.

## Personnaliser la technologie utilisée par les Ressources Humaines

Si vous voulez savoir à quoi pourrait ressembler le futur de la personnalisation, allez en Chine et visitez la société Shanda Interactive Entertainment. Dans leur ouvrage intitulé « Transformative HR », John Boudreau et Ravin Jesuthasan décrivent la manière dont Shanda a mis en œuvre un programme permettant aux employés de personnaliser leur propre « ville » en ligne. Les objets de la ville reflètent leur réussite professionnelle et les employés peuvent même sélectionner les conditions météorologiques reflétant leur humeur du moment. Il est probable qu'un jour le département des Ressources Humaines de Shanda n'ait plus besoin de réaliser d'enquête et se contente d'analyser les conditions météorologiques des mondes virtuels de leurs employés.



La société Shanda adopte peut-être une approche un peu extrême de la personnalisation, cependant celle-ci correspond tout à fait aux attentes des salariés qui utilisent les systèmes en ligne. Si vous cherchez une solution un peu moins radicale, je vous invite à découvrir RedCarpet, la solution de onboarding de SilkRoad technology. Ce logiciel, qui a pour thème l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise propose un portail personnalisé s'adaptant à la situation personnelle ou la fonction d'un individu. Une personne engagée comme responsable commercial, par exemple, peut visualiser un portail de onboarding complètement différent de celui d'un comptable. Quelqu'un d'autre, au sein de l'entreprise depuis six mois, peut raisonnablement s'attendre à ce que le département RH tienne compte de ce facteur et visualise avec satisfaction un portail personnalisé différent de celui qu'il a découvert en arrivant dans l'organisation quelques mois auparavant.

La technologie d'aujourd'hui vous permet d'offrir facilement cette expérience à vos employés. Le département des Ressources Humaines peut aisément créer des portails personnalisés en fonction des différents profils d'utilisateurs. Si une femme vient d'avoir un enfant, elle appréciera de lire sur la page d'accueil du site des informations relatives à cette période de sa vie. Prenons un autre exemple : un employé canadien de la province du Québec sera content d'utiliser un site différent de celui d'un employé de la province de la Colombie Britannique. Enfin, il est vivement recommandé pour les recruteurs ciblant les jeunes diplômés de créer un portail personnalisé adapté à cette cible en particulier.

De nos jours, les entreprises élaborent des portails personnalisés destinés à différents segments de leurs équipes, car ils améliorent l'efficacité et la pertinence des flux d'informations du système des Ressources Humaines. Brian Platz, Directeur Général

Délégué de SilkRoad, prend l'exemple d'un client qui utilise RedCarpet. Ce cabinet d'avocats embauche des collaborateurs aux compétences uniques et a donc conçu un portail de recrutement pour attirer tout particulièrement ces individus. Lorsque vous vous connectez au site de recrutement, vous lisez un message extrêmement convaincant qui vous est destiné et non pas une généralité.

Brian Platz explique que cela lui rappelle la manière dont l'hôtel Ritz-Carlton gère ses nouveaux embauchés. En effet, le Ritz fait confectionner ses uniformes sur mesure en fonction de chaque individu. L'uniforme fait partie de leur image de marque et pour eux, un réceptionniste n'est pas une fonction comme une autre, mais un individu qu'ils respectent.

Etant donné toutes les informations dont le service des Ressources Humaines dispose au sujet de son personnel et grâce à la technologie d'aujourd'hui, il est normal que les personnes s'attendent désormais à recevoir les informations les plus pertinentes pour eux. Il ne s'agit plus simplement d'une vitrine. Cela facilite et améliore l'interaction avec les employés.

