



Industrie  
Canada

Industry  
Canada

ebiz.facile

Ressources humaines

Format PDF en version imprimable

Industrie Canada

Canada 

## Table des matières

Chapitre 1.....	1
<u>Recrutement</u> .....	1
Objectifs ..	1
Accélération du processus.....	1
Réduction des coûts.....	1
Atteinte de secteurs professionnels particuliers ..	1
<u>Processus de recrutement</u> ..	1
Recherche des candidats .	1
Planification des ressources humaines .	2
Décisions relatives au processus .	2
Externalisation .	2
La décision ..	2
<u>Technologie</u> .....	3
<u>Recrutement à l'interne</u> ..	4
Intranet de l'entreprise .	4
Référence d'autres employés .	4
Site Web de l'entreprise.....	5
Triage des candidats .	5
<u>Recrutement automatisé</u> .	5
Services loués .	6
<u>Services de CV</u> .....	6
<u>Recrutement sur Internet</u> .....	6

Privilèges et soutien pour les membres .....	7
Possibilités de marketing . .....	7
<u>Coûts</u> .. .....	7
Firmes de recherche.....	7
Services en direct . .....	8
<u>Choisir un service</u> .....	8
Types de services.....	8
Ce qu'il faut envisager . .....	9
<u>Banques d'emploi</u> . .....	10
<u>Résultats</u> .. .....	10
<b>Chapitre 2</b> .....	11
<u>Apprentissage électronique</u> .....	11
<u>Objectifs</u> .. .....	12
Réduire les coûts d'apprentissage .....	12
Réduire le temps nécessaire à l'apprentissage efficace .....	12
Motiver les employés.....	12
Améliorer la souplesse de la prestation des cours.....	12
Élargir les capacités de l'entreprise.....	12
<u>Types</u> .....	12
Formation assistée par ordinateur.....	13
Formation sur Internet.....	13
<u>Coûts et avantages</u> .....	13
Coûts.....	13
Avantages.....	14
Augmentation de la productivité de la main-d'oeuvre.....	14
Réduction des coûts de formation.....	14
Gin d'un avantage concurrentiel.....	14
Lancement plus rapide de produits.....	14

Formation globale 24 h par jour, 7 jours sur 7.....	14
Assistance plus rapide aux nouveaux employés.....	14
Perfectionnement et maintien en fonction des employés.....	14
Augmentation de la satisfaction au travail.....	15
<u>Conseils</u> .....	15
<u>Technologies</u> .....	15
<u>Apprentissage électronique synchrone</u> .....	16
Formats synchrones.....	16
Avantages et inconvénients.....	17
<u>Apprentissage électronique asynchrone</u> .....	17
Formats asynchrones.....	17
Avantages et inconvénients.....	17
<u>Outils de collaboration</u> .....	18
Courriel.....	18
Serveurs de listes et listes de distribution.....	18
Encadrement et mentorat.....	18
Messagerie instantanée.....	18
Communautés virtuelles et forums de discussion.....	18
<u>Faire les bons choix</u> .....	19
Préparation d'un plan de formation.....	19
Quel est l'objectif de l'apprentissage électronique?.....	19
Qu'est-ce que l'employé doit apprendre?.....	19
Quel type d'apprentissage électronique?.....	19
Quelle méthode d'instruction?.....	19
Quelles installations seront nécessaires? .....	19
Quand la formation sera-t-elle donnée?.....	20
Combien coûtera le programme?.....	20
Quels sont les moyens de vérification et de contrôle?.....	20

Comment le programme devrait-il être publicisé?.....	20
<u>Choisir un format</u> .....	21
Auditoire.....	21
Contenu.....	21
Ressources.....	22
Si vous choisissez un format synchrone.....	22
Si vous choisissez un format asynchrone.....	22
 <u>Fournisseurs</u> .....	21
Fournisseurs d'apprentissage électronique du secteur public.....	23
Fournisseurs d'apprentissage électronique du secteur privé.....	23
 <b>Chapitre 3</b> .....	23
<u>Administration</u> .....	23
<u>Objectifs</u> .....	24
<u>Coûts et avantages</u> .....	25
Externalisation.....	25
Processus internes.....	25
Étape 1 : Création et approbation de rapports de dépenses.....	26
Étape 2 : Approbation et vérification.....	26
Étape 3 : Saisie et affichage de l'information.....	27
Étape 4 : Autres coûts associés au traitement des rapports.....	27
Étape 5 : Coûts totaux.....	27
Étape 6 : Traitement automatisé.....	27
 <u>Technologies</u> .....	27
Tendances.....	28
Systèmes d'information.....	29
Qu'est-ce qu'un SIRH?.....	29
 <u>Rapport des dépenses</u> .....	30
 <u>Paie</u> .....	31

Étude de cas de paie.....	31
<u>Contrôle du temps.....</u>	33
Étude de cas de contrôle de temps.....	33
<u>Dossiers des employés.....</u>	34
Contrôle.....	35
Sécurité.....	35
Personnalisation.....	35
Normes ouvertes.....	36
Technologie et intégration.....	36
Gestion du temps.....	36
Vérification des changements.....	36
Recrutement.....	36
<u>Portails pour employés.....</u>	36
<u>Conservation des dossiers personnels.....</u>	37
<u>Fournisseurs.....</u>	38
Systèmes d'information sur les ressources humaines.....	38
Portails.....	39
<b>Chapitre 4.....</b>	39
<u>Relations avec les employés.....</u>	39
Des idées qui peuvent vous aider.....	40
Questions principales.....	40
<u>Maintien en service.....</u>	40
Planification de carrière.....	41
Outils d'évaluation.....	41
Trouver la voie.....	42
<u>Contrôle du rendement.....</u>	43

<u>Planification de la relève</u> .....	43
<u>L'équilibre travail-vie personnelle</u> .....	44
<u>Rémunération</u> .....	45
<u>Avantages sociaux</u> .....	46
<u>Communications</u> .....	47
Style de rédaction pour le Web.....	48
<b>Chapitre 5</b> .....	48
<u>Décisions importantes</u> .....	48
<u>Gestion du changement</u> .....	48
Questions :.....	49
Confiance et communication.....	49
Collaboration entre le syndicat et la direction.....	49
Catégories d'employés.....	50
Culture.....	50
Leadership.....	50
Processus de changement :.....	50
Objectif.....	50
Méthode.....	51
<u>Étapes</u> .....	51
Préparation.....	51
Acceptation.....	52
Mise en oeuvre.....	53
Engagement.....	54
<u>Externalisation</u> .....	54

<u>Qu'est-ce que l'externalisation des ressources humaines?</u> .....	55
Services d'externalisation.....	55
Comment faire la différence entre les fournisseurs de services?.....	55
Quels sont les services que je peux externaliser?.....	55
Catégories de service :.....	56
Organisme de représentation professionnelle des employeurs.....	56
Externalisation des procédés administratifs.....	56
Fournisseur de services logiciels (FSL).....	56
Services d'affaires Internet.....	56
Services électroniques.....	57
<u>L'externalisation nous convient-elle?</u> .....	57
Dimension.....	57
Pratiques particulières en matière de ressources humaines.....	57
Climat de l'entreprise.....	57
<u>Que faut-il externaliser?</u> .....	58
Fonctions axées sur la gestion des ressources humaines.....	58
Fonctions techniques ou administratives.....	58
<u>Avantages et risques</u> .....	58
Avantages de l'externalisation :.....	59
Risques de l'externalisation :.....	60
<u>Choisir des fournisseurs</u> .....	61
Comment choisir un fournisseur?.....	61
Critères de sélection.....	61
Le contrat.....	61
Prix.....	62
<u>Rendement sur l'investissement</u> .....	62
Intranet.....	62
Internet.....	62

<u>Comparaison des coûts</u> .....	63
Économies découlant de l'automatisation des ressources humaines.....	63
Comparaison des coûts entre les systèmes manuel et automatisé.....	63

## Ressources humaines

Vous voulez recruter du personnel? La technologie utilisée en affaires électroniques pourrait vous aider. Cette section traite des objectifs que doivent se fixer les entreprises, des défis qu'elles doivent relever et des décisions qu'elles doivent prendre lorsqu'elles ont à choisir entre l'externalisation ou l'automatisation du processus de recrutement.

### Chapitre 1

#### Recrutement

Dans cette section, nous discuterons des objectifs, des défis et des décisions que les petites entreprises doivent envisager avant de choisir l'automatisation du processus de recrutement ou de le confier à un fournisseur.

#### **Objectifs**

L'objectif du recrutement est de trouver des candidats possédant les aptitudes requises à un poste déterminé. Bien entendu, une entreprise souhaite atteindre cet objectif le plus rapidement possible, à moindre coût. En particulier, une petite entreprise peut réaliser cet objectif par l'automatisation.

Voici comment les techniques d'affaires électroniques peuvent vous aider :

#### **Accélération du processus**

Élimination de la nécessité de lire une pile de CV. Plus d'information à la rubrique [recrutement automatisé](#) (pg.5) et la rubrique [Technologies](#), pg.3.

#### **Réduction des coûts**

L'affichage des postes à pourvoir sur Internet ne coûte qu'une fraction des frais de la publicité conventionnelle. Plus d'information à la rubrique [Coût des services offerts sur Internet](#), pg.7.

#### **Atteinte de secteurs professionnels particuliers**

Certains candidats, par exemple les travailleurs de la haute technologie sont plus susceptibles de faire appel à Internet pour leur recherche d'emploi. Plus d'information à la rubrique [banques d'emploi](#) spécialisées, pg.10.

## **Processus de recrutement**

Le processus de recrutement comprend toutes les activités nécessaires pour trouver des personnes compétentes et les motiver à postuler un emploi auprès de l'entreprise. Le bassin de candidats qui en résulte devra être trié pour déterminer les personnes qui sont les plus aptes à remplir les conditions d'emploi. De cette courte liste de candidats compétents, l'employeur peut choisir la meilleure personne à embaucher.

## **Recherche des candidats**

Quand on ouvre un poste, l'entreprise prépare habituellement une description de tâches qui comprend les responsabilités du poste et les qualités requises des candidats. Elle prépare également une publicité et offre le poste au grand public. L'offre d'emploi est souvent aussi mise en circulation dans l'entreprise.

## **Planification des ressources humaines**

À toutes fins pratiques, le recrutement ne devrait pas simplement être une réponse à un nouveau besoin d'emploi. Une entreprise peut faire preuve de plus d'initiative dans son recrutement dans le cadre d'une stratégie de planification des ressources humaines de plus grande envergure. L'entreprise doit prévoir les changements possibles dans son secteur d'affaires et les aptitudes nécessaires. De nombreuses entreprises recrutent continuellement au moyen de publicité bien ciblée, de réseaux dans l'industrie et les associations, des salons de l'emploi, des salons des carrières dans les universités et du recrutement sur Internet.

## **Décisions relatives au processus**

Le recrutement électronique offre des services automatisés pour chaque aspect du processus de recrutement. Toutefois, avant que les propriétaires de petites entreprises décident d'aller de l'avant, ils doivent prendre certaines décisions importantes. Est-il raisonnable d'automatiser le processus à l'interne ou d'utiliser des services sur Internet? Est-il préférable de faire appel à des fournisseurs pour certaines parties du processus? Quelles sont les fonctions à confier à des fournisseurs et quelles sont celles à réaliser à l'interne? Quelle importance a le coût de la fonction comparativement au temps qu'il faut y consacrer et à la qualité des candidats déterminés?

## **Pour en savoir plus**

- Recrutement à l'interne
- Recrutement sur Internet
- Externalisation

## **Externalisation**

Parmi les plus petites entreprises qui n'ont pas les ressources pour embaucher un agent de recrutement interne, il est courant qu'elles fassent appel à des firmes externes de recrutement, comme des agences d'emploi ou des firmes de recherche d'employés.

Les firmes de recrutement peuvent utiliser des fonctions automatisées ou non. Les firmes de recherche de candidats très spécialisées peuvent consulter leur réseau ou des personnes-ressources de l'industrie pour trouver des candidats compétents. D'autres pourraient chercher des recrues parmi les employés d'entreprises semblables.

## La décision

Il faut tenir compte de plusieurs facteurs dans votre décision de faire appel à des fournisseurs pour recruter. Par exemple :

- Detenez-vous les compétences à l'interne pour annoncer adéquatement le poste, trier les candidats, mener les entrevues et choisir la personne la plus compétente pour le poste, sans enfreindre les lois sur l'emploi?
- Avez-vous le budget pour défrayer les services d'expert nécessaires, en particulier si le besoin ne se fait sentir que de façon périodique?
- Avez-vous le temps d'examiner les CV, accuser réception des demandes des postulants, répondre aux demandes d'information et gérer le processus, y compris les communications?
- Vous faut-il combler le poste rapidement? Avez-vous besoin d'un étudiant débutant ou d'un professionnel aguerri?
- Quelles sont vos priorités en matière de coûts, de temps et de qualité des postulants? Il est possible que vous ne puissiez pas répondre à ces trois priorités. S'il vous faut faire un compromis, quelle est la priorité la plus importante?

Vous pourriez envisager de combiner des services de recrutement à l'interne et des fournisseurs extérieurs. Une autre possibilité consiste à faire appel à des consultants en ressources humaines. Vous trouverez plus d'information à la rubrique [Choisir l'externalisation](#) (pg.54) et à celle sur le [rendement sur l'investissement](#) et le processus d'analyse des coûts, pg.62.

## Technologie

Les services de recrutement sur Internet se font par l'entremise d'un fournisseur de services logiciels (FSL). ([http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h\\_ee00209f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h_ee00209f.html))

Ce fournisseur permet à ses clients d'afficher leurs offres d'emploi dans plusieurs [banques d'emploi](#), pg.10. Une fois que les candidats intéressés ont présenté leur CV, le fournisseur peut trier les postulants et vérifier les références. Le client n'a plus qu'à interviewer les candidats et prendre une décision.

De nombreuses firmes de recrutement sur Internet donnent accès aux employeurs éventuels à des [bases de données de CV](#) (pg.5), qui contiennent des informations sur des milliers de candidats éventuels. Le logiciel de développement de bases de données internes est disponible auprès des FSL qui fournissent des applications particulières aux ressources humaines, habituellement aux grandes organisations, qui [automatisent le](#)

[processus de recrutement](#), pg.6. Certaines des firmes de recrutement sur Internet offrent aux petites entreprises l'option d'accueillir leurs sites de recrutement sur le serveur du FSL. Cette option peut comprendre l'accès à une gamme variée complète de services qui représentent une trousse complète de recrutement à l'interne pour une fraction du coût.

Les liens suivant vous donneront plus de renseignements sur les services de recrutement sur Internet, les fournisseurs de services et les banques d'emploi, les ressources, les coûts et des conseils à l'intention des employeurs et des agents de recrutement.

- **INFO-JOB Canada** : Site Web du gouvernement du Canada dont le but est d'aider les Canadiens et Canadiennes dans leur recherche d'emploi, que ce soit un emploi temporaire ou permanent, à temps partiel ou à temps plein. (<http://www.infojob.net/francais/index.html>)
- **Centre de carrière Info-emploi du Canada** : Site Web du gouvernement du Canada contenant de l'information variée sur l'emploi et les offres d'emploi. ([http://www.workinfont.ca/cwn/francais/main\\_f.cfm](http://www.workinfont.ca/cwn/francais/main_f.cfm))
- **La Cyberstation des jeunes** : Pour ceux intéressés à communiquer avec les groupes jeunesse clés au Canada, ou à se renseigner sur des projets de jeunes bénévoles. ([http://www.pch.gc.ca/special/cyberstation/html/izone\\_f.htm](http://www.pch.gc.ca/special/cyberstation/html/izone_f.htm))

En anglais seulement :

- **nextSteps.org** : Mis sur pied par le Centre d'emploi jeunesse et parrainé par DRHC. Présente les meilleurs renseignements sur l'emploi et la carrière, notamment les banques d'emploi, axés sur les jeunes. (<http://www.nextsteps.org/>)
- **CanadaOne Toolkit** : Renseignements sur l'embauche en ligne au Canada, les banques d'emploi, les coûts et des conseils. (<http://www.canadaone.ca/tools/ehiring1.html>)
- **Electronic Recruiting Exchange** : Conseils pratiques, recherche et ressources pour les agents de recrutement. (<http://www.erexchange.com/>)

## Recrutement à l'interne

### Intranet de l'entreprise

De nombreuses grandes entreprises automatisent leur propre processus de recrutement à l'interne. Par exemple, elles se servent souvent de leur intranet pour afficher des offres d'emploi au sein de leur organisme. Les entreprises ayant des bureaux ou des filiales à l'étranger se servent parfois de cette méthode pour attirer avec succès des candidats compétents d'autres bureaux ou pays. L'expérience profite tant à l'employé qu'à l'entreprise en valorisant ses propres compétences.

