

# Partir sur de bonnes bases : le parcours collaborateur

Optimisez la valeur et les performances,  
du plan de recrutement au départ à la retraite.



## Table des matières

---

<b>Demain commence aujourd'hui</b>	3
<b>Un socle innovant pour aller de l'avant</b>	4
<b>Le plan de recrutement</b>	6
Partir sur de bonnes bases : maîtriser le plan de recrutement en cinq étapes	7
Les avantages de Workday	8
<b>De l'embauche à la paie</b>	9
Partir sur de bonnes bases : maîtriser le processus de l'embauche à la paie en cinq étapes	10
Les avantages de Workday	11
<b>Du développement à la performance</b>	12
Partir sur de bonnes bases : maîtriser le processus du développement à la performance en cinq étapes	13
Les avantages de Workday	14
<b>De la récompense à la fidélisation</b>	15
Partir sur de bonnes bases : maîtriser le processus de la récompense à la fidélisation en cinq étapes	16
Les avantages de Workday	17
<b>La bonne direction</b>	18

---

## Demain commence aujourd'hui

Alors que le Future of Work se dynamise sous l'effet des changements technologiques et opérationnels qui s'accélèrent et de l'évolution des attentes des collaborateurs, le rôle de la fonction RH s'étoffe pour passer de partenaire de confiance à leader stratégique. Sept DRH sur dix déclarent avoir plus d'opportunités d'impact qu'il y a trois ans, et six sur dix indiquent disposer de plus d'autorité pour déterminer les priorités stratégiques.<sup>1</sup> Pour autant, les équipes RH sont freinées par des écosystèmes technologiques limités et disparates.

Les entreprises de toutes tailles sont concernées par ce problème. Conçus au cours des décennies passées, au moment où les organigrammes étaient statiques et les compétences recherchées bien plus stables, les systèmes traditionnels ne sont tout simplement pas en mesure de suivre l'évolution des besoins d'une fonction RH moderne. Les entreprises se voient donc contraintes de compléter ces systèmes insuffisants par des solutions ponctuelles autonomes, des applications de niche et des alternatives manuelles. Si, à première vue, cette approche disparate semble pallier le déficit, elle s'accompagne d'une longue liste d'effets indirects : des données fragmentées et cloisonnées, des surcoûts et une complexité liés à la mise à jour d'une pile technologique qui n'en finit plus, sans oublier une expérience frustrante, jalonnée de nombreux points de friction, pour les équipes RH comme pour les collaborateurs.

Les équipes RH pourraient éventuellement s'en accommoder si leur seule tâche était de maintenir le statu quo. Mais leur rôle consiste de plus en plus à scruter l'horizon, à collaborer étroitement avec les partenaires pour constituer des effectifs adaptables et parés pour l'avenir, à anticiper et à résoudre les manques de compétences, et à fournir des insights data-driven afin de stimuler les résultats et l'innovation. Un costume bien trop grand pour les équipes RH qui peinent déjà à extraire des informations exploitables de leurs systèmes actuels.

Sur bien des points, si elles veulent mettre un pied dans le futur, les équipes RH doivent repenser leurs fondamentaux. Et cela ne signifie pas remplacer une technologie par une autre. Il s'agit plutôt de s'assurer que les bonnes bases sont en place, depuis les données et analyses unifiées et démocratisées jusqu'à une vision globale du parcours collaborateur, pour répondre avec agilité aux défis actuels et être capables de s'adapter aux nouveaux défis qui se présentent.

Voilà pour la théorie, mais qu'en est-il de la pratique ? Ce guide vous propose d'explorer les éléments fondateurs d'un socle RH innovant et la manière dont celui-ci permet d'améliorer et de rationaliser le parcours collaborateur, du plan de recrutement au départ à la retraite. Commençons sans plus attendre.



**56 % des DRH** déclarent que leurs solutions technologiques et leur stratégie RH ne correspondent pas à leurs besoins métier actuels et futurs.<sup>2</sup>

**75 % des leaders IT dans les RH** s'attendent à ce que leur écosystème technologique en 2025 soit centralisé dans une suite Cloud HCM.<sup>3</sup>

Les grandes entreprises possèdent généralement **entre 9 et 11 systèmes technologiques RH et 30 intégrations de systèmes RH**, selon une étude de Sapient Insights.

<sup>1</sup> Gartner, [Gartner Survey Finds 83% of HR Leaders Are Expected to Do More Now Compared to Three Years Ago](#) ; 23 octobre 2023.

<sup>2</sup> Gartner, [Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024](#) ; 2023.

<sup>3</sup> Gartner, [HR Technology Planning Imperatives for 2023 and Beyond](#) ; 2022.

## Un socle innovant pour aller de l'avant

Brutes, les données ne sont guère efficaces pour résoudre les problèmes. Les entreprises doivent pouvoir les transformer en informations clés facilitant la prise de décision et en plans RH stratégiques. Cela nécessite de passer d'un ensemble disparate d'outils génériques à un système HCM cohérent qui couvre l'ensemble du parcours collaborateur.

Qu'est-ce qui différencie une solution quelconque d'un socle innovant ? Voici trois caractéristiques fondamentales à prendre en compte :

### 1. Une seule source de données

Le fait de regrouper dans une seule plateforme Cloud les données RH qui couvrent tous les aspects du parcours collaborateur (recrutement, rémunération, paie, performance, etc.) permet aux entreprises de gagner très nettement en précision et en efficacité.

Plus besoin de gérer plusieurs jeux de données répartis dans des systèmes et des feuilles de calcul distincts. Finis également les risques plus importants d'erreurs, les failles de sécurité et les retards liés à l'agrégation et au partage manuels des données. Au contraire, avec des données unifiées en temps réel, chacun peut accéder aux informations dont il a besoin en fonction de son rôle, tout en étant assuré de leur fiabilité.



Avant Workday, nous rencontrions des difficultés à extraire des informations de nos systèmes. Si un manager désirait consulter le salaire d'un collaborateur, il devait nécessairement passer par les équipes RH ou Paie. Sans compter que les informations obtenues pouvaient ne pas être les mêmes entre les deux services, puisque les données se trouvaient dans des systèmes différents.

