



Exploitation des mégadonnées :

La clé pour libérer le talent et favoriser une croissance rapide de l'entreprise

Sondage 2015 d'ADP auprès des décideurs en gestion du capital humain à l'échelle mondiale



Une ressource plus humaine.™

Table des matières

Sommaire	3
Introduction – Le monde changeant des RH	4
« Mégadonnées » et unification des systèmes	5
L'unification souhaitée	6
Évolution des plans de croissance	6
Modification de l’empreinte mondiale	7
L'économie régionale : une motivation possible	8
Tendances des objectifs d'affaires	9
Ce que cela pourrait signifier pour vous	10
Conclusions	11
Méthodologie de recherche	12
À propos de l'ADP Research Institute®	12



Sommaire

Afin de mieux comprendre les défis et les priorités des multinationales en 2015, l'ADP Research Institute® a mené un troisième sondage annuel auprès des décideurs en gestion du capital humain (GCH) à l'échelle mondiale. Ce sondage jette un nouvel éclairage sur les courants de pensée actuels des décideurs dans le domaine des RH. Grâce à des données recueillies sur trois ans, il dégage et clarifie les tendances qui se dessinent depuis quelques années.

Le sondage a été réalisé auprès de 725 cadres supérieurs de multinationales comptant plus de 5 000 employés dans le monde et établies en Europe, dans la région Asie-Pacifique ainsi que dans les Amériques (l'Amérique latine est incluse pour la première fois). Les questions du sondage portant sur un vaste éventail de sujets liés à la GCH visaient à dégager l'impact des services de RH sur la stratégie d'affaires de leur organisation et leur capacité à exécuter leurs plans stratégiques. Essentiellement, le sondage a tenté de trouver réponse aux questions suivantes pour discerner les enjeux des grandes multinationales :

- **Quels sont vos objectifs d'affaires principaux?**
- **Quels défis la réalisation de ces objectifs soulève-t-elle?**
- **Quels sont les domaines de la gestion du capital humain les plus susceptibles de vous aider à relever ces défis et à atteindre ces objectifs?**

Selon l'étude de l'ADP Research Institute, la perspective des entreprises mondiales est positive. Les sociétés augmentent leurs effectifs à l'étranger, ce qui témoigne de leur assurance quant aux débouchés dans d'autres parties du monde. Toutefois, certains défis inhérents au processus de croissance ont un impact sur la GCH.

Par exemple, les multinationales doivent composer avec des systèmes et processus de GCH complexes et hétérogènes, et gérer en moyenne 33 systèmes de paie et 31 systèmes de RH. En outre, plus de deux tiers des multinationales (69 %) considèrent l'acquisition et le suivi des talents comme la stratégie de gestion de l'effectif ayant le plus grand impact sur les objectifs d'affaires de leur organisation. Cependant, 49 % des répondants au sondage mentionnent également que la gestion des talents constitue leur principale difficulté.

Ce décalage a une incidence directe sur la capacité d'une organisation mondiale à réaliser son objectif premier d'expansion vers de nouveaux marchés. La discussion qui suit vise à harmoniser les activités de GCH et les objectifs d'affaires des entreprises, tout en soulignant les situations exigeant une attention particulière.

Introduction – Le monde changeant des RH

S'il vous faut extraire des données d'une multitude de systèmes hétéroclites pour déterminer le nombre d'employés de l'entreprise, il devient difficile de vous concentrer sur des tâches stratégiques plus importantes, comme la prévision des pénuries de main-d'œuvre, la gestion de la mobilité des effectifs mondiaux ou la préparation de la relève de l'équipe de direction.

Dans une récente étude menée par Deloitte, 86 % des sociétés ont affirmé n'avoir aucune capacité d'analyse des données de RH. Plus de 40 % de ces répondants ont indiqué que leur entreprise n'est pas prête à aborder ce problème lié à l'analytique des talents et des RH¹. On ne s'étonnera donc pas que seulement 15 % des cadres supérieurs affirment avoir modifié une décision d'affaires au cours de la dernière année en fonction de renseignements éclairés provenant du service des RH².

Depuis 10 ans, les choses changent à un rythme stupéfiant, et on s'attend à ce que les RH suivent la cadence, voire qu'elles prennent l'initiative. S'adapter à cette évolution tout en demeurant pertinentes exige des compétences et une approche totalement nouvelles.