## **Référence d'autres employés**

L'intranet de l'entreprise sert aussi à encourager les références d'autres employés, en particulier pour ce qui est des postes spécialisés. De nombreuses entreprises offrent à leurs employés des primes si des candidats sont retenus. Cette approche tend à améliorer le maintien en fonction et le rendement des employés. Les personnes référées sont souvent des amis de l'employé. Elles se sentiraient souvent portées à donner un bon rendement et auront moins d'illusions face à l'emploi ou à l'entreprise parce qu'elles ont déjà des attentes plus réalistes. Par ailleurs, les liens d'amitié encouragent les employés à demeurer au sein de l'entreprise afin de travailler ensemble.

L'inconvénient de cette approche est que la main-d'œuvre peut devenir trop homogène, ce qui peut nuire aux objectifs de diversité d'une entreprise et réduire l'esprit créateur qui résulte des rapports sains entre différents points de vue.

## **Site Web de l'entreprise**

Les offres d'emploi affichées sur le site Internet de l'entreprise servent à attirer des candidats de l'extérieur de l'organisation. Cette méthode connaît généralement plus de succès dans les grandes organisations dont l'image de marque est reconnue, et ce qui attire les candidats éventuels sur le site Web. Les entreprises plus petites n'auront peut-être pas assez de visiteurs sur leur site pour que cette méthode réussisse, du moins pas comme seul moyen de recruter des candidats. Une des solutions qui s'offrent à ces entreprises est d'établir des liens vers leur site à partir d'autres sites Internet considérablement achalandés par les usagers que l'entreprise tente de recruter.

## **Triage des candidats**

Une fois que les CV ont été recueillis, le processus de triage peut commencer. En temps de récession économique, les agents de recrutement peuvent envisager des centaines de candidats pour un seul poste. Trier ces CV à la main peut être une tâche très ardue. Dans ce cas, l'automatisation peut être utile.

[Recrutement automatisé](#): Comment la technologie peut aider à trouver et trier les candidats, leur faire subir des tests et communiquer avec eux.

[Services de CV](#) : Les bases de données de CV sur Internet donnent accès à des candidats éventuels et des services de triage.

## **Recrutement automatisé**

Certaines entreprises de plus grande taille ont un processus de recrutement entièrement automatisé. On invite les candidats à présenter leur CV par voie électronique au moyen du site Web de l'entreprise ou, à l'interne, par courriel. En plus d'afficher des offres d'emplois particulières, le site Web invite aussi les candidats ayant des aptitudes ou des études particulières à présenter leur CV et leurs préférences afin de les inclure dans la base de données de CV de l'entreprise. On demande à ces usagers de remplir un profil normalisé qui leur permet d'indiquer sur une liste leurs compétences et aptitudes, leurs intérêts, leur expérience, les objectifs de leur plan de carrière, etc. Cette information servira pendant le processus d'examen qui permet d'apparier le profil des postulants aux exigences d'un poste éventuel.

Les CV reçus au moyen du site Web automatisé sont placés dans une base de données et triés au moyen de mots-clés pour apparier les postulants avec les exigences particulières des emplois. Certains logiciels offrent même des dispositifs de tests en direct aux fins de triage. La liste de candidats ainsi dressée peut être envoyée au gestionnaire du service pour qu'il fasse le suivi et des entrevues.

Les petites entreprises peuvent choisir de faire appel à des [services de CV sur Internet](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h_ee00274f.html) comme source de recrutement de candidats possibles. Ces services sont souvent moins coûteux que la publicité et peuvent offrir des avantages supplémentaires. ([http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h\\_ee00274f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h_ee00274f.html))

## **Services loués**

Les entreprises qui veulent établir un site Web de recrutement, mais qui ne veulent pas acheter de logiciel peuvent louer ce service en se servant d'un fournisseur de services logiciels comme hôte. Lorsque les usagers visitent le site Web de l'entreprise, ils visitent en fait le site dont le FSL est l'hôte. Vous trouverez plus de renseignements sur les sites Web dont l'hôte est un FSL à la rubrique [Technologies](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h_ee00268f.html). ([http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h\\_ee00268f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf/fr/h_ee00268f.html)).

## **Services de CV**

Certains services de recrutement sur Internet ont mis sur pied des bases de données volumineuses de CV de candidats éventuels. Habituellement, ils offrent aussi un profil de leurs membres qui décrit les aptitudes et les objectifs de chaque candidat. Le fournisseur de service essaiera de coupler vos exigences d'emploi avec un profil cible puis triera électroniquement les CV de la base de données. Il peut se passer jusqu'à une semaine avant de recevoir les CV. Le fournisseur vous offrira peut-être de vérifier les candidatures en faisant un suivi et en vérifiant les références. Ces services peuvent comprendre des frais supplémentaires. Pour plus de renseignements au sujet des fournisseurs de service, consultez la rubrique [Technologies](#), pg.27.

Plus d'information à la rubrique [Choisir un Service](#), pg.8.

Plus d'information sur les services de [recrutement sur Internet](#), pg.6.

## **Recrutement sur Internet**

Les services de recrutement sur Internet offrent aux employeurs une portée presque illimitée. Les travailleurs de pratiquement toutes les catégories d'emploi sont attirés par Internet qui rend accessibles des services de recrutement en direct.

Les services de recrutement sur Internet sont variés. Certains permettent aux entreprises d'afficher des offres d'emploi sur leur site Web ou dans différentes [banques d'emploi](#) (pg.10) pendant un certain temps. Les postulants intéressés envoient ensuite leur CV directement à l'entreprise qui se charge du processus de triage et de sélection. D'autres fournisseurs de services offrent de trier et de vérifier les qualités des candidats. Beaucoup ont des [bases de données de CV](#) (pg.6) ou des profils de leurs membres qui leur permettent d'associer les aptitudes des candidats aux exigences de l'emploi. D'autre part, les employeurs seront peut-être capables de consulter la base de données de CV pour trier les postulants et correspondre avec les candidats possibles pour dresser une liste finale de candidats compétents.

## **Privilèges et soutien pour les membres**

Les entreprises peuvent devenir membres de services de recrutement sur Internet. Les membres peuvent tirer parti de rabais sur le volume et de services de soutien, comme une base de données sur les offres d'emploi, qui peut être personnalisée pour satisfaire à des exigences d'emplois particuliers, ou l'accès à des renseignements particuliers à l'industrie. Certains fournisseurs de services et banques d'emplois ont des logiciels de dépistage qui permettent aux employeurs de repérer des candidats et de communiquer avec eux tout au long du processus d'embauche.

## **Possibilités de marketing**

Les employeurs peuvent aussi faire de la publicité sur les sites de recrutement en direct au moyen de bannières et de pages introductives. Les entreprises peuvent améliorer leur image de marque en affichant une description de l'entreprise sur le site et en y ajoutant des hyperliens vers leurs propres sites Web pour acheminer les visiteurs vers leurs pages de recrutement.

Pour plus d'information sur les fournisseurs, consultez les rubriques [Technologies](#) (pg.27) et [Banques d'emploi](#), pg.10.

## **Coûts**

Un certain nombre d'options s'offrent aux petites et moyennes entreprises concernant le coût du recrutement. Si l'entreprise décide de retenir les services d'une firme de recherche, un barème de prix est applicable. Les options moins coûteuses comprennent l'utilisation du site Web de l'entreprise et d'Internet pour annoncer et afficher les offres d'emploi.

### **Firmes de recherche**

En général, les firmes de recherche facturent des frais de service à l'employeur plutôt qu'à l'employé. Ces frais représentent habituellement 30 p. 100 du salaire du nouvel employé pour sa première année. Les firmes de recherche de cadres tendent à baser leurs frais sur la rémunération totale de la première année, qui comprend les primes prévues, etc.

Si la firme est payée sur **acompte**, les frais sont échelonnés sur une période de trois mois ou moins si la recherche avance plus rapidement. En général, le client paie le tiers avant de commencer la recherche, un tiers lorsque l'employeur commence à interviewer les candidats et un tiers lorsque le candidat est retenu. L'acompte est payé pour les services rendus plutôt que pour les résultats. Si, avant que la recherche soit achevée, le client trouve un employé d'une autre façon et annule la recherche, les frais facturés jusqu'à ce point ne sont pas remboursés.

Les firmes qui reçoivent des **honoraires conditionnels** touchent de 15 p. 100 à 30 p. 100 du salaire de l'employé pour la première année et ne sont rémunérées que lorsque le poste est comblé. Si le nouvel employé ne fait pas l'affaire ou s'il démissionne prématurément, la firme peut devoir trouver un autre candidat à moindre coût, selon les conditions du contrat.

### **Services en direct**

Les médias traditionnels, comme les annonces dans les journaux, peuvent être assez coûteux pour les petites entreprises et peuvent souvent s'élever à des milliers de dollars. Il peut aussi être nécessaire de placer des annonces dans plusieurs journaux pour atteindre l'auditoire visé. Les services sur Internet peuvent être moins coûteux tout en offrant une vaste gamme de candidats compétents.

Un fournisseur de services en direct qui permet à une entreprise d'afficher une offre d'emploi sur son site ou dans des banques d'emploi, impose habituellement des frais pour la durée de l'affichage. En général, le coût est de quelques centaines de dollars par emploi pour un affichage pendant de 30 à 60 jours et les postulants envoient leur CV directement à l'employeur. Certains services coûtent aussi peu que 50 \$ et d'autres sont même gratuits. Les fournisseurs qui offrent des services supplémentaires, comme l'appariement des exigences de l'emploi avec les CV ou les profils de ses membres, facturent généralement en fonction du nombre de candidats qu'ils présentent. Par exemple, une entreprise peut payer environ 3 500 \$ pour dix candidats compétents.

Si une entreprise décide de retenir les services de recrutement sur un site Web de FSL, les frais mensuels d'hôte varieront selon le degré de fonctionnalité souhaité. Les frais peuvent être de 750 \$ par mois pour un hôte de tableau d'affichage d'emploi d'entreprise. Des capacités variées sont aussi disponibles sur le site hôte moyennant des frais

supplémentaires. Par exemple, des privilèges d'offres d'emploi illimitées, le triage des CV et les tests, et l'accès aux bases de données de CV et aux services de gestion du recrutement peuvent s'élever à 1 000 \$ ou plus par mois.

Voici quelques exemples de coûts d'affichage d'offres d'emploi en direct et de services supplémentaires disponibles :

- **CVThèque Réseau** (<http://www.cvtheque.com/fr/tarifs/index.asp>)
- **iciJOB.ca** (<http://www.icijob.ca/index.asp>)
- **CanadaOne Toolkit** (en anglais seulement - <http://www.canadaone.ca/tools/ehiring-chart1.html>)

Information sur les offres d'emplois, les coûts et les services additionnels.

## Choisir un service

Pour choisir un service de recrutement, il faut tenir compte de votre stratégie globale de recrutement, votre budget, vos ressources et l'évolution des besoins de votre entreprise. Tout probablement, vous choisirez une combinaison souple d'options, notamment des activités et des références à l'interne, des firmes de recherche, des services en direct et des banques d'emploi. Les résultats auxquels vous vous attendez dépendront des priorités que vous aurez fixées dès le départ.

## Types de services

Les firmes de recrutement se spécialisent généralement dans des industries particulières ou des professions données. Les catégories les plus courantes sont les suivantes :

- Les firmes de recherche de cadres se spécialisent dans les postes de direction ou de gestion supérieure.
- Les firmes spécialisées se concentrent sur des secteurs économiques ou des catégories d'emploi particulières.
- Les firmes généralistes desservent une vaste gamme d'emplois et d'industries.

Lorsque vous choisissez une firme de recrutement, ne supposez pas que les plus grandes sont les meilleures. Des firmes plus petites se spécialisent peut-être dans votre industrie particulière, dans votre type d'entreprise ou votre région géographique. Ainsi, elles pourraient déterminer un bassin de candidats plus apte à vos besoins.

Demandez à l'agence quelle est sa politique concernant les nouveaux employés qui ne font pas l'affaire ou qui démissionnent prématurément. Est-ce qu'elle offre un candidat de rechange ou un remboursement partiel? Quelle est la durée de la période de probation d'un nouvel employé?

## Ce qu'il faut envisager

Choisir un service en direct peut faire partie d'une stratégie plus grande de recrutement qui combine différentes options, y compris les services à l'interne et l'externalisation. Une fois que vous aurez déterminé vos ressources et votre budget, effectuez l'analyse de coûts de votre rendement sur l'investissement et envisagez les questions suivantes :

- Est-il moins coûteux pour vous de trier les CV ou devriez-vous payer pour quelques candidats compétents? N'oubliez pas que le temps et l'argent sont des facteurs importants. Si vous ne pouvez entreprendre le processus de triage immédiatement, les CV deviendront périmés à mesure que les candidats accepteront d'autres postes.
- Pouvez-vous utiliser les CV pour d'autres postes qui se libéreront dans un proche avenir? Dans l'affirmative, vous pourriez vouloir examiner une plus grande sélection de CV.
- Quelle est l'urgence de combler le poste? Si vous avez besoin de quelqu'un immédiatement, il vous faudra vous concentrer davantage pour améliorer la qualité des candidats. Une firme de recherche spécialisée pourrait s'avérer être le choix le plus approprié.
- Avez-vous le temps d'effectuer la recherche à votre rythme ou le poste vacant représente-t-il une dépense?
- Combien de postes devez-vous combler — un seul ou plusieurs — dans un délai particulier? Des rabais sur le volume sont peut-être offerts pour des recherches multiples.

La meilleure façon de choisir un service sur Internet qui comblera vos besoins est d'utiliser le site Web comme si vous postuliez un emploi. Regardez les questions demandées aux postulants pour voir si elles semblent mener dans la bonne direction. Cet exercice vous donnera une idée de l'expérience des candidats éventuels et si vos exigences correspondent aux profils générés par le service.

Voici plus d'information pour évaluer un service de recrutement sur Internet :

- **Bellzinc** : Solutions d'affaires.  
(<http://bellzinc.sympatico.ca/fr/topic/400360?skin=sli>)
- **Banques d'emploi** : Description des banques et des répertoires d'emploi. (pg.10)
- **Résultats** : À quoi faut-il vous attendre en faisant appel à des fournisseurs ou en automatisant la fonction de recrutement? (pg.10)
- **CanadaOne Toolkit** : (en anglais seulement) Questions à poser avant d'annoncer une offre d'emploi sur Internet. (<http://www.canadaone.ca/tools/ehiring8.html>)

## **Banques d'emploi**

Les banques d'emploi se spécialisent généralement dans des catégories d'emploi particuliers, des régions géographiques ou des créneaux. Par exemple, une banque d'emploi peut se concentrer sur les rédacteurs d'une industrie particulière ou les travailleurs appartenant à un groupe minoritaire particulier. Certaines banques d'emploi sont exploitées par des services de recrutement en direct et imposent des frais aux employeurs pour qu'ils annoncent des postes sur leurs sites Web. D'autres sont exploitées par le gouvernement ou des établissements d'enseignement afin de desservir les personnes à la recherche d'un emploi et peuvent offrir l'affichage gratuit de postes aux employeurs. Les associations professionnelles ou les corporations exploitent des banques d'emploi à titre de services à leurs membres.

Voici des exemples de banques d'emploi au Canada et en Amérique du Nord :

- **ProjetEmploi** : Compilé par Développement des ressources humaines Canada, ce répertoire offre des offres d'emplois.  
(<http://www.worksearch.gc.ca/francais/index.pl?tid=41>)

En anglais seulement :

- **Banques d'emploi générales** : Ce répertoire est compilé par la Computer Training Academy. (<http://www.ctacanonline.com>)
- **Banques d'emploi particulières** : Un répertoire de banques d'emploi par secteur, groupe professionnel ou profession compilé par la Computer Training Academy.  
([http://www.ctausaonline.com/canada/Resources/job\\_boards\\_by\\_sector.htm](http://www.ctausaonline.com/canada/Resources/job_boards_by_sector.htm))
- **Banques d'emploi et services** : Une partie de CanadaOne's Toolkit, il s'agit d'un répertoire de banques d'emploi générales et de services disponibles.  
(<http://www.canadaone.ca/tools/ehiring-chart1.html>)
- **Banques d'emploi collégiales et universitaires** : Une partie de CanadaOne's Toolkit, ce site offre de l'information sur les banques d'emploi pour les étudiants de niveau postsecondaire. (<http://www.canadaone.ca/tools/ehiring6.html>)

## **Résultats**

Le résultat auquel vous pouvez vous attendre de l'automatisation ou de l'externalisation de votre processus de recrutement dépendra des priorités que vous aurez fixées lorsque vous aurez pris vos décisions. Les facteurs les plus importants en matière de recrutement sont le temps, l'argent et la qualité. Malheureusement, il faut parfois faire des compromis quant à un facteur ou plus pour atteindre votre principal objectif.