– CFO, California College of the Arts

### Plus de 90 % des entreprises

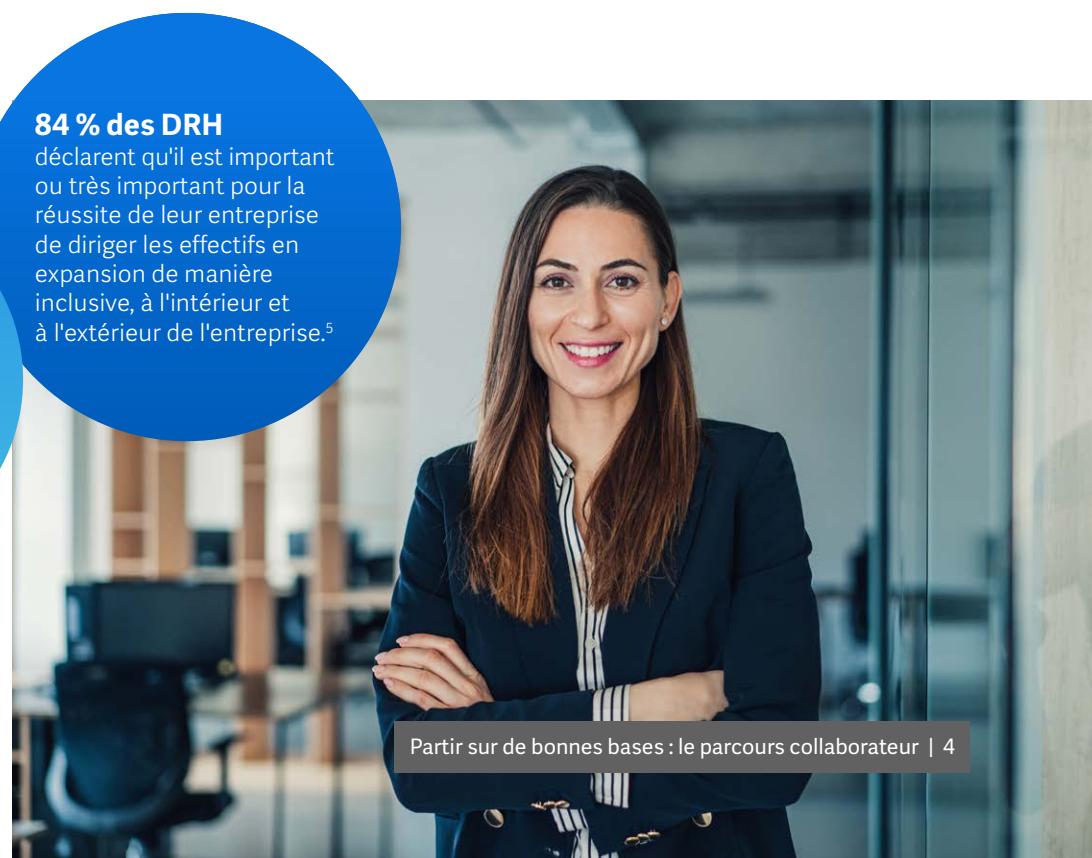
déclarent toujours utiliser des feuilles de calcul à un certain niveau pour nettoyer, analyser et visualiser leurs données.<sup>4</sup>

### 2. Une visibilité totale sur les effectifs

Les RH assument un rôle de plus en plus stratégique, mais comprendre les effectifs, identifier les écarts de talents et planifier les futurs effectifs est une tâche ardue, voire impossible, en cas de visibilité sur les talents très fragmentée et limitée.

Une plateforme HCM conçue pour l'avenir offre une vue dégagée sur l'ensemble du paysage des talents, ce qui permet aux RH de s'affranchir de l'idée dépassée selon laquelle l'emploi se déroule uniquement en suivant une séquence prescrite. Grâce à cette vision grand-angle sur le parcours collaborateur, il est possible de voir les interdépendances et de grossir à la loupe des insights qui seraient passés inaperçus dans un ensemble de systèmes disparates.

Les meilleures plateformes HCM permettent même d'étendre facilement la visibilité sur les effectifs au-delà du périmètre habituel, pour inclure les collaborateurs externes sur lesquels les entreprises s'appuient de plus en plus pour les compétences recherchées.



<sup>4</sup> Sapient Insights Group, *25th Annual HR Systems Survey White Paper*; 2023.

<sup>5</sup> Deloitte, *Rapport sur les tendances mondiales en capital humain de 2023*; 2023.

### 3. Un socle de compétences intelligent

Les entreprises cherchent à réinventer leur mode de fonctionnement, à redéfinir les rôles et à repenser le travail, s'éloignant d'un modèle où les postes sont étroitement délimités pour se concentrer sur les compétences requises pour réaliser les tâches. Mais alors qu'elles sont inondées de données sur les compétences (depuis les applications de recrutement et les solutions de formation jusqu'aux évaluations des compétences et aux données sur le marché du travail), elles peinent à les intégrer et à faire le lien entre les compétences associées.

Avec une véritable plateforme Cloud, l'intégration n'est plus un problème. Par ailleurs, l'IA et le Machine Learning (ML) intégrés peuvent synthétiser les données structurées et non structurées de la même manière, en décomposant les éléments constitutifs d'une compétence, en les mettant en lien avec d'autres compétences et en reliant ces compétences à d'autres catégories. Il en résulte une compréhension riche et globale des effectifs, qui garantit que chaque action des RH contribue à faire avancer l'entreprise dans la bonne direction.



**84 % des DRH** déclarent augmenter leurs investissements dans des approches RH axées sur les compétences.<sup>6</sup>

**Plus de 2 000 clients** Workday tirent parti de Workday Skills Cloud.



Le Machine Learning de Workday est une technologie fascinante qui nous permet de réaliser des choses que nous aurions à peine imaginées par le passé. Nous pouvons notamment identifier les talents et les manques de compétences au sein de l'entreprise. Cela fait toute la différence de disposer d'un système et d'une technologie capables de détecter et de rechercher des compétences dans toute l'entreprise pour nous permettre de visualiser les talents disponibles et d'accélérer nos efforts.

– Global Head of Talent, AstraZeneca

<sup>6</sup> PwC, *CHRO and human capital leaders: latest findings from PwC's Pulse Survey*; août 2023.

#### Les avantages de Workday

Des données unifiées, des compétences maîtrisées et une visibilité totale sur les effectifs ne sont que trois des caractéristiques du socle innovant de Workday.

- Workday Skills Cloud, qui est intégré au cadre sous-jacent de Workday Human Capital Management (HCM), apporte une structure à des données traditionnellement non structurées et permet une mise en correspondance des collaborateurs avec les offres et missions en fonction de leurs compétences. Les fonctionnalités d'inférence des compétences de Workday Skills Cloud permettent, à partir de toutes les données entrées dans Workday, de déduire les compétences qu'un salarié peut avoir et d'en suggérer d'autres.
- Les tableaux de bord des compétences donnent des informations sur l'adoption, l'acquisition et la perte de compétences, et permettent également de comparer les compétences d'un collaborateur avec celles requises pour son poste.
- Le tableau de bord des compétences de Workday People Analytics aide les DRH à dégager des tendances spécifiques, à remédier aux manques de compétences et à hiérarchiser les meilleures opportunités d'upskilling des effectifs.
- Le reporting et les analyses centralisés de Workday font partie d'une suite native de reporting, de tableaux de bord et d'outils ad hoc en self-service qui vous aident à comprendre ce qui se passe dans votre entreprise, sans qu'il soit nécessaire d'exporter les données dans une solution distincte.
- Finies les données obsolètes, fragmentées ou divergentes avec Workday. Workday Prism Analytics est une plateforme très performante qui permet de transformer d'importants volumes de données externes pour les combiner aux données RH et Finance de Workday. Vous disposez ainsi de données précises, actualisées et complètes.

## Le plan de recrutement

Les entreprises savent que pour rester compétitives, elles doivent consacrer plus de temps et d'efforts à attirer et fidéliser les meilleurs talents. Beaucoup d'entre elles mettent donc en place un processus de planification des recrutements basé sur les données afin d'avoir la vision stratégique requise pour prévoir les besoins à venir, recruter les bonnes personnes et intégrer et impliquer efficacement leurs collaborateurs.

