

Une étude Total Economic Impact™ réalisée
par Forrester et commandée par ADP
Avril 2017

Total Economic Impact™ (impact économique pondéré) associé à la solution ADP Workforce Now Services complets

Transformation des ressources humaines
grâce au soutien tactique et au
développement du potentiel stratégique

Table des matières

Résumé	1
Conclusions principales	1
Infrastructure et méthodologie TEI	4
Le parcours du client avec les Services complets	5
Organisations interrogées	5
Défis principaux	5
Besoins en solutions	6
Résultats principaux	7
Organisation composite	8
Analyses financières	9
Gains de temps en matière d'administration des ressources humaines	9
Gains de temps pour la paie	11
Gains de temps en matière d'administration des avantages sociaux	12
Embauches RH évitées	13
Gains de temps pour l'utilisateur final	14
Améliorations de la gestion des talents	15
Économies sur les coûts en matière de conformité légale et en fonction des outils précédemment utilisés	17
Flexibilité	18
Coûts de Workforce Now Services complets	19
Coûts de mise en place et de gestion	20
Résumé financier	22
ADP Workforce Now Services complets : Aperçu	23
Annexe A : Total Economic Impact	24
Annexe B : Documentation complémentaire	25
Annexe C : Notes	25

Directrice de projet :
Sarah Musto
Avril 2017

À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting offre des services-conseils indépendants et objectifs basés sur la recherche pour favoriser la réussite des dirigeants et des organisations. Les services-conseils de Forrester Consulting, dont la portée varie de courtes séances d'élaboration de stratégies à des projets personnalisés, vous mettent directement en contact avec des analystes de recherche qui vous font profiter de leur expertise pour relever les défis particuliers de votre entreprise. Pour plus de renseignements, visitez le site forrester.com/consulting.

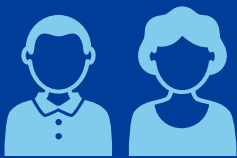
© Forrester Research, Inc., 2017. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations se fondent sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions présentées reflètent le jugement des auteurs au moment de la rédaction et sont sous réserve de modifications. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques de commerce de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques de commerce sont la propriété des entreprises qui les détiennent. Pour de plus amples renseignements, consultez le site forrester.com.

Avantages principaux



Économie totale de temps des ressources humaines à la troisième année de l'analyse :

> 1 600 heures économisées



Embauches supplémentaires des ressources humaines évitées grâce aux Services complets :

2 embauches de RH évitées



Diminution du taux de rotation du personnel grâce à l'amélioration de la formation et à la gestion du rendement :

20 % de diminution du taux de rotation du personnel

Résumé

ADP a chargé Forrester Consulting de conduire une étude Total Economic Impact™ (TEI) en vue d'examiner le rendement du capital investi potentiel (RCI) que les entreprises peuvent obtenir en déployant ADP Workforce Now Services complets. L'objectif de cette étude est de fournir aux lecteurs un cadre conceptuel pour évaluer les répercussions financières potentielles pour leurs organisations d'un investissement dans les Services complets.

Pour mieux comprendre les avantages, les coûts et les risques associés à cette implantation, Forrester a interrogé cinq clients qui utilisent les Services complets. Grâce à la solution ADP Workforce Now Services complets, les clients obtiennent un accès à la plateforme Workforce Now, une solution technologique unique qui regroupe les ressources humaines, la paie et un module de gestion des avantages sociaux. De plus, ils profitent d'un service clé en main fourni par une équipe de spécialistes ADP chevronnée assignée qui fournit des conseils, des procédures de traitement et des recommandations concernant les pratiques exemplaires, du recrutement à la retraite.

Avant l'utilisation des Services complets, les personnes interrogées utilisaient un ensemble d'outils et de services autonomes de base et de processus manuels qui, combinés au manque d'intégration entre les outils, contribuaient à accroître le risque de non-conformité. Le personnel des ressources humaines peinait à gérer la complexité des réglementations et l'augmentation du temps consacré aux tâches administratives liées à la croissance de l'entreprise. Grâce aux Services complets, les organisations profitent de fonctionnalités regroupées sur la plateforme ADP Workforce Now, en plus des services ajoutés, des conseils, et du soutien assurés par les composants des services. Cet investissement permet de réduire le temps consacré par les ressources humaines aux tâches administratives, et les spécialistes aident le personnel des ressources humaines à mener leurs initiatives stratégiques telles que le recrutement, le perfectionnement professionnel et l'engagement des employés. Comme l'explique le coordinateur des ressources humaines, de la paie et des créditeurs : « Nous étions en pleine expansion et nous n'arrivions pas à suivre le rythme avec le personnel que nous avons. Nous avons donc essayé de trouver un moyen de réduire la quantité de documents administratifs et d'éviter de recruter du personnel supplémentaire. Les Services complets nous font gagner du temps, que nous n'avions pas, et nous évitent d'embaucher du personnel supplémentaire. Plusieurs fonctionnalités utiles nous ont grandement aidés. C'est exactement ce que nous recherchions. »

Conclusions principales

Avantages quantifiés. Les avantages quantifiés suivants sont rajustés selon les risques et sont représentatifs de ceux dont ont bénéficié les entreprises interrogées :

- › **Les équipes de ressources humaines gagnent du temps sur les tâches administratives en simplifiant et en automatisant les procédures, en offrant aux utilisateurs finaux des fonctionnalités en libre-service et en mettant à profit les spécialistes ADP.** Les organisations peuvent simplifier et alléger les procédures administratives grâce à ADP, et faire appel aux spécialistes ADP pour obtenir des conseils concernant les pratiques exemplaires. En moyenne, il en résulte une économie de 475 heures durant la troisième année.



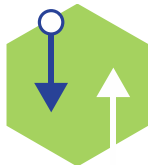
RCI
195 %



**Valeur actuelle
des bénéfices**
1,8 million \$



**Valeur
actualisée nette**



**Période de
récupération**

- › **En mettant à jour leur système de paie de base, les organisations gagnent du temps grâce à l'automatisation des tâches liées à la paie, à l'intégration des systèmes, à la réduction des erreurs et à la génération rapide de rapports.** Les organisations peuvent automatiser ou déléguer de nombreuses procédures de paie, utiliser les outils en libre-service pour réduire le volume de questions relatives à la paie des employés et recourir aux spécialistes d'ADP pour obtenir de l'aide concernant la réglementation. En moyenne, il en résulte une économie de 740 heures durant la troisième année.
- › **Les organisations peuvent automatiser les procédures manuelles concernant les avantages sociaux qui nécessitent du papier et offrir un accès libre-service aux utilisateurs finaux pour économiser du temps.** Les organisations peuvent automatiser l'inscription avec les fournisseurs d'avantages sociaux, générer rapidement des rapports et permettre l'inscription aux avantages sociaux en libre-service pour économiser en moyenne 420 heures durant la troisième année.
- › **En plus de l'économie de temps pour le personnel existant, les organisations sont en mesure d'éviter l'embauche de personnel de ressources humaines supplémentaire.** Les anciens systèmes et procédures faisaient en sorte qu'il manquait de personnel de ressources humaines pour effectuer des entrevues d'emploi lorsque l'entreprise était en croissance rapide. Grâce aux gains d'efficacité offerts par les Services complets, les organisations peuvent éviter en moyenne deux embauches.
- › **Les utilisateurs finaux économisent du temps pour les procédures de ressources humaines grâce aux outils en libre-service.** Les utilisateurs finaux ont accès aux fonctionnalités en libre-service et aux centres de services ADP, simplifiant ainsi plusieurs procédures de ressources humaines.
- › **La fonctionnalité de gestion des talents d'ADP aide à réduire le taux de rotation du personnel et les coûts de recrutement.** Les organisations peuvent proposer une grande diversité de cours de perfectionnement en ligne, ainsi qu'un programme enrichi de perfectionnement professionnel. Il en résulte une réduction de 20 % du taux de rotation du personnel durant la troisième année. Les gains d'efficacité du recrutement diminuent les coûts de recrutement de 9 000 \$ par embauche.
- › **Les organisations économisent plus de 40 000 \$ par an sur les coûts liés à la conformité par rapport aux anciens outils.** Les organisations peuvent mettre fin à l'utilisation des systèmes de paie et de ressources humaines précédemment utilisés et améliorer leur conformité afin de supprimer les pénalités.