Par exemple, si le coût est le facteur le plus important et que vous utilisez un service de CV sur Internet gratuit, il vous faudra assurément consacrer beaucoup de temps à examiner des piles de CV. La qualité des candidats éventuels pourrait aussi être douteuse si le site attire des étudiants et que vous cherchez un spécialiste chevronné. De même, si la qualité est le facteur le plus important, il pourrait vous en coûter davantage auprès d'une firme de recherche spécialisée et il faudra peut-être aussi du temps pour trouver le candidat qui correspond exactement à votre profil particulier. Néanmoins, si vous trouvez un meilleur candidat ainsi, cet investissement pourrait s'avérer judicieux à long terme

parce que le candidat sera plus productif et demeurera plus longtemps à votre service. Au bout du compte, l'efficacité et le maintien en fonction sont les vraies mesures de la réussite d'un processus de recrutement.

## Chapitre 2

### Apprentissage électronique

Une enquête réalisée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante ([http://www.fcei.ca/default\\_F.asp?l=F](http://www.fcei.ca/default_F.asp?l=F)) indique que pratiquement toutes les petites et moyennes entreprises (PME) offrent de la formation sous une forme ou une autre à leurs employés. Six propriétaires de PME sur dix adoptent une approche informelle à la formation, tandis que trois propriétaires sur dix se servent d'une approche formelle pour perfectionner les aptitudes de leurs employés.

Les technologies d'affaires électroniques peuvent contribuer à rendre l'apprentissage plus efficace et rapide tout en représentant une expérience plus enrichissante pour l'employé. Aujourd'hui, les capacités didactiques des ordinateurs combinées aux ressources offertes sur Internet ont augmenté à tel point que les employés des grandes et des petites entreprises ont accès à des expériences d'apprentissage électronique qui rivalisent avec celles offertes par les meilleurs instructeurs.

L'apprentissage électronique dans ce contexte signifie de l'instruction au moyen de la technologie de l'information en vue d'améliorer les aptitudes, changer les attitudes ou approfondir les connaissances, en particulier au travail.

L'apprentissage électronique :

- Utilise la technologie pour préparer, donner et favoriser l'instruction, n'importe où et n'importe quand.
- Présente du contenu selon une structure permettant de l'instruction autodidacte au rythme de l'étudiant et sur n'importe quel sujet.
- Non seulement enseigne, mais donne aussi des outils d'évaluation pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux besoins et, si nécessaire, perfectionner leurs aptitudes et leurs connaissances selon les exigences.
- 

Il n'est pas difficile de comprendre les types d'apprentissage électronique en cause ni les genres d'avantages que peut en tirer votre entreprise.

### **Objectifs**

#### **Réduire les coûts d'apprentissage**

À titre de propriétaire de petite entreprise, vous savez que les transactions sur Internet ne coûtent qu'une fraction de celles sur papier ou en personne. Le même principe s'applique à l'apprentissage électronique : pas de papier, pas de retards, pas de frais de déplacements.

## **Réduire le temps nécessaire à l'apprentissage efficace**

On appelle parfois l'apprentissage électronique apprentissage « juste à temps ». Les employés peuvent quitter leur ordinateur pour appliquer immédiatement ce qu'ils ont appris aux tâches qu'ils entreprennent.

## **Motiver les employés**

L'apprentissage électronique est une façon efficace de se garder au fait de la technologie, de trouver de nouvelles idées et de stimuler et inspirer votre main-d'oeuvre.

## **Améliorer la souplesse de la prestation des cours**

Les petites entreprises ont peu de personnes pour gérer les projets de formation et de perfectionnement et pour suivre la formation des employés. Les technologies d'apprentissage électronique aident à surmonter les obstacles administratifs.

## **Élargir les capacités de l'entreprise**

Les petites entreprises doivent soutirer davantage de leurs employés les plus talentueux. L'apprentissage électronique contribue à augmenter l'apport de ces employés.

Voyez les [technologies](#) (pg.27) qui peuvent vous aider à atteindre ces objectifs et sur la façon de [faire les bons choix](#) (pg.19) dans votre situation.

## **Types**

Au cours des dernières années, il y a eu beaucoup de changements en matière de techniques d'apprentissage électronique. Les formes traditionnelles, notamment l'apprentissage assisté par ordinateur et axé sur le Web, évoluent rapidement en programmes d'apprentissage électronique intégrés.

De nombreuses entreprises examinent des moyens d'apprentissage variés. Certaines ont mis en oeuvre des solutions d'apprentissage en direct et continuent d'envoyer leur personnel suivre des cours à l'extérieur ou font venir des instructeurs. Si le personnel doit apprendre à connaître un nouveau produit, par exemple, une entreprise peut envisager des cours donnés par un instructeur pour commencer et y ajouter un apprentissage sur ordinateur aux fins de référence et de formation avancée. On parle souvent de formation mixte pour décrire de telles solutions intégrées.

## **Formation assistée par ordinateur**

Les cours informatisés se présentent le plus souvent sur CD-ROM et sont accessibles en tout temps pour être utilisés au rythme souhaité par l'utilisateur.

Les avantages de la formation assistée par ordinateur sont les suivants :

- Les utilisateurs peuvent s'attaquer à la matière de la façon qui leur est le plus propice, en mettant de côté les sections qui leur sont familières ou en consacrant plus de temps aux sections difficiles.
- Les cours sont adaptables et accessibles sans passer par un réseau.

- Les illustrations et la présentation sont habituellement de grande qualité.

### **Formation sur Internet**

Les cours offerts sur Internet permettent à vos employés d'avoir accès à tout moment à la formation dont ils ont besoin. Les employés se branchent sur un système de formation en direct au moyen d'un nom et d'un mot de passe pour commencer un cours interactif. Les coûts sont semblables à ceux de la formation assistée par ordinateur, mais nombre de programmes sur le Web vont plus loin en permettant l'interaction avec un instructeur et une communauté virtuelle d'apprenants.

Avantages de la formation sur Internet :

- Formation juste à temps
- S'adapte à tous les styles d'apprentissage
- Degré plus élevé de rétention de l'information et des aptitudes
- Mise à jour continue de la matière et accès à des ressources supplémentaires

Cliquer ici pour voir comment [faire les bons choix](#) (pg.19) en fonction des besoins de votre entreprise en matière d'apprentissage électronique.

## **Coûts et avantages**

### **Coûts**

Les coûts de l'apprentissage électronique dépendent du genre d'infrastructure Web en place, de la disponibilité du contenu, de la complexité de la programmation nécessaire, de la durée des cours et des gens qui réaliseront les travaux. En général, un cours sous forme électronique coûte la moitié d'un cours offert par un instructeur.

La Ontario Society for Training and Development (en anglais seulement - <http://www.ostd.ca/>) vend un livre sur Internet qui aide à évaluer les avantages de l'apprentissage électronique; il s'intitule « Quality Standards for Evaluating Multimedia and Online Learning ».

### **Avantages**

De façon informelle, les petites entreprises peuvent évaluer les coûts et les avantages de l'apprentissage électronique en se fondant sur différents avantages d'affaires. Voici une liste d'avantages de l'apprentissage électronique basée sur une liste semblable dressée par SkillsSoft (en anglais seulement - <http://www.skillssoft.com/>), la plus grande entreprise d'apprentissage électronique au monde :

### **Augmentation de la productivité de la main-d'oeuvre**

- Gestion des programmes d'apprentissage permanent qui augmentent les aptitudes.
- Augmentation de la rapidité de mise en oeuvre des nouvelles technologies.
- Partage des connaissances, des pratiques exemplaires et des méthodes au sein de l'entreprise.

### **Réduction des coûts de formation**

- Disponibilité de l'apprentissage à un auditoire mondial.
- Mise à jour des programmes et de l'information à la vitesse d'Internet.
- Élimination de la production coûteuse de documents en donnant l'accessibilité en direct.
- Réduction des absences du bureau.

### **Gain d'un avantage concurrentiel**

- Réduction des cycles de vente.
- Élaboration de produits qui satisfont aux exigences des clients.
- Meilleure connaissance des produits chez les employés et les clients.
- Promotion d'une pensée innovatrice auprès la main-d'oeuvre.
- Différentiation des offres de produits en fournissant l'apprentissage électronique comme service à valeur ajoutée.

### **Lancement plus rapide de produits**

- Raccourcissement des cycles de développement de produits.
- Lancement de nouveaux produits et services partout dans le monde.
- Formation avant, pendant et après le lancement.

### **Formation globale 24 h par jour, 7 jours sur 7**

- Élimination des frontières géographiques avec l'apprentissage électronique.
- Accès à l'apprentissage en tout temps, partout.

### **Assistance plus rapide aux nouveaux employés**

- Occasions d'apprentissage de matières importantes pour accélérer le rendement et la productivité d'un employé.

### **Perfectionnement et maintien en fonction des employés**

- Le partage de la connaissance garde à jour les aptitudes.
- Les employés peuvent acquérir rapidement de nouvelles aptitudes pour se perfectionner.
- Les nouveaux procédés peuvent être mis en oeuvre plus rapidement grâce à un auditoire instruit.

### **Augmentation de la satisfaction au travail**

- Les cours électroniques sont généralement conçus pour être intéressants. Un employé satisfait donne un meilleur soutien à la clientèle et sa productivité s'accroît. Par ailleurs, le roulement de personnel est moindre.

Ces avantages ne sont pas automatiques. Cliquer [ici](#) pour obtenir des **conseils** (pg.15) importants dans l'application des technologies d'apprentissage électronique.

## **Conseils**

Certaines entreprises n'ont pas eu de succès avec l'apprentissage électronique. Elles ont acheté des produits ou des services pour s'apercevoir que les cours n'avaient pas été donnés ou que les employés avaient conservé leurs anciennes façons de fonctionner.

C'est la même chose pour tout projet d'entreprise : pour récolter les avantages de l'apprentissage électronique, la haute direction doit le comprendre et le soutenir de façon dynamique. C'est-à-dire qu'il faut d'abord vendre l'idée aux employés. Si vous achetez un cours et que vous dites à votre employé : « je veux que vous suiviez ceci » sans en dire davantage, vous gaspillez votre argent.

Les conseils suivants sont offerts par triOS Training Centres Ltd. (en anglais seulement - <http://www.trios.com/>) :

La mise en place d'une formation réussie ne fonctionne que si toute l'entreprise est bien informée et, surtout, prête à commencer. L'introduction d'un cours en direct doit être appuyé par une campagne interne de marketing, c'est-à-dire communiquer le message et la stratégie de formation au personnel sur une longue période.

Les fournisseurs doivent être prêts à aider avec des séances d'information — pendant le déjeuner, par exemple — pour informer toute l'organisation quant au nouveau produit d'apprentissage en direct.

Après le lancement du projet pilote ou l'amorce du programme, il est important d'évaluer l'efficacité de l'apprentissage électronique; en particulier l'étendue des connaissances acquises et l'incidence que le cours a eu sur le rendement de l'entreprise.

Des programmes de rapports, de validation et d'évaluation sont disponibles pour assurer que vous obtenez le rendement maximal sur votre investissement.

[Trouver un fournisseur](#), pg.22.

## **Technologies**

Les technologies d'apprentissage électronique se classent en trois catégories :

- [Apprentissage électronique synchrone](#) : Les cours synchrones sont généralement pris en groupes.
- [Apprentissage électronique asynchrone](#) : Les cours asynchrones sont habituellement individuels.
- [Outils de collaboration](#) : L'apprentissage électronique encourage les apprenants à communiquer et à partager l'information. Les outils de collaboration contribuent à augmenter la productivité des personnes, des équipes, des services et des entreprises.

Beaucoup de petites et moyennes entreprises se servent d'un mélange des trois catégories. Ainsi, les employés ont la possibilité de s'accommoder de divers styles d'apprentissage.

Des renseignements sur les [fournisseurs de technologie](#) sont disponibles auprès des associations de professionnels des ressources humaines ainsi que des sites Web commerciaux.

Les renseignements sur les technologies de cette section ont été recueillis avec l'aide de CDI Services de formation aux entreprises (<http://www.cdilearn.com/francais/bienvenue.html>).

## **Apprentissage électronique synchrone**

L'apprentissage électronique synchrone nécessite que l'étudiant et l'instructeur soient présents à l'événement en même temps. En pratique, cela signifie que le cours est enseigné dans une salle de classe virtuelle. Parfois les séances peuvent être enregistrées pour permettre aux apprenants de les consulter à leur gré.

Ce genre de formation est mieux adapté pour le contenu non structuré, c'est-à-dire des questions pour lesquelles il n'existe pas de bonne réponse. L'étudiant doit appliquer des concepts, des théories et des techniques pour élaborer des approches efficaces à des problèmes ou des exigences. L'élaboration de techniques de vente est un exemple de contenu non structuré.

Un environnement synchrone est plus adéquat pour les personnes qui apprennent mieux en travaillant avec les autres, en écoutant, en regardant et en posant des questions. Cet environnement est aussi utile aux personnes qui ont de la difficulté à organiser leur emploi du temps.

### **Formats synchrones**

- Classes et salles d'atelier virtuelles
- Cours magistraux et exposés dirigés par un instructeur
- Laboratoires et ateliers pratiques
- Sorties éducatives
- Réunions virtuelles
- Séminaires et émissions sur le Web

### **Avantages et inconvénients**

#### **Les avantages de l'apprentissage électronique synchrone sont les suivants :**

- Les apprenants reçoivent une rétroaction immédiate des autres apprenants et de l'instructeur
- Le modèle en classe est familier et constitue un environnement stimulant pour beaucoup de gens.

#### **Les inconvénients comprennent :**

- Il peut être nécessaire d'avoir un appui sur le plan du matériel et de la logistique
- La formation doit habituellement avoir lieu à des moments déterminés
- Le concepteur du cours détermine le rythme de la formation

## **Apprentissage électronique asynchrone**

La formation asynchrone a lieu indépendamment du temps et des relations. Dans bien des cas, un formateur n'est pas présent la plupart du temps. L'étudiant progresse à son propre rythme.

La formation asynchrone comprend la formation assistée par ordinateur, au moyen de CD-ROM ou, plus souvent, la formation sur Internet, où un étudiant se branche à un système de formation en direct à l'aide d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe pour commencer un cours interactif. Le cours peut être facilement mis à jour, il est accessible de partout et peut être utilisé avec toutes sortes de systèmes informatiques.

Ce genre de formation est plus propice à un contenu structuré, c'est-à-dire des questions qui ont de bonnes et de mauvaises réponses. Le contenu varie peu selon les circonstances. Par exemple, la série d'étapes à suivre pour mettre en page un document dans un programme informatique donné.

L'environnement asynchrone est plus approprié aux personnes qui apprennent mieux en pensant au contenu par eux-mêmes et qui peuvent organiser leur emploi du temps pour favoriser l'instruction.

### **Formats asynchrones**

- Documents et pages Web
- Formation sur Internet, formation assistée par ordinateurs (FAO), CD-ROM
- Évaluations, tests, sondages
- Simulations et laboratoires
- Événements enregistrés

### **Avantages et inconvénients**

- Les avantages de la formation asynchrone sont les suivants :
- Les apprenants travaillent le contenu selon leur emploi du temps
- Les apprenants contrôlent l'ordre dans lequel le contenu est étudié.

### **Les inconvénients sont :**

- Aucune occasion directe de poser des questions
- Le contenu est relativement statique (parce qu'il faut du temps pour le produire)
- Ne se plie pas nécessairement à tous les types d'apprentissage

## **Outils de collaboration**

Les outils de collaboration pour l'apprentissage électronique permettent aux utilisateurs de communiquer les uns avec les autres pour partager de l'information, des connaissances et des pratiques exemplaires et pour avoir accès à des conseils d'experts ou un appui d'un instructeur ou d'un mentor.

## **Courriel**

Les apprenants peuvent maintenant échanger des courriels contenant de gros fichiers illustrés ou animés et cette capacité s'accroîtra à mesure que les connexions à haute vitesse seront plus répandues. Une étude réalisée au début de l'année 2002 par le Convergence Consulting Group a permis de constater que 40 p. 100 des résidences d'utilisateurs Internet ont une connexion à haute vitesse.

## **Serveurs de listes et listes de distribution**

Il s'agit de listes en direct de gens qui s'abonnent pour que leurs adresses de courriel soient placées dans un carnet d'adresse commun. Certains fournisseurs de services d'apprentissage électronique dressent de telles listes qui sont accessibles sur leurs propres sites Web ou sur celui de leurs clients afin de favoriser la communication entre les apprenants et les instructeurs.