Le plan de recrutement est un processus en plusieurs étapes, de la planification RH à l'embauche et à l'onboarding, et chaque étape est souvent gérée par une équipe différente qui travaille à partir de données, de supports, d'outils et de rapports différents. C'est pourquoi la collaboration entre équipes peut s'avérer aussi difficile que la rationalisation des processus eux-mêmes.

Mais une véritable plateforme HCM abat les silos qui ont historiquement fait passer la fonction RH au second plan par rapport à la fonction Finance dans le processus de planification. Au lieu de cela, les RH peuvent désormais prendre la main : de la modélisation et de l'optimisation des plans de croissance, de flexibilité et d'embauche à l'utilisation de l'analytics pour identifier et traiter les causes profondes des problèmes de recrutement, en passant par l'optimisation de l'engagement au sein des équipes de recrutement, et bien d'autres possibilités encore.

Avec le bon socle technologique, des données fiables et des processus appropriés, vos équipes peuvent planifier, exécuter et analyser en continu. De cette manière, vous pouvez faire évoluer les processus du plan de recrutement tout en vous alignant sur les stratégies de croissance de votre entreprise. Tandis que vous finalisez ces plans, les équipes chargées du recrutement des talents peuvent se focaliser sur le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents de façon proactive. En outre, votre entreprise est en mesure de proposer une expérience d'onboarding conviviale qui permet non seulement d'accueillir les nouvelles recrues, mais aussi d'identifier les principaux contacts, les personnes à rencontrer et les formations recommandées afin qu'elles soient opérationnelles dès leur arrivée.

**75 % des professionnels du recrutement**

prévoient que l'embauche axée sur les compétences sera une priorité pour leur entreprise dans un avenir proche.<sup>7</sup>



<sup>7</sup> LinkedIn, *The Future of Recruiting 2023*; 2023.

## Partir sur de bonnes bases : maîtriser le plan de recrutement en cinq étapes

ÉTAPES	COMMENT RÉUSSIR ?	EXEMPLES ET TÉMOIGNAGES DE CLIENTS WORKDAY
<b>1 Créer et optimiser des plans d'effectifs globaux</b>	<p>Les plans de recrutement ne doivent pas être élaborés en vase clos. Pour comprendre et analyser l'ensemble des impacts en amont et en aval des stratégies de croissance, de flexibilité et d'embauche, vous avez besoin de données unifiées qui couvrent les fonctions RH, Finance et Opérations, ainsi que les viviers de talents externes.</p>	<p>« Nous avons une excellente visibilité du processus global de planification RH dans le budget annuel. Nous avons désormais une bien meilleure vision stratégique des données, ce qui améliore notre capacité de prise de décision basée sur les données. »</p> <p>– Vice President, Professional Services, Macquarie University</p>
<b>2 Offrir aux candidats une expérience cohérente et engageante</b>	<p>Offrir une excellente expérience aux candidats internes et externes contribue à maintenir l'engagement des effectifs et à améliorer le délai de productivité des nouveaux collaborateurs. Il est également essentiel d'offrir aux candidats internes une visibilité sur les postes à pourvoir et des informations contextuelles et personnalisées sur les compétences nécessaires pour postuler.</p>	<p>« Grâce au profil de talent et à l'outil de recherche de personnel de Workday, nous pouvons mener une recherche proactive de candidats et les inviter à postuler. »</p> <p>– Senior Vice President, HR, MGM</p>
<b>3 Amplifier la collaboration et la communication au sein des équipes de recrutement</b>	<p>Impliquez les recruteurs, les responsables du recrutement et autres parties prenantes très tôt dans le processus et remplacez les échanges d'e-mails chronophages par une collaboration Cloud en temps réel. Offrez à tous les membres de votre entreprise la possibilité d'alimenter le pipeline de candidats en leur permettant de contacter des personnes recommandées et des candidats actuels et potentiels.</p>	<p>Chaque année, pendant la période des fêtes de fin d'année, l'enseigne Belk augmente ses effectifs de 40 %. Auparavant, pour gérer les candidats, les chargés de recrutement répartis dans 300 magasins utilisaient des feuilles de calcul. Avec Workday, le processus gagne nettement en cohérence, en efficacité et en transparence.</p>
<b>4 Tirer parti de l'automatisation pour dynamiser le processus</b>	<p>Réduisez les délais d'embauche et de productivité en éliminant les incohérences dans votre processus de recrutement tout en restant aligné avec les réglementations en matière de recrutement.</p>	<p>L'entreprise technologique NVIDIA, qui connaît une croissance rapide, compte en permanence environ 150 000 candidats en cours d'examen. Mais lorsqu'elle a procédé à une réaffectation de ses ressources de recrutement, elle en a perdu une grande partie. Grâce à la capacité de gestion des opérations de masse de Workday, NVIDIA peut désormais affecter jusqu'à 50 000 candidats en même temps à un recruteur, et ce qui prenait plus de 24 heures est désormais géré d'un jour sur l'autre.</p>
<b>5 Permettre aux collaborateurs d'être opérationnels rapidement</b>	<p>Plus que des listes de tâches à accomplir, proposez à vos nouveaux collaborateurs des vidéos de bienvenue ou des contenus de formation afin de leur offrir la meilleure expérience d'onboarding possible. Renforcez les valeurs et la mission de votre entreprise en donnant aux nouvelles recrues les outils, les ressources et tous les contacts pour bien démarrer.</p>	<p>« Nous avons de nombreux contrats saisonniers, et quand vous débutez dans un resort du Club Med, vous pouvez avoir du mal à comprendre quel est votre rôle et de quelle équipe vous faites partie. Grâce à Workday, vous pouvez découvrir qui sont vos collègues et votre superviseur dès votre contrat signé. »</p> <p>– Sylvie Brisson, Chief Human Resources Officer, Club Med</p>

## Les avantages de Workday

Avec Workday, vous pouvez rechercher, partager, contacter et sélectionner les meilleurs candidats, en interne comme en externe, à partir d'une plateforme unifiée.

- Avec Workday Adaptive Planning, la planification RH est plus simple et bien plus puissante. Vous pouvez gérer un seul modèle de planification RH stratégique, créer une infinité de moteurs et de scénarios de simulation et normaliser les plans d'effectifs dans des entités complexes et diversifiées.
- Les capacités de reporting centrales intégrées à Workday HCM offrent de puissantes fonctionnalités de reporting et d'analyses, y compris des tableaux de bord et des rapports standards prédefinis, des tableaux de découverte de données et des outils de benchmarking. Grâce aux analyses et aux transactions regroupées en un seul endroit, vous pouvez voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et agir en conséquence.
- Workday Recruiting s'intègre parfaitement à Workday HCM pour la création, la gestion et l'exécution des demandes de poste. Le tableau de classement des recommandations encourage les collaborateurs à participer au processus de recrutement des talents. Lorsque les candidats désignent des contacts au sein de votre entreprise, les demandes automatiques de soutien de la candidature permettent d'affiner le vivier de candidats.