Coûts. Les organisations interrogées ont rapporté les coûts rajustés en fonction des risques suivants :

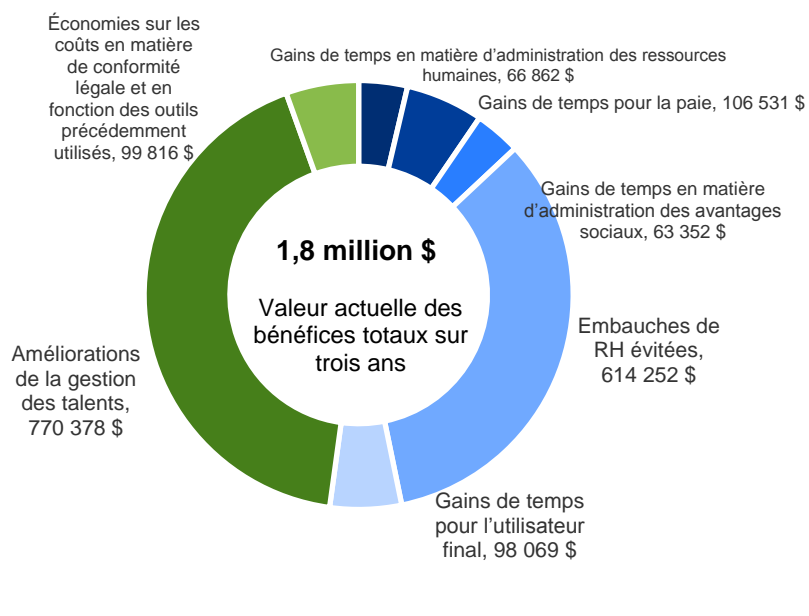
- › **Frais de la solution ADP Workforce Now Services complets.** Frais de gestion payés à ADP pour l'utilisation des Services complets commençant un mois après le début de l'implantation.
- › **Temps des employés et des ressources humaines consacré à l'implantation et à la gestion.** En moyenne, le personnel des ressources humaines consacre 600 heures initiales à l'implantation et 100 heures par an à la gestion continue. Les employés et les ressources humaines reçoivent également une formation concernant les fonctionnalités de la plateforme.

« Je pense que le plus grand des nouveaux défis que nous avons dorénavant est la gestion des ressources humaines. Avant, nous travaillions à petite échelle. Maintenant, grâce à ADP, nous travaillons à l'échelle de l'entreprise et nous disposons du soutien et des ressources nécessaires pour mieux exploiter nos activités. Nous pouvons prendre le temps de rechercher des candidats qui répondent mieux à nos besoins en plus d'encourager les employés et de leur fournir des ressources pour qu'ils puissent s'améliorer afin de favoriser le maintien des effectifs. »

Coordinateur des ressources humaines, de la paie et des créditeurs. centre médical



Les entrevues de cinq clients existants ainsi que l'analyse financière ultérieure de Forrester ont démontré que les organisations semblables à celles qui ont été interrogées ont obtenu des bénéfices de 1,8 million \$ en trois ans pour des coûts d'environ 615 968 \$, ce qui donne une valeur actualisée nette d'environ 1,2 million \$ (toutes les données sont en CAD) et un RCI de 195 %.



La méthodologie TEI aide les entreprises à démontrer, à justifier et à constater la valeur réelle des initiatives de TI autant pour les cadres supérieurs que pour les autres intervenants principaux de l'entreprise.

Infrastructure et méthodologie TEI

À partir des renseignements recueillis lors des entretiens, Forrester a élaboré une étude Total Economic Impact™ (TEI) destinée aux entreprises qui envisagent la mise en œuvre d'ADP Workforce Now Services complets. Cette étude a pour but de déterminer les coûts, les avantages, la flexibilité et les facteurs de risque ayant une incidence sur la décision relative à cet investissement. Forrester a utilisé une approche à niveaux multiples afin d'évaluer les répercussions que la solution ADP Workforce Now Services complets peut avoir sur une organisation :



DILIGENCE RAISONNABLE

Les intervenants ADP et les analystes de Forrester ont été interrogés afin de recueillir des données relatives à Workforce Now Services complets.



ENTREVUES DES CLIENTS

Cinq organisations qui utilisent la solution Workforce Now Services complets ont été interrogées afin d'obtenir des données relatives aux coûts, aux avantages et aux risques.



ORGANISATION COMPOSITE

Une organisation composite a été conçue en fonction des caractéristiques des organisations interrogées.



INFRASTRUCTURE DE MODÈLE FINANCIER

Un modèle financier représentatif des entrevues a été créé à l'aide de la méthodologie TEI et celui-ci a été rajusté selon les risques et en fonction des problèmes et préoccupations des organisations interrogées.



ÉTUDE DE CAS

Quatre éléments fondamentaux du TEI ont été utilisés lors de la modélisation des répercussions d'ADP Workforce Now Services complets : les avantages sociaux, les coûts, la flexibilité et les risques. Étant donné l'expérience accrue des entreprises dans l'analyse du RCI associé aux investissements en matière de technologies de l'information, la méthodologie TEI de Forrester permet d'offrir une image complète des répercussions économiques engendrées lors des décisions d'achat. Veuillez consulter l'annexe A pour obtenir des renseignements supplémentaires concernant la méthodologie TEI.

DÉCLARATIONS

Les lecteurs doivent être avertis des déclarations suivantes :

Cette étude a été mandatée par ADP et réalisée par Forrester Consulting. Ce n'est pas une analyse concurrentielle.

Forrester n'émet aucune hypothèse concernant le RCI potentiel qu'obtiendront les autres organisations. Forrester conseille vivement aux lecteurs d'utiliser leur propre jugement avec le cadre fourni par le rapport pour déterminer la pertinence d'un investissement dans ADP Workforce Now Services complets.

ADP a révisé l'étude et a fait des commentaires, par contre, Forrester a conservé son contrôle éditorial sur l'étude et ses conclusions, et n'a accepté aucune modification allant à l'encontre de ses propres conclusions ou dénaturant le sens de l'étude.

ADP a fourni les noms des clients pour la conduite des entretiens, sans toutefois prendre part à ces derniers.

Le parcours du client avec les Services complets

AVANT ET APRÈS L'INVESTISSEMENT DANS LES SERVICES COMPLETS

Organisations interrogées

Pour les besoins de cette étude, Forrester a réalisé cinq entretiens avec des clients d'ADP Workforce Now Services complets, y compris :

INDUSTRIE	RÉGION	PERSONNE INTERROGÉE	EMPLOYÉS	DÉPLOIEMENT
Organisation de santé comportementale	Siège social situé aux États-Unis	Directeur financier	250 employés	Utilisation des Services complets pendant 9 mois
Entreprise manufacturière	Siège social situé aux États-Unis	Responsable du développement culturel	120 employés	Utilisation des Services complets pendant 2 ans
Installation médicale	Siège social situé aux États-Unis	Coordinateur des ressources humaines, de la paie et des crédetes	135 employés	Utilisation des Services complets pendant 1 an
Intrinsic, pharmaceutique	Siège social situé au Canada	Andrea Kalentzis, gestionnaire des ressources humaines	100 employés	Utilisation des Services complets pendant 1 an
Oxford Medical Imaging, soins de santé	Siège social situé au Canada	Valerie McKenzie-Flynn, directrice des ressources humaines	200 employés	Utilisation des Services complets pendant 1 an

Défis principaux

Le nombre d'employés des cinq organisations interrogées variait entre 100 et 250 employés, mais elles partageaient des frustrations similaires avant d'utiliser ADP Workforce Now Services complets. Chacune d'elles recourait à un ensemble de solutions, notamment un outil de paie de base, un service de base de ressources humaines et des fournisseurs d'avantages sociaux, pour accompagner l'administration des ressources humaines et la conformité à la législation en vigueur. En dépit d'une certaine automatisation des outils et services de base, les organisations continuaient à lutter contre des procédures administratives manuelles et prenantes qui alourdissaient la charge de travail du personnel des ressources humaines. De plus, en raison de leur manque d'intégration, l'utilisation d'outils disparates et uniques contribuait à d'autres inefficacités. Ces enjeux empêchaient les organisations de poursuivre des initiatives stratégiques des ressources humaines destinées à soutenir l'activité et ils les exposaient davantage à des risques en matière de conformité légale. Les personnes interrogées ont partagé des défis précis qui devaient être résolus :

« Comme notre entreprise a connu une croissance pratiquement exponentielle au cours deux ou trois dernières années, nous avons constaté que le besoin d'amélioration des ressources humaines devenait essentiel puisque les employés nous posaient constamment des questions concernant leurs avantages sociaux ou leurs évaluations de rendement. Nous sentions que les employés avaient besoin d'un meilleur service que celui dont nous disposions. Donc, à mesure que nous grandissions, nous devons trouver un moyen de structurer davantage nos activités. »