## **Encadrement et mentorat**

Les instructeurs n'ont plus à être dans la même pièce que les apprenants pour leur apporter une aide supplémentaire. Le clavardage et les techniques vocales sur Internet permettent aux apprenants d'avoir accès individuellement ou en groupe à des experts en la matière.

## **Messagerie instantanée**

La messagerie instantanée est un outil placé sur le bureau ou accessible à distance sur un ordinateur de poche et sert à envoyer des messages en temps réel à une ou plusieurs personnes.

## **Communautés virtuelles et forums de discussion**

Les fournisseurs de services d'apprentissage électronique peuvent aider à la formation de groupes virtuels et l'établissement de rencontres de groupe, de listes de tâches et de personnes-ressources partagées.

De tels outils peuvent être utilisés dans un [portail pour employés](#), qui possède de nombreux autres avantages. Veuillez consulter la section sur les Relations avec les employés.

## **Faire les bons choix**

### **Préparation d'un plan de formation**

Voici un outil par étape pour aider les propriétaires-gestionnaires de petites entreprises à s'organiser et à réaliser un programme réussi d'apprentissage électronique auprès de leurs employés. En répondant « oui » ou « non » vous pourrez définir les besoins de votre entreprise.

### **Quel est l'objectif de l'apprentissage électronique?**

- Vous faut-il préparer des employés à des nouveaux emplois ou à des emplois modifiés?

- La formation est-elle nécessaire pour préparer des employés à une promotion?
- L'objectif est-il d'améliorer les méthodes et le rendement opérationnels?
- La formation est-elle nécessaire sur une base individuelle ou sur une base d'équipe?

### **Qu'est-ce que l'employé doit apprendre?**

- Le travail peut-il être divisé en étapes à des fins d'apprentissage?
- Existe-t-il des normes de qualité qu'on peut enseigner aux apprenants?
- Existe-t-il des compétences ou des techniques générales que les employés doivent apprendre?
- Les employés doivent-ils satisfaire à des normes de rendement?
- Faut-il améliorer ou modifier des attitudes?

### **Quel type d'apprentissage électronique?**

- Pouvez-vous assurer la formation en cours d'emploi pour que les employés puissent produire pendant qu'ils apprennent?
- L'apprentissage électronique devrait-il être donné par un instructeur rémunéré?
- Une combinaison de formation en cours d'emploi programmée et de formation autodidacte individuelle serait-elle efficace?

### **Quelle méthode d'instruction?**

- La matière nécessite-t-elle un cours magistral ou une série de cours magistraux?
- La matière se prête-t-elle à des démonstrations?
- Peut-on simuler en classe des problèmes de fonctionnement?
- Un instructeur devrait-il diriger les apprenants pendant qu'ils effectuent des tâches?

### **Quelles installations seront nécessaires?**

Le type d'apprentissage électronique déterminera les installations nécessaires. Pour leur part, les installations nécessaires détermineront l'endroit où sera donnée la formation.

- Si la formation ne peut être donnée dans les locaux de production, avez-vous une salle de conférence ou une salle à manger où elle peut être donnée?
- L'apprentissage doit-il être réalisé à l'extérieur, comme dans une école, un restaurant, un hôtel ou un motel avoisinant?
- L'instructeur aura-t-il les outils nécessaires, par exemple un tableau, un lutrin, un projecteur et un microphone (au besoin)?
- Y aura-t-il assez d'endroits pour s'asseoir et écrire (si nécessaire)?
- S'il faut utiliser du matériel, est-ce qu'on le fournira à chaque étudiant?

### **Quand la formation sera-t-elle donnée?**

- La formation sera-t-elle donnée à temps partiel et pendant les heures de travail?
- Les séances devraient-elles être données après les heures de travail?
- L'instruction devra-t-elle se dérouler pendant une période prédéterminée?
- La durée de chaque séance et le nombre de séances par semaine devraient-ils être fixés?

## **Combien coûtera le programme?**

C'est une bonne idée de calculer le coût de votre apprentissage avant de commencer le programme. Vous pouvez ainsi avoir assez de fonds dans un budget et vous servir de celui-ci pour contrôler les coûts.

- Les salaires des apprenants seront-ils inclus dans les coûts?
- Si l'instructeur est un employé, son salaire sera-t-il inclus dans les coûts?
- Le temps que vous ou d'autres personnes consacrez à la préparation et à l'administration du programme fait-il partie des coûts?
- Si une production utilisable découle des séances, faudrait-il la déduire des coûts du programme?

## **Quels sont les moyens de vérification et de contrôle?**

- Pouvez-vous vérifier les résultats de l'apprentissage électronique en fonction de son but ou de son objectif?
- Des normes de temps d'apprentissage peuvent-elles être fixées pour vérifier les progrès des apprenants?
- Les données sur le rendement des apprenants peuvent-elles être élaborées avant, durant et après le cours?
- Des dossiers seront-ils tenus sur les progrès de chaque étudiant?
- Les apprenants devront-ils réussir un examen sur les connaissances et les aptitudes qu'ils auront acquises?
- L'instructeur donnera-t-il des notes à chaque étudiant pendant le cours et à la fin?
- L'apprentissage électronique sera-t-il suivi périodiquement par un superviseur ou un chef de service pour déterminer ses effets à long terme?
- Devriez-vous vérifier et contrôler personnellement le programme?
- Comment allez-vous évaluer la qualité des produits et services d'apprentissage?  
(<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incts-scf.nsf/vwGeneratedInterF/s100180f.html>)

## **Comment le programme devrait-il être publicisé?**

En publicisant le programme d'apprentissage électronique de l'entreprise dans la collectivité, on peut attirer des postulants compétents. La publicité au sein de l'entreprise aide à motiver les employés à s'améliorer.

- Des photos des séances d'apprentissage électronique seront-elles affichées sur des babillards ou publiées dans les journaux locaux?
- Devrait-on donner des attestations aux employés qui terminent les cours?
- Ces attestations devraient-elles être remises à une occasion spéciale comme à un dîner?

Quand vous aurez vos réponses, consultez la rubrique [Technologies](#) (pg.27) pour comparer vos besoins aux programmes offerts. Pour des conseils à savoir s'il faut utiliser des produits et des services internes ou de fournisseurs, veuillez consulter la section [Décisions importantes](#), pg.48.

## **Choisir un format**

Le choix d'un format ou d'une méthode de prestation de l'apprentissage électronique dépend principalement de trois critères : l'auditoire, le contenu et les ressources.

### **Auditoire**

Les formats synchrones sont préférables dans les cas suivants :

- Les apprenants préfèrent apprendre en regardant ou en écoutant les autres.
- La discussion et la rétroaction, de même que l'échange d'expériences personnelles sont considérées comme faisant partie de l'expérience d'apprentissage électronique.

Les formats asynchrones sont préférables dans les cas suivants :

- Il est difficile de demander aux employés de cesser de travailler pour se livrer à une activité programmée.
- Les employés préfèrent apprendre à leur propre rythme, sans interaction.

### **Contenu**

Les formats synchrones sont préférables dans les cas suivants :

- Le contenu doit souvent être expliqué.
- Il est important que le contenu soit à jour et donné rapidement.
- Le contenu nécessite des jeux de rôles, des démonstrations ou de l'expérimentation.

Les formats asynchrones sont préférables dans les cas suivants :

- Le contenu est clair et ne se prête pas à l'ambiguïté.
- Il faut répéter des procédures pour retenir la matière.
- Le contenu est cohérent et change relativement lentement.

### **Ressources**

Le choix des techniques d'apprentissage électronique peut être limité aux ressources de votre entreprise.

- Les apprenants ont-ils accès à Internet et savent-ils l'utiliser?
- De l'équipement spécialisé est-il disponible?
- Votre entreprise a-t-elle des salles tranquilles et facilement accessibles contenant le matériel nécessaire à l'apprentissage électronique?

### **Si vous choisissez un format synchrone...**

Sera-t-il physique ou virtuel? Prenez votre décision en répondant aux questions suivantes :

- Les déplacements sont-ils faciles et abordables?
- Est-il acceptable de s'absenter du travail?

- Est-il nécessaire d'avoir une classe spécialement aménagée?
- Existe-il des raisons particulières pour que les gens se rencontrent?

### **Si vous choisissez un format asynchrone...**

Sera-t-il basé sur Internet ou un ordinateur (CD-ROM)? Prenez votre décision en répondant aux questions suivantes :

- Avez-vous le temps, les compétences et les ressources pour préparer le contenu à l'interne?
- Sinon, le cours de formation doit-il être révisé, mis à jour ou donné rapidement? La formation sur Internet est plus propice à ces exigences.
- La facilité d'accès est-elle très importante? Les cours de formation assistée par ordinateur (FAO) ne nécessitent pas l'accès à Internet.
- La formation nécessite-t-elle du son et de la vidéo de grande qualité? Les CD-ROM sont généralement mieux réalisés.

### **Fournisseurs**

On peut trouver des renseignements sur l'industrie de la formation et de l'enseignement au Canada, y compris sur les organismes d'apprentissage électronique, sur le site Web Strategis d'Industrie Canada, sous la rubrique Éducation commerciale et formation (<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incet-ecf.nsf/vwGeneratedInterF/home>).

L'Alliance canadienne des organismes d'éducation et de formation (ACOEF) est une association constituée en société à but non lucratif qui regroupe des organismes nationaux en éducation et en formation. Son site Web ([http://www.acoef.ca/home\\_f.shtml](http://www.acoef.ca/home_f.shtml)) offre des renseignements exhaustifs sur les organismes d'enseignement et les fournisseurs d'apprentissage électronique tant dans le secteur public que le secteur privé.

### **Fournisseurs d'apprentissage électronique du secteur public**

- **Association des universités et collèges du Canada** : On retrouve à cet endroit des renseignements complets et à jour sur les études postsecondaires au Canada. ([http://www.aucc.ca/index\\_f.html](http://www.aucc.ca/index_f.html))
- **Association des collèges communautaires du Canada** : La base de données de l'ACCC en direct énumère les programmes offerts par ses membres. (<http://www.accc.ca/francais/index.cfm/>)
- **UNEVOC Canada** : Le Centre canadien du réseau international pour l'enseignement technique et professionnel de l'UNESCO se consacre à l'élaboration et à l'amélioration de l'enseignement technique et professionnel et présente des listes et des répertoires de ses membres. (<http://www.umanitoba.ca/outreach/unevoc/fr/index.shtml>)

## Fournisseurs d'apprentissage électronique du secteur privé

- **Centres de services aux entreprises** : Dans les Guides d'information aux entreprises, choisissez le thème « Emploi et formation » et la province pour obtenir de l'information sur les ressources humaines. (<http://www.rcsec.org/francais/hottopics.cfm>)
- **Alliance numériQC** : Comprend un guide de l'industrie québécoise des nouveaux médias, y compris l'apprentissage en ligne. (<http://www.numeriqc.ca/guide/>)

En anglais seulement :

- **Association of Independent Consultants (AIC)** : Le répertoire pour trouver un consultant en apprentissage électronique dans votre région. (<http://www.aiconsult.ca/>)
- **Canadian Society for Training and Development** : Ce site comprend un répertoire de compagnies canadiennes offrant de la formation. (<http://www.ostd.ca/>)
- **NewMediaBC eLearning Directory** [format PDF, 750 Ko] : Comprend une liste de compagnies de la Colombie-Britannique se spécialisant en apprentissage électronique. (<http://www.newmediabc.com/nmbcdirectory.pdf>)
- **American Society for Training and Development** : Une association mondiale pour l'apprentissage au travail et des professionnels du rendement. (<http://www.astd.org/>)

## Chapitre 3

### Administration

Gagnez du temps en éliminant les tâches routinières et exigeantes en main-d'oeuvre. Réduisez vos frais généraux.

Que vous essayiez de rationaliser la marche à suivre pour l'adhésion aux avantages sociaux offerts par votre entreprise, de permettre l'accès libre-service à vos employés ou que vous vouliez simplement tenir de meilleurs dossiers, les technologies d'affaires électroniques peuvent vous aider à bâtir une entreprise plus efficace et concurrentielle.

Les technologies d'affaires électroniques traitant les processus liés aux ressources humaines peuvent être mises en oeuvre graduellement. Par exemple, on peut essayer de prouver les avantages avant d'envisager de mettre en oeuvre toute autre technologie. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont prêtes à faire ce pas sur le plan technologique.

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

([http://www.fcei.ca/default\\_F.asp?l=F](http://www.fcei.ca/default_F.asp?l=F)) indique que deux tiers des PME ont utilisé Internet en l'an 2000, une nette augmentation si on considère que seulement 22 p. 100

l'avaient fait en 1997. L'utilisation la plus fréquente est le courriel, suivie de la recherche et de la navigation. Environ un tiers des PME ont un site Web et environ une entreprise sur sept achète ou vend des produits ou des services sur Internet. Il n'y a plus qu'un pas à franchir pour passer de ces capacités à l'amélioration de l'efficacité de la gestion du personnel.

Cette section vous aidera à comprendre les types de systèmes et d'applications à votre disposition pour vous aider dans vos stratégies et fonctions de ressources humaines et ce qu'il vous faut envisager pour les évaluer.

## Objectifs

Les économies vont de pair avec l'amélioration des services aux employés.

- **Économiser temps et argent dans les rapports et les dossiers des employés.** Les technologies d'affaires électroniques peuvent aider à construire un réseau intégré de communications de données, d'outils et de transactions en matière de ressources humaines qui est à la disposition des employés et des gestionnaires en tout temps.
- **Faire en sorte que vos politiques et procédures soient cohérentes, efficaces et équitables.** La diversité et les questions reliées au travail et à la vie affectent la productivité. Les produits et les services en direct aident à clarifier vos politiques et vos procédures et garder les dossiers de vos employés en bon ordre.
- **Donner aux employés un accès rapide et facile à toute l'information à laquelle ils ont droit.** Le maintien en fonction d'un personnel de qualité est crucial pour les petites entreprises. Les travailleurs expérimentés vieillissent et les travailleurs plus jeunes ont des attentes différentes. Les technologies d'affaires électroniques appliquées aux ressources humaines peuvent vous aider à être un employeur de choix.

L'atteinte de ces objectifs entraîne davantage la simple mise en oeuvre des technologies. La section sur la [gestion du changement](#) (pg.48) traite de la gamme de questions relatives à la gestion que cela comporte.

## Coûts et avantages

La responsabilité de la paie, des régimes d'avantages sociaux et d'autres questions liées aux ressources humaines peuvent exiger beaucoup de temps souvent au détriment de vos clients et de vos bénéfices nets.

L'investissement dans les technologies d'affaires électroniques peuvent réduire ce fardeau. Vous avez des options : vous pouvez embaucher des entreprises de l'extérieur pour s'occuper de vos fonctions de ressources humaines en tout ou en partie, ou vous pouvez automatiser vos processus internes.

L'une ou l'autre de ces fonctions signifie qu'il faut dépenser. Vous constaterez peut-être, comme bien des petites entreprises l'ont fait, que cet investissement représente en fait des économies. Cette section vous dit comment déterminer si cet investissement est la chose à faire pour votre entreprise.

## **Externalisation**

Les petites et moyennes entreprises peuvent assurément tirer parti des services offerts par des entreprises de l'extérieur pour gérer l'administration de leurs ressources humaines. Il s'agit d'une industrie qui s'accroît de 30 p. 100 par année en Amérique du Nord.

Les avantages éventuels de l'externalisation sont les suivants :

- Vous pouvez vous concentrer sur vos affaires principales en sachant que tout le travail en arrière-plan est entre bonnes mains.
- Vous avez accès à des conseils et à de l'aide d'experts.
- Vous pouvez rapprocher vos dépenses : un chèque par cycle de paie peut couvrir la paie, les charges sociales, l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada, les indemnités des accidents du travail et les avantages sociaux.
- Vous pouvez réduire les frais liés au personnel administratif et autres frais connexes.

L'externalisation est plus facile depuis l'instauration de services sur Internet. Certains fournisseurs de services de ressources humaines offrent un site Web dont l'hôte est à l'extérieur et qui est composé de séries d'unités liés à des fonctions et conçues spécialement selon les besoins et exigences d'un client (en ce qui a trait au contenu, aux fonctions et à l'accès). Il sert de prolongation du service de ressources humaines du client à un coût moindre que l'embauche de personnel de ressources humaines supplémentaire.

Veuillez consulter la discussion sur l'externalisation ailleurs sur ce site pour obtenir des détails sur les [services offerts par les fournisseurs](#) (pg.54) et pour des conseils pour vous aider à décider si ces services vous sont pertinents.

## **Processus internes**

Les renseignements qui étaient autrefois difficiles à trouver ou incohérents peuvent maintenant être trouvés en quelques secondes et sont les mêmes pour tout le monde.