- Workday Candidate Engagement vient compléter Workday Recruiting pour aider les équipes de recrutement des talents à améliorer la communication avec les prospects, qu'il s'agisse de campagnes par e-mail, de pages de renvoi personnalisées ou d'analyses en temps réel, sans oublier la gestion des événements qui peut contribuer à améliorer en permanence la performance du recrutement.
- Intégré à Workday Talent Optimization, Workday Talent Marketplace relie les collaborateurs aux opportunités en fonction des compétences qu'ils détiennent ou veulent développer. Les responsables d'équipes flexibles peuvent consulter l'analyse d'adéquation des compétences des candidats aux missions, et les salariés obtiennent une analyse de leurs compétences et des conditions requises pour une mission à court terme.
- Workday VNDLY rationalise et prend en charge de bout en bout le recrutement d'intervenants externes, la définition du cadre de la mission, l'onboarding des collaborateurs externes, les exigences de conformité locales et la facturation, et ce, jusqu'à la fin de la mission.



## De l'embauche à la paie

Lorsqu'il s'agit d'un élément aussi vital que le processus de l'embauche à la paie, les systèmes traditionnels et le retard technologique peuvent être un véritable frein pour les entreprises. Souvent, le chemin qui mène de l'embauche à la paie nécessite de longues listes de vérification et des démarches administratives en tous genres, sans oublier une patience et une précision à toute épreuve. La raison en est simple : lorsque les services Paie et RH n'utilisent pas le même système, suivre les évolutions des salariés peut s'avérer un défi pour l'équipe Paie, et il est souvent nécessaire de procéder à un rapprochement supplémentaire des données pour retrouver les informations et éviter des erreurs coûteuses.

Dans l'espoir de tout réussir du premier coup, les transactions sont souvent mises en attente pendant plus de sept jours, le temps d'effectuer des interventions manuelles hors ligne. Tout le processus est alors au ralenti, de l'audit à la résolution des requêtes RH formulées par les collaborateurs. Ce statu quo peut faire courir aux entreprises le risque de créer des rapports à partir de données incomplètes et d'agir à partir d'analyses inexactes des coûts financiers et des coûts de main-d'œuvre.

De plus, essayer de maintenir la conformité tout en gérant plusieurs systèmes ouvre la porte à d'éventuelles erreurs critiques. Ajoutez à cela la complexité des règles et réglementations internationales qui régissent les ressources humaines et le droit du travail, et vous ferez face à de véritables difficultés. Qu'il s'agisse de se tenir au courant des réformes fiscales, des lois relatives à la planification des salariés ou des réglementations statutaires, les coûts associés aux pénalités et aux intérêts appliqués en cas de non-conformité peuvent avoir un impact significatif sur la santé financière et la réputation de votre entreprise.

C'est là toute l'importance d'offrir à vos collaborateurs la meilleure technologie tout en leur proposant des expériences utilisateur intuitives. Consolider les données provenant de sources disparates dans un seul système flexible et évolutif permet de repenser le processus traditionnel de l'embauche à la paie de façon à assurer la réussite de vos effectifs, tout en faisant de la fonction RH un partenaire plus stratégique pour l'entreprise.



Selon une analyse réalisée par EY, une entreprise n'a en moyenne qu'**un taux de précision de la paie de 80 %**, et effectue une quinzaine de corrections par période de paie.<sup>8</sup>

L'absence ou l'inexactitude des relevés d'heures coûtent en moyenne aux entreprises chaque année **78 700 \$** pour 1 000 collaborateurs.<sup>9</sup>

<sup>8,9</sup> EY, *Cost and risks due to payroll errors: results of the 2022 HR processing risk and cost survey*; décembre 2022.

## Partir sur de bonnes bases : maîtriser le processus de l'embauche à la paie en cinq étapes

ÉTAPES	COMMENT RÉUSSIR ?	EXEMPLES ET TÉMOIGNAGES DE CLIENTS WORKDAY
<b>1 Traiter la configurabilité comme un prérequis</b>	<p>Les autorisations selon le rôle et une configurabilité élevée facilitent l'adaptation de votre modèle de paie, qu'il soit interne, entièrement géré ou entre les deux, sans nécessiter de redéploiement. Configurez les cumuls, les périodes de solde et les soldes en fonction de vos besoins et reconfigurez-les facilement à mesure que l'entreprise évolue.</p>	<p>En remplaçant ses nombreuses applications disparates par un seul système configurable, Meijer a pu supprimer 80 intégrations et éviter des coûts de mise à jour de 1,5 million de dollars. En outre, le fait que la propriété du système soit en partie passée du service IT aux RH a permis d'accélérer les réponses internes et de favoriser une culture de l'innovation continue.</p>
<b>2 Gérer globalement tout en traitant localement</b>	<p>Les processus décentralisés limitent la visibilité au niveau de l'entreprise et rendent le reporting plus onéreux. Pour éviter ces inconvénients, il est préférable de créer une vision unifiée des coûts de main-d'œuvre à l'échelle internationale et d'opter pour un système capable de partager de manière unifiée et sécurisée les données relatives à la paie avec les équipes locales chargées du traitement des salaires.</p>	<p>« Avant Workday, il nous était très difficile de faire en sorte que nos équipes réparties dans le monde entier restent connectées. Désormais, nos processus de gestion sont cohérents, nous utilisons tous le même système et nous sommes beaucoup plus connectés. »</p> <p>– Vice President, Enterprise Solutions, University of Maryland Global Campus</p>
<b>3 Identifier les indicateurs qui comptent</b>	<p>Le suivi des indicateurs clés de performance de la paie, comme les taux d'erreur, le pourcentage de paiements hors cycle et l'utilisation du virement automatique, permet aux équipes chargées de la paie de surveiller l'impact de leurs efforts et de soutenir les initiatives de l'entreprise, telles que l'optimisation des effectifs.</p>	<p>« La période fiscale était devenue un cauchemar pour nous. Avec Workday, nous en avons fait un véritable non-événement », déclare le responsable de la paie et de la conformité de Land O'Lakes. Le groupe agricole a atteint une précision de la paie de plus de 99,9 %, les paiements hors cycle ont diminué de moitié et les tableaux de bord en temps réel ont permis de renforcer la collaboration avec les autres entités.</p>
<b>4 Faire de la conformité une simple formalité</b>	<p>Les changements réglementaires dans le monde deviennent de plus en plus complexes et exigeants, ce qui complique la conformité. Investissez dans un système unique qui prend en charge les changements réglementaires et les actualisations juridiques dans toutes les dimensions pertinentes en lien avec les collaborateurs.</p>	<p>Avec ses anciens systèmes rigides, Panera Bread peinait à adopter les nouvelles exigences de conformité. Avec Workday, la chaîne de boulangeries et de cafés a pu créer un dossier central pour chaque salarié, ce qui permet de lier les avantages sociaux, la paie, les absences et la gestion des temps aux RH. Les mises à jour de conformité peuvent être effectuées une seule fois et se répercutent de manière unifiée dans toutes les dimensions.</p>
<b>5 Accroître le pouvoir d'action des collaborateurs grâce à des options flexibles et des outils intuitifs</b>	<p>Une expérience utilisateur intuitive et pensée dès le départ pour la mobilité renforce l'autonomie des collaborateurs et nourrit la confiance. Parallèlement, les données unifiées qui couvrent le parcours collaborateur permettent aux entreprises de satisfaire facilement et efficacement l'intérêt de plus en plus prononcé des collaborateurs pour un accès anticipé au salaire et à d'autres options de rémunération flexibles.</p>	<p>Pour gérer ses effectifs nombreux et diversifiés, Life Time Inc. utilisait auparavant 60 outils logiciels différents. Le fait de tout regrouper dans une plateforme unifiée permet à l'entreprise d'économiser 50 000 heures de travail des managers par an, et 95 % des salariés utilisent l'application mobile Workday pour l'ensemble de leurs activités RH, de l'accès aux fiches de paie aux changements de périodes de travail.</p>

## Les avantages de Workday

Un système uniifié vous permet de payer vos effectifs avec précision, dans les délais et dans le respect des règles, tout en répondant à l'évolution des attentes des collaborateurs.