Les RH sont ainsi poussées en territoire inconnu, où elles doivent faire face à de nouvelles pressions concurrentielles.

86 %

des sociétés ont affirmé
n'avoir aucune capacité
d'analyse des données
de RH.

Plus de 40 % des répondants
ont indiqué que leur entreprise
n'est pas prête
à aborder le problème lié à
l'analytique des talents et des RH.

Seulement 15 %
des cadres supérieurs affirment avoir modifié
une décision d'affaires en fonction de
**renseignements
provenant des RH.**

1 Source : Deloitte, *Tendances relatives au capital humain en 2014*

2 Source : *CHRO Quarterly*, premier trimestre 2015

« Mégadonnées » et unification des systèmes

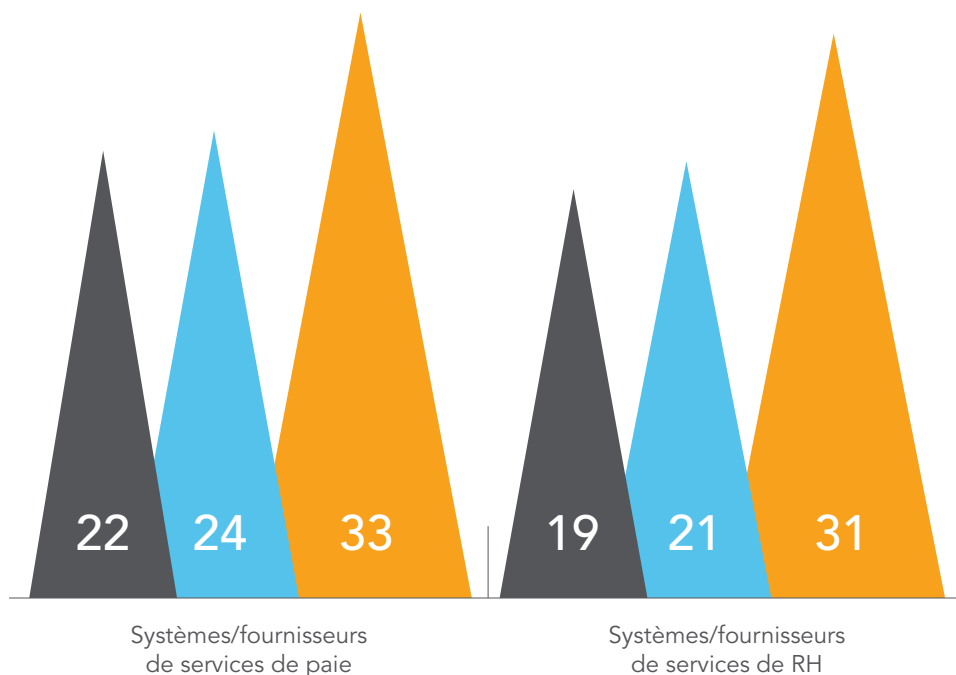
Quand parle-t-on de « mégadonnées »? Ce n'est pas tant une question de volume que de difficulté à les gérer efficacement compte tenu des capacités existantes.

Les entreprises mondiales tentent aujourd'hui de gérer, en moyenne, 33 systèmes de paie et 31 systèmes de RH. Certaines en comptent davantage, et le nombre a augmenté de 40 % par rapport à l'année dernière. Cela suggère que les entreprises appliquent des ressources précieuses à la gestion de leurs systèmes plutôt qu'à celle de leurs effectifs.

L'étude de l'ADP Research Institute révèle que dans les marchés émergents, comme la région Asie-Pacifique et l'Amérique latine, les entreprises gèrent chacune entre 40 et 50 systèmes de paie et de RH différents.

Vu le nombre de systèmes hétéroclites, comment recueillir des données et les analyser ou, encore, en tirer des renseignements stratégiques traduisibles en mesures concrètes?

NOMBRE MOYEN DE SYSTÈMES/FOURNISSEURS DE SERVICES DE PAIE ET DE RH UTILISÉS DANS LE MONDE



■ 2015 ■ 2014 ■ 2013

Base : total des répondants (2013 n = 461; 2014 n = 566; 2015 n = 724)

L'unification souhaitée

Les décideurs en RH interviewés comprennent les enjeux. Plus des deux tiers souhaitent un système plus unifié – tant pour la paie que pour les RH –, en particulier dans la région Asie-Pacifique et en Amérique latine.