Il ya de nombreux coûts cachés dans l'administration des ressources humaines. Les procédés manuels peuvent être extraordinairement longs à exécuter et être une grande source de distraction. La productivité est particulièrement touchée parce qu'il faut rapprocher fréquemment des renseignements à propos d'employés qu'on retrouve à différents endroits dans une moyenne entreprise et qui sont incohérents et même contradictoires.

L'application des technologies d'affaires électroniques peut être utile. Lorsque vous saisissez ou mettez à jour des données sur les employés dans une base de données, vous réduisez les erreurs, vous éliminez le dédoublement des fichiers, et vous économisez temps et argent. Vous est-il déjà arrivé que le taux salarial d'un employé soit différent au service des ressources humaines et au service de la paie? En mettant en place une seule base de données pour les dossiers des ressources humaines et de la paie, ce genre de problème est résolu.

De même, les services internes s'améliorent et la prise de décision devient plus facile. En cliquant sur un écran d'ordinateur, vous pouvez, par exemple, produire un rapport sur les avantages familiaux et personnels d'un employé, le montant de la prime versée par l'employeur et le montant déduit du chèque de paie de l'employé. Plus besoin de fouiller dans différents classeurs ou bases de données pour réunir les réponses.

Les gestionnaires peuvent facilement combiner les données de différentes sources en un rapport sur lequel ils peuvent se fonder pour prendre des décisions. En ayant accès à des rapports prédisposés sur des sujets tels que le roulement du personnel selon les raisons, les statistiques sur la rémunération des employés et les salaires et la rémunération par service, il est plus facile de comprendre la vue d'ensemble stratégique. Comment calculer les économies découlant de ces avantages en fonction de l'investissement dans les technologies d'affaires électroniques?

Voici un exemple d'un procédé par étapes pour calculer le rendement sur l'investissement dans un produit électronique d'administration des ressources humaines. Il se fonde sur de l'information fournie par Necho Systems Corp. (en anglais seulement - <http://www.necho.com/>) en relation avec son système de rapport des dépenses.

### **Étape 1 : Création et approbation de rapports de dépenses**

Calculez le montant de temps consacré à la création et à l'approbation d'un rapport de dépenses selon la méthode manuelle. Il peut falloir typiquement une demi-heure pour que l'employé remplisse le rapport, et 15 minutes pour que le gestionnaire l'approuve. Multipliez ce chiffre par le salaire horaire approprié de chacune de ces personnes.

### **Étape 2 : Approbation et vérification**

Certaines moyennes entreprises ne se fient pas seulement à l'approbation des gestionnaires. Le cas échéant, vous devrez inclure un montant pour l'approbation et la vérification par les comptes fournisseurs avant de faire le paiement. Ce processus sert à vérifier les calculs, les comptes du grand livre et la validité des réclamations. Calculez le pourcentage de rapports de dépenses qui sont assujettis à l'approbation ou la vérification par les comptes fournisseurs, le temps nécessaire pour chaque rapport et le taux horaire typique des membres de l'équipe de comptes fournisseurs de votre entreprise.

### **Étape 3 : Saisie et affichage de l'information**

Une fois qu'un rapport de dépenses est approuvé et vérifié avant le paiement, il faut l'entrer dans le module financier approprié (grand livre ou comptes fournisseurs). Le temps nécessaire à chaque rapport dépend du type d'entrée qu'utilise votre entreprise : entrée détaillée ou entrée sommaire. Multipliez le temps nécessaire par le taux horaire applicable.

### **Étape 4 : Autres coûts associés au traitement des rapports de dépenses**

Évaluez le temps consacré à toute autre activité associée au processus de remboursement, multiplié par le taux horaire approprié. Ces activités comprennent l'impression des chèques, la mise à la poste, l'inscription du bordereau et le rapprochement bancaire (s'il y a lieu).

## **Étape 5 : Coûts totaux**

Évaluez le temps consacré à toute autre activité associée au processus de remboursement, multiplié par le taux horaire approprié. Ces activités comprennent l'impression des chèques, la mise à la poste, l'inscription du bordereau et le rapprochement bancaire (s'il y a lieu).

## **Étape 6 : Traitement automatisé**

Comparez le coût ci-dessus au coût total de mise en œuvre d'une solution d'affaires électroniques pour le traitement des rapports de dépenses. Il faut inclure le coût de la licence du logiciel, l'installation, la formation, les services d'aide et la mise à niveau. Il faut aussi inclure le temps et les dépenses liés au traitement de l'information des rapports de dépenses des voyageurs, des gestionnaires et des vérificateurs, bien que ceux-ci seront grandement réduits.

## **Technologies**

Des produits et des services sont offerts pour traiter des fonctions individuellement ou dans leur ensemble.

Des produits fiables en vente libre sont disponibles aux fins de fonctions de ressources humaines et peuvent être adaptés pour satisfaire vos besoins particuliers. Il n'est toutefois pas facile de choisir la meilleure technologie et il faut envisager cette décision aussi soigneusement que toute autre mise en œuvre de processus.

Les petites et moyennes entreprises devraient examiner les solutions qui fournissent une méthode abordable de suivi et de contrôle de haut niveau des différentes fonctions des ressources humaines : les renseignements de base sur les employés, les absences et les retards, les avantages et la rémunération, le recrutement et les aptitudes, et la paie.

La paie est habituellement la première fonction des ressources humaines que les petites entreprises automatisent. Souvent, elles engagent un fournisseur de l'extérieur comme Ceridian, ADP Canada ou PowerPay. Les données de paie peuvent être liées aux processus comptables de la petite entreprise, ce qui forme le début d'un système.

Il est important pour les petites entreprises de garder à l'esprit qu'aucun système d'information sur les ressources humaines en vente libre ne satisfera à tous leurs besoins. Elles doivent chercher un système simple qui comble la plupart de leurs besoins et qui peut grandir avec l'entreprise.

La solution doit être assez intuitive à utiliser pour que les gens qui doivent l'utiliser - comptabilité, administrateurs et gestionnaires - s'en servent sans avoir besoin de trop de formation. Une des erreurs courantes que font les petites entreprises c'est qu'elles surestiment leurs besoins et mettent en œuvre une solution trop complexe. Le temps et l'argent nécessaires à la mise en œuvre, l'apprentissage et l'utilisation de ces systèmes finit par devenir une dépense coûteuse qui aurait pu être évitée si les besoins avaient été évalués de façon plus réaliste.

- [Tendances en matière de technologies des ressources humaines](#) (pg.28)
- [Systèmes d'information sur les ressources humaines](#) (pg.29)
- [Rapport des dépenses](#) (pg.30)
- [Paie](#) (pg.31)
- [Contrôle du temps](#) (pg.33)

## **Tendances**

Les systèmes de ressources humaines ont de nouvelles capacités et sont parvenus à maturité au cours des dernières années. Les complications ont été résolues dans de nombreux systèmes et ils sont devenus plus conviviaux.

Aux États-Unis, [les systèmes d'information sur les ressources humaines](#) (pg.29) sont de plus en plus populaires auprès des PME. Kristi Harrison, directrice du Centre for e-Business and Network Technologies du Centennial College de Toronto, rapporte cette tendance en ajoutant que les petites entreprises paient habituellement pour des services de ressources humaines sur Internet offerts par des fournisseurs de l'extérieur en fonction du nombre de leurs employés.

L'un des critères de sélection de plus en plus importantes en matière de produits d'administration des ressources humaines, c'est la capacité de fournir des données et d'améliorer les procédés. Dans un effort de réduction des coûts, la gestion exige des données dans tous les secteurs de la gestion des ressources humaines. Avec ces données, des décisions peuvent être prises à propos de la dotation, de la répartition des ressources et des questions de coûts des ressources humaines comme l'absentéisme et le roulement du personnel, l'utilisation des ressources affectées aux ressources humaines, le coût des avantages et ainsi de suite.

La sécurité est un autre priorité, non seulement la sécurité des employés et contre le sabotage à l'interne, mais aussi la sécurité des données importantes de l'entreprise. Toute solution d'affaires électroniques reliée à l'administration des ressources humaines doit prouver que l'information est protégée contre les intrusions et la destruction. Des options de sécurité souples doivent être en place pour protéger les données sensibles et s'assurer que les utilisateurs ne peuvent avoir accès qu'à l'information qui leur est permis de consulter.

Quand la tragédie a frappé New York le 11 septembre 2001, de nombreuses entreprises ont démontré comment Internet et les sites Web peuvent leur permettre de fonctionner en dépit d'une catastrophe. Cette situation a renforcé l'importance de rendre l'information, les dossiers et toutes sortes d'autres données sur les ressources humaines disponibles sur Internet.

## **Systèmes d'information**

Certains produits d'administration des ressources humaines sont offerts à titre d'applications individuelles. Ils sont cependant souvent offerts sous forme de systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH).

Un SIRH est un système intégré, consistant habituellement en trois modules principaux : gestion des ressources humaines, traitement de la paie et administration du recrutement.

Le principal avantage du SIRH est d'avoir à entrer les données à un seul endroit et de pouvoir extraire et analyser les données dans un format commun. Par exemple, quand un service de ressources humaines applique un changement de prime à un régime d'avantages sociaux, cette information est instantanément disponible au service de la paie. Ce changement se reflète automatiquement dans les déductions sur la paie sans avoir à transmettre, transférer ou exporter des fichiers.

### **Qu'est-ce qu'un SIRH?**

Des outils d'information et de traitement touchant les fonctions de ressources humaines suivantes se trouvent habituellement dans un SIRH. Cette information est fournie par le Centre for e-business and Network Technologies du Centennial College, à Toronto :

Les renseignements contenus dans un SIRH sont :

- Avantages sociaux
- Profils démographiques
- Griefs
- Catégories d'emploi
- Données sur la productivité
- Planification successorale
- Données sur l'âge et le salaire
- Données de recensement
- Dossiers de l'employé
- Santé et sécurité
- Politiques et procédures organisationnelles
- Profil du personnel
- Formation et perfectionnement

Voici les genres de rapports qu'un SIRH peut habituellement produire automatiquement :

- Absentéisme
- Présences
- Dossiers d'invalidité
- Données sur l'équité en matière d'emploi
- Plans de ressources humaines
- Données d'évaluation d'emploi
- Paie
- Dossiers de rendement
- Données sur le roulement du personnel
- Base de données sur les postulants
- Usage des avantages sociaux
- Antécédents des employés
- Rapports et données sur la santé et la sécurité

- Descriptions et particularités des emplois
- Offres d'emploi
- Renseignement sur le régime de pension
- Inventaires des aptitudes
- Détails de la convention collective

### **Que rechercher**

Voici certains des attributs à rechercher dans un SIRH :

- Outils de navigation utiles pour se déplacer rapidement dans différentes parties du système
- Capacité de retracer la rémunération, les antécédents, les renseignements sur l'emploi, les blessures et les examens du rendement des employés.
- Administration rapide des régimes d'avantages sociaux
- Capacité de surveiller et de traiter les activités de recrutement, de paie et de formation
- Production automatisée d'analyses de coûts et de sommaire de productivité
- Rapport à jour du gouvernement aux fins d'équité en matière d'emploi et d'indemnisation des employés et capacité de générer une variété d'autres rapports normalisés.

### **Rapport des dépenses**

Les dépenses des employés sont souvent le deuxième plus important coût de fonctionnement d'une entreprise, après les salaires. Une solution automatisée de gestion des dépenses peut aider à colmater cette fuite financière en faisant assumer la responsabilité de la fonction de gestion des dépenses par l'employé ou le voyageur.

Les systèmes de rapports des dépenses sont conçus non seulement pour contrôler les coûts, mais aussi pour assurer que les employés se conforment aux politiques de l'entreprise. Ils aident aussi les employés en réduisant le temps nécessaire pour remplir un rapport de dépenses — parfois de 75 p. 100 ou plus — et ils réduisent considérablement le temps nécessaire à leur approbation.

Certains systèmes de rapports des dépenses sont accessibles sur Internet, par accès commuté à faible débit. Les voyageurs peuvent accéder un site Web pour remplir et remettre leurs formulaires de dépenses de déplacement avant même que le voyage soit terminé. Ils peuvent se servir d'appareils sans fil, comme les ordinateurs de poche et les pagettes à deux voies ainsi que des ordinateurs.

### **Paie**

Le traitement de la paie est une fonction critique pour toute entreprise. Afin de maintenir la satisfaction des employés et le succès de l'entreprise, il est essentiel de verser des salaires exacts en temps opportun.

Le passage aux technologies d'affaires électroniques appliquées aux ressources humaines commence habituellement dans les petites entreprises en automatisant la paie. Ceci peut être fait en faisant appel à des fournisseurs extérieurs ou en achetant un logiciel comme

Powerpay (<http://www.powerpay.ca/fr/index.shtml>) ou Easypay (en anglais seulement - <http://www.easypay.ca/>). Easypay est un logiciel d'administration de la paie au Canada fabriqué par Easypay Software Co. Il est compatible avec les systèmes électroniques de transfert de fonds utilisés par les banques aux fins de dépôt direct des paiements faits aux employés. Par ailleurs, des logiciels comptables pour les petites entreprises tels que Quickbooks (<http://www.intuit.com/canada/quickbooks/fr/>) ont aussi des éléments pour la paie.

À un niveau plus avancé, les systèmes automatisés d'aujourd'hui peuvent traiter tous les aspects de la paie. Outre le calcul précis des gains, des charges sociales et des déductions, certains produits peuvent surveiller les coûts de la main-d'oeuvre, analyser les tendances de votre organisation instantanément et produire des rapports et des diagrammes de gestion détaillés.

Les services Internet permettent aux utilisateurs de se brancher 24 heures par jour pour entrer, modifier et examiner les données sur la paie. Les employeurs peuvent se brancher à partir de n'importe quel ordinateur ayant accès à Internet au moyen d'un branchement protégé semblable à ceux utilisés pour les opérations bancaires sur Internet.

Parmi les autres caractéristiques offertes par les produits et services d'administration de la paie, on retrouve :

- Des programmes d'essai qui vous aident à corriger les erreurs avant de finaliser la paie
- La capacité d'imprimer des chèques sur place
- Des mises à jour automatiques des modifications aux lois fiscales fédérales et provinciales
- Accès facile aux antécédents de paie et la production automatique de rapports.

## **Étude de cas de paie**

Le témoignage suivant a été fourni par Ceridian Canada (<http://www.ceridian.ca/fr/index.html>) :

La préparation de la paie peut être plus effrayante que le dernier film d'horreur pour bien des petites entreprises. Pour Cinema City, à Winnipeg, il s'agirait plutôt d'un film de Walt Disney. La paie est plus rapide, plus facile et plus pratique pour Cinema City depuis que l'entreprise est passée à Powerpay, la première solution au Canada basée entièrement sur Internet à l'intention des petites entreprises.

Terry Stannard, directeur général de Cinema City, gère les affaires de huit cinémas qui embauchent de 35 employés. Son horaire chargé ne lui permet pas de se livrer beaucoup à des activités administratives et il se trouvait toujours à la course pour terminer la paie à temps chaque mois. Il a donc cherché une façon de préparer la paie selon son emploi du temps.

"Ça faisait un bon bout de temps que je faisais mes transactions bancaires sur Internet et je me disais qu'il devait y avoir une façon de faire la paie en direct aussi", raconte M. Stannard. "J'ai communiqué avec ma représentante Ceridian et elle m'a parlé de

Powerpay. Je me suis abonné et j'ai découvert que mes besoins étaient comblés à la perfection."

Powerpay, c'est la solution de paie sur Internet de Ceridian pour les petites et moyennes entreprises, qui permet aux utilisateurs de se brancher 24 heures par jour pour entrer, modifier et examiner les données sur la paie. Les employeurs peuvent utiliser n'importe quel ordinateur avec accès à Internet au moyen d'un branchement protégé semblable à ceux utilisés pour les transactions bancaires sur Internet. « Je veux être capable de faire la paie quand je veux », nous dit M. Stannard. "Je fais souvent la paie tard le soir, après avoir rencontré mon personnel et mes clients. Powerpay me donne plus de temps pour m'assurer que mon personnel et mes clients sont heureux."

Puisque Powerpay est une application basée entièrement sur Internet, sans logiciel à installer ou à mettre à niveau, M. Stannard a la souplesse de préparer la paie de son bureau, de la maison ou lorsqu'il est hors de la ville. Cette souplesse permet à M. Stannard de ne plus avoir à planifier ses vacances ou ses congés pour éviter les jours de paie.

La mise en place de Powerpay a été un processus simple pour M. Stannard. Les spécialistes de la paie chez Ceridian étaient à son service pour l'aider à chaque étape et répondre à toutes ses questions.