Andrea Kalentzis, gestionnaire des ressources humaines, Intrinsic



- › **La plupart des procédures des ressources humaines nécessitaient l'utilisation du papier et des réunions pour recueillir les données, entraînant des saisies redondantes de données dans les divers outils précédemment utilisés.** Ces procédures étaient chronophages pour les ressources humaines et les employés, en plus d'être sujettes aux erreurs. Les utilisateurs finaux n'avaient pas accès aux outils et services existants, alors toutes les demandes de soutien étaient envoyées à l'équipe des ressources humaines. Les organisations cherchaient à faire des économies de temps et d'argent par l'automatisation et la simplification des procédures, la suppression du papier, la mise à disposition de fonctionnalités en libre-service et la réduction du temps consacré à la saisie de données manuelle grâce à des systèmes intégrés.
- › **Tandis que la base d'employés continuait à croître rapidement, les procédures manuelles et les recherches chronophages surchargeaient les équipes de ressources humaines.** Les équipes de ressources humaines voulaient soutenir la croissance de l'entreprise, notamment en matière de stratégie, mais sans embaucher de personnes supplémentaires. Les organisations recherchaient un partenaire qui pourrait réduire ce fardeau administratif efficacement et éviter les coûts associés à une capacité supplémentaire afin de libérer du temps pour que les ressources humaines puissent mener plus d'initiatives stratégiques.
- › **La complexité croissante des réglementations et de la législation comportait un risque en matière de conformité.** Les ressources humaines peinaient à suivre les modifications fréquentes et consacraient un temps croissant aux recherches de conformité vis-à-vis de la législation. Les organisations avaient besoin d'experts sur lesquels elles pourraient compter et qui pourraient les tenir informées afin d'éviter sanctions et poursuites liées à la non-conformité.
- › **Les organisations voulaient investir davantage dans la gestion des talents, mais éprouvaient des difficultés à trouver une méthode rentable de le faire.** Les organisations voulaient fournir de meilleurs accès à la formation et au perfectionnement des compétences ainsi qu'à des programmes de perfectionnement professionnel. De plus, elles souhaitaient rationaliser le processus de recrutement, mais ne disposaient pas du temps et de l'expertise nécessaire pour s'y consacrer. Après avoir réduit le temps consacré aux tâches administratives, les organisations ont eu besoin de meilleurs outils, d'orientation et d'aide au développement de pratiques exemplaires pour ces objectifs plus stratégiques.

Besoins en solutions

Les organisations interrogées ont choisi les Services complets d'ADP pour des caractéristiques telles que :

- › Une solution en nuage unifiée qui offre des fonctionnalités améliorées en comparaison des solutions de base utilisées précédemment. La solution reflète automatiquement les modifications à travers la paie, les ressources humaines et les avantages sociaux; elle ne nécessite pas de dépense d'investissement initiale.
- › Un accès à l'analyse et aux outils de création de rapports, qui simplifie la génération de rapports et permet à l'organisation de prendre des décisions stratégiques en fonction des données.

« La gestionnaire des relations est une personne ressource en toute occasion. Je peux simplement l'appeler et lui dire : "On a un problème. Où dois-je aller ?" Elle résout le problème ou me trouve immédiatement la ou les bonnes personnes à contacter. Elles viennent ensuite nous rencontrer pour un entretien. Ça a été formidable. »

Coordinateur des ressources humaines, de la paie et des crédettes, centre médical :



- › Les outils en libre-service et le Centre de services pour responsables et employés, qui fournissent aux utilisateurs finaux un accès aux informations personnelles et leur permettent de mener à bien rapidement les procédures des RH par eux-mêmes.
- › Un gestionnaire des relations spécialisé qui aide à l'implantation et à la mise en place des Services complets tout en étant impliqué activement dans les tâches stratégiques. Le gestionnaire des relations aide le personnel travaillant aux ressources humaines à faire correspondre les objectifs métier à ceux des ressources humaines en plus d'aider à poursuivre les initiatives stratégiques des ressources humaines.
- › Un accès aux spécialistes d'ADP fournissant une aide dédiée à la paie et une équipe qui constitue une extension du département des ressources humaines. Ces experts aident à rationaliser et à alléger les processus, à définir les meilleures pratiques et à demeurer au fait des modifications de législation.

Résultats principaux

Les entretiens ont révélé que les principaux résultats de la solution ADP Workforce Now Services complets comprennent :

- › **À l'origine, les organisations utilisaient les Services complets d'ADP pour relever les défis tactiques que sont l'inefficacité et la croissance rapide.** Même si les organisations utilisaient des solutions de ressources humaines de base avant de recourir aux Services complets d'ADP, elles continuaient à être confrontées à un certain nombre de défis tactiques, tels que les processus devant être complétés à la main, les coûts liés à la conformité et une équipe des ressources humaines en surcapacité. Après avoir investi dans les Services complets d'ADP, les organisations ont rapidement retiré des bénéfices liés à l'automatisation des processus et aux gains de temps. Elles peuvent aussi décharger les processus vers ADP, expérimenter aussi bien les économies de coût liées à la conformité légale que l'élimination de certains risques, évitant ainsi une extension du personnel. Un client ADP, non interrogé dans le cadre de cette étude, a noté que les économies sur la première année seulement approchaient les 400 000 \$ US¹.
- › **Les éléments des Services complets fournissent un soutien tactique et stratégique précieux.** Les organisations s'appuient sur le soutien fourni par l'équipe de service. L'équipe d'ADP répond au numéro 800 pour les employés et les responsables sollicitant de l'aide sur le volet libre-service de la plateforme. Les organisations se délestent de certaines activités administratives chronophages, obtiennent de l'aide en réponse aux questions complexes sur la paie ou sur la recherche des meilleures pratiques et bénéficient de conseils sur les réglementations qui peuvent prêter à confusion. Les organisations s'appuient également sur leur gestionnaire des relations pour aider à coordonner l'utilisation de ces éléments de service. Le recours au gestionnaire des relations et aux spécialistes permet aux ressources humaines de gagner du temps par rapport à certains défis tactiques évoqués ci-dessus. Les spécialistes aident également l'organisation à poursuivre ses initiatives en gestion des talents avec l'expertise en matière de meilleures pratiques.

« Nous parlons avec notre gestionnaire des relations une semaine sur deux et chaque fois que des défis apparaissent à l'horizon, je lui demande son opinion. Elle nous aide également dans l'élaboration de notre stratégie annuelle. L'avoir comme ressource s'est avéré un immense avantage. »

Responsable du développement culturel, entreprise manufacturière



« Si vous proposez des moyens de perfectionnement aux employés, ceux-ci s'en trouvent plus heureux dans leur travail et éprouvent le sentiment de pouvoir s'améliorer d'eux-mêmes. Et plus ils sont satisfaits, plus ils demeurent longtemps au sein de l'organisation. Les gestionnaires ont aussi l'occasion d'offrir des promotions à l'interne, puisqu'ils peuvent suivre la façon dont les employés tirent avantage de ces ressources. »

Coordinateur des ressources humaines, de la paie et des créditaires, centre médical



› **Avec les Services complets d'ADP, les organisations peuvent mener bien plus efficacement leurs initiatives stratégiques.** Grâce au soutien assuré par le gestionnaire des relations et les spécialistes, les organisations peuvent mettre en place de nouvelles façons de travailler, comme le travail à distance. Les organisations peuvent mettre à profit les fonctionnalités de création de rapports pour accéder aux données et communiquer celles-ci rapidement, guidant la stratégie d'organisation. Les organisations peuvent aussi proposer et encourager le perfectionnement professionnel et des compétences afin d'améliorer l'engagement des employés, d'encourager les promotions et mutations internes, et, en fin de compte, de favoriser le maintien du personnel au sein de l'organisation. Comme l'explique le coordinateur des ressources humaines, de la paie et des créditeurs : « Nous effectuons maintenant des évaluations de rendement et des vérifications sur ADP. Tout se trouve sur le système, aussi bien les objectifs des employés que la façon dont ils sont notés. C'est une excellente chose pour eux, car ils peuvent consulter leurs évaluations à tout instant et voir les points où ils peuvent s'améliorer. Et nous pouvons passer en revue les évaluations pour déterminer qui pourrait convenir aux postes disponibles en interne. C'est un atout majeur pour nous. »

Organisation composite

À partir des entretiens réalisés, Forrester a élaboré un cadre TEI et créé une organisation composite, ainsi qu'une analyse du RCI qui présente les domaines financièrement touchés. L'organisation composite est représentative des cinq organisations interrogées par Forrester et est utilisée afin de présenter l'analyse financière globale dans la section suivante. L'organisation composite synthétisée par Forrester à partir des entrevues client comporte les caractéristiques suivantes :

Description de l'organisation composite : L'organisation de taille moyenne compte des bureaux aux États-Unis et au Canada. Elle compte un total de 160 employés à la fin de la première année et augmentera ce chiffre à 190 d'ici la fin de sa troisième année. Avant de passer aux Services complets, l'organisation utilisait un ensemble d'outils et de services de gestion des ressources humaines, de la paie et des avantages sociaux.

Caractéristiques de déploiement : L'organisation utilise la majorité des fonctions de la plateforme des Services complets pour ses RH, son service de la paie et des avantages sociaux, le recrutement et la gestion du rendement. L'organisation a tiré pleinement avantage des éléments de services de l'offre et mis à profit les compétences du gestionnaire des relations et des spécialistes ADP pour décharger certaines procédures vers ADP, affiner et rationaliser les processus, encourager l'adoption d'outils en libre-service à travers l'organisation, et prendre des décisions stratégiques pour l'optimisation des effectifs en matière de soutien des objectifs et besoins commerciaux. Nombre de ces initiatives stratégiques sont envisagées pour un avenir proche, puisque l'organisation en est encore à ses débuts dans l'utilisation des Services complets d'ADP.