## Élaborer une approche plus flexible de l'individu à son travail

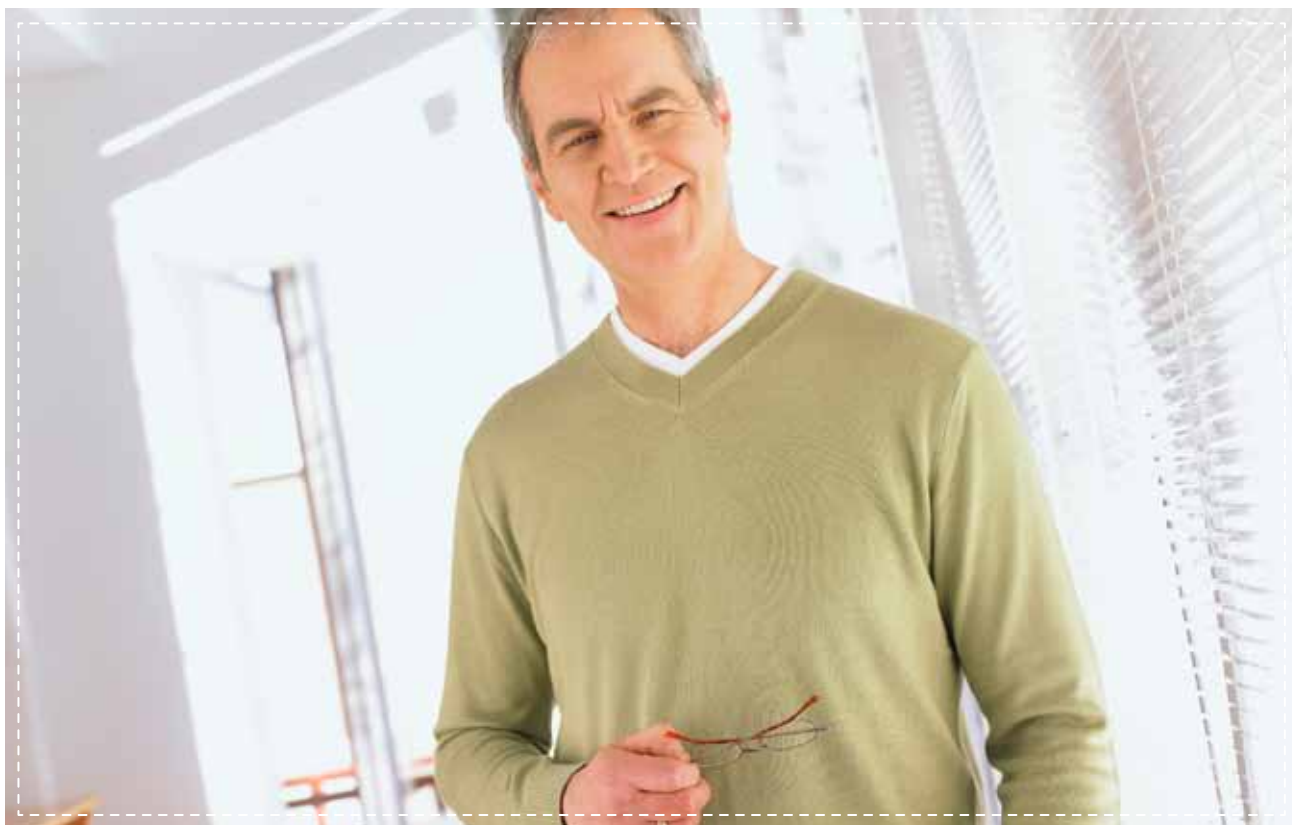
La personnalisation dont il est ici question concerne la manière dont l'employé interagit non seulement avec le département des Ressources Humaines, mais aussi avec les systèmes mis en place par ce département. La configuration de cette relation individu/travail peut être matérialisée par une approche à la carte des conditions de travail. La méthode classique consiste à proposer aux collaborateurs de choisir différentes alternatives dans leurs conditions professionnelles et de leur laisser la liberté de choisir celles qui leur conviennent le mieux. On crée habituellement des contrats flexibles en incluant, par exemple, des horaires souples ou en offrant différents types d'avantages sociaux. Même si cette approche ne constitue pas une nouveauté en soi, certaines organisations ont poussé un peu plus loin cette pratique.

Libby Sartain, en charge des Ressources Humaines de Southwest Airlines puis de Yahoo!, explique que dans cette entreprise, chaque individu ne souhaite pas forcément travailler dans un espace de travail identique à celui de son voisin. Par conséquent, au lieu d'organiser les employés dans des bureaux à cloisons, l'espace de travail du futur siège de Yahoo! se présente comme un grand « openspace » avec des salles de conférence et des bureaux que les employés peuvent réserver à la carte. Bien sûr, il existe encore des bureaux à cloisons pour ceux qui le désirent. Ce n'est ni difficile ni onéreux à réaliser.