- Workday Payroll fonctionne en symbiose avec Workday HCM (y compris Workday Compensation et Workday Benefits), Workday Time Tracking, Workday Absence Management, Workday Scheduling et Workday Labor Optimization, offrant ainsi une expérience utilisateur complète de bout en bout.
- La paie à la demande favorise le bien-être financier des collaborateurs en leur donnant la possibilité de demander à accéder plus tôt à leur salaire cumulé. Accompagnez les collaborateurs dans les moments difficiles grâce à des options de paiement et de déduction flexibles, telles que des avances sur salaire et des prêts.
- Les analyses intégrées permettent de générer des rapports et des audits sur toutes les données de paie. Les règles d'audit en fonction des collaborateurs et les mises à jour simultanées des exceptions permettent de gagner du temps sur les audits.
- Le moteur de calcul continu simplifie le traitement de la paie en recalculant automatiquement les résultats de paie en temps réel après chaque événement.
- La fonctionnalité liée aux arrangements de travail flexible vous permet de soutenir et de gérer la flexibilité de vos effectifs, tel que vous l'avez mise en place dans votre entreprise, que ce soient par le biais des horaires aménagés, du travail à distance, du travail hybride ou encore de la semaine de travail condensée.
- Workday Scheduling permet à vos collaborateurs de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle tout en répondant aux exigences de votre entreprise.



Avant Workday, notre processus de paie était manuel. Il impliquait beaucoup de saisie de données et de traitement manuel des salaires et des avances sur salaire. Aujourd'hui, il a été simplifié au point de devenir un non-événement. Nous pouvons calculer la paie d'un collaborateur en quelques secondes et traiter la totalité du processus de paie en un peu plus d'une heure.

– Business Line Systems Manager, HR, Commerce Bank



## Du développement à la performance

Voici quelques chiffres qui donnent à réfléchir : selon McKinsey, 90 % des entreprises s'attendent à être confrontées à un manque de compétences significatif dans les années à venir.<sup>10</sup> Dans le même temps, 35 % des salariés déclarent disposer de compétences qui ne ressortent pas clairement de leurs qualifications, de leur parcours professionnel ou de leurs intitulés de postes, et 30 % disent avoir manqué des opportunités parce qu'ils ne connaissaient pas les bonnes personnes.<sup>11</sup> Et les salariés évoquent comme principale raison pour quitter leur emploi le manque d'évolution de carrière et de possibilité d'avancement.

Et si vous aviez une visibilité sur les compétences, les talents et les aspirations de carrière de vos collaborateurs et pouviez tirer parti de ces informations pour les engager dans leur développement et leur épanouissement professionnels ?

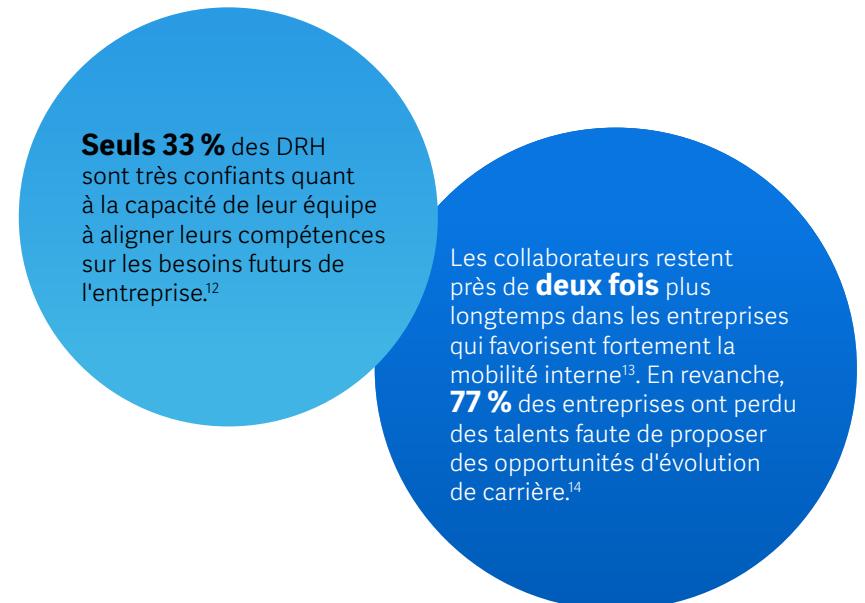
En étant plus engagés, les collaborateurs peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs et à mettre en œuvre ses initiatives stratégiques. Aussi, les entreprises cherchent des moyens innovants de rémunérer les collaborateurs et de mieux gérer les objectifs et la performance, de suivre et développer les compétences, de promouvoir la formation et de mieux préparer les futurs successeurs au sein de l'entreprise. Un processus engageant du développement à la performance peut apporter des informations clés et la flexibilité nécessaire pour préparer l'avenir et s'adapter aux nouvelles initiatives stratégiques de l'entreprise.

Gérer de manière proactive le développement de vos effectifs internes vous aidera non seulement à constituer votre pipeline de succession, mais aussi à répondre au besoin des collaborateurs de sentir que leurs compétences, leurs aptitudes et leurs contributions sont appréciées au sein de l'entreprise. En mettant en place un processus du développement à la performance qui encourage le feedback, favorise les relations de réseau, soutient en continu la formation et la performance, et reflète votre culture d'entreprise, vous pourrez répondre à l'évolution des attentes de votre personnel. Cette approche innovante peut conférer un avantage à votre entreprise en optimisant vos talents tout en réduisant l'attrition.



Workday permet à nos collaborateurs d'identifier en quelques clics dans le système les compétences dont ils disposent et celles qu'ils souhaitent acquérir. Ils sont ensuite dirigés vers notre système de formation, qui donne accès à des cours en ligne, digitaux ou en présentiel, auxquels ils peuvent s'inscrire très simplement.

– Chief Talent Officer, Banque de Montréal



<sup>10</sup> McKinsey, *Reimagining people development to overcome talent challenges* ; 3 mars 2023.

<sup>11</sup> PwC, *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023* ; 2023.

<sup>12</sup> Workday, *Combler son retard : vers une transformation digitale pérenne* ; 2022.

<sup>13</sup> LinkedIn, *The Future of Recruiting 2023* ; 2023.

<sup>14</sup> Aptitude Research et Workday, *The New Era of Internal Mobility* ; 2023.