Hypothèses clés
190 employés à la
3e année

2 employés des RH

Croissance rapide

Ont remplacé les outils
et services précédents
par ADP

Analyses financières

AVANTAGE QUANTIFIÉ ET DONNÉES SUR LES COÛTS TELS QU'APPLIQUÉS À L'ORGANISATION COMPOSITE.

Bénéfices totaux

RÉF.	AVANTAGE	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE	TOTAL	VALEUR ACTUELLE
Atr	Gains de temps en matière d'administration des ressources humaines	21 189 \$	29 002 \$	31 452 \$	81 643 \$	66 862 \$
Btr	Gains de temps pour la paie	35 756 \$	45 026 \$	48 999 \$	129 781 \$	106 531 \$
Ctr	Gains de temps en matière d'administration des avantages sociaux	21 635 \$	27 044 \$	28 396 \$	77 074 \$	63 352 \$
Dtr	Embauches RH évitées	247 000 \$	247 000 \$	247 000 \$	741 000 \$	614 252 \$
Etr	Gains de temps pour l'utilisateur final	36 252 \$	39 651 \$	43 049 \$	118 952 \$	98 069 \$
Ftr	Améliorations de la gestion des talents	280 670 \$	316 030 \$	338 130 \$	934 830 \$	770 378 \$
Gtr	Économies sur les coûts en matière de conformité légale et en fonction des outils précédemment utilisés	40 138 \$	40 138 \$	40 138 \$	120 413 \$	99 816 \$
	Bénéfices totaux (rajustés en fonction des risques)	682 639 \$	743 890 \$	777 164 \$	2 203 693 \$	1 819 261 \$

Gains de temps en matière d'administration des ressources humaines

Avant l'implantation de la solution ADP Workforce Now Services complets, l'équipe des RH investissait un temps croissant dans les tâches administratives. Celles-ci comprenaient le contrôle des feuilles de présence, la saisie des données d'employés dans plusieurs systèmes, la création de rapports à l'aide de tableaux Excel disparates, les communications sur papier avec les employés, en plus du temps consacré à la recherche de pratiques exemplaires et de conformité. Ces processus se sont vite retrouvés alourdis par la base d'employés en croissance rapide. De plus, suite à la croissance de l'organisation, les employés ont commencé à demander aux ressources humaines des systèmes et des programmes plus sophistiqués. Grâce aux Services complets d'ADP :

- › L'organisation composite peut supprimer les processus nécessitant un support papier, automatiser ou décharger ces processus vers ADP, proposer des outils en libre-service, tels que le numéro 800, de telle sorte que les employés puissent procéder aux modifications et accéder aux informations eux-mêmes et générer rapidement des rapports à l'aide des systèmes intégrés. Un système RH unifié permet le partage de données entre tous les bureaux de façon cohérente et aisément accessible.

Le tableau ci-dessus présente le total de tous les bénéfices relevés dans les domaines répertoriés ci-dessous, ainsi que les valeurs actuelles, avec un taux d'actualisation de 10 %. Sur une période de trois ans, l'organisation composite devrait générer des retombées globales rajustées en fonction des risques à une valeur actuelle de 1,8 million \$.

- › L'organisation utilise la page d'accueil d'ADP comme un système intranet pour les communications au sein de l'organisation. Comme le responsable du développement culturel l'a souligné : « Un énorme avantage supplémentaire d'ADP est que nous utilisons la page de portail comme moyen principal de transmission des communications pour l'ensemble de l'organisation. Avant ADP, il nous fallait beaucoup de temps pour créer des brochures à afficher sur les babillards et nous perdions du temps à localiser notre personnel. »
- › L'organisation composite s'appuie aussi sur le gestionnaire des relations et les spécialistes d'ADP, qui les conseillent en matière de recherche de pratiques exemplaires et de conformité, permettant aux ressources humaines d'économiser encore plus de temps.

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › L'organisation peut économiser 320 heures travaillées au niveau de ses ressources humaines la première année, alors que l'équipe des ressources humaines est encore dans un processus de découverte des fonctionnalités de la plateforme et de l'équipe de service. Au terme de la 3e année, l'organisation économise 475 heures travaillées, par rapport aux solutions préalablement utilisées.
- › La rémunération horaire moyenne (y compris le montant des avantages sociaux) est de 82 \$ US pour l'équipe des ressources humaines.
- › Forrester projette une productivité à 85 %, en supposant qu'une majorité de ce gain de temps sera réinvesti dans des activités productives.

Les risques pouvant avoir une incidence sur cette économie sur les coûts comprennent :

- › La valeur du gain de temps dépend des processus et systèmes antérieurs ainsi que de la taille de l'équipe des ressources humaines.
- › Différentes utilisations des Services complets peuvent avoir une incidence sur les gains de temps réalisés.
- › L'efficacité avec laquelle les ressources humaines récupèrent ce temps pour augmenter la productivité.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce bénéfice à la baisse de 5 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 66 862 \$.

« Nous utilisons la page d'accueil du site d'ADP comme un système intranet pour notre organisation. Nous disposons de liens vers le manuel de l'employé et c'est là que notre personnel se connecte ou se déconnecte le matin grâce aux feuilles de présence. Nous l'utilisons également pour partager notre reconnaissance envers les employés. Lorsque quelqu'un reçoit un commentaire exceptionnel, nous le partageons sur la plateforme et le soulignons. C'est un point de rassemblement et ça nous a aidés à rationaliser l'organisation dans son entier. »

Valerie McKenzie-Flynn, Directrice des ressources humaines, Oxford Medical Imaging



Le risque d'impact, qui correspond au risque que les investissements ne répondent pas aux besoins d'affaires et de technologie de l'organisation, réduisant le bénéfice total. Plus l'incertitude est grande, plus grande est la marge de résultats possibles.

Gains de temps en matière d'administration des ressources humaines : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE
A1	Total des heures économisées sur les tâches administratives des ressources humaines		320	438	475
A2	Rémunération horaire moyenne totale		82 \$	82 \$	82 \$
A3	Mesure des valeurs de productivité		85 %	85 %	85 %
At	Gains de temps en matière d'administration des ressources humaines	A1*A2*A3	22 304 \$	30 529 \$	33 108 \$
	Rajustement en fonction des risques	↓ 5 %			
Atr	Gains de temps en matière d'administration des ressources humaines (rajustement selon les risques)		21 189 \$	29 002 \$	31 452 \$

Gains de temps pour la paie

L'organisation composite utilisait un outil de paie de base, tout en continuant de gérer elle-même de nombreuses procédures de la paie, les mises à jour, la vérification du temps travaillé et des présences et le soutien des employés. Le manque de compatibilité entre le système de la paie et les autres systèmes créait des erreurs de données, le besoin de les corriger manuellement et la création de rapports qui prenaient du temps. Grâce à la plateforme intégrée des Services complets d'ADP :

- › Les erreurs de communication entre la paie et les autres systèmes sont éliminées, ce qui engendre des données plus cohérentes et fidèles.
- › La plupart des procédures de la paie peuvent être automatisées ou déchargées vers ADP; les spécialistes ADP peuvent fournir des conseils sur la conformité légale et la législation en vigueur sur les impôts, de même que de l'aide aux employés.
- › L'équipe des ressources humaines peut aussi générer facilement des rapports de paie aux fins d'analyse et les employés peuvent utiliser les outils en libre-service et le numéro 800 pour accéder à leurs informations et poser des questions, ce qui représente une économie de temps additionnelle pour l'équipe.

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › L'organisation composite permet un gain de temps de 540 heures en tâches liées à la paie la première année, pour atteindre 740 heures la troisième année.
- › La rémunération horaire moyenne est de 82 \$ pour l'équipe des ressources humaines.
- › La récupération de la productivité atteint 85 % pour la réaffectation du temps de travail.

Les risques pouvant modifier cette économie sur les coûts comprennent :

- › La valeur du gain de temps, qui dépend des processus et systèmes antérieurs, ainsi que du nombre d'équivalents temps plein (ETP) touchés.
- › L'utilisation différente de l'offre des Services complets, qui peut avoir une incidence sur les gains de temps réalisés.
- › L'efficacité avec laquelle les ETP récupèrent ce temps pour augmenter la productivité.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce bénéfice à la baisse de 5 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 106 531 \$.



À l'aube de sa
3e année, l'organisation
aura économisé
740 heures en tâches
liées à la paie par
année.