Auparavant, on pensait que le travail de l'employé était de s'adapter aux bureaux à cloisons et que le travail du Manager était de les organiser. Cela a changé. La nouvelle approche de l'individualisation embrasse l'idée que les individus sont différents et qu'il est logique de créer un environnement de travail flexible, permettant aux employés de choisir ce qui leur convient le mieux.

L'entreprise de logistique TNT aux Pays-Bas a poussé la réflexion plus loin, en remplaçant le siège social par cinq implantations plus petites. Dans quel bureau allez-vous travailler ? Celui qui est le plus proche de chez vous. Les employés profitent de cette flexibilité du lieu de travail et participent à la réduction de l'émission de gaz carboniques puisque les trajets sont plus courts. Quant à Yahoo! l'idée sous-jacente est d'offrir aux employés une certaine souplesse et non pas de leur imposer un mode d'organisation figé.

Tandis que les horaires variables sont devenus une pratique courante au sein des entreprises, cela reste une exception pour les ouvriers qui travaillent encore à l'heure. De nombreux responsables considèrent que c'est la normalité. La société Semco au Brésil pense différemment. Elle offre aux personnes travaillant à la chaîne l'opportunité de choisir leurs horaires. Comment cela fonctionne-t-il ? La chaîne de production ne va-t-elle pas s'arrêter si un ouvrier décide d'arriver plus tard ? L'élément clé de cette pratique chez Semco s'appuie sur le fait que les travailleurs connaissent bien les enjeux. Ils savent que la chaîne de production ne fonctionnera pas si chacun arrive quand bon lui semble.



Par conséquent, ils se mettent préalablement d'accord. Les ouvriers de Semco sont ainsi responsabilisés et Semco leur offre l'opportunité d'organiser leurs horaires de travail en adéquation avec leurs besoins.

AutoLiv, fabricant de pièces automobiles en Australie, fut l'un des pionniers à faire bénéficier ses ouvriers d'horaires flexibles. Ils ont organisé la production de manière à offrir aux ouvriers la possibilité de commencer à travailler à trois horaires différents : 6 heures, 7 heures ou 8 heures du matin. Certains ouvriers ne peuvent pas toujours choisir immédiatement l'horaire qui leur convient le mieux, mais ils y parviennent en général au bout de quelque temps. AutoLiv répond donc non seulement aux besoins individuels des ouvriers, mais également à l'ensemble du groupe.

Deloitte représente une autre société leader dans le domaine de la flexibilité du travail. En effet, leurs consultants ont la possibilité de choisir différentes carrières et modes de travail en fonction de quatre critères :

- Le rythme, c'est-à-dire la vitesse à laquelle les collaborateurs souhaitent être promus vers des postes managériaux.
- La charge de travail. Ils choisissent le nombre d'heures de travail par jour ou par an.
- Le lieu et les horaires de travail. Les consultants peuvent fixer des limites à leur lieu et horaires de travail, privilégier l'un de ces deux éléments ou au contraire rester complètement ouverts.
- Le rôle. Cela permet à l'organisation de déterminer dans quelle mesure les collaborateurs préfèrent contribuer individuellement à l'organisation ou au contraire devenir des managers.

Les consultants peuvent à différentes périodes de leurs carrières choisir de s'engager davantage ou au contraire réduire leur engagement. Non seulement cette approche flexible permet d'attirer de nouvelles recrues, de les retenir et de les motiver, mais elle comporte aussi l'avantage substantiel d'encourager naturellement une certaine diversité.

## Concevoir des arrangements spécifiques à un individu

Le summum dans la personnalisation de la relation individu/travail consiste à élaborer une approche qui va au-delà de ce qui est prévu par les dispositions actuelles. Ce type d'arrangement particulier a été surnommé "i-deal" par Denise Rousseau de l'institut Carnegie Mellon. Si une semaine de travail classique est de 35 heures et que quelqu'un négocie 20 heures, il s'agit alors d'un "i-deal".

