

**Le pouvoir  
des ressources humaines :**

la gestion stratégique  
du personnel au 21<sup>e</sup> siècle



Une ressource plus humaine.™



**R**eportez-vous à l'entreprise des générations précédentes au 20<sup>e</sup> siècle. Oui, c'était l'ère de *Mad Men*, mais aussi celle où le cycle d'affaires était plus lent et plus prévisible. La fonction des ressources humaines (RH) était également plus simple, il y avait moins de réglementation, moins de complexité et il existait un sens réciproque de loyauté professionnelle entre l'employeur et l'employé.

Don Draper et ses collègues des RH ne reconnaîtraient pas le monde du travail du 21<sup>e</sup> siècle. En effet, les entreprises fonctionnent maintenant dans un contexte où la réglementation est complexe et changeante, où la main-d'œuvre couvre cinq générations, est très mobile, envisage plusieurs carrières et attend plus du travail qu'un simple chèque de paie. C'est un monde différent, beaucoup plus chaotique; cependant, une vérité fondamentale continue à s'appliquer tout autant qu'aux siècles précédents : une entreprise vaut ce que valent ses employés. C'est le personnel qui crée les résultats, et la fonction RH doit donc être considérée comme le moteur des profits plutôt que comme un centre de coûts.

Pour les RH, le défi est que les outils et les approches du 20<sup>e</sup> siècle ne fonctionnent plus dans le milieu de travail du 21<sup>e</sup> siècle. La gestion stratégique du personnel – où les initiatives RH sont directement liées aux objectifs de l'entreprise – est devenue essentielle. Mais il y a un problème : selon le Conference Board du Canada, seulement 33 % des entreprises canadiennes considèrent la fonction RH comme un partenaire à part entière pour l'établissement et la mise en œuvre de la stratégie d'affaires, auxquels les RH ne participent que dans moins de la moitié des entreprises (43 %). On ne sera pas surpris de savoir que seulement 22 % du travail des RH est consacré à des activités d'affaires stratégiques<sup>1</sup>.

Dans la plupart des organisations, cette approche du 20<sup>e</sup> siècle ne fonctionne tout simplement pas. C'est pourquoi les dirigeants des ressources humaines doivent travailler au plus haut niveau pour appliquer les nouveaux standards selon lesquels il faut mobiliser les personnes adéquates qui possèdent les compétences appropriées pour assurer le succès de l'entreprise.

**Trois facteurs clés sont particulièrement importants pour stimuler la croissance :**

- 1. Établir une image de marque d'employeur qui attire et retienne les personnes les plus qualifiées.**
- 2. Tirer parti des fonctions d'analyse de la main-d'œuvre pour obtenir un avantage concurrentiel.**
- 3. Impartir intelligemment certaines tâches des RH pour pouvoir se consacrer aux stratégies qui assurent l'engagement des employés, tirent parti des talents et permettent de gérer l'entreprise dans une période de chaos et d'ambiguïté.**

# Les RH et l'image de marque d'employeur

De la même façon que les marques destinées aux consommateurs s'affrontent pour se faire connaître, assurer leur crédibilité et obtenir la préférence et la loyauté des acheteurs, les entreprises doivent elles aussi apprendre à se battre pour aller chercher les meilleurs talents. À une époque où l'énorme cohorte des baby-boomers commence à quitter le marché du travail, emportant avec elle compétences et expérience, les générations moins nombreuses qui suivent vont faire passer le contexte de l'emploi fondé sur les connaissances d'un marché d'acheteurs à un marché de vendeurs. Le succès et la croissance seront au rendez-vous pour les entreprises qui sauront construire l'image de marque d'employeur la plus solide qui leur donnera un atout concurrentiel pour pouvoir :

- accéder aux meilleurs talents;
- compter sur des équipes engagées et collaboratives;
- avoir recours à des collaborateurs productifs et motivés.

75 % des employés ne sont pas activement engagés dans leur travail

La fonction RH est responsable de l'image de marque d'employeur, et de la culture, de la reconnaissance, des possibilités de carrière, des avantages sociaux, de la responsabilité sociale d'entreprise, des valeurs et du leadership sous-jacents. Selon plusieurs études, non seulement une image de marque solide attire l'attention des candidats avant même le lancement du processus de recrutement, mais elle réduit aussi de moitié le coût par embauche<sup>2</sup>. Elle peut jouer un rôle important dans le niveau d'engagement des employés et, par conséquent, dans leur détermination, deux atouts qui tendent à se raréfier sur le marché du travail actuel.