Gains de temps pour la paie : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE
B1	Total des heures économisées sur les activités de paie		540	680	740
B2	Rémunération horaire moyenne totale		82 \$	82 \$	82 \$
B3	Mesure des valeurs de productivité		85 %	85 %	85 %
Bt	Gains de temps pour la paie	$B1*B2*B3$	37 638 \$	47 396 \$	51 578 \$
	Rajustement en fonction des risques	↓5 %			
Btr	Gains de temps pour la paie (ajustés en fonction des risques)		35 756 \$	45 026 \$	48 999 \$

Gains de temps en matière d'administration des avantages sociaux

La plupart des processus de gestion des avantages sociaux de l'organisation composite qui étaient précédemment manuels ou basés sur le papier sont rationalisés grâce à la plateforme ADP Workforce Now. Avec la plateforme ADP Workforce Now :

- › L'organisation composite utilise les outils d'enregistrement pour l'inscription initiale et les modifications du statut d'inscription. Avant l'utilisation de la plateforme Workforce Now, l'équipe des ressources humaines rencontrait les employés pour accomplir certaines tâches administratives papier et les inscrire aux avantages sociaux, puis se connectait ou appelait les opérateurs pour les inscrire. Désormais, les employés peuvent accéder à la plateforme et cliquer pour faire leurs choix; ADP transmet automatiquement les informations aux opérateurs.
- › L'organisation peut faire le suivi de ses régimes d'avantages sociaux et en garantir la conformité grâce à l'intégration à la paie ADP et aux fonctionnalités de création de rapports.

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › L'équipe des ressources humaines économise 320 heures en administration des avantages sociaux la première année, économies qui s'élèvent à 420 heures la troisième année.
- › La rémunération horaire moyenne est de 82 \$ pour l'équipe des ressources humaines.
- › La récupération de la productivité atteint 85 % pour la réaffectation du temps de travail.

Les risques pouvant modifier cette économie sur les coûts comprennent :

- › La valeur du gain de temps, qui dépend des processus et systèmes antérieurs, ainsi que du nombre d'équivalents temps plein touchés. L'utilisation différente des fonctionnalités de la plateforme Workforce Now peut avoir une incidence sur les gains de temps réalisés.
- › L'efficacité avec laquelle les ETP récupèrent ce temps pour augmenter la productivité.



À l'aube de la 3e année, l'organisation aura économisé 420 heures en tâches liées à l'administration des avantages sociaux.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce bénéfice à la baisse de 3 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 63 352 \$.

Gains de temps en matière d'administration des avantages sociaux : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE
C1	Total des heures économisées sur l'administration des avantages sociaux		320	400	420
C2	Rémunération horaire moyenne totale		82 \$	82 \$	82 \$
C3	Mesure des valeurs de productivité		85 %	85 %	85 %
Ct	Gains de temps en matière d'administration des avantages sociaux	$C1 \times C2 \times C3$	22 304 \$	27 880 \$	29 274 \$
	Rajustement en fonction des risques	↓3 %			
Ctr	Gains de temps en matière d'administration des avantages sociaux (rajustés en fonction des risques)		21 635 \$	27 044 \$	28 396 \$

Embauches RH évitées

En plus de l'économie de temps pour le personnel existant au sein de l'équipe des RH, de la paie et de l'administration des avantages sociaux, les personnes interrogées ont également noté que le contexte existant et la croissance rapide de l'entreprise auraient mené à l'embauche de personnel supplémentaire afin de maintenir les processus manuels et inefficaces, les règlements complexes et le recrutement et la gestion des talents.

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › Deux embauches RH auraient été requises si l'organisation n'avait pas investi dans les Services complets. Grâce aux Services complets, l'organisation peut rationaliser et automatiser ses processus tout en s'appuyant sur le gestionnaire de relations et les spécialistes ADP pour décharger certaines tâches de ressources humaines et de recherche.
- › Ces embauches supplémentaires auraient été considérées comme des postes d'échelon inférieur avec une rémunération annuelle moyenne totale atteignant 130 000 \$.

Les risques pouvant modifier cette économie sur les coûts comprennent :

- › Le rythme de croissance de l'organisation, les défis posés par le contexte existant et le potentiel d'amélioration au niveau de l'efficacité en passant aux Services complets.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce bénéfice à la baisse de 5 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 614 252 \$.



Deux embauches RH auraient été requises sans les services d'ADP.

Embauches RH évitées : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE
D1	Embauches RH évitées		2	2	2
D2	Rémunération annuelle moyenne totale		130 000 \$	130 000 \$	130 000 \$
Dt	Embauches RH évitées	D1*D2	260 000 \$	260 000 \$	260 000 \$
	Rajustement en fonction des risques	↓5 %			
Dtr	Embauches RH évitées (rajustées en fonction des risques)		247 000 \$	247 000 \$	247 000 \$

Gains de temps pour l'utilisateur final

De nouveaux outils intégrés, l'automatisation de procédures additionnelles et l'amélioration des processus ont également eu un impact positif sur les employés et les gestionnaires.

Grâce aux Services complets d'ADP :

- › Les employés peuvent remplir eux-mêmes la plupart des procédures, comme la modification des informations personnelles, l'inscription aux avantages sociaux, la consultation des bulletins de paie et des documents fiscaux, le tout sans attendre l'assistance de leur service des ressources humaines.
- › Les gestionnaires peuvent exécuter plus rapidement les évaluations du rendement et s'occuper des demandes de congés, entre autres.
- › Si les employés ou les gestionnaires ont besoin d'aide, ils peuvent appeler leurs centres de services respectifs pour bénéficier d'une assistance rapide.

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › Chaque utilisateur final économise en moyenne 6 heures travaillées par année sur les tâches liées aux ressources humaines par rapport à la solution précédemment utilisée.
- › La rémunération horaire moyenne des utilisateurs finaux est de 53 \$.
- › La récupération de la productivité est légèrement inférieure à 75 % en raison du nombre plus élevé d'utilisateurs finaux et du gain de temps total par individu inférieur comparativement au service des ressources humaines.

Les risques pouvant modifier cette économie sur les coûts comprennent :

- › La valeur du gain de temps, qui dépend des processus et systèmes antérieurs, ainsi que du nombre d'équivalents temps plein touchés.
- › L'utilisation différente de l'offre des Services complets, qui peut avoir une incidence sur les gains de temps réalisés.
- › Le niveau de gestion du changement requis pour favoriser l'adoption des outils en libre-service ainsi que le degré de formation nécessaire pour assurer une utilisation efficace des services d'ADP par les utilisateurs finaux.



Les capacités de libre-service d'ADP permettent à l'utilisateur final d'accomplir des tâches de RH sans nécessiter l'assistance de l'équipe des ressources humaines.

- › L'efficacité avec laquelle les ETP récupèrent ce temps pour augmenter la productivité.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce bénéfice à la baisse de 5 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 98 069 \$.

Gains de temps pour l'utilisateur final : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE
E1	Nombre d'employés		160	175	190
E2	Gain de temps moyen par employé par an (en heures)		6	6	6
E3	Rémunération horaire moyenne totale		53 \$	53 \$	53 \$
E4	Mesure des valeurs de productivité		75 %	75 %	75 %
Et	Gains de temps pour l'utilisateur final	$E1 * E2 * E3 * E4$	38 160 \$	41 738 \$	45 315 \$
	Rajustement en fonction des risques	↓5 %			
Etr	Gains de temps pour l'utilisateur final (rajustés en fonction des risques)		36 252 \$	39 651 \$	43 049 \$

Améliorations de la gestion des talents

L'une des premières améliorations de la gestion des talents auxquelles l'organisation composite a procédé a concerné la formation professionnelle. Avant la mise en place des Services complets, l'organisation devait payer pour bénéficier de programmes de développement des compétences ou de formations en matière de sécurité sur site, sinon elle devait envoyer les employés à des formations externes. Il devenait cependant très dispendieux de recourir aux services externes, sans compter que ceux-ci ne répondaient pas toujours de façon satisfaisante aux objectifs de formation. Grâce aux Services complets, l'organisation peut offrir une grande variété de cours en ligne, dont des cours obligatoires et des programmes de perfectionnement supplémentaires. Les employés ont un plus grand contrôle sur les cours qu'ils suivent sans avoir à se soucier des coûts de formation à l'externe. Les cours servent également de ressources aux employés qui désirent explorer de nouvelles perspectives au sein de l'organisation ainsi qu'à la direction, qui peut consulter les formations suivies dans le cadre du recrutement à l'interne ou de promotions.

En plus de pouvoir offrir des programmes de perfectionnement des compétences, l'organisation peut par la même occasion améliorer ses processus de gestion du rendement. Avant la mise en place des Services complets d'ADP, les évaluations du rendement étaient basées sur papier et devaient être classées une fois remplies; la consultation de ces renseignements prenait donc beaucoup de temps, autant pour les employés que pour les ressources humaines. Grâce à ADP, les évaluations du rendement et les programmes de perfectionnement professionnel sont facilement accessibles à même la plateforme.