"La formation était excellente et bien préparée", nous dit M. Stannard. "Chapeau!"

Le soutien de Ceridian ne se termine pas avec la mise en place. Au moment des impôts, Ceridian prépare toutes les remises et les formulaires T4 des employés, en s'assurant qu'ils sont exacts et prêts à temps. Les nouveaux changements à la loi sont aussi mis à jour automatiquement sans déranger les employeurs.

En confiant la paie à Ceridian, Cinema City est capable de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux : offrir la magie du cinéma à ses clients.

## **Contrôle du temps**

Les petites entreprises peuvent se servir des technologies d'affaires électroniques pour contrôler efficacement les heures travaillées par leurs employés. Un important avantage est que les systèmes automatisés réduisent de façon considérable les erreurs de déclaration qui se répercutent dans l'ensemble de l'organisme, gaspillant ainsi temps et argent.

Des produits et des services sont offerts pour automatiser la collecte et le calcul des heures des employés, ce qui rationalise le processus de préparation des données pour la paie. Les utilisateurs peuvent recueillir, analyser, corriger et déclarer les heures des employés, leurs présences et leurs données rapidement et exactement, y compris les activités liées à la main-d'œuvre et aux dépenses.

Le personnel des ressources humaines et de la paie passe un temps précieux à répondre aux questions des employés quant aux vacances et aux congés de maladie disponibles. Les systèmes automatisés de contrôle du temps permettent aux employés autorisés d'avoir eux-mêmes accès au système, ce qui libère le personnel des ressources humaines et de la paie pour qu'il puisse se concentrer sur d'autres priorités.

Les technologies d'affaires électroniques de contrôle du temps permettent aux petites et moyennes entreprises :

- D'évaluer la productivité des services ou de l'ensemble de l'entreprise
- D'appliquer équitablement et uniformément les politiques en matière de paie
- De relier automatiquement les dossiers de temps et de présences à votre système de ressources humaines et de paie.

### **Étude de cas de contrôle de temps**

Voici comment une entreprise canadienne garde le contrôle des taux horaires et applique les différents codes du travail dans un milieu où les employés vont et viennent souvent entre les services.

Le témoignage suivant a été fourni par ADP Canada (<http://www.adp.ca/fr/>) :

Beltone Canada, un fabricant d'aides auditives, a un groupe d'ouvriers qui vont et viennent entre les différents services. Ce peut être tout un défi que de garder le contrôle des taux horaires tout en appliquant bien les différents codes du travail dans ce milieu.

L'entreprise a acheté e-Time après avoir mis à niveau son système informatique et automatisé toute son infrastructure. Auparavant, elle se servait d'un système de cartes qu'il fallait entrer à la main, ce qui exigeait non seulement beaucoup de temps mais aussi de personnel.

La conversion à e-Time a été simple selon l'administrateur des ressources humaines Cicley Miller, et Beltone a pu configurer le système selon ses besoins particuliers. L'entreprise se servait déjà du logiciel PC/Payroll pour Windows (PCPW) d'ADP et, pour rendre les choses plus faciles, les données e-Time se convertissent sans heurts à PCPW sans avoir à faire des entrées à la main.

"Ça fait une grosse différence", dit Mme Miller. "Nous pouvons modifier les horaires de travail des employés au besoin et le programme nous permet de mettre des commentaires pour expliquer des inscriptions de temps ponctuelles ou manuelles. Le logiciel e-Time nous permet aussi d'économiser du temps et nous relevons moins d'erreurs."

Mme Miller est enchantée que le logiciel e-Time lui permette de prévoir les heures supplémentaires et de vérifier lorsqu'un employé approche du moment où il va commencer ou commence à travailler en surtemps. Elle peut aussi attribuer des mots de passe et des niveaux à différents employés pour qu'elle puisse examiner des renseignements particuliers au besoin.

Pour Beltone, l'utilisation d'e-Time est un phénomène nouveau et l'entreprise doit encore trouver une façon d'utiliser son plein potentiel puisque, comme l'entend Mme Miller, il y a de nombreuses caractéristiques qui peuvent être bénéfiques.

## Dossiers des employés

L'information en direct peut renforcer l'autonomie des gestionnaires et des employés

Pour gérer efficacement les ressources humaines, il faut tenir des dossiers résumant les renseignements à propos des employés, notamment :

- Le niveau d'éducation et autres données personnelles
- Les antécédents d'emploi
- Le niveau salarial
- Les avantages sociaux
- Les remises de l'employé et de l'employeur
- Les catégories d'emploi
- Les aptitudes

Ces renseignements servent à administrer la paie, les avantages et les changements, la reconnaissance des années de service, les primes incitatives, la planification et la mise en œuvre de la formation.

Ils servent aussi à répondre aux questions des employés. Combien de journées de vacances me reste-t-il? Quelle est la politique de l'entreprise en matière de congé de paternité? Quel est le code vestimentaire de l'entreprise? La liste de demandes de renseignements de la part des employés auxquels les administrateurs de ressources humaines doivent répondre semble parfois infinie.

Des outils sur le Web peuvent être intégrés à l'administration des ressources humaines d'une entreprise pour y améliorer considérablement le flot d'information et accorder davantage de pouvoirs aux gestionnaires et aux employés en augmentant l'interactivité.

En utilisant de tels outils d'affaires électroniques, les petites entreprises peuvent :

- Conserver des antécédents exacts des indemnités versées
- Dresser des analyses salariales par niveaux d'organisation
- Éliminer les retards d'examen en énumérant les examens mensuels de la paie et du rendement
- Favoriser l'uniformité en donnant aux superviseurs des formulaires normalisés d'examen qui donnent des détails sur les antécédents d'emploi et de salaire des employés
- Retracer les détails et les dates de renouvellement d'événements importants pour les employés, comme la formation, les attestations et les primes
- Tenir à jour le profil de santé des employés

Grâce à la portée d'Internet, les petites et moyennes entreprises peuvent appuyer le personnel qui se trouve au bureau ainsi que celui qui se trouve à l'extérieur. Étant donné que le seul logiciel dont un utilisateur a besoin est un fureteur Web, il est facile et peu coûteux de donner aux employés la possibilité de consulter les renseignements à leur égard et de les mettre à jour sans surcharger le personnel des ressources humaines. (Veuillez consulter la section sur la tenue des [dossiers personnels](#), pg.37)

Voici un guide à propos des caractéristiques que les administrateurs de ressources humaines pourraient souhaiter dans une solution informatique de ressources humaines sur le Web. Il provient de renseignements tirés d'un site Web sur la technologie des ressources humaines, [www.workforce.com](http://www.workforce.com) (en anglais seulement).

### **Contrôle**

Les services de ressources humaines devraient avoir le contrôle total de ce que les employés peuvent voir et mettre à jour dans un logiciel personnalisé et convivial. Les professionnels des ressources humaines peuvent se concentrer sur les activités stratégiques tandis que les employés peuvent faire leurs propres mises à jour routinières comme les changements de numéro de téléphone et d'adresse.

### **Sécurité**

Examinez les caractéristiques de sécurité qui font en sorte que les données, telles les présences, les avantages sociaux, les antécédents salariaux et chronologiques, transmises par réseau public sont protégées. De son côté, le système s'assure que les employés ne voient que les renseignements qu'ils sont autorisés de voir.

### **Personnalisation**

Recherchez un logiciel qui possède des capacités de personnalisation avancées et un contrôle précis des privilèges des utilisateurs. Un professionnel en ressources humaines devrait être en mesure de contrôler exactement le genre de renseignements que chaque employé peut consulter, qu'il s'agisse de données démographiques simples ou de renseignements détaillés sur la paie. La configuration et l'accès devraient être basés sur les besoins de la direction et non pas prédéterminés par le logiciel.

Le courriel personnalisé est un autre outil puissant. Utilisez des messages rédigés à l'avance et personnalisables auxquels les ressources humaines pourront recourir en remplacement d'une liste de vérification à remplir manuellement, par exemple, pour aviser les opérations, le système d'information de gestion, la paie et les gestionnaires de la formation de l'arrivée de nouveaux employés.

### **Normes ouvertes**

Assurez-vous que la solution informatiques de ressources humaines que vous choisissez puisse s'intégrer à vos autres applications de ressources humaines. Des liens menant à d'autres sites Web pertinents peuvent être créés, par exemple un courtier d'assurances, et incluez l'accès aux manuels de politiques, aux formulaires d'inscription aux avantages sociaux et à d'autres documents connexes accessibles en direct. Vous aurez ainsi un portail sur lequel se trouve toute l'information liée aux ressources humaines.

### **Technologie et intégration**

Cherchez une solution informatique dotée d'une technologie conviviale et qui peut être utilisée avec votre navigateur Internet de base.

## **Gestion du temps**

Cherchez des solutions dotées d'un élément d'aide virtuelle pour réduire le nombre d'appels téléphoniques aux administrateurs des ressources humaines.

## **Vérification des changements**

Assurez-vous d'avoir une option d'avis par courriel afin que tous les intervenants d'une organisation puissent être informés de mesures à prendre selon la date ou le moment. Par exemple, une alarme pourrait être activée automatiquement et envoyée aux ressources humaines et au gestionnaire de l'employé 90 jours avant qu'une attestation n'expire.

## **Recrutement**

Dans le cas des demandes d'emploi, recherchez un logiciel qui envoie immédiatement une réponse personnalisée aux postulants qui demandent des renseignements ou qui répondent par courriel.

Les avantages d'Internet sont évidents : réduction des tâches en automatisant les procédés de travail; envoi de préavis de changements et concentration accrue sur les tâches stratégiques plutôt qu'administratives.

## **Portails pour employés**

Il est possible d'avoir un seul point d'accès pour toute l'information, les applications et les outils dont vos employés ont besoin.

De plus en plus d'employés accèdent à des ressources électroniques à l'échelle de l'entreprise, en particulier s'il s'agit d'une moyenne entreprise, au moyen d'Internet. Un portail pour les employés réunira ces ressources de façon à ce que chacun puisse l'utiliser simplement, peu importe où il se trouve.

Un portail pour les employés est un point d'entrée unique — accessible d'un simple clic — vers toute une gamme de programmes et de renseignements. Il profite d'Internet pour gérer les fonctions de travail, notamment la gestion des ressources humaines.

Les portails prennent de l'importance parce que les employés compétents sont de plus en plus difficiles à trouver et à garder en fonction. La nouvelle génération a de nouvelles attentes et de nouvelles exigences envers le milieu de travail. Les employés sont de mieux en mieux informés et plus autonomes. Ils veulent des communications ouvertes et mutuelles avec leur employeur et ils ont facilement accès à des renseignements sur des débouchés extérieurs s'ils considèrent leur milieu de travail insatisfaisant.

Les portails efficaces sont faits sur mesure pour que l'utilisateur ait accès rapidement et facilement aux outils et aux renseignements les plus pertinents à sa situation.

En général, il y a quatre types de renseignements que les employés recherchent :

- D'employé à entreprise : pour mettre à jour les fichiers personnels et répondre aux questions
- D'employé à employé : pour favoriser la collaboration

- D'employé à fonction : les outils et les applications propres à une fonction professionnelle
- D'employé aux services sociaux : tel que des renseignements sur la santé.
- 

Les technologies de portail relient les profils d'utilisateurs et les sources de données à un répertoire. Chaque utilisateur peut consulter en toute sécurité des renseignements qu'il peut comprendre à partir de n'importe où, sur n'importe quel dispositif Web.

L'écran d'ordinateur utilisé pour visualiser l'information sur un portail pour employés est appelé communément un « tableau de bord ». Tout comme le tableau de bord d'une automobile constitue le panneau de navigation complet du conducteur, un tableau de bord Web est une interface offrant un point d'accès unique à toute l'information, les applications et les outils nécessaires pour prendre des décisions opportunes et passer aux actes.

## **Conservation des dossiers personnels**

Applications de libre-service qui permettent aux employés de regarder et mettre à jour leur propre information relié aux ressources humaines.

Des travaux qui étaient autrefois faits par les ressources humaines sont maintenant graduellement faits par des gestionnaires et des employés, même dans des plus petites entreprises. À mesure que les petites entreprises se sentent plus à l'aise avec le concept de libre-service, les professionnels des ressources humaines cherchent des formes de libre-service qui non seulement font économiser temps et argent, mais aussi augmentent la satisfaction des employés.

Si vous demandez aux employés quels sont les avantages en matière de santé auxquels ils ont droit, il ne pourront vous répondre avec certitude. Grâce au libre-service, ils peuvent consulter un ordinateur, à partir de n'importe où et voir quand ils sont admissibles à un examen médical préventif, ce que coûte un plombage, ce que leur entreprise paie pour un médicament d'ordonnance ou à quel remboursement ils ont droit chaque année pour des verres de contact.

Certaines applications libre-service permettent aux employés de voir et de mettre à jour leurs renseignements en matière de ressources humaines à l'aide d'un navigateur Web ordinaire. Le courriel peut aussi augmenter la productivité en aidant à acheminer les avis aux gestionnaires des ressources humaines et aux employés quant à des événements clés et les mesures à prendre nécessaires.

Ce ne sont pas tous les outils d'affaires électroniques qui nécessitent l'utilisation d'un ordinateur. Le téléphone peut aussi permettre aux employés d'enregistrer facilement des renseignements sur les heures de travail et la main-d'oeuvre à partir de n'importe quel endroit à tout moment de la journée. Par exemple, Ceridian Canada (<http://www.ceridian.ca/fr/index.html>) offre une solution automatisée pour les heures travaillées et les présences basée sur la technologie de réponse vocale interactive (RVI). Les employés composent directement le numéro du système qui leur demande de composer leur NIP, leur mot de passe et les renseignements sur les heures travaillées et

leurs présences au moyen du clavier numérique du téléphone. Ces renseignements sont stockés dans une base de données, pour être plus tard transférés dans un système d'information sur les ressources humaines aux fins de traitement.

Vous trouverez plus de renseignements sur les avantages de la conservation des dossiers personnels à la section [Rendement sur les investissements](#), pg.62.

## Fournisseurs

Parmi les répertoires de fournisseurs de produits d'administration des ressources humaines qu'on retrouve sur Internet, il y a notamment :

- **Centres de services aux entreprises du Canada** : Guides d'information aux entreprises pour consulter un répertoire de fournisseurs de services de ressources humaines par province. (<http://www.rcsec.org/francais/>)
- **Gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada** : Cliquer sur entreprises et organismes pour consulter des répertoires de fournisseurs. (<http://hrmanagement.gc.ca/gol/hrmanagement/interface.nsf/>)

En anglais seulement :

- **Workforce.com** : Voici une page remplie de répertoires de vendeurs de produits et services reliés aux ressources humaines. (<http://www.mediabrain.com/client/workforcema/bg1/search.asp>)
- **cstd.com — Your Guide to Information on the Internet** : Vous trouverez des fournisseurs de produits d'administration des ressources humaines dans la liste des petites entreprises. (<http://www.cstd.com/search.cgi?c=human+resources>)
- **BuyerZone** : Ce site spécialisé dans les petites entreprises classe les fournisseurs à la rubrique « HR & Personnel ». (<http://www.buyerzone.com/personnel/index.html>)

## Systèmes d'information sur les ressources humaines

Les principaux fournisseurs de produits et services reliés aux systèmes d'information sur les ressources humaines sont :

- **ADP Canada** : La filiale canadienne de la société américaine Automatic Data Processing Inc. a des bureaux un peu partout au pays. (<http://www.adp.ca/fr/>)
- **Ceridian** : Une entreprise de Winnipeg se spécialisant dans la gestion des ressources humaines et de la paie qui a des bureaux partout au Canada. (<http://www.ceridian.ca/fr/index.html>)
- **Peoplesoft France, Peoplesoft Canada** : Peoplesoft est un grand fournisseur de systèmes de gestion des finances et des ressources humaines. (<http://www.peoplesoft.fr/>; <http://www.peoplesoft.ca/>)
- **Necho Systems Corp.** (en anglais seulement) : Un vendeur de solutions de gestion des dépenses de calibre international dont le siège social est à Toronto. (<http://www.necho.com/>)

## Portails

Vous trouverez des renseignements sur les portails pour les employés aux endroits suivants :

- **Plumtree Software** : Cette entreprise établie à San Francisco se spécialise dans la technologie des portails. (<http://www.plumtree.com/fr/>)
- **Hewlett-Packard Canada** : HP Consulting offre un progiciel de solutions d'affaires technologiques comprenant les portails. (<http://thenew.hp.com/country/ca/fre/welcome.html>)

En anglais seulement :

- **Novell Canada** : La solution de portails actifs de Novell est conçue pour les petites entreprises. (<http://www.novell.com/products/portal/>)
- **Oracle Corporation Canada** : Oracle est l'un des grands fournisseurs de technologies liées aux portails et aux réseaux.
- **Embanet Corporation** : Cette entreprise de Toronto vend des solutions et des technologies d'apprentissage électronique sur Internet. (<http://www.embanet.com/>)

# Chapitre 4

## Relations avec les employés

Internet a transformé la façon dont les entreprises traitent avec leurs employés. Les systèmes basés sur Internet reliant les entreprises aux employés permettent aux entreprises de toutes dimensions non seulement de réduire leurs coûts et d'augmenter la productivité, mais aussi d'établir un milieu de travail plus satisfaisant.