L'engagement est important. Les entreprises qui se trouvent dans le premier quartile pour cette valeur sont en mesure d'obtenir des profits 22 % supérieurs à celles du dernier quartile<sup>3</sup>. C'est facile à dire, mais plus difficile à faire. Selon les recherches, 75 % des employés ne sont pas activement engagés dans leur travail, ce qui entraîne un manque de productivité et augmente les risques dans un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel<sup>4</sup>. Quand on a demandé aux travailleurs comment leur entreprise pourrait augmenter leur engagement, on a constaté que les trois principaux secteurs d'amélioration étaient tous liés stratégiquement aux RH : possibilités de carrière, reconnaissance de la part de l'employeur et confiance dans la direction de l'entreprise<sup>5</sup>.

L'établissement d'une solide image de marque d'employeur permet aussi de mieux fidéliser les employés et de diminuer de 28 % le taux de roulement du personnel

L'établissement d'une solide image de marque d'employeur permet aussi de mieux fidéliser les employés et de diminuer de 28 % le taux de roulement du personnel<sup>6</sup>. À mesure que les baby-boomers et la génération X – des employés dévoués – s'en iront et seront remplacés par la génération Y – beaucoup plus mobile –, la rotation du personnel coûtera beaucoup plus cher dans l'économie du savoir.

Selon Statistique Canada, environ les deux tiers des baby-boomers ont franchi le seuil de la cinquantaine en occupant un emploi à long terme (12 ans ou plus) et la plupart d'entre eux travaillent pour la même entreprise depuis beaucoup plus longtemps – souvent 20 ans ou plus<sup>7</sup>. La différence avec les plus jeunes générations est saisissante. En effet, les employés de la génération X ont occupé 3,2 emplois en moyenne pendant leurs 12 premières années professionnelles. Et la fidélisation des employés devient encore plus difficile avec les représentants de la génération Y (les diplômés de 2002), qui ont eu 3,9 emplois pendant leurs 12 premières années sur le marché du travail<sup>8</sup>.

Les avantages qui découlent d'un taux inférieur de roulement du personnel sont en eux-mêmes assez intéressants pour qu'on mette l'accent sur l'image de marque de l'employeur. En plus des coûts de base nécessaires au remplacement des employés, il peut y avoir des coûts indirects importants liés à la courbe d'apprentissage des nouveaux employés, à la perte de la productivité attribuable aux départs, et à la perte de l'investissement de l'entreprise dans le perfectionnement des compétences des employés qui quittent l'entreprise. Les organisations qui soutiennent les initiatives RH stratégiques pour établir une solide image de marque d'employeur sont celles qui gagneront la bataille de l'embauche des meilleurs talents et tireront parti d'un personnel plus engagé, plus déterminé et plus productif.

## L'importance des fonctions d'analyse de la main-d'œuvre

Moins de la moitié des employeurs canadiens possèdent des systèmes et des processus formels bien établis pour recueillir les paramètres des RH

Un autre moyen d'obtenir un avantage concurrentiel dans le marché des RH du 21<sup>e</sup> siècle est l'utilisation des fonctions d'analyse de la main-d'œuvre. Pendant longtemps, les RH ont été en retard sur les autres secteurs de l'entreprise en ce qui concerne leur capacité à obtenir et à analyser des données stratégiques sur le personnel. Cependant, pour que les RH puissent participer aux décisions d'affaires importantes, elles ont besoin de disposer des données sur le recrutement, les salaires, les promotions et même les programmes d'avantages sociaux. Cela peut aider les entreprises à voir les lacunes futures en matière de compétences, à obtenir des données comparatives par rapport à un groupe de pairs ou à déterminer quels employés ou groupes d'employés leur offrent un avantage compétitif. Étant donné que les entreprises canadiennes génèrent entre 1,68 \$ et 6,32 \$ de profit pour chaque dollar investi dans les salaires et les avantages sociaux<sup>9</sup>, les informations sur la productivité des employés peuvent être particulièrement cruciales<sup>10</sup>.

Le besoin en données va augmenter à mesure qu'on tiendra de plus en plus les services des RH responsables de démontrer le rendement de l'investissement dans des programmes qui permettent de développer la culture d'entreprise, le leadership, l'engagement et les autres éléments de l'image de marque de l'employeur. La concurrence entre les entreprises pour embaucher les meilleurs talents ne cessera de s'accroître, et celles qui connaîtront le mieux leur personnel existant et leurs besoins de main-d'œuvre à long terme disposeront d'un avantage certain; parmi celles-là, les organisations qui pourront accumuler des métadonnées sur la disponibilité des talents régionaux, la démographie de la main-d'œuvre, l'immigration et la formation seront les grandes gagnantes.