« Grâce à ADP, il nous est possible de savoir qui a suivi ou n'a pas suivi les cours. Comme certaines de nos formations sont obligatoires pour différents rôles, il est très utile d'avoir accès à cette information au moment de l'évaluation de rendement. Nous pouvons ainsi attribuer des cours et des formations aux employés, après quoi ils peuvent les suivre selon les besoins. »

*Valerie McKenzie-Flynn,
Directrice des ressources
humaines, Oxford Medical
Imaging*



Enfin, l'organisation peut recruter de façon plus efficace et rentable pour pourvoir les postes disponibles. Avant la mise en place des Services complets, l'organisation devait prendre beaucoup de temps et avoir recours à des services externes pour pourvoir ses postes. Grâce à ADP, l'équipe des ressources humaines peut recruter plus efficacement sans avoir recours aux services de recrutement externes, ce qui diminue les coûts d'embauche.

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › Les cours en ligne et le programme de perfectionnement professionnel amélioré ont eu pour répercussion globale d'inciter les employés à demeurer au sein de l'organisation, que ce soit en accédant à des échelons supérieurs dans leurs fonctions ou en choisissant d'occuper des postes différents.
- › Le taux de rotation de 12 % de l'organisation a baissé de 20 % au terme de la troisième année et l'organisation s'attend à de nouvelles améliorations de son taux de rotation à mesure que les capacités de recrutement sont mises en place. Il en résulte qu'au terme de la troisième année, cinq postes de moins avaient dû être pourvus.
- › La croissance de l'organisation est rapide et 33 postes doivent être pourvus en moyenne chaque année. Parmi ces nouvelles embauches, 15 sont attribuables en moyenne à la croissance de l'organisation; les autres sont le résultat du roulement du personnel.
- › Avant d'utiliser les services d'ADP, les coûts de recrutement moyens étaient de 26 000 \$. Grâce à ADP, ces coûts ont baissé à 16 900 \$.

Les risques pouvant modifier cette économie sur les coûts comprennent :

- › Les répercussions sur les talents peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre, étant donné qu'elles dépendent du contexte existant, de la façon dont l'organisation utilise les Services complets d'ADP pour la gestion des talents, ainsi que de la capacité de l'organisation à cibler les effets de la transition vers ADP au niveau de certaines mesures de roulement de personnel et de recrutement.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce bénéfice à la baisse de 15 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 770 378 \$.

« Je viens de rencontrer une employée nouvellement embauchée aujourd'hui et je lui ai montré l'ensemble des formations disponibles. . . . Ça l'a visiblement fait réfléchir. Les employés ayant commencé récemment comprennent que les occasions qu'offre ADP ne leur coûtent rien. Il est évident que ça attire les gens. »

Coordinateur des ressources humaines, de la paie et des créditeurs, centre médical



Améliorations de la gestion des talents : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	1 ^{re} ANNÉE	2 ^e ANNÉE	3 ^e ANNÉE
F1	Réduction des coûts de formation		13 000 \$	13 000 \$	13 000 \$
F2	Nombre d'employés		160	175	190
F3	Taux de rotation avant l'utilisation des services ADP		12 %	12 %	12 %
F4	Amélioration du taux de rotation attribuable à ADP		5 %	15 %	20 %
F5	Nombre de nouveaux employés par an		33	32	33
F6	Postes de moins à pourvoir		1	4	5
F7	Coût de recrutement moyen, avant ADP		26 000 \$	26 000 \$	26 000 \$
F8	Coût de recrutement moyen, avec ADP		16 900 \$	16 900 \$	16 900 \$
F9	Réduction des coûts de recrutement	$(F5*(F7-F8))+(F6*F8)$	317 200 \$	358 800 \$	384 800 \$
Ft	Améliorations de la gestion des talents	F1+F9	330 200 \$	371 800 \$	397 800 \$
	Rajustement en fonction des risques	↓15 %			
Ftr	Améliorations de la gestion des talents (ajustées en fonction des risques)		280 670 \$	316 030 \$	338 130 \$

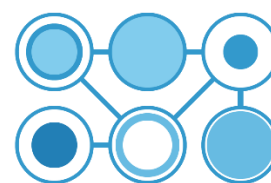
Économies sur les coûts en matière de conformité légale et en fonction des outils précédemment utilisés

Avant l'utilisation des Services complets d'ADP, le manque d'intégration des systèmes autonomes de l'organisation suscitait des problèmes de conformité liés aux retenues sur la paie pour les cotisations aux régimes de retraite. Les modifications apportées aux avantages sociaux n'étaient pas toujours répercutées dans la paie et inversement, ou n'étaient pas saisies correctement, ce qui se traduisait par des erreurs à l'origine de pénalités.

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › L'organisation a mis à profit l'expertise d'ADP en matière de conformité légale et d'intégration des systèmes afin de réduire le nombre d'erreurs et le risque en matière de conformité.
- › L'organisation économise en moyenne 9 750 \$ par année en pénalités par rapport à la période précédant l'adoption des services d'ADP. De plus, bien que ce ne soit pas pertinent pour l'organisation composite, ADP contribue à réduire les problèmes liés à la conformité, évitant aux organisations de continuer à payer des amendes et des pénalités, tout en éliminant les risques de poursuites.
- › Les Services complets d'ADP ont remplacé le système de paie et le service de Ressources humaines de base utilisés par l'organisation, permettant des économies de 32 500 \$ par année.

Les risques pouvant modifier cette économie sur les coûts comprennent :



Le système de ressources humaines intégré d'ADP permet de réduire le nombre d'erreurs et le risque en matière de conformité légale.

- › L'éventail des gains tels que fournis par les organisations interrogées, étant donné que les économies dépendront des processus et systèmes précédemment mis en place de même que des risques en matière de conformité légale.
- › Les bénéfices varieront en fonction de la capacité des Services complets à trouver une solution aux défis en matière de conformité et à remplacer les outils précédemment utilisés.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce bénéfice à la baisse de 5 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 99 816 \$.

Économies sur les coûts en matière de conformité légale et en fonction des outils précédemment utilisés : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE
G1	Économie sur les coûts en matière de conformité légale		9 750 \$	9 750 \$	9 750 \$
G2	Économies sur les coûts par rapport aux outils précédemment utilisés		32 500 \$	32 500 \$	32 500 \$
Gt	Économies	G1+G2	42 250 \$	42 250 \$	42 250 \$
	Rajustement en fonction des risques	↓5 %			
Gtr	Économies (rajustées en fonction des risques)		40 138 \$	40 138 \$	40 138 \$

Flexibilité

La valeur de la flexibilité est unique pour chaque client, et le calcul de cette valeur varie d'une organisation à une autre. Il existe plusieurs cas de figure dans lesquels un client pourrait choisir d'implanter Workforce Now Services complets et ensuite découvrir de nouvelles utilisations ou occasions d'affaires possibles. Les personnes interrogées ont toutes opté pour un déploiement progressif des Services complets, se concentrant en premier lieu sur les objectifs tactiques « payants » (amélioration des processus et réduction des risques) pour ensuite mettre l'accent sur des initiatives plus stratégiques, comme la gestion du talent. Les objectifs à venir liés à l'ajout de fonctionnalités ADP Workforce Now Services complets et de conseils de spécialistes d'ADP comprennent :

- › Explorer de nouveaux processus et modèles de travail, tels que le télétravail, pour aider l'organisation à recruter et retenir les candidats les plus talentueux tout en examinant de nouveaux programmes en ressources humaines, comme le programme sur la santé et la sécurité.
- › Améliorer les outils et services de recrutement, ce qui comprend l'amélioration des descriptions de postes, l'analyse comparative des échelles salariales, le suivi des candidats et le développement de services de recrutement complets. Ceci permettra d'améliorer davantage l'efficacité du processus de recrutement et de confier aux candidats des responsabilités mieux adaptées à leur profil de façon à favoriser la rétention de personnel et la diminution des coûts de recrutement.

La flexibilité, telle que définie par l'étude TEI, représente un investissement dans des capacités ou des compétences supplémentaires qui pourraient constituer un avantage commercial dans le cadre d'investissements ultérieurs. La flexibilité représente la capacité d'une organisation à prendre, ou non, des initiatives de nature commerciale.

- › Mettre à profit les fonctionnalités de création de rapports de la solution ADP Workforce Now afin de prendre des décisions stratégiques fondées sur les données. Comme le responsable du développement culturel l'a souligné : « Nous avons examiné les coûts en heures supplémentaires associées au codage, en plus des coûts associés à notre rotation de personnel, et pouvons maintenant fournir ces renseignements aux dirigeants. Pour l'instant, nous n'avons pas effectué de changements, mais l'information est désormais disponible, ce qui permet aux dirigeants de prendre les décisions qui s'imposent plus rapidement et sur la base d'informations plus détaillées. »

La flexibilité serait également mesurée lorsque prise en compte dans le cadre de l'évaluation d'un projet précis (description plus détaillée à l'annexe A).