Il s'agit de quelque chose d'important pour les petites entreprises qui, typiquement, n'ont que quelques personnes-clés sur qui se fier. Pour toute entreprise, le coût associé à la perte d'employés précieux est élevé. Le remplacement du personnel est estimé à 1,5 fois son salaire annuel selon Saville & Holdsworth Ltd. (en anglais seulement - <http://www.shlcan.com/>) de Toronto, un fournisseur de solutions liées au recrutement, à la sélection et au perfectionnement des employés. La pénurie d'aptitudes exerce plus de pression sur les petites entreprises qui cherchent et souhaitent garder des employés compétents.

Les professionnels des ressources humaines conseillent aux propriétaires d'entreprises de traiter leurs employés comme des clients, en acquérant une compréhension de leurs besoins et de leurs insatisfactions latentes pour ensuite mettre en place une offre convaincante qui incite à la loyauté et à la productivité.

## Des idées qui peuvent vous aider

Vous trouverez un sommaire des approches modernes aux relation avec les employés dans un livre publié par la firme de consultation en ressources humaines Watson Wyatt, intitulé *The Human Capital Edge : 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value* (en anglais seulement - <http://www.watsonwyatt.com/news/hcedge>). Les auteurs présentent des données démontrant comment des pratiques particulières de gestion des ressources humaines, notamment une technologie adéquate, peuvent augmenter ou réduire les bénéfices nets. Vous pouvez voir les thèmes principaux dans le rapport d'enquête de Watson Wyatt (<http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-488&page=1>) qui établit le lien entre le capital humain et la valeur aux actionnaires.

Il existe une autre ressource qui peut vous aider à trouver de nouvelles idées pour demeurer concurrentiels en attirant et en conservant les employés dont vous avez besoin. Développement des ressources humaines Canada publie des idées au sujet des pratiques en milieu de travail dans la Gazette du travail ([http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/millieudetravail\\_workplace/innovations/index.cfm?fuseaction=french](http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/millieudetravail_workplace/innovations/index.cfm?fuseaction=french)).

L'une des meilleures façons de maintenir de bons rapports avec les employés c'est de simplement maintenir de bons dossiers et répondre aux demandes d'information rapidement. Veuillez consulter la section sur *l'administration* (pg.25) pour accéder à des conseils et des ressources.

## Questions principales

Dans cette section, vous trouverez de l'information sur la façon dont les technologies et les ressources d'affaires électroniques peuvent vous aider à :

- Encourager le **maintien en service** des employés (pg.40)
- Offrir une **rémunération** adéquate et concurrentielle (pg.45)
- Maintenir des **communications** efficaces contribuant à un milieu de travail prospère (pg.47).

## Maintien en service

Qu'est-ce que les employés recherchent dans une petite entreprise?

Ils veulent des débouchés. Ils veulent un équilibre sain entre le travail et leur vie personnelle. Ils veulent aussi la souplesse et le contrôle qui leur permettent de jouer un rôle dynamique au modelage de leur milieu de travail.

Aujourd'hui, les employés veulent aussi une rétroaction et des rapports fréquents. Les examens du rendement et du salaire annuels peuvent être inappropriés pour garder les employés dans une industrie qui évolue rapidement.

Qu'est-ce que les propriétaires de petites entreprises recherchent chez leurs employés?

Ils recherchent l'engagement personnel qui permet aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes à l'entreprise. Une entreprise peut inspirer un tel engagement en réagissant aux

préoccupations des employés et en maintenant en place un milieu de travail qui engendre le respect et le sentiment d'un traitement équitable.

Les technologies et les ressources d'affaires électroniques peuvent être utiles à :

- **La planification de carrière**, pour que les employés se bâtissent un avenir avec votre entreprise (pg.41).
- **Le contrôle du rendement**, pour qu'ils sachent où ils en sont (pg.43).
- **La planification de la relève** à l'intention des employés spécialisés et des cadres supérieurs (pg.43).
- **L'équilibre travail-vie personnelle** pour que les employés trouvent des réponses aux problèmes qui les tracassent (pg.44).

### **Planification de carrière**

Les petites entreprises ont souvent de la difficulté à offrir aux employés talentueux un cheminement de carrière qui les encourage à demeurer au sein de l'entreprise et à gravir les échelons. Les employés sont plus portés à rester s'ils comprennent clairement les débouchés qui s'offrent à eux et la façon d'y accéder.

Des technologies d'affaires électroniques, qu'elles soient simples ou très spécialisées, sont disponibles pour appuyer les objectifs de la direction tout comme ceux des employés.

### **Outils d'évaluation**

Parmi les produits disponibles, on retrouve des outils d'évaluation sur Internet qui aident à déterminer les points forts et les préférences des employés et à les harmoniser aux besoins de l'entreprise. La collecte automatique de données fait économiser du temps à chacun et permet d'inclure les employés peu importe l'endroit où ils se trouvent avec un minimum d'effort administratif.

La Ontario Society for Training and Development propose une liste d'entreprises offrant des services d'évaluation du rendement (en anglais seulement -

<http://www.ostd.ca/directory/searchtwo.php?categories=PERFORMANCE+EVALUATION&arrtwo=27,82,97,99,103>) et des services de mesure et d'évaluation des évaluations

de rendement (en anglais seulement -

<http://www.ostd.ca/directory/searchtwo.php?categories=EVALUATION+MEASUREMENT+ASSESSMENT&arrtwo=6,21,74,102,103,111,132>)

### **Trouver la voie**

À un niveau plus simple, de nombreuses entreprises tirent profit d'outils graphiques en vente libre pour présenter aux employés des renseignements en direct qui les aident à planifier leur carrière.

Par exemple, une grille peut être affichée à l'écran d'un ordinateur, une grille qui ressemble à un damier et qui représente la progression des emplois.

Chaque poste est indiqué sur la grille. Les cases à droite représentent les niveaux de compétences nécessaires. À gauche de la grille, une série de lettres ou de chiffres affiche les niveaux de responsabilité et d'obligation de rendre compte pour chaque poste indiqué dans les cases.

En cliquant sur une case, on voit la description de travail, les compétences nécessaires et l'échelle salariale (le cas échéant) qui définissent le poste. L'utilisateur peut aller plus loin dans cette case pour trouver les qualités et les connaissances essentielles nécessaires pour chaque poste. Ce genre d'outil de communication est applicable à toute entreprise, peu importe sa taille, et il s'agit d'un outil technologique simple mais efficace qui aide les employés à planifier leur carrière.

Pour obtenir plus de renseignements à propos des outils et des ressources de planification de carrière, veuillez consulter le site Web de Développement des ressources humaines Canada (<http://www.hrhc-drhc.gc.ca/common/learnx.shtml>).

Pour consulter des listes de ressources de planification de carrière sur Internet, veuillez consulter :

- **Le Consortium carrières Canada** : Un organisme composé de professionnels de la carrière et d'organismes gouvernementaux.  
(<http://www.careerccc.org/ccc/nav.cfm?p=index&s=main&l=f>)
- **La Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière** : Les membres de la Fondation travaillent à faire avancer la pratique du perfectionnement de carrière.  
([http://ccdf.ca/news\\_f.html](http://ccdf.ca/news_f.html))
- **Gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada** : Les ressources de cette page vous aident à déterminer les besoins en formation de vos employés.  
(<http://hrmanagement.gc.ca/gol/hrmanagement/interface.nsf/>)

En anglais seulement :

- **Workforce** : Ce site énumère les firmes nord-américaines de consultation spécialisées en relations avec les employés, notamment la planification de carrière.  
(<http://www.mediabrain.com/client/workforcema/bg1/search.asp>)
- **WorldatWork (anciennement l'Association canadienne de rémunération)** : Cet organisme à but non lucratif a des milliers de membres qui sont des professionnels de la rémunération, des avantages sociaux et des ressources humaines. (<http://www.worldatwork.org/canada/>)

## **Contrôle du rendement**

Les outils d'examen du rendement peuvent faciliter le processus d'examen. Ils permettent d'économiser du temps et éliminent la paperasse. Ils aident à apporter l'uniformité dans l'entreprise et à promouvoir un climat d'équité qui contribue au maintien en service des employés.

Des produits et des services logiciels sont disponibles :

- Pour fournir des modèles normalisés d'examen ou guider la création de formulaires d'examen personnalisés
- Pour évaluer vos employés en fonction des aptitudes et du rendement visés qui peuvent être tirés de dictionnaires compris dans le logiciel
- Pour établir un sommaire du rendement, fixer un barème et établir un plan d'action pour la prochaine année

- Pour suivre l'avancement des examens, sauvegarder les examens de façon sûre sur Internet et établir une archive.

Des produits sont aussi disponibles pour aider au contrôle du rendement des employés à différents endroits. La collecte et l'examen des données peuvent être effectués par l'entremise de rapports produits, transmis et discutés sur Internet.

Pour consulter une liste des fournisseurs de services et de technologies, veuillez vous reporter à :

En anglais seulement :

- **La Ontario Society for Training and Development** : Cet organisme a 1 500 membres qui sont des professionnels de la formation et du perfectionnement des ressources humaines.  
(<http://www.ostd.ca/directory/searchtwo.php?categories=PERFORMANCE+EVALUATION&arrtwo=27,82,97,99,103>)
- **Workforce** : Ce site affiche une liste des firmes nord-américaines et de fournisseurs spécialisés dans le contrôle du rendement.  
(<http://www.workforce.com/>)
- **La Human Resource Professionals Association of Ontario** : Il s'agit de la plus grande association de professionnels des ressources humaines au Canada.  
(<http://www.hrpao.org/>)

## **Planification de la relève**

Les propriétaires de petites entreprises se préoccupent de plus en plus de la façon dont ils remplaceront leurs employés spécialisés. Dans certains cas, les entreprises dépendent de l'application d'aptitudes qui prennent plusieurs années à acquérir et il faut bien trouver la relève de ces employés spécialisés quelque part. Dans d'autres cas, les cadres supérieurs ou les propriétaires approchent de l'âge de la retraite.

Un système d'information sur les ressources humaines peut servir à contrôler les ensembles d'aptitudes et à les apparier aux employés actuels ou éventuels. Le logiciel peut déterminer quels employés ont besoin d'aptitudes à la supervision, à la gestion et au leadership. Ce système peut aussi établir le cheminement des employés pour acquérir les aptitudes nécessaires.

En ce qui concerne les cadres supérieurs, des outils de diagnostic, notamment des questionnaires et des évaluations peuvent permettre à une entreprise de déterminer les objectifs et les plans de perfectionnement d'un gestionnaire, et les relier aux compétences essentielles, à la vision et aux objectifs de l'entreprise. Les personnes qui participent à un programme d'évaluation peuvent être avisées par courriel et tous les modules d'évaluation peuvent être remplis en direct.

Pour obtenir des renseignements à propos des fournisseurs de produits et services semblables, veuillez vous adresser aux organismes suivants :

- **Consortium carrière Canada** : Un organisme regroupant des professionnels de la carrière et des organismes gouvernementaux. (<http://www.careerccc.org/ccc/nav.cfm?p=index&s=main&l=f>)

En anglais seulement :

- **ContactPoint** : Un site Web de perfectionnement professionnel à l'intention des conseillers en carrière au Canada. (<http://www.contactpoint.ca/>)
- **National Association of Career Colleges** : Listes d'établissements de perfectionnement de carrière par province. (<http://www.nacc.ca/schools.htm>)
- **Directory of Canadian Recruiters** : Un répertoire complet de firmes de recherche de candidats. (<http://www.directoryofrecruiters.com/>)

## **L'équilibre travail-vie personnelle**

Les gens sont de plus en plus occupés. Les employés se démènent continuellement pour équilibrer leurs responsabilités professionnelles et leurs engagements personnels. Ils veulent que leur milieu de travail leur procure un soulagement, un appui et des solutions pratiques à leurs vies actives et stressées.

Des services de ressources humaines externalisés connus sous le nom de programmes d'aide aux employés (PAE) comblent ces besoins depuis 20 ans, surtout aux États-Unis, mais on commence à les voir sur Internet. Ils offrent aux employés une aide 24 h par jour et sept jours par semaine ainsi que des services de soutien au moyen d'Internet.

Les PAE sur Internet offrent une vaste gamme de services. Les employés peuvent consulter des bibliothèques de ressources pour les aider à acquérir les aptitudes, pour résoudre des problèmes et pour équilibrer leur travail, leur vie familiale et personnelle. Les sujets traités portent sur la santé et le bien-être, l'éducation et les soins à donner aux enfants, les études, les adultes plus âgés, les questions financières, juridiques et le quotidien, le travail, le bien-être émotionnel, les dépendances et le rétablissement.

Ces services sont relativement nouveaux au Canada. Les deux principaux fournisseurs sont :

En anglais seulement :

- **Ceridian** : Une entreprise de gestion des ressources humaines et de la paie établie à Winnipeg qui a des bureaux partout au Canada. (<http://www.ceridian.ca/>)
- **Watson Wyatt** : Une entreprise internationale de ressources humaines qui a six bureaux au Canada. (<http://www.watsonwyatt.com/us/services/ehr/employee.asp>)

Les petites entreprises pourraient également rechercher des solutions moins techniques. Sur le site Web de Développement des ressources humaines Canada, vous trouverez des outils reliés aux ressources humaines et à la gestion, notamment le continuum de la conciliation travail-vie (<http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/wlcontinuum-fr.cfm>), qui peut servir à des fins d'évaluation et de planification.

Les propriétaires de petites entreprises peuvent consulter des articles intéressants dans la revue électronique e:zine : The Magazine for Work-Life Balance (en anglais seulement - [http://www.swiftwork.com/ezine/personal\\_life/index.asp](http://www.swiftwork.com/ezine/personal_life/index.asp)).

## **Rémunération**

Comment devez-vous récompenser vos employés? Combien devriez-vous les payer?

Pour trouver une partie de la réponse, les petites et moyennes entreprises peuvent se tourner vers les produits et services d'affaires électroniques afin de les aider à administrer leur paie (veuillez consulter la rubrique [Paie](#), pg.31, à la section sur l'administration). Mis à part les questions administratives, il reste à savoir si la rémunération offerte par votre entreprise est équitable, concurrentielle et abordable.

Dans la section sur la gestion des ressources humaines du site Web du Gouvernement du Canada, vous trouverez un excellent guide sur l'élaboration d'un plan d'administration de la paie (<http://hrmanagement.gc.ca/gol/hrmanagement/interface.nsf/>).

Vous n'avez pas nécessairement à avoir recours aux technologies d'affaires électroniques. Par contre, il pourrait être utile d'aller sur Internet pour voir ce que d'autres entreprises de votre industrie versent à leurs employés. Watson Wyatt publie l'étude annuelle sur les salaires au Canada comprenant plus de 300 postes-types, allant du soutien administratif de base à la haute direction (<http://www.watsonwyatt.com/canada-francais/research/anss33/default.asp>). D'autres entreprises, dont [William M. Mercer Inc.](#) et le [Hay Group](#) (en anglais seulement - <http://www.merceric.com/?jsessionid=OFSDRWML501DWAAJAADQOCA>), vendent des sondages auprès des employés. Vous trouverez d'autres renseignements auprès de l'Association canadienne de la paie ([http://www.payroll.ca/French/Fr\\_Home/homef.htm](http://www.payroll.ca/French/Fr_Home/homef.htm)).

Des technologies d'affaires électroniques sont disponibles pour répondre en direct aux questions des employés liées à la paie. Mercer vend un système appelé PRISM qui permet à une entreprise d'automatiser entièrement les processus d'appariement des emplois, de participation aux sondages et d'analyse du marché. Le Hay Group offre PayNet, qui, selon l'entreprise, est le premier service interactif d'établissement des salaires dans le monde offert sur Internet. Il est conçu pour aider les organismes à établir des budgets annuels de paie, mettre en place des nouvelles échelles salariales, mesurer les coûts de la rémunération et répondre aux questions urgentes de recrutement et de maintien en place du personnel.

Vous pouvez consulter un manuel des questions et des mises à jour relatives à la rémunération à la revue Web magazine HR Online (en anglais seulement - <http://www.hronline.com/>).