L'unification des systèmes permettrait à coup sûr d'épurer et d'uniformiser les données, et faciliterait l'accès à l'information à des fins de consultation. En fait, le regroupement de toutes les données sur les effectifs mondiaux élèverait la gestion du capital humain vers de nouveaux sommets. Les entreprises pourraient ainsi se consacrer à l'analyse et à la modélisation prédictive de la main-d'œuvre pour rehausser l'efficacité à l'échelle de l'organisation mondiale.

Armés de tels renseignements, les services de RH peuvent comparer les structures de rémunération des différentes entités de l'organisation et même offrir des conseils sur la répartition judicieuse des ressources de manière à investir dans une main-d'œuvre plus engagée et en phase avec les décisions organisationnelles.

La première vague de transformation des RH s'est concentrée sur l'automatisation, mais, en général, n'a pas été suivie par la seconde étape importante, soit la création d'outils d'aide à la prise de décisions orientées vers l'action à partir de données et de rapports. Les premiers systèmes de GCH, mis au point il y a 15 ou 20 ans, n'ont pas été conçus pour l'analyse de mégadonnées ni pour s'intégrer à d'autres. Il en existe peu, sinon aucun, pour aider les entreprises à résoudre le casse-tête de l'analyse des mégadonnées – du moins, au delà de leurs propres silos d'information.

Regardons maintenant la situation à la lumière des plans organisationnels...

2015 5 principaux objectifs d'affaires des entreprises mondiales



1. Conquérir de nouveaux marchés
2. Conserver une agilité à l'échelle mondiale
3. Attirer les meilleurs talents et développer les leaders
4. Élaborer des stratégies pour gérer les risques
5. Développer une main-d'œuvre qualifiée

Évolution des plans de croissance

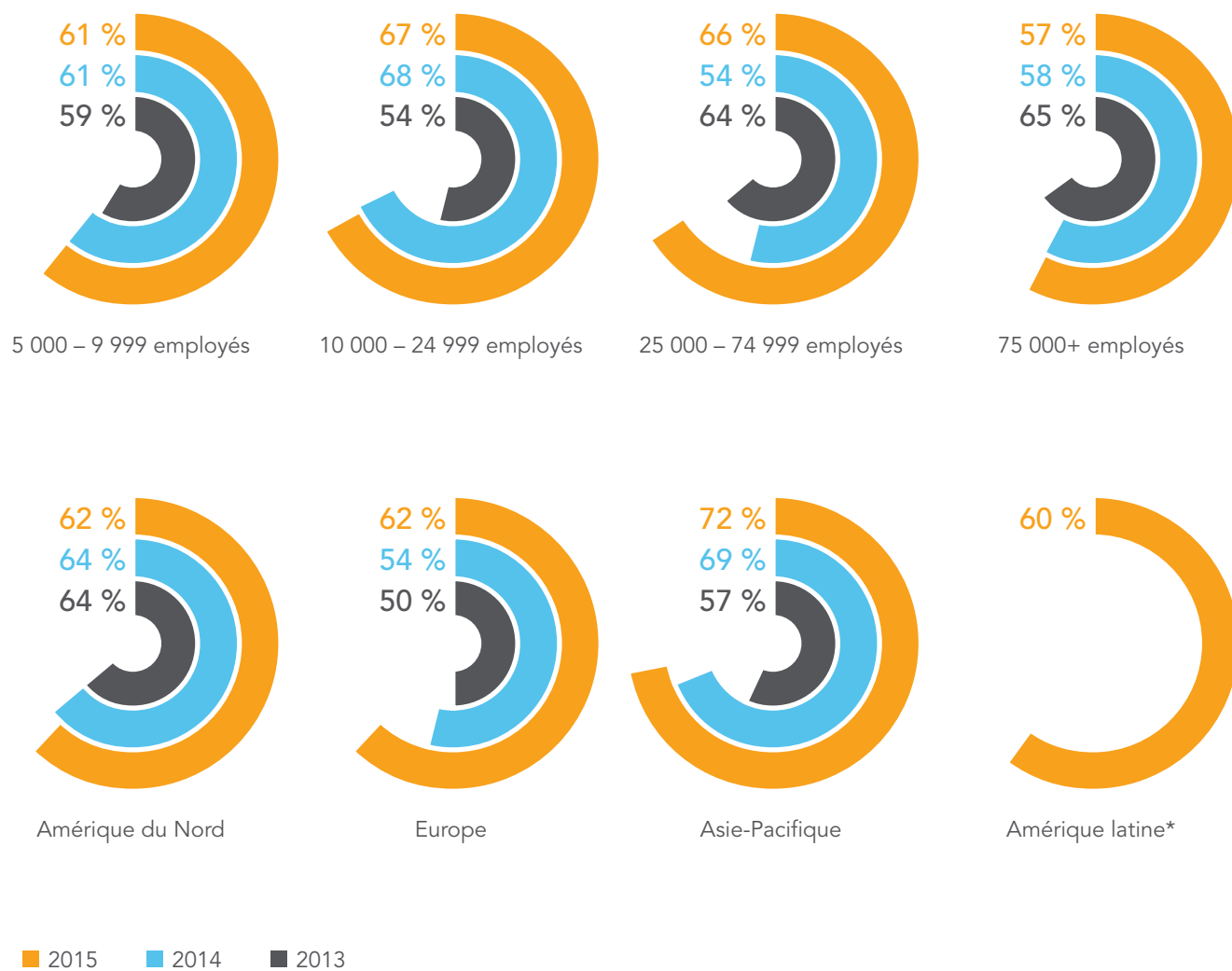
Le sondage mené en 2015 par l'ADP Research Institute montre que les cinq principaux objectifs d'affaires sont en phase avec ceux des années précédentes. On note toutefois dans les plans des entreprises une tendance à la conquête de nouveaux marchés, ce qui intéressera les professionnels de la GCH. En effet, depuis 2013, lorsque le besoin de développer les activités n'avait d'égal que la nécessité de s'adapter aux vicissitudes économiques, les objectifs d'expansion suivent une courbe ascendante, parallèle à la confiance renouvelée des entreprises dans leur potentiel de croissance.