« Nous avons examiné les coûts en heures supplémentaires associées au codage, en plus des coûts associés à notre rotation de personnel, et pouvons maintenant fournir ces renseignements aux dirigeants. Pour l'instant, nous n'avons pas effectué de changements, mais l'information est désormais disponible, ce qui permet aux dirigeants de prendre les décisions qui s'imposent plus rapidement et sur la base d'informations plus détaillées. »

Responsable du développement culturel, entreprise manufacturière



Coûts totaux

RÉF.	COÛT	INITIAL	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE	TOTAL	VALEUR ACTUELLE
Htr	Coûts de Workforce Now Services complets	30 576 \$	183 456 \$	200 655 \$	217 854 \$	632 541 \$	526 862 \$
ltr	Coûts de mise en place et de gestion	63 173 \$	10 446 \$	10 391 \$	10 446 \$	94 457 \$	89 106 \$
	Coûts totaux (ajustés en fonction des risques)	93 749 \$	193 902 \$	211 046 \$	228 300 \$	726 998 \$	615 968 \$

Coûts de Workforce Now Services complets

La première dépense représente les frais associés à l'utilisation de la solution Workforce Now Services complets. Le prix est basé sur l'utilisation des Services complets, y compris toute fonctionnalité à coût supplémentaire.

- › L'organisation composite profite de Workforce Now pour son service de ressources humaines, pour son service de paie, pour effectuer le suivi du rendement des employés, pour le recrutement et pour gérer les avantages sociaux.
- › L'organisation composite commence à payer les frais de service un mois après la mise en place du service. Les frais associés à la période de mise en place de trois mois sont indiqués sous la colonne « Initial » et comprennent les frais de service des deux mois qui suivent le premier mois.
- › Les coûts augmentent au cours des trois années de la projection en fonction de la croissance de l'organisation.

Le tableau ci-dessus présente le total de tous les coûts associés aux domaines répertoriés ci-dessous, ainsi que les valeurs actuelles, avec un taux d'actualisation de 10 %. Sur une période de trois ans, les coûts totaux de l'organisation composite, rajustés en fonction des risques, devraient s'établir à une valeur actuelle de près de 616 000 \$.

Le risque lié à la mise en place correspond au risque qu'un investissement proposé s'écarte des attentes de départ ou des prévisions, entraînant des coûts plus élevés que prévu. Plus l'incertitude est grande, plus la plage de résultats potentiels est étendue en matière d'estimation des coûts.

Les risques pouvant modifier ces coûts comprennent :

- › Le coût des solutions varie d'une organisation à une autre en fonction des contrats de licence, de l'utilisation et de la taille de l'entreprise, d'autres produits cédés sous licence par un même fournisseur et d'autres réductions.

Afin de tenir compte de ces risques, Forrester a rajusté ce coût à la hausse de 5 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 526 862 \$.

Coûts de Workforce Now Services complets : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	INITIAL	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE
Ht	Coûts de Workforce Now Services complets		29 120 \$	174 720 \$	191 100 \$	207 480 \$
	Rajustement en fonction des risques	↑5 %	□			
Htr	Coûts de la solution Workforce Now Services complets (rajustés en fonction des risques)		30 576 \$	183 456 \$	200 655 \$	217 854 \$

Coûts de mise en place et de gestion

Pour l'organisation composite, Forrester suppose que :

- › Trois mois ont été consacrés à la mise en place des Services complets.
- › Le responsable de la mise en place d'ADP a coordonné les actions d'ADP et des ressources internes au cours de ces trois mois. L'organisation estime que les deux responsables des ressources humaines ont consacré 600 heures à la préparation de la mise en place et 40 heures en activités de formation relatives aux nouvelles fonctionnalités de la solution.
- › L'équipe des ressources humaines consacre en moyenne 100 heures par année en discussions et aides au dépannage avec le gestionnaire des relations et les spécialistes d'ADP au moyen du numéro 1 800. L'équipe des ressources humaines prend également le temps de s'initier aux nouvelles fonctionnalités en complément au déploiement des Services complets d'ADP et de toute autre activité de formation en cours.
- › Le gestionnaire des relations a fourni une formation initiale pour les employés de l'organisation afin de leur présenter la plateforme et les diverses fonctionnalités en libre-service. Chaque employé consacre 1 heure à cette activité de formation initiale. L'équipe des ressources humaines donne cette formation d'une (1) heure aux nouveaux employés de manière continue.



Trois mois
Durée totale de mise en place et de déploiement

Les risques pouvant modifier ces coûts comprennent :

- › Le nombre d'employés de l'organisation.
- › L'envergure du déploiement et la difficulté à effectuer la migration des anciens systèmes ou processus aux nouveaux.

- › Le niveau d'expertise en ressources humaines de l'organisation qui sollicite les services d'ADP et la courbe d'apprentissage associée à la maîtrise des nouvelles fonctionnalités et à l'amélioration des processus.
- › Les changements qui doivent être apportés par la direction en fonction de la courbe d'apprentissage des employés.

Afin de prendre ces risques en considération, Forrester a rajusté ce coût à la hausse selon une marge de 5 % pour obtenir une valeur actuelle sur trois ans rajustée en fonction des risques de 89 106 \$.

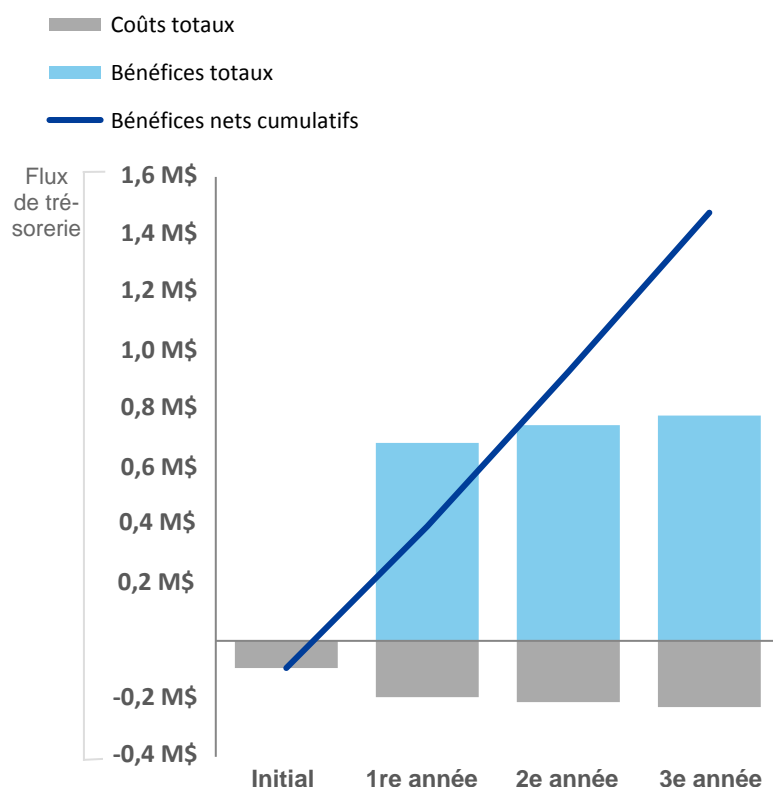
Coûts de mise en place et de gestion : Tableau de calcul

RÉF.	MESURE	CALC.	INITIAL	1re année	2e année	3e année
I1	Nombre d'heures consacrées à la mise en place et à la gestion		600	100	100	100
I2	Nombre d'heures consacrées à la formation des administrateurs		40			
I3	Nombre d'heures consacrées à la formation des utilisateurs		145	33	32	33
I4	Rémunération horaire moyenne totale, administrateurs		82 \$	82 \$	82 \$	82 \$
I5	Rémunération horaire moyenne totale, utilisateurs		53 \$	53 \$	53 \$	53 \$
It	Coûts de mise en place et de gestion	$((I1+I2)*I4)+(I3*I5)$	60 165 \$	9 949 \$	9 896 \$	9 949 \$
	Rajustement en fonction des risques	↑5 %	□			
Itr	Coûts de mise en place et de gestion (rajustés en fonction des risques)		63 173 \$	10 446 \$	10 391 \$	10 446 \$

Résumé financier

MESURES SUR TROIS ANS RAJUSTÉES EN FONCTION DES RISQUES

Diagramme du flux de trésorerie (ajusté en fonction des risques)



Le bilan financier qui est calculé dans les sections Bénéfices et Coûts peut être utilisé pour déterminer le rendement du capital investi (RCI), la valeur actualisée nette (VAN) ainsi que la période de recouvrement des investissements de l'organisation composite. Forrester suppose un taux d'actualisation annuel de 10 % dans le cadre de cette analyse.



Nous avons calculé le RCI, la VAN et la période de recouvrement, rajustés en fonction des risques, en appliquant les facteurs de rajustement aux risques aux résultats sans rajustement qui figurent dans chaque section Bénéfices et Coûts.