## Partir sur de bonnes bases : maîtriser le processus du développement à la performance en cinq étapes

ÉTAPES	COMMENT RÉUSSIR ?	EXEMPLES ET TÉMOIGNAGES DE CLIENTS WORKDAY
<b>1 Bénéficier d'une visibilité totale sur les talents</b>	<p>Appuyez-vous sur des données précises et complètes sur les talents, notamment sur une ontologie universelle des compétences, pour avoir une meilleure visibilité sur les écarts de compétences, les intérêts professionnels et les ambitions des collaborateurs afin de mieux comprendre où recruter ou développer vos talents.</p>	<p>« Il nous est arrivé de faire appel à des ressources externes coûteuses, alors que nous avions déjà les compétences en interne. Le fait de voir clairement les compétences de chaque collaborateur mappées à nos 5 000 rôles apportera des avantages considérables à l'ensemble de nos workflows RH à l'échelle internationale. »</p> <p>– Executive Director of HR Technology Solutions and Strategy, MSD (Merck &amp; Co., Inc.)</p>
<b>2 Définir votre stratégie en matière de performance et de reconnaissance</b>	<p>Les discussions continues sur la performance, qu'elles prennent la forme de feedback formulé à tout moment, d'entretiens réguliers ou d'évaluations de la performance, permettent aux salariés de savoir où ils en sont tout en favorisant les opportunités de formation et d'évolution de carrière.</p>	<p>Life Time Fitness a remplacé ses entretiens de performance individuels annuels par un système qui encourage la définition continue d'objectifs et le feedback en temps réel par le biais d'un chat en ligne, de communications par e-mail, de streamings vidéo ou de réunions individuelles ou d'équipe. Le taux d'utilisation des collaborateurs est passé de 29 % à 78 %.</p>
<b>3 Développer une culture de la connexion et de la formation continue</b>	<p>Les parcours et les programmes de formation personnalisés qui approfondissent et élargissent l'expertise d'un collaborateur peuvent favoriser la croissance et l'engagement. Lorsque vous faites la promotion d'opportunités de collaboration transversale, de projets internes, d'équipes flexibles ou d'affectations enrichies, vos collaborateurs se sentent plus connectés, s'engagent davantage et acquièrent des connaissances et des compétences précieuses.</p>	<p>« Notre environnement permet désormais aux chefs d'équipe de réfléchir et d'agir de manière indépendante pour soutenir la croissance et les carrières de leurs équipes. Les collaborateurs peuvent eux-mêmes mettre à jour leurs informations, ajouter les formations qu'ils ont terminées et les nouvelles qualifications qu'ils ont acquises, mettant ainsi en évidence leurs nouvelles capacités. Et les managers peuvent voir ces mises à jour immédiatement. »</p> <p>– Kazuto Yamada, Senior Expert, Human Resource Sec., General Administration &amp; Legal Div., TOPCON CORPORATION</p>
<b>4 Mettre l'accent sur l'approfondissement et le développement des compétences</b>	<p>Encouragez les décisions fondées sur les compétences pour déterminer s'il convient de développer les collaborateurs internes ou de concentrer les efforts sur le recrutement externe. Les entreprises peuvent mettre en évidence les meilleures compétences, analyser les écarts et optimiser leurs talents en s'appuyant sur le ML afin d'identifier les collaborateurs et de recommander les candidats les plus à même de contribuer à un objectif stratégique de l'entreprise.</p>	<p>Chez Ferring Pharmaceuticals, les managers créent des équipes flexibles dans Workday Talent Marketplace, passent en revue les collaborateurs compatibles et invitent les salariés à participer. En s'adressant à l'ensemble de l'entreprise plutôt qu'aux seuls services et personnes qu'ils connaissent, ils peuvent s'attaquer aux projets plus rapidement, avec des talents qui seraient autrement restés dans l'ombre.</p>
<b>5 Obtenir des informations clés et tirer parti des innovations pour mieux planifier l'avenir</b>	<p>L'analyse augmentée et le ML peuvent fournir aux dirigeants un éclairage sur les tendances les plus critiques de leurs effectifs. En comprenant les moteurs de ces tendances, les équipes RH peuvent élaborer des décisions et des programmes plus solides en matière de talents.</p>	<p>« Nous avons réalisé que seul Workday nous offrait la technologie capable d'opérer le changement transformationnel et la réforme opérationnelle dont nous avions besoin. Nous avons donc mis en œuvre Workday Human Capital Management. Cette nouvelle solution nous a rapidement apporté la réorganisation et l'adaptabilité fluide dont nous avons besoin pour construire et gérer des effectifs multigénérationnels en forte croissance. »</p> <p>– CHRO EMEA, Sumitomo Heavy Industries</p>

## Les avantages de Workday

Un système unifié avec l'IA et le ML intégrés permet de libérer facilement le potentiel des effectifs pour le déployer à l'échelle.

- Intégré au cœur de Workday HCM, Workday Skills Cloud identifie, valide et met à jour de façon dynamique les compétences acquises par un collaborateur au cours de son cycle de vie, et permet même d'intégrer les données de compétences tierces en toute sécurité.
- Workday Talent Optimization s'appuie sur Workday Skills Cloud pour dynamiser n'importe quelle stratégie RH axée sur les compétences. Les équipes RH peuvent tirer parti des informations clés et des analyses sur les talents pour améliorer la performance, comparer les collaborateurs grâce à des fiches des talents configurables, des rapports N-Box, matriciels ou de recherche, et favoriser la mobilité des talents au sein de l'entreprise.
- La fonctionnalité liée aux équipes flexibles de Workday Talent Optimization aide les responsables à identifier rapidement les talents dans l'ensemble de l'entreprise, à constituer une équipe et à définir les rôles.
- Au sein de Workday Talent Optimization, Workday Talent Marketplace relie les collaborateurs à des opportunités internes et utilise le Machine Learning pour évaluer leur adéquation et réduire les obstacles courants de la mobilité.
- Les collaborateurs bénéficient d'un plus grand pouvoir d'action en ayant accès aux outils dont ils ont besoin pour évoluer, dont le hub Carrière, qui leur permet de solliciter du feedback à tout moment, de gagner en visibilité sur leurs possibles évolutions de carrière grâce au graphique des opportunités, et de contacter leurs mentors. Le cheminement de carrière permet aux collaborateurs de construire et d'enregistrer des parcours professionnels et de consulter les informations dont ils ont besoin pour passer à l'étape suivante de leur développement.

- Dans le cadre de nos services, nous avons mis au point un sondage sur les compétences et un modèle de progression exclusif qui nous aident à identifier le niveau de maturité réel des entreprises en termes de parcours de compétences, ainsi qu'à déterminer les prochaines étapes logiques pour accomplir leur vision. Nous nous concentrerons sur ce qui est le plus pratique pour atteindre le but spécifique d'un client et résoudre ses défis uniques.
- Workday Learning permet au service RH de baser le contenu de formation sur n'importe quel attribut d'un collaborateur dans Workday et de fournir des expériences de formation intégrées tout au long du cycle de vie du collaborateur. Vous pouvez utiliser les analyses sur les données de l'ensemble de l'écosystème Workday pour identifier les manques de compétences imminents ou à résoudre de manière urgente, puis aligner les expériences de formation pour répondre à ces besoins.
- Workday Peakon Employee Voice fonctionne en symbiose avec Workday HCM afin d'obtenir une vision complète de l'expérience collaborateur. Les tableaux de bord personnalisés et les actions recommandées liées à des ressources de formation contextuelles permettent aux managers de développer facilement leurs équipes en continu.
- Workday Journeys permet aux entreprises de créer des expériences sur mesure, de type conciergerie digitale, pour guider les collaborateurs dans les moments clés, notamment en les orientant à travers la stratégie de compétences de l'entreprise dans un format facile à suivre. Le contenu aide les collaborateurs à comprendre la valeur des compétences, à apprendre à gérer leur profil de compétences personnel et à identifier les opportunités de développement.