Cette tendance présente un intérêt certain pour les gestionnaires des RH d'organisations de toutes tailles, car l'expansion constitue l'objectif principal des entreprises de toutes les catégories, à l'exception des plus grandes (75 000+ employés), qui en font leur troisième priorité.

Si les résultats varient légèrement par région, l'intention générale est toutefois claire : faire croître l'entreprise en conquérant de nouveaux marchés. Avant même l'achat ou l'ouverture officielle d'une installation, les RH auront l'occasion d'appuyer le processus décisionnel, en prédisant, par exemple, l'impact de la transaction sur les effectifs ou les investissements nécessaires.

Modification de l’empreinte mondiale

POURCENTAGE DE CADRES EN RH INDIQUANT UNE AUGMENTATION
DU NOMBRE D’EMPLOYÉS AFFECTÉS À L’INTERNATIONAL OU ÉTRANGERS



* Aucune donnée sur les tendances de 2013-2014

L'économie régionale : une motivation possible

Dans les pays d'Europe qui frisent la récession et dans la région Asie-Pacifique où la croissance à un rythme moins soutenu présente un défi relativement nouveau, il n'est pas étonnant que les sociétés recherchent des occasions de croissance à l'étranger, où le regroupement des systèmes et l'analyse des données de GCH prendront encore plus de valeur. En raison de cette tendance, les gestionnaires des RH doivent plus que jamais faire preuve de souplesse pour se préparer à gérer des systèmes additionnels et à répondre à de nouvelles exigences réglementaires dans des marchés peu familiers.

En Amérique du Nord, la perspective est très positive. De tous les cadres en RH, 62 % disent que le nombre d'employés à l'étranger augmentera d'ici un ou deux ans. À l'échelle mondiale, cette prévision risque fort de se concrétiser pour les grandes entreprises (25 000+ employés), alors qu'on observait une baisse significative à ce chapitre en 2014.



62 %

des cadres en RH d'Amérique du Nord affirment que le nombre d'employés à l'étranger augmentera d'ici

un ou deux ans.



Tendances des objectifs d'affaires

Les cinq principaux objectifs sont uniformes dans tous les segments, en dépit de la taille de l'entreprise. L'agilité et le recrutement des meilleurs talents en leadership à l'échelle mondiale se classent respectivement au deuxième et au troisième rang des objectifs d'affaires les plus importants.