Tableau du flux de trésorerie (ajusté en fonction des risques)

	INITIAL	1re ANNÉE	2e ANNÉE	3e ANNÉE	TOTAL	VALEUR ACTUELLE
Coûts totaux	(93 749 \$)	(193 902 \$)	(211 046 \$)	(228 300 \$)	(726 998 \$)	(615 968 \$)
Bénéfices totaux	0 \$	682 639 \$	743 890 \$	777 164 \$	2 203 693 \$	1 819 261 \$
Gains nets	(93 749 \$)	488 737 \$	532 844 \$	548 863 \$	1 476 695 \$	1 203 293 \$
RCI						195 %
Période de recouvrement						2,3 mois

ADP Workforce Now Services complets : Aperçu

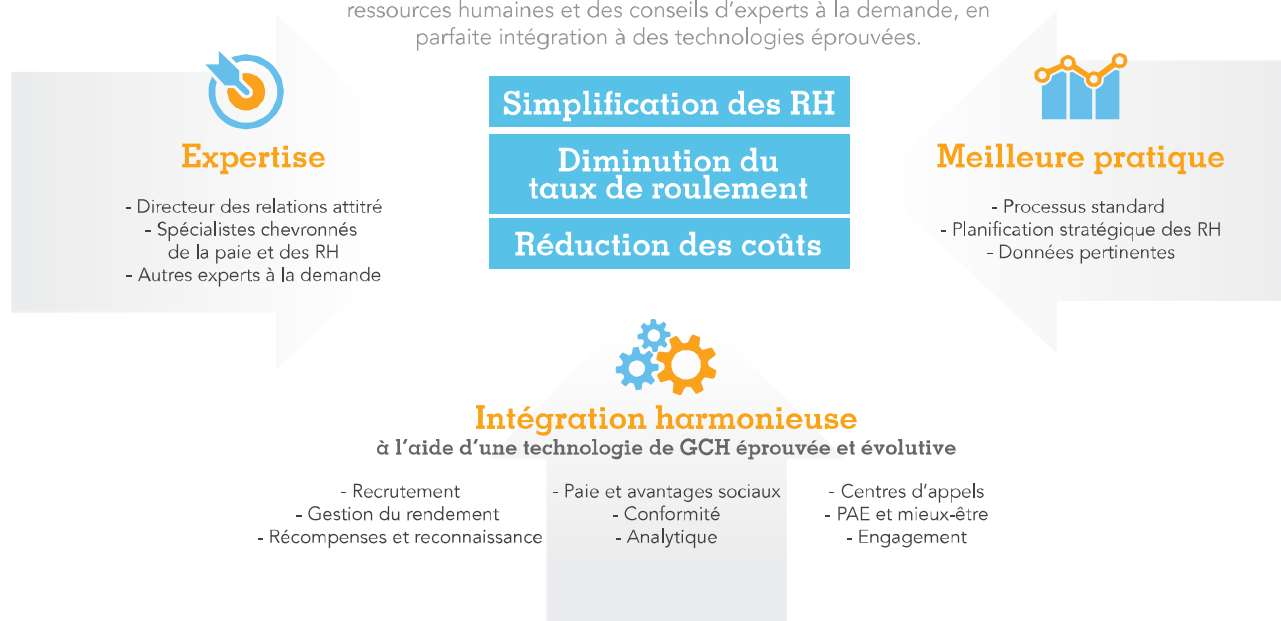
Les renseignements suivants sont fournis par ADP. Forrester n'a validé aucune des ces affirmations et n'endosse aucunement ADP ou ses offres.

La solution ADP Workforce Now Services complets est une solution clé en main qui repose sur trois piliers : les pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines, des technologies éprouvées et l'accès à des experts sur demande.

ADP Workforce Now Services complets repose sur la plateforme ADP Workforce Now, qui fournit une solution simple et intégrée pour la gestion des ressources humaines, des avantages sociaux, de la paie, de la présence et de la gestion des talents. Ces services servent de complément au service des ressources humaines d'un client. Le client peut profiter d'un service à guichet unique qui lui permet d'obtenir les conseils d'une équipe de spécialistes, que ce soit par rapport aux processus de transaction ou pour bénéficier de recommandations sur les pratiques exemplaires dans divers domaines, comme le recrutement, les relations avec les employés, la gestion du rendement des employés et la conformité réglementaire.

Grâce à la solution ADP Workforce Now Services complets, les clients peuvent profiter d'une solution qui repose sur une seule et même technologie et bénéficier des services et de l'expertise d'une équipe de spécialistes pour répondre à leurs besoins de gestion des ressources humaines, du recrutement à la retraite. ADP Workforce Now Services complets peut aider les entreprises de taille moyenne à répondre aux défis en matière de gestion des ressources humaines et leur permettre de se concentrer à la recherche, au perfectionnement et à la fidélisation des meilleurs éléments.

ADP Workforce Now Services complets représente la solution clé en main de processus RH qui combine les meilleures pratiques de ressources humaines et des conseils d'experts à la demande, en parfaite intégration à des technologies éprouvées.



Source : ADP

Annexe A : Total Economic Impact

Le Total Economic Impact (impact économique pondéré) est une méthodologie élaborée par Forrester Research qui permet d'améliorer les processus de prise de décision d'une entreprise et d'aider les fournisseurs à présenter la proposition de valeur de leurs produits et services aux clients. La méthodologie TEI aide les entreprises à démontrer, à justifier et à constater la valeur réelle des initiatives de TI autant pour les cadres supérieurs que pour les autres intervenants principaux de l'entreprise.

L'approche Total Economic Impact



Les bénéfices représentent la valeur que le produit apporte à l'entreprise. La méthodologie TEI prend en considération autant les coûts que les bénéfices, ce qui permet d'obtenir une vue d'ensemble qui met en lumière l'incidence globale de la technologie sur toute l'organisation.



Les coûts comprennent toutes les dépenses nécessaires pour obtenir la proposition de valeur ou les bénéfices du produit. La catégorie des coûts de l'approche TEI comprend les coûts différentiels pour l'utilisation de l'environnement existant en fonction des coûts récurrents associés à la solution.



La flexibilité fait référence à la valeur stratégique que l'investissement peut représenter en vue d'un investissement futur. La possibilité de dégager ce bénéfice représente une valeur actuelle qui peut être estimée.



Les risques permettent de mesurer l'incertitude associée aux coûts et bénéfices en fonction de : 1) la probabilité que les estimations correspondent aux projections initiales et de 2) la probabilité que les estimations soient calculées au fil du temps. Les facteurs de risque de l'approche TEI sont pris en compte selon une « distribution triangulaire ».

La colonne d'investissement de départ indique les frais engagés pour la mise en place, soit au début de la 1^{re} année, qui ne sont pas actualisés. Tous les autres flux de trésorerie sont actualisés à la fin de l'année en fonction du taux d'actualisation. La valeur actuelle est calculée pour chaque estimation de coûts et de bénéfices totaux. Le calcul de la valeur actualisée nette indiqué dans les tableaux récapitulatifs représente la somme du montant de l'investissement initial et du flux de trésorerie actualisé de chaque année. En raison des arrondissements, il est possible que les sommes et les calculs de la valeur actuelle indiqués dans les tableaux Bénéfices totaux, Coûts totaux et Flux de trésorerie comportent certaines différences.



VALEUR ACTUELLE

La valeur actuelle de l'estimation (actualisés) des coûts et des bénéfices en fonction d'un taux d'intérêt (le coût d'actualisation). La valeur actuelle des coûts et des bénéfices vient s'ajouter à la valeur actualisée nette des flux de trésorerie.



VALEUR ACTUALISÉE NETTE (VAN)

La valeur actuelle des flux de trésorerie nets futurs (actualisés) en fonction d'un taux d'intérêt (le coût d'actualisation). Si un projet affiche une VAN positive, cela signifie généralement que l'investissement serait rentable, sauf si d'autres projets proposent une VAN supérieure.



RENDMENT DU CAPITAL INVESTI (RCI)

Le rendement projeté d'un projet, en pourcentage. Le RCI est obtenu en divisant les bénéfices nets (bénéfices moins les coûts) par les coûts.



TAUX D'ACTUALISATION

Le taux d'intérêt utilisé pour l'analyse du flux de trésorerie. Ce taux tient compte de la valeur temporelle de l'argent. Les organisations emploient généralement des taux d'actualisation qui varient entre 8 % et 16 %.



PÉRIODE DE RECOUVREMENT

Le seuil de rentabilité d'un investissement. Il s'agit du délai au-delà duquel les bénéfices nets (bénéfices moins les coûts) générés correspondent ou dépassent le montant ou les coûts associés à l'investissement initial.

Annexe B : Documentation complémentaire

Études Forrester Research connexes

“The Forrester Wave™ : Talent Acquisition Vendors, Q3 2015,” Forrester Research, Inc., 8 septembre 2015

Annexe C : Notes

¹ Source : « CLEAResult Consulting and ADP Workforce Now Comprehensive Services » (CLEAResult Consulting et ADP Workforce Now Services complets), vidéo YouTube, 14 juillet 2015 (<https://www.youtube.com/watch?v=HWOECryki4I>).