Denise Rousseau, qui a effectué de nombreuses recherches sur le sujet, a rédigé un ouvrage intitulé « I-Deals: Idiosyncratic Deals That Employees Bargain for Themselves » (« I-Deals : Arrangements spécifiques que les employés négocient pour eux-mêmes »). Elle en a élaboré une définition très précise. Tout d'abord, il s'agit d'un arrangement qui requiert une autorisation. Si l'entreprise autorise les horaires écourtés, alors l'adoption d'une semaine aux horaires réduits ne constitue pas un "i-deal". Ensuite, l'organisation et le salarié doivent tous deux en tirer parti. Par conséquent, lorsque le fils du patron obtient une Mercedes comme voiture de fonction, il ne s'agit pas d'un "i-deal", mais tout simplement de favoritisme.

Les "i-deals" peuvent être négociés au moment de l'embauche mais ils sont plus couramment établis pour quelqu'un, évoluant au sein l'organisation depuis un certain temps, qui souhaite bénéficier d'un traitement spécial. Tout comme pour les approches flexibles, l'"i-deal" concerne souvent les horaires ou lieux de travail. Par exemple, un salarié souhaite travailler en Bretagne pour des raisons de santé, alors que son bureau se trouve à Paris, ou encore, vouloir travailler de midi à 20 heures alors que le reste de l'équipe travaille de 9 heures à 17 heures. L'intérêt personnel motive souvent les individus à obtenir des traitements spéciaux. Un publicitaire ne souhaitant travailler que sur les projets avec une forte composante de medias sociaux ; la société doit alors intervenir pour valider ce choix et en autoriser la pratique.



La motivation des traitements spéciaux est identique aux autres types de personnalisation et différenciation de contrat de travail. Les individus sont différents et les entreprises peuvent obtenir de meilleurs résultats en considérant et en apportant une réponse concrète à cette différence. Accorder un traitement spécial peut contribuer à attirer un



nouveau collaborateur, ou encore fidéliser et retenir un salarié et peut s'avérer finalement beaucoup plus efficace qu'une simple augmentation de salaire.

Mais attention au risque d'inégalités ! Car c'est une chose de dire aux salariés qu'ils peuvent travailler de chez eux, mais cela en est une autre de leur dire qu'ils doivent travailler du bureau « sauf Caroline ». Denise Rousseau a étudié ce qui fait que les "i-deals" fonctionnent ou non. Un des éléments clés de succès repose sur sa définition. Il doit s'agir d'une situation dont l'organisation et l'individu tirent tous les deux partie. Il ne s'agit pas simplement de favoritisme. Si Caroline doit s'occuper d'un membre de sa famille âgé et serait dans l'obligation de démissionner si elle ne travaillait pas



de chez elle, alors le reste de l'équipe comprend plus facilement pourquoi elle a pu bénéficier d'un traitement spécial. Un autre élément clé du succès repose sur la qualité des relations entre collègues. Si ces derniers considèrent le bénéficiaire du traitement spécial comme un(e) ami(e), ils l'accepteront plus volontiers. En outre, une autre garantie de succès consiste à s'organiser de telle manière que ce traitement spécial n'ait pas de conséquence négative pour les proches collaborateurs. Dans le cas de Caroline, il est indispensable de s'assurer au préalable que, bien évidemment, ce ne sont pas ses collègues qui répondront à ses appels ou ses e-mails en son absence. Enfin, les "i-deals" fonctionnent mieux lorsqu'il y a une relation forte et positive entre l'entreprise et ses salariés. Si ces derniers ne font pas confiance à leur employeur, il est très probable qu'ils assimilent ces traitements spéciaux à du favoritisme. Sans même parler de manque de confiance, mais simplement d'une certaine distance entre salariés et employeur, fonctionnant comme deux groupes indépendants, il n'y a que peu de chance pour que l'"i-deal" soit perçu favorablement. Au contraire, lorsqu'il existe un vrai rapport de confiance

entre l'employeur et les salariés, ces derniers apprécient réellement la valeur d'un "i-deal". Ils sont conscients du fait que le jour où ils auront un besoin particulier, leur employeur sera suffisamment flexible pour les aider au maximum.