Sauf pour ce qui est de l'intention de conquérir de nouveaux marchés, l'importance des quatre autres objectifs des entreprises mondiales a suivi une tendance à la baisse année après année. Cette évolution négative est la plus prononcée en ce qui concerne l'agilité et le développement d'une main-d'oeuvre qualifiée à l'échelle mondiale.

Avant de décider d'une expansion ou d'une acquisition, les dirigeants d'entreprise doivent se demander s'ils disposent des ressources humaines adéquates pour assurer la réussite de l'opération. En fait, 93 % des chefs de direction du monde entier reconnaissent devoir repenser leur stratégie de gestion des talents. Or, seulement un tiers d'entre eux affirment qu'ils le feront³.

À quoi peut-on attribuer ce décalage? Le manque de ressources adéquates?

Cet écart entre besoin et action présente une occasion pour les services de RH de renforcer leur rôle de chef de file dans l'élaboration de la stratégie de GCH. Les défis répertoriés par le sondage s'inscrivent dans le domaine d'expertise des RH et mettent en lumière la nécessité de se doter des données et des compétences nécessaires.

PRINCIPAUX OBJECTIFS D'AFFAIRES

2013	2014	2015
1. Conquérir de nouveaux marchés	1. Conquérir de nouveaux marchés	1. Conquérir de nouveaux marchés
2. Conserver une agilité à l'échelle mondiale	2. Attirer les meilleurs talents et développer les leaders	2. Conserver une agilité à l'échelle mondiale
3. Développer une main-d'oeuvre qualifiée	3. Conserver une agilité à l'échelle mondiale	3. Attirer les meilleurs talents et développer les leaders
4. Attirer les meilleurs talents et développer les leaders	4. Élaborer des stratégies pour gérer les risques	4. Élaborer des stratégies pour gérer les risques
5. Élaborer des stratégies pour gérer les risques	5. Développer une main-d'oeuvre qualifiée	5. Développer une main-d'oeuvre qualifiée

3 Source : PricewaterhouseCoopers, 17^e enquête annuelle de PwC auprès des chefs de direction, 2014

2015

3 principaux

défis des entreprises mondiales

1. Gestion des talents
2. Différences culturelles
3. Gestion du rendement



La gestion des talents demeure un problème complexe que les entreprises mondiales doivent résoudre pour gérer efficacement leurs employés; en fait, la moitié des répondants au sondage la citent comme principal défi.

Cette constatation influe, en toute logique, sur la capacité des cadres en RH mondiaux à faciliter la réalisation de l'objectif principal de l'entreprise, à savoir l'expansion vers de nouveaux marchés. De plus, les éléments de la GCH jugés les plus aptes à aplanir les difficultés que soulève un effectif mondial – soit l'acquisition de talents, la formation et la gestion du rendement – s'appuient sur la gestion des talents.

Pour les multinationales, la gestion des différences culturelles et l'unification de la culture d'entreprise sont des préoccupations constantes, qu'une expansion commerciale ne peut qu'accroître. Cela explique pourquoi le défi de la gestion du rendement présente la tendance à la hausse la plus marquée par rapport aux années précédentes.

Ce que cela pourrait signifier pour vous

Quels aspects de la gestion d'une population mondiale d'employés auront le plus d'impact sur les objectifs d'affaires? Les réponses à cette question sont cohérentes avec les objectifs et les défis répertoriés. Les cadres en RH interviewés ont placé en tête de liste l'acquisition des talents et le suivi des candidats.

Dans toute cette série de sondages, l'acquisition et le suivi des talents se sont classés parmi les trois domaines d'impact principaux, suggérant l'existence d'un lien parallèle avec les plans d'expansion observés chaque année. Pour les professionnels des RH et de la GCH, la tendance sur trois ans devrait devenir plus claire. Il y a donc matière à investir dans une meilleure gestion et un suivi plus étroit des talents, de même que dans la gestion du rendement de ces nouveaux employés.

Les cadres en RH ont aussi indiqué une préférence marquée quant aux éléments d'une solution de RH les plus susceptibles d'influer sur la performance mondiale de leur entreprise.