La plupart des dirigeants des RH comprennent les avantages concurrentiels et opérationnels qu'offrent les données exactes en temps réel et les possibilités offertes par l'analytique prédictive, et pourtant, les entreprises sont peu nombreuses à avoir adopté les pratiques analytiques. Moins de la moitié des employeurs canadiens (42 %) possèdent des systèmes et des processus formels bien établis pour recueillir les paramètres et les données de mesure des RH. Seulement un tiers d'entre eux (27 %) utilisent les paramètres et l'analytique pour faire le lien entre les investissements en RH et les résultats d'affaires<sup>11</sup>, mais ceux qui le font profitent des atouts concurrentiels importants que cela leur apporte.

## Des ressources humaines dynamisées

Les services des RH consacrent 78 % de leur temps aux fonctions nécessaires non stratégiques

Même s'il est indispensable que les équipes de RH ajoutent du dynamisme à l'entreprise, un grand nombre d'entre elles ne trouvent pas le temps ni les ressources nécessaires pour faire autre chose que gérer les affaires courantes. Les dirigeants reconnaissent les possibilités qu'offrent une image de marque d'employeur solide et des informations utilisables, mais déplorent en même temps que les activités administratives absorbent pratiquement tout le temps et toutes les ressources disponibles. Au Canada, les services des RH consacrent 78 % de leur temps aux fonctions nécessaires non stratégiques, comme la gestion de la paie, l'administration des avantages sociaux, la gestion de la conformité, la tenue des dossiers, le développement de systèmes et de pratiques, la vérification et le contrôle, ainsi que la prestation des services de RH<sup>12</sup>.

Au 20<sup>e</sup> siècle, les RH ont commencé à avoir recours à l'impartition des tâches transactionnelles, comme la gestion de la paie. Pour leur part, les dirigeants des ressources humaines du 21<sup>e</sup> siècle feront appel à des experts externes pour les tâches hautement spécialisées, comme la gestion de la conformité aux lois et règlements, la création de programmes de récompenses et de reconnaissance, ainsi que la production de rapports.

En impartissant les tâches administratives et les fonctions très spécialisées d'expertise en conformité, on s'assure aussi que ces activités seront effectuées de la bonne façon. La conformité est essentielle dans notre contexte très réglementé, et les entreprises doivent pouvoir bénéficier des compétences nécessaires pour s'y retrouver dans les complexités des RH, de la paie et de la législation fiscale. Une étude récente de l'ADP Research Institute<sup>M5</sup> démontre que si 81 % des employeurs des moyennes entreprises estiment qu'ils respectent les lois et les réglementations fiscales, 33 % d'entre eux ont dû payer des pénalités ou ont fait l'objet de poursuites relatives à des cas de non-conformité l'année précédente<sup>13</sup>. L'impartition de tâches hautement spécialisées en matière de conformité permet aux organisations de maîtriser les lois complexes dans ce domaine.

Les entreprises où les RH ont une influence importante affichent un taux de rotation du personnel 38 % inférieur

Les meilleurs services des ressources humaines recherchent des façons de regrouper les tâches qu'ils impartissent afin de les confier au plus petit nombre de fournisseurs possible pour assurer la maîtrise des coûts et de la complexité. De fait, selon une étude réalisée par PwC en 2011, les entreprises qui impartissent plusieurs activités de RH à un seul fournisseur réduisent davantage leurs coûts – d'environ 32 % – que celles qui font appel à plusieurs fournisseurs ou à leurs meilleures compétences internes<sup>14</sup>. Ce sont des économies importantes qu'elles peuvent réinvestir dans des initiatives stratégiques de gestion du personnel.

Cette nouvelle conception des ressources humaines peut rapporter des dividendes importants et déclencher un changement positif et durable de la culture organisationnelle, susceptible d'améliorer grandement la façon dont l'entreprise mène ses activités. Bersin by Deloitte, cabinet de consultation en RH, a déterminé quatre étapes de maturité des RH dans l'entreprise, depuis les services de RH axés sur la conformité, en bas de la pyramide, jusqu'aux RH intégrées aux affaires, tout en haut. Quand il fait appel à un modèle de RH incorporé aux activités d'affaires, le service des ressources humaines fait partie intégrante des stratégies et des décisions de l'entreprise.

Pour suivre cette approche où les RH visent à avoir une influence importante, celles-ci doivent délaissier les tâches administratives pour favoriser les activités à valeur ajoutée, comme la formation et le perfectionnement du leadership, le recrutement, ainsi que l'utilisation des données et de l'analytique prédictive, qui permettent de prendre des décisions plus éclairées en matière de RH et d'activités d'affaires. En un mot, il s'agit de mettre en œuvre une stratégie de gestion du personnel.