Le service des RH est normalement méfiant à l'égard des traitements spéciaux. Ce n'est pas parce qu'ils sont bureaucrates ou peu ouverts, mais c'est plutôt parce qu'ils savent que cela peut leur être préjudiciable. Un traitement spécial accordé à la légère peut avoir des conséquences négatives pour l'organisation. En effet, celle-ci subit les retombées des collègues qui se sentent négligés. Cela a un impact négatif également pour le salarié qui a bénéficié de ce traitement spécial lorsqu'il se rend compte que ses collègues éprouvent du ressentiment envers lui.

Cependant, soyez rassurés. Les recherches approfondies menées par Denise Rousseau témoignent que lorsqu'ils sont menés correctement, avec les bonnes conditions réunies, les "i-deals" génèrent des résultats positifs. Le "i" de "i-deal" correspond à idiosyncratique (c'est-à-dire spécifique à un individu) mais Denise Rousseau fait également un jeu de mots. Un "i-deal" est souvent "idéal", il s'agit souvent d'une belle avancée pour le salarié et l'employeur.

Il existe certains éléments que le département des RH ne doit pas oublier lorsqu'il accorde des "i-deals". Il ne s'agit pas seulement de valider que toutes les conditions soient réunies et d'accorder ce traitement spécial. On doit également s'assurer qu'il est communiqué de manière appropriée, que toutes les conséquences ont bien été anticipées et qu'il est limité dans le temps. Ensuite, ce traitement particulier doit être revu régulièrement et ne doit pas être automatiquement renouvelé sans date butoir.

Il va de soi qu'en fonction du pays concerné, les "i-deals" sont culturellement plus ou moins bien acceptés. Le travail de Denise Rousseau a mis en exergue que les "i-deals" s'inscrivent davantage dans la culture de certains pays tels que Singapour, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Canada et les Etats-Unis. En revanche, en Irlande par exemple, l'utilisation du mot "begrudgery," montre bien une nette aversion envers les personnes bénéficiant d'un traitement privilégié. Denise Rousseau n'a pas pu mener ses recherches dans le monde entier, mais il est évident que le département des Ressources Humaines doit être en mesure de valider si un tel traitement particulier peut s'appliquer ou non dans le pays concerné et de quelle manière opérer.

Enfin, Denise Rousseau nous fait partager quelques points complémentaires. Le premier ressemble davantage à une mise en garde : il s'agit d'être prudent lorsqu'un accord porte sur les horaires. Même si cela fonctionne bien au début, le bénéficiaire de cet arrangement finit bien souvent par être marginalisé. Pour continuer à considérer ce salarié comme un membre de l'équipe à part entière, des efforts particuliers devront être

faits. Les traitements spéciaux qui fonctionnent le mieux portent sur la formation. Un auditeur, par exemple, peut avoir un intérêt particulier pour les questions fiscales car, à long terme, il souhaite travailler dans ce domaine. Élaborer un "i-deal" sur ce projet permet à l'entreprise de former le salarié et de le fidéliser, tout en le motivant. Un traitement privilégié relevant de la formation bénéficie tout autant à l'organisation qu'au salarié.

## La personnalisation peut-elle aller trop loin ?

La quête de la personnalisation et de la flexibilité peut-elle aller trop loin ? Bien évidemment. Attention : à un certain moment, la complexité supplémentaire n'en vaut pas la peine. De la même manière, ce n'est pas parce que les "i-deals" sont souvent des bonnes idées que toutes les propositions doivent être acceptées. Cela étant dit, il faut reconnaître que de nombreuses organisations ne savent pas à quel point elles peuvent personnaliser la relation de travail. Allez demander à votre service marketing en combien de segments il classifie votre clientèle et comment il tente de répondre aux besoins de ces différents segments. Pour les professionnels du marketing, prendre en compte tous ces besoins fait partie intégrante de leur métier.