## De la récompense à la fidélisation

Le climat économique actuel met les finances des salariés à rude épreuve. Dans le même temps, des changements importants s'opèrent quant à où, comment et quand travailler, et de plus en plus de collaborateurs externes et de travailleurs indépendants rejoignent les rangs des effectifs modernes. Cela implique de nouvelles façons d'envisager la rétribution et la fidélisation en passant d'une philosophie statique centrée sur le salaire à une approche plus dynamique et personnalisée, afin que tous les collaborateurs se sentent plus engagés, motivés et épanouis.

L'urgence croissante de moderniser le processus de la récompense à la fidélisation est motivée par un certain nombre de facteurs et de défis, notamment :

- Une évolution des attentes des effectifs, qui sont aujourd'hui mondiaux et multigénérationnels et privilègient la transparence, la flexibilité et une expérience personnalisée en matière de rémunération
- Des méthodes de travail sans frontières qui redéfinissent comment, où et par qui sont effectuées les tâches
- Une évolution des exigences législatives et réglementaires en matière d'équité salariale et de transparence
- Une nouvelle urgence de maximiser l'impact des investissements tout en maîtrisant les coûts

Développer une expérience moderne et personnalisée de la récompense à la fidélisation exige une meilleure compréhension des préférences individuelles des collaborateurs, une diversité de choix pour soutenir des populations de salariés variées, et une flexibilité permettant d'adapter les programmes pour suivre l'évolution des besoins d'effectifs.

Si les conversations étaient axées depuis des années sur les stratégies d'équité salariale et de rémunération à la performance, c'est désormais l'évolution des attentes des salariés en matière de transparence et de flexibilité de rémunération qui est au cœur des débats. Selon une récente enquête de Gartner, moins d'un tiers des salariés estiment que leur rémunération est juste, et 34 % seulement qu'elle est équitable.<sup>15</sup> Que ces perceptions reflètent ou non la réalité ne suffit pas à en atténuer l'impact : les salariés qui estiment que leur rémunération n'est pas équitable sont 15 % de moins à avoir l'intention de rester chez leur employeur et affichent un engagement au travail 13 % inférieur.

Pour de nombreuses entreprises, l'objectif est d'informer et de responsabiliser les collaborateurs en leur donnant plus de visibilité sur le processus, afin qu'ils se sentent valorisés et justement récompensés pour leurs contributions. Le programme global de la récompense à la fidélisation doit aller bien au-delà de la rémunération et des avantages sociaux traditionnels et englober un éventail beaucoup plus riche de récompenses possibles, notamment des environnements de travail flexibles, des opportunités de développement personnel, des programmes d'évolution de carrière et de bien-être destinés à soutenir le collaborateur dans son entièreté.



**73 % des entreprises** indiquent que les exigences réglementaires croissantes incitent à communiquer sur l'augmentation des niveaux de rémunération.<sup>16</sup>

Seules **deux entreprises sur cinq** estiment qu'elles informent efficacement les managers sur les questions de rémunération et d'équité salariale.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Gartner, *Gartner HR research finds only 32% of employees believe their pay is fair*; 28 novembre 2022.

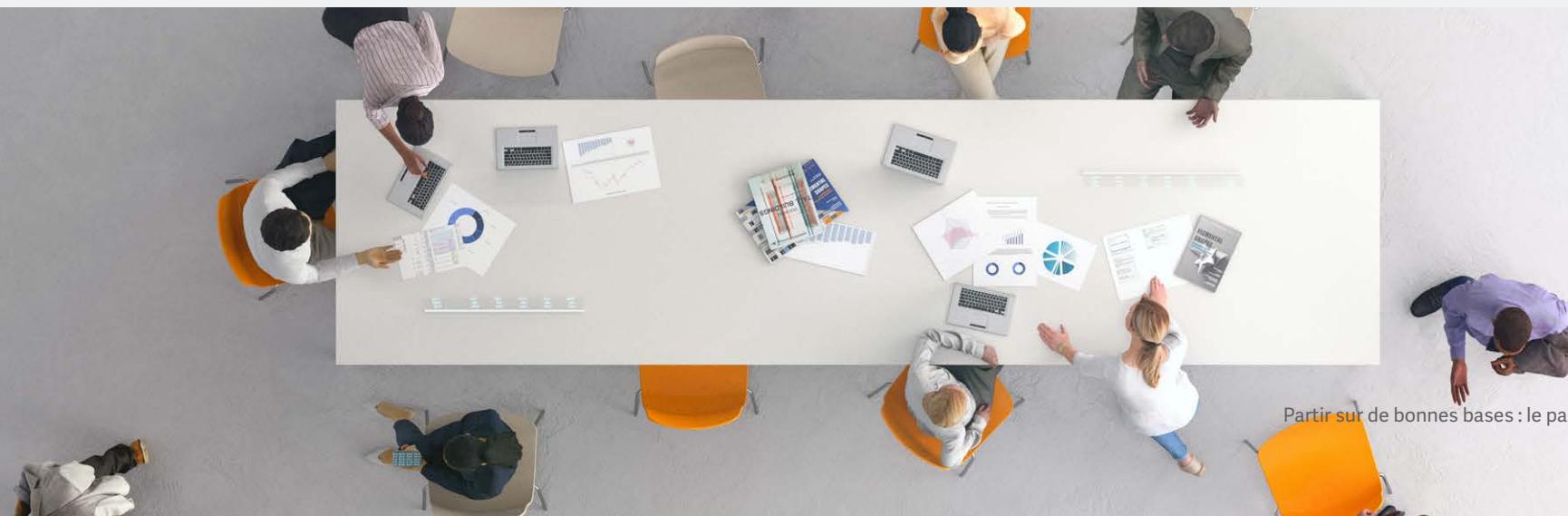
<sup>16, 17</sup> WTW, *2023 Pay Transparency Survey*; 2023.