C'est un changement qui en vaut vraiment la peine. En effet, les entreprises où les RH ont une influence importante affichent un taux de rotation du personnel 38 % inférieur et des taux de promotion 38 % supérieurs, et s'adaptent deux fois mieux aux changements du marché<sup>15</sup>. Celles qui n'adoptent pas une approche stratégique des RH subissent un roulement de personnel plus élevé, et ont une main-d'œuvre moins engagée et un nombre moindre de clients potentiels pour assurer leur croissance.

## La solution du 21<sup>e</sup> siècle

Dans beaucoup  
d'entreprises,  
les services des  
RH sont en retard  
d'une génération

Aucune entreprise n'aurait l'idée de faire appel à une connexion Internet par ligne commutée dans le monde actuel où nous utilisons le service à large bande, parce que ce serait une solution du 20<sup>e</sup> siècle pour un besoin du 21<sup>e</sup> siècle. Pourtant, dans beaucoup d'entreprises, les services des RH sont en retard d'une génération : ils consacrent trop peu de travail à la construction de l'image de marque et à l'engagement, ils n'utilisent pas assez l'analytique pour obtenir des connaissances et des avantages, et ils passent trop de temps à des tâches administratives ou relatives à la conformité, qui pourraient être facilement imparties.

En transférant plus de ressources et d'expertise en ressources humaines vers des programmes stratégiques, les organisations peuvent bâtir une base de main-d'œuvre durable afin de soutenir leur croissance à court et à long terme.

Avec la technologie adéquate et un partenaire qui offre des services complets, les entreprises disposeront des outils qui faciliteront la mise en œuvre de cette stratégie. Elles sauront de quel type de personnel elles auront besoin à l'avenir et, épaulées par leur partenaire des RH, elles suivront la bonne stratégie pour y parvenir. En rationalisant, en optimisant et en repensant leur manière de gérer leurs employés, elles seront mieux équipées pour affronter les marchés des affaires et de la main d'œuvre – hautement compétitifs et en constante évolution, aujourd'hui comme dans les années à venir.

## À propos d'ADP Canada

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 bien une main-d'œuvre plus efficace.

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.

## RÉFÉRENCES :

1. *Human Resources Trends and Metrics: HR Function Benchmarking, 3rd edition.* Conference Board du Canada. mai 2014. vol. 2, pages 19 et 20.
2. *What's the Value of Your Employment Brand?* LinkedIn Talent Blog. décembre 2011.
3. *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide.* Gallup. 2013.
4. CanadaHumanResourcesCentre.com.
5. *Human Resources Trends and Metrics: HR Function Benchmarking, 3rd edition.* Conference Board du Canada. mai 2014. vol. 1, page 83.
6. *What's the Value of Your Employment Brand?* LinkedIn Talent Blog. décembre 2011.
7. *Vue d'ensemble de la vie professionnelle des premiers baby-boomers.* Statistique Canada. octobre 2013.
8. *Thinkopolis VI: Moving work/Year in Review, 2014.*
9. *Human Resources Trends and Metrics: HR Function Benchmarking, 3rd edition.* Conference Board du Canada. mai 2014. vol. 2, pages 19 et 20.
10. *Human Resources Trends and Metrics: HR Function Benchmarking, 3rd edition.* Conference Board du Canada. mai 2014. vol. 1, page 21.
11. *Human Resources Trends and Metrics: HR Function Benchmarking, 3rd edition.* Conference Board du Canada. mai 2014. vol. 1, page 11.
12. *Human Resources Trends and Metrics: HR Function Benchmarking, 3rd edition.* Conference Board du Canada. mai 2014. vol. 2, page 20.
13. *Importance du coût total de propriété : Comment les moyennes entreprises peuvent profiter d'un avantage concurrentiel.* ADP Research Institute. 2014.
14. *The Hidden Reality of Payroll & HR Administration Costs.* PwC. janvier 2011.
15. *High-Impact HR: Building Organizational Performance from the Ground Up.* Bersin by Deloitte/Josh Bersin, David Mallon, Karen Shellenback et Brenda Kowske. juillet 2014.  
*HR Factbook 2015: Benchmarks and Trends for U.S. HR Organizations.* Bersin by Deloitte/Karen O'Leonard et Jennifer Krider. janvier 2015.

ADP, le logo d'ADP et d'ADP Workforce Now® sont des marques de commerce déposées d'ADP, LLC. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leurs détenteurs respectifs.  
© Compagnie ADP Canada, 2015.

**1 866-228-9675**  
**adp.ca/nouvelleRH**  
**@ADP\_CDA**