Enfin la technologie est certainement un formidable outil ! Mais ce qui conduit réellement à une personnalisation plus poussée c'est de traiter les salariés comme des individus uniques. Brian Platz, qui nous a donné l'exemple du Ritz-Carlton, ajoute un élément important : « Parfois un nouvel employé arrive et son uniforme lui va comme un gant. Aucune modification n'est nécessaire. Mais même dans ce cas, le tailleur du Ritz-Carlton va trouver quelque chose à changer, et effectuer quelques retouches. L'idée va au-delà d'un costume sur mesure, il s'agit d'inspirer les salariés pour qu'ils prennent soin des clients en leur montrant à quel point l'organisation prend soin d'eux. »

## A propos de l'auteur

David Creelman est le Président de la société Creelman Research. Auteur, chercheur, il donne régulièrement des conférences sur la gestion du capital humain.

Il intervient aussi bien pour des groupes de réflexion, des consultants, des professeurs que des entreprises au Japon, aux Etats-Unis, au Canada et en Europe. Il publie des ouvrages aux Etats-Unis, au Japon, en Turquie, au Brésil, en Afrique du sud, aux Pays-Bas, en Roumanie ou encore à Singapour.

Avant de créer sa propre structure, David était Responsable du Contenu et de la Recherche au sein de HR.com. En tant que premier employé de cette entreprise, il a joué un rôle clé dans le développement de cette société internet, toujours prospère aujourd'hui. Pendant de nombreuses années, il a exercé la fonction de consultant en gestion au sein de la société Hay Group, principalement au Canada et en Malaisie.

David Creelman est titulaire d'un MBA de l'Université de Western Ontario et d'une licence avec double spécialisation en chimie et biochimie de l'Université McMaster.

## A propos de SilkRoad technology

La société SilkRoad technology fournit des solutions software-as-a-service (SaaS) qui améliorent significativement les ressources humaines de plus de 2 000 clients dans le monde (parmi lesquels Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, L'Oréal ou encore Bureau Veritas).

SilkRoad technology édite une suite de logiciels spécialisée dans la Gestion des Talents (gestion des entretiens, revue salariale, revue de personnel, recrutement, mobilité...). Grâce à la solution intégrée de gestion des talents 'The Life Suite™' de SilkRoad technology, les sociétés sont en mesure de recruter les meilleurs candidats, d'optimiser et coordonner toutes les activités liées à l'intégration des nouveaux collaborateurs (portail d'accueil pour les nouveaux collaborateurs, coordination des différents services impliqués dans l'intégration, gestion des différents workflows, reporting en temps réel...), développer une culture des objectifs et des résultats clairs et transparents (Comp&Ben en lien avec les résultats des évaluations, cascading d'objectifs) et d'accroître le taux de fidélisation de leurs collaborateurs.

La solution « The Life Suite™ » inclut OpenHire™: **recrutement**, RedCarpet™: **onboarding**, WingSpan™: **performance**, GreenLight™: **formation**, Eprise™: **intranets et contenu RH**, HeartBeat™ : **SIRH**.

Le siège de SilkRoad technology se trouve à Chicago (Illinois) et dispose de bureaux à Winston-Salem (Caroline du nord), Boston (Massachusetts), Red Bank (New Jersey), Jacksonville (Floride), San Francisco (Californie). Le groupe a également des filiales à Edmonton (Canada), Singapour, Sydney et Melbourne (Australie), Auckland (Nouvelle-Zélande), Hambourg (Allemagne), Tokyo (Japon), Londres (Royaume-Uni) et Paris (France).

Pour en savoir plus : [www.silkroad.com/fr](http://www.silkroad.com/fr)



France et Europe de l'Ouest

SilkRoad technology SAS

174 avenue Charles de Gaulle | 92200 Neuilly-sur-Seine | France

[www.silkroad.com/fr](http://www.silkroad.com/fr)

Tél. : +33 1 71 12 61 80 | Fax : +33 1 71 12 61 74 | Contact : [contactinfo@silkroad.com](mailto:contactinfo@silkroad.com)

Siège social : 20 West Kinzie Street, Suite 1220, Chicago, IL 606541, USA

Société présente en Amérique du Nord | Europe et Moyen-Orient | Asie | Australie | Amérique du Sud | Afrique