## Partir sur de bonnes bases : maîtriser le processus de la récompense à la fidélisation en cinq étapes

ÉTAPES	COMMENT RÉUSSIR ?	EXEMPLES ET TÉMOIGNAGES DE CLIENTS WORKDAY
<b>1 Dresser un tableau complet de la performance</b>	<p>Commencez par un seul système qui vous donne une vue complète et précise de vos effectifs et de vos programmes de rémunération globale. Vous pouvez facilement gérer les événements simultanés tels que les changements de poste ou les promotions sans intervention manuelle, ce qui permet de raccourcir le temps de cycle et de minimiser les erreurs humaines.</p>	<p>« En complétant toutes les informations dans Workday, le montant des options d'avantages sociaux et de ce qui est déduit de la fiche de paie chaque semaine est calculé automatiquement. Les services de paie n'ont pas à s'inquiéter de changements au niveau des avantages sociaux qui ne seraient pas répercutés. C'est tout l'avantage d'une plateforme unifiée. »</p> <p>– Senior Corporate HR Manager, McKee Foods</p>
<b>2 Créer des packages et des forfaits</b>	<p>Dotez-vous d'un système configurable vous permettant de mettre en place un programme de rémunération flexible. Vous pourrez ainsi saisir la valeur individuelle à travers des segments de stades de carrière et des données démographiques plus larges, bénéficier d'une meilleure visibilité sur les contributions des collaborateurs et stimuler l'engagement.</p>	<p>« Grâce à Workday, les chefs d'équipe ont pu déterminer plus facilement s'ils disposaient de la totalité des compétences et du personnel nécessaires, et si leur budget pouvait couvrir la rémunération globale de l'équipe. »</p> <p>– Head of Transformation, Genesis Specialist Care Pty. Ltd.</p>
<b>3 Récompenser les éléments les plus performants</b>	<p>Donnez à votre équipe les informations dont elle a besoin pour investir dans des initiatives de récompense afin de fidéliser vos collaborateurs les plus efficaces. Grâce à une expérience de données unifiées, vous pouvez regrouper vos données sur la performance et la rémunération dans des rapports facilement accessibles, identifier vos collaborateurs les plus performants et les récompenser comme il se doit.</p>	<p>« Nous avons pu prendre en charge les processus de rémunération dans Workday, en intégrant d'autres informations sur les talents, telles que la performance, la fidélisation et la planification de la succession, afin d'élargir notre discussion sur la stratégie des talents dans le cadre de nos décisions en matière de rémunération. »</p> <p>– Illumina</p>
<b>4 Auditer de manière proactive</b>	<p>Minimisez les risques en tirant parti de l'analytics pour identifier les collaborateurs susceptibles de ne pas être en conformité avec les exigences de rémunération. Choisissez un système qui génère des alertes proactives afin de réduire la nécessité de processus d'audit plus manuels et plus gourmands en ressources.</p>	<p>« Auparavant, pour nous assurer de l'exactitude des rapports ACA, nous les révisions ligne par ligne pour chaque salarié. Désormais, le processus est automatisé dans Workday sur la base de l'historique. Cela a considérablement réduit le temps de cycle, qui est passé de quelques semaines à environ 2 heures. »</p> <p>– Capital Automotive Group</p>
<b>5 Obtenir des informations clés sur la diversité et l'équité salariale</b>	<p>Choisir un système qui offre des tableaux de bord, des rapports et des processus personnalisables conçus pour identifier et atténuer les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion permet de s'assurer que tous les salariés sont évalués et récompensés de manière équitable.</p>	<p>« Nos responsables peuvent obtenir des informations sur le turnover, par exemple, les raisons pour lesquelles les salariés partent, leur profil, les tendances. De cette façon, nous pouvons améliorer notre approche de la gestion des talents et de la fidélisation des collaborateurs. »</p> <p>– Vice President of Compensation and Benefits, Elekta</p>

## Les avantages de Workday

- Workday Compensation fournit des outils qui permettent de prendre des décisions optimales à l'échelle de l'entreprise. La gestion des enquêtes sur la rémunération permet de se tenir informé de la dynamique du marché et de créer des packages de rémunération capables d'attirer les meilleurs talents. Le tableau de découverte de données sur l'équité salariale permet de mettre en évidence les écarts de rémunération tout au long du cycle de vie des salariés et de prendre des mesures rapidement.
- Concevez des plans de rémunération personnalisés et assurez la cohérence avec les règles d'admissibilité qui couvrent le régime salarial, le salaire horaire, les indemnités, le mérite, les primes, les actions, les commissions, les échéanciers de paiements, etc. Combinez les plans, les niveaux et les profils de niveau pour créer des packages de rémunération complets, les mouvements de collaborateurs déclenchant automatiquement des ajustements de plan.
- Favorisez la rémunération à la performance grâce à un processus de révision collaborative de la rémunération. Les administrateurs peuvent créer des budgets d'attributions et distribuer des enveloppes budgétaires aux managers afin qu'ils puissent récompenser les collaborateurs les plus performants. Pour prendre des décisions plus éclairées en matière de rémunération, vous pouvez vous appuyer sur des informations pertinentes et contextuelles, telles que les résultats d'études de marché, les données sur la performance, les compétences, la fidélisation, et pour ainsi dire, toutes les données Workday.
- Donnez aux salariés les moyens de comprendre toute la valeur de leur rémunération globale. Le hub Paie et avantages sociaux centralise toutes les informations et les actions relatives à la rémunération, aux avantages et aux récompenses en un seul endroit. Prônez une plus grande transparence et favorisez la fidélisation grâce à des relevés de rémunération globale configurables.
- Workday Prism Analytics vous permet d'introduire des données tierces relatives aux actions dans Workday et de les fusionner avec les données Workday. Ces données peuvent ensuite être utilisées pour offrir aux salariés une plus grande visibilité sur leur rémunération globale.
- Favorisez l'engagement en aidant les collaborateurs à atteindre leurs objectifs en matière de bien-être. Le profil de bien-être donne lieu à des programmes personnalisés qui visent à répondre aux besoins mentaux, physiques, financiers et sociaux de votre personnel.
- Utilisez Workday Peakon Employee Voice pour sonder le ressenti des collaborateurs au sujet des processus de rémunération, de l'équité, des avantages sociaux et de la paie.



## La bonne direction

Les DRH n'ont pas besoin d'être convaincus que leur ensemble disparate d'outils traditionnels leur est peu utile ; ils et elles ressentent chaque jour les frictions et les frustrations du statu quo. Remplacer une solution autonome par une autre peut donner l'impression de faire un pas en avant, mais cela ne résout pas le problème dans son ensemble. Les RH ont besoin de données unifiées sur les effectifs et d'une visibilité étendue sur les talents pour remplir leur mission moderne : créer des effectifs adaptables et guider la stratégie de l'entreprise.

Workday est la plateforme innovante dont les RH ont besoin. Conçue comme un seul système avec une seule source de données, une seule expérience utilisateur et l'IA et le ML intégrés, cette plateforme offre aux entreprises un véritable système Cloud qui couvre l'ensemble du parcours collaborateur. Sa structure adaptable lui permet d'évoluer au rythme des avancées technologiques rapides et des besoins dynamiques de l'entreprise.

Vous souhaitez débloquer votre création de valeur grâce à un système nettement plus facile à utiliser ? Vous avez frappé à la bonne porte, comme les milliers de clients avant vous qui ont opté pour Workday.

Nous serions ravis de vous aider dans votre parcours de modernisation de la fonction RH. Pour découvrir comment Workday Human Capital Management peut aider votre entreprise, consultez le site [workday.com/fr](http://workday.com/fr) ou contactez-nous via [workday.com/contact](http://workday.com/contact).





Workday | Téléphone : +33 (0)1 84 88 34 44 | [workday.com/fr](https://www.workday.com/fr)

---

© 2024. Workday, Inc. Tous droits réservés. Workday et le logo Workday sont des marques déposées de Workday, Inc. Tous les autres noms de marques et de produits sont des marques ou des marques déposées de leurs propriétaires respectifs.  
20240322-getting-the-basics-right-2024-guide-ochro-FRFR