- Pour les cadres en RH d'entreprises comptant entre 10 000 et 74 999 employés, le suivi des talents et la planification de la relève à l'échelle mondiale constituent les éléments les plus importants d'une solution de RH.
- Les cadres en RH d'Amérique latine ont quant à eux opté pour le suivi du rendement des employés sur un seul système.

Conclusions

L'un des facteurs essentiels est sans contredit la consolidation de l'infrastructure. En effet, la multitude de systèmes de RH et de paie ne fait qu'entraver l'exécution efficace des transactions de données sur les employés. La manipulation de ces données pour en tirer une information utile et une meilleure compréhension de l'entreprise est encore plus complexe – à supposer qu'il existe des ressources pour rassembler l'information après avoir réglé les problèmes transactionnels. Sans compter que d'autres systèmes divergents peuvent s'ajouter à l'infrastructure du fait des nouvelles acquisitions ou des nouveaux débouchés.

Le rôle attendu des RH est de favoriser la croissance et l'expansion mondiales des entreprises, de même que l'agilité des plus grandes sociétés. Dans tous les cas, la réussite reposera en grande partie sur l'acuité analytique, ce pour quoi les services de RH devront se doter non seulement de compétences ad hoc, mais aussi d'outils et d'un accès aux données.

Et si... vous ne prévoyez pas une expansion mondiale des affaires?

- Faut-il vous soucier de la consolidation des systèmes?
- Combien de systèmes possédez-vous déjà?
- Contribuent-ils à votre décision de ne pas développer vos capacités et entravent-ils votre croissance?
- Pensez-vous avoir atteint votre limite de croissance?
- La probabilité étant élevée que des entreprises étrangères cherchent à étendre leurs activités à VOTRE marché, croyez-vous qu'elles cibleront vos meilleurs talents?





Une ressource plus humaine.™

Méthodologie de recherche

Le troisième sondage annuel sur la gestion du capital humain (GCH) à l'échelle mondiale de l'ADP Research Institute a été mené en décembre 2014 auprès de 725 décideurs des RH dans des multinationales comptant 5 000 employés ou plus dans le monde et établies en Europe, dans la région Asie-Pacifique ainsi que dans les Amériques. Des entrevues ont été effectuées auprès d'un échantillon de répondants projetable statistiquement, partagé en quatre groupes selon la taille de l'entreprise : de 5 000 à 9 999 employés; de 10 000 à 24 999 employés; de 25 000 à 74 999 employés, et 75 000 employés ou plus dans le monde. Les résultats ont obtenu une fiabilité statistique à un niveau de confiance de 95 %, globalement et pour chaque groupe et région.

À propos d'ADP

Nous offrons aux entreprises de toute taille les outils nécessaires à la réussite de leurs employés. Qu'il s'agisse de la paie et des opérations de base en passant par la complexité de la gestion des talents et de l'analytique, nous les aidons à prospérer. Nous ne proposons pas uniquement un système de RH plus efficace, mais une main-d'œuvre transparente.

ADP Workforce Now® Services complets représente une solution clés en main qui combine les meilleures pratiques de ressources humaines, des technologies éprouvées et des conseils d'experts à la demande pour assurer la croissance et la réussite des entreprises. Avec ADP Workforce Now® Services complets, les équipes de haute direction possèdent les outils, les connaissances et le soutien qui servent à bâtir et à inspirer la main-d'œuvre qui leur convient.

Pour en savoir plus sur ADP, visitez le site Web de l'entreprise au www.adp.ca

ADP ne donne pas de conseils juridiques dans le cadre de ses services. Le présent document fournit des renseignements généraux sur le sujet en question, qui ne doivent pas être interprétés comme des conseils juridiques. Il est publié à des fins d'information uniquement et ne saurait se substituer à des conseils juridiques ou au jugement professionnel du lecteur. Vous devez vous renseigner sur les lois en vigueur dans votre territoire et consulter des conseillers juridiques ou fiscaux d'expérience.

Le logo d'ADP, ADP, ADP Research Institute et ADP Workforce Now sont des marques de commerce déposées d'ADP, LLC. ADP Une ressource plus humaine est une marque de service d'ADP, LLC. Toutes les autres marques de commerce et de service appartiennent à leurs détenteurs respectifs.

© Compagnie ADP Canada, 2015.

WPHBD1115FR