Cliquer sur ce lien pour voir comment les services Internet peuvent s'appliquer aux [régimes d'avantages sociaux](#), pg.46.

## **Avantages sociaux**

Le coût de prestation des programmes d'avantages sociaux est à la hausse, en particulier en ce qui concerne les soins de santé. Par exemple, un sondage auprès de 2 800 employeurs publié à la fin de l'année 2001 par William M. Mercer Inc. à New York permettait de constater que les employeurs aux États-Unis s'attendaient à ce que les coûts des soins de santé augmentent de 12,7 p. 100 en 2002, après une augmentation de 11,2 p. 100 en 2001.

Les petites entreprises ne peuvent absorber des coûts élevés d'avantages sociaux indéfiniment, alors la demande est constante pour que les consultants en avantages sociaux conçoivent des programmes plus rentables ainsi que les logiciels pour les administrer.

La tendance est lourde dans les services d'administration des avantages sociaux pour permettre aux employés autorisés de contrôler et de modifier leur information personnelle reliée aux avantages sociaux (veuillez consulter la section [Administration](#), pg.23). Au moyen d'Internet et de la réponse vocale interactive, les employés peuvent s'inscrire à de nouveaux services, apporter des changements à leurs forfaits d'avantages sociaux et les contrôler en tout temps. Les entreprises offrent un meilleur service, jouissent de frais d'administration inférieurs et déchargent les administrateurs de ressources humaines de tâches fastidieuses. Pour ce faire cependant, une entreprise pourrait avoir besoin d'un [système d'information sur les ressources humaines](#) (pg.29) pour entreposer les données internes.

Vous trouverez plus de renseignements aux endroits suivants :

- **Site de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada** : Une partie de ce site est vouée aux questions de paie et d'avantages sociaux. (<http://hrmanagement.gc.ca/gol/hrmanagement/interface.nsf/>)
- **La préparation d'un plan de rémunération réussi** : Cet article se trouve sur une partie du site de la Banque royale du Canada qui examine certains des aspects fondamentaux de la gestion des ressources humaines. (<http://www.banqueroyale.com/pme/>)

En anglais seulement :

- **Benefits Interface, Inc.** : Cette entreprise canadienne aide les employeurs à maximiser la valeur des avantages sociaux qu'elle offre à ses employés en concevant des régimes adaptés, en réduisant les coûts, et en offrant des services de communication et d'administration. (<http://www.benefits.org/>)
- **Human Resource Professionals Association of Ontario** : Cet organisme est la plus grande association de professionnels des ressources humaines au Canada dont de nombreux membres se spécialisent dans la planification des avantages sociaux. (<http://www.hrpa.org/>)
- **WorldatWork (anciennement l'Association canadienne de rémunération)** : Cet organisme à but non lucratif compte des milliers de membres qui sont des

professionnels de la rémunération, des avantages sociaux et des ressources humaines. (<http://www.worldatwork.org/canada/>)

Veillez cliquer ici pour savoir comment les technologies d'affaires électroniques peuvent être utilisées dans **l'administration** (pg.23) des régimes d'avantages sociaux et autres programmes pour employés.

## **Communications**

Les technologies des affaires électroniques peuvent aider à rendre les fonctions de ressources humaines plus efficaces en permettant aux employés à avoir accès à l'information en direct, lorsqu'ils en ont besoin, plutôt que de faire appel aux administrateurs pour obtenir des réponses (veuillez consulter la rubrique **Portails pour les employés**, pg.36, dans la section Administration).

Les petites et moyennes entreprises qui utilisent les communications électroniques efficacement ont cependant accès à bien d'autres avantages. Un site Web interne ou un intranet peuvent informer les employés, nouveaux ou anciens, à propos des valeurs, de la culture, de l'histoire et de l'avenir de l'entreprise. Un tel site devrait être la façon principale au moyen de laquelle les employés obtiennent des nouvelles de l'entreprise, des clients, des produits et des projets. C'est aussi le principal moyen de prestation de services de ressources humaines, dont le perfectionnement de carrière, les offres d'emploi, les avantages et la rémunération.

Sur l'intranet on peut trouver le manuel de politiques de l'entreprise qui fixe les normes au travail. Quand toutes les politiques et procédures se trouvent dans un manuel, les employés sont au courant de ce à quoi on s'attend d'eux et on évite les malentendus quant aux politiques de l'employeur.

Chaque politique devrait comprendre les éléments suivants :

- Nom de la politique
- Date d'entrée en vigueur
- Date de révision
- Nom de l'auteur
- Numéro de contrôle de la version
- Énoncé d'admissibilité
- Énoncé(s) de la politique
- Objet de la politique
- Qui est visé par la politique
- Qui applique la politique
- Énoncé de manquement à la politique
- Énoncé des échéances de révision de la politique

Il n'est pas nécessaire que la rédaction d'un manuel de politiques soit coûteuse. Des produits électroniques sont disponibles pour orienter le processus. L'entreprise de logiciel en ressources humaines **HR One** (en anglais seulement - <http://www.hroneinc.com/>), par

exemple, propose un outil sur Internet appelé Employee Handbook qui automatise la préparation ou la mise à jour d'un manuel complet à l'intention de l'employé.

### **Style de rédaction pour le Web**

La présentation d'information sur les ressources humaines sur le Web est différente de la présentation sur papier. Un intranet peut ne pas offrir les avantages souhaités s'il n'est pas conçu adéquatement.

Les sites doivent être intéressants et attrayants tout en informant et en faisant économiser du temps. Ils doivent surtout être faciles à utiliser et à lire à l'écran.

William M. Mercer Canada donne d'excellents conseils à propos de la conception des intranets reliés aux ressources humaines dans le numéro d'automne de son **Mercer Bulletin** (en anglais seulement - <http://www.merceric.com/?jsessionid=OFSDRWML501DWAAJAADQOCA>).

## **Chapitre 5**

### **Décisions importantes**

Voici des stratégies des plus efficaces pour gérer le changement, analyser les options d'impartition et évaluer les coûts-avantages de divers choix.

Les petites et moyennes entreprises ont de nombreuses questions à se poser lorsqu'elles décident d'automatiser leurs processus de ressources humaines. Ces questions peuvent être résumées d'une façon simple : le contrôle des coûts.

Comment comprendre et contrôler les coûts de mise en oeuvre d'une nouvelle technologie pour vos employés et votre entreprise? Une entreprise qui veut adopter avec succès des techniques d'affaires électroniques doit se poser les questions suivantes :

### **Gestion du changement**

Les gens n'aiment pas changer. Ils résistent et peuvent nuire à votre entreprise. Voici des conseils stratégiques ayant pour but de faire fonctionner le changement en votre faveur plutôt que de vous nuire.

L'échec des efforts de changement d'une organisation est rarement causé par des installations techniques défectueuses ou de mauvaises relations avec les fournisseurs. Plus souvent qu'autrement, quand une entreprise est incapable de changer, la cause se trouve dans des luttes internes - des dirigeants ou des employés qui sont simplement incapables ou réticents de faire la transition ou l'engagement vers une nouvelle façon de travailler.

Dans cette section vous trouverez des réponses aux questions suivantes :

## **Questions**

Quels sont les facteurs qui contribuent à la capacité d'une entreprise à changer sa culture pour appuyer les affaires électroniques? Découvrez les questions pertinentes à la gestion du changement.

Voici certaines des questions qui touchent le potentiel de la culture d'une entreprise à s'adapter au changement :

### **Confiance et communication**

L'insatisfaction chez les employés et le manque de confiance envers leur employeur peut augmenter la résistance d'une organisation au changement. Lorsque les employés font confiance à leur employeur, ils ont de meilleurs niveaux de satisfaction et de coopération. D'après une étude commandée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, les petites entreprises de 50 employés ou moins ont généralement de meilleurs rapports de confiance au travail et leurs employés sont plus satisfaits que ceux des organisations de plus de 500 employés.

En général, il est plus facile aux petites entreprises d'établir des rapports ouverts et francs. Cette tendance relève sans doute des meilleures occasions que les supérieurs ont d'interagir et de communiquer avec leurs employés.

Les gestionnaires doivent garder l'oeil ouvert face aux signes d'insatisfaction des employés, par exemple, l'augmentation de l'absentéisme et des rumeurs persistantes. Ces questions sont souvent un indice de mauvaises communications internes. Les gestionnaires peuvent encourager la collaboration des employés en communiquant avec eux, en leur donnant le pouvoir de prendre des décisions et en appuyant leurs choix.

### **Collaboration entre le syndicat et la direction**

Un syndicat peut créer un obstacle à la communication entre les employeurs et les employés ce qui peut rendre plus difficiles la mise en place de rapports de confiance et de coopération. Pour surmonter cet obstacle, la direction comme le syndicat doivent collaborer pour définir et communiquer des objectifs communs et créer des débouchés pour le travail d'équipe.

### **Catégories d'employés**

La catégorie d'emploi peut avoir un effet sur le sentiment de loyauté des employés envers l'entreprise. Le personnel à temps partiel et contractuel ou d'autres catégories d'employés peuvent avoir un rapport ténu avec un employeur, avoir un engagement moindre envers les objectifs de l'entreprise et être moins susceptibles d'apporter des changements. Par contre, leur situation peut faire en sorte que l'entreprise les néglige lorsqu'elle organise des réunions de planification, des séances de formation ou qu'elle communique des renseignements. Il est très important de faire participer toutes les parties visées par un changement organisationnel au processus de gestion du changement.

## **Culture**

Les employés de longue date établissent souvent des normes d'attitudes et de comportement acceptables au sein d'une entreprise. Ils peuvent le faire par inadvertance; néanmoins, leur influence sur la culture d'une organisation est importante. La participation de modèles aux efforts de changement doit être gérée soigneusement afin d'atteindre les résultats escomptés.

Les organismes ayant une culture de travail d'équipe établie ont généralement une meilleure fondation sur laquelle appuyer un effort de changement. Leurs employés sont habitués à travailler en équipe et partagent déjà l'attitude de coopération nécessaire au succès.

## **Leadership**

Les parrains et les dirigeants sont la clé des efforts de changement réussis. La pire erreur qu'une entreprise puisse faire serait de traiter la mise en oeuvre d'un nouveau système comme une question mineure pour le fonctionnement. Les propriétaires d'entreprises doivent reconnaître que les changements dans les affaires de l'entreprise sont de nature stratégique et doivent être appuyés aux plus hauts niveaux de l'organisation. Les parrains doivent participer de façon visible à toutes les phases du processus de changement tandis que les chefs participent aux travaux des équipes de projet.

Pour plus d'information sur la façon de traiter ces questions, veuillez consulter la section sur le [processus de gestion du changement](#), pg.50.

## **Processus de changement :**

Que peuvent faire les employeurs pour encourager leurs employés à adopter de nouvelles technologies ou procédés d'affaires? Comment peuvent-ils aider leur personnel à soutenir les changements nécessaires? Familiarisez-vous avec une méthode éprouvée qui aide les organisations à gérer tous les aspects du processus de changement.

### **Objectif**

L'objectif de la gestion du changement est d'aider le personnel à s'adapter efficacement au nouveau lieu de travail automatisé.

### **Méthode**

Voici une description détaillée d'un processus de changement d'une organisation (tiré de *The Organizational Change Process : A Comprehensive Model*, Harvey Kolodny and Associates, faculté de gestion, université de Toronto).

Il est surtout important de remarquer que la mise en oeuvre réelle de la nouvelle technologie se produit assez tard dans le processus et qu'il ne s'agit pas du point de départ d'une initiative de gestion du changement! La réussite de la mise en oeuvre comprend les changements physiques et culturels et doit être planifiée avec soin à partir de la conception initiale du projet.

## Étapes

Le processus de gestion du changement comprend quatre principales étapes :

- **Préparation** : L'étape de préparation vous aide à élaborer une fondation sur laquelle établir l'engagement des employés envers l'effort de changement.
- **Acceptation** : L'étape d'acceptation vous oriente pour obtenir l'appui nécessaire à des mesures particulières.
- **Mise en oeuvre** : L'étape de mise en œuvre porte sur les changements réels aux procédés d'entreprise et à la technologie.
- **Engagement** : L'étape d'engagement vous aide à comprendre comment maintenir l'appui aux changements dans lesquels vous avez investi.

## Préparation

### 1. Étape de préparation — établir les bases de l'engagement

Les propriétaires d'entreprise doivent aider leurs employés à comprendre la nécessité du changement et les questions en cause. Les employés doivent connaître les raisons à la source des changements, afin qu'ils puissent commencer à comprendre et à accepter les changements qu'on attend d'eux.

La haute direction de l'entreprise doit être visiblement vouée au processus de changement et les gestionnaires doivent appuyer les employés de façon dynamique. Leur participation est nécessaire pour démontrer que la nouvelle façon de faire affaire est une priorité et que le processus de gestion du changement est chose sérieuse.

Les démarches particulières de l'étape de préparation sont les suivantes :

**Déterminer le besoin légitime de changement.** Indiquez clairement les questions et les messages principaux. Préparez un plan de mise en œuvre convaincant à l'appui du changement.

**Sensibilisez les principaux intervenants aux changements requis et aux questions et conséquences pertinentes.** En communiquant avec les personnes clés le plus tôt possible, vous commencerez à établir la confiance et la cohésion à l'échelle de l'entreprise.

**Encouragez le dialogue entre les parties visées par le changement.** En plus des chefs, des gestionnaires et des représentants syndicaux, pensez au personnel à temps partiel et aux contractuels ainsi qu'à ceux qui travaillent à l'extérieur ou à distance. Pensez aussi aux intérêts des parties connexes de l'extérieur, par exemple, les membres de la famille, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les investisseurs ou d'autres groupes dans la communauté ou dans l'industrie. Votre but est d'obtenir une grande perspective de la portée des changements, de déterminer les liens de dépendance et établir le ton de toute communication future.

**Évaluez le degré de préparation à l'amorce du processus de changement.** Avant de commencer, essayez de prévoir les sources de résistance dans l'entreprise ainsi que les causes possibles de celles-ci. N'essayez pas de nier ou de réprimer la résistance. Lorsqu'elle apparaît, traitez avec délicatesse les réactions émotives et gérez avec soin les

attentes. Communiquez clairement les conséquences, tant positives que négatives, de la conformité avec un objectif de changement.

### Liste de vérification :

- Avez-vous obtenu l'engagement, le leadership et les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre et gérer avec succès la stratégie de changement?
- Avez-vous envisagé avec soin toutes les possibilités, tous les choix et tous les risques?
- Avez-vous confronté tout obstacle organisationnel ou culturel et offert la formation et le soutien adéquats?

Lorsque vous aurez préparé votre fondement pour le changement, vous êtes prêt à passer à l'étape de l'**acceptation** (pg.52) du processus de gestion du changement.

## Acceptation

### 2. Obtenir l'accord et établir l'orientation

Il vous faut maintenant établir un plan d'action et confirmer l'aide et les ressources nécessaires pour le réaliser. Il vous faudra sans doute envisager les questions suivantes :

- À qui appartiendra les nouveaux procédés automatisés?
- Comment faudra-t-il les faire fonctionner?
- De quelle façon l'information sera-t-elle utilisée?
- Qui est responsable des erreurs, des inexactitudes, des risques à la sécurité et de la désuétude de l'information?
- Comment le rendement de l'entreprise sera-t-il mesuré?
- Quelle est la nouvelle structure organisationnelle?

Les modifications aux processus d'affaires causent la redéfinition des emplois, la création de nouveaux emplois, le changement de la hiérarchie, la dissolution ou la restructuration de services ou d'équipes. De nombreux employés craignent ne pas pouvoir acquérir de nouvelles aptitudes, s'entendre avec de nouveaux collègues ou s'adapter au nouveau milieu de travail. Leur sentiment d'identité ou de sécurité peut être menacé par de nouvelles attentes ou des employés embauchés pour combler de nouveaux postes.

Dans de telles circonstances, il est normal de voir de la résistance, en particulier si les employés ne savent pas à quoi s'attendre et ne se concentrent que sur les « pertes » qu'ils subiront. Les employés doivent participer à la prise de décisions afin de sentir qu'ils ont leur mot à dire et une certaine maîtrise sur leur destinée. Un soutien de la direction et la formation encouragent un résultat où tout le monde sort gagnant, tant l'entreprise que les employés.

Voici les démarches particulières qu'il faut entreprendre pendant l'étape d'acceptation :

- **Obtenez l'appui des intervenants clés envers l'orientation choisie.** La direction et les employés supérieurs ou les syndicats doivent appuyer l'orientation choisie avec leur personnel et renforcer leur engagement au soutien continu.

- **Obtenez le soutien et les ressources nécessaires.** Est-ce que les intervenants clés se sont engagés à donner leur appui envers la mise en œuvre en termes d'argent, de temps ou de gens?
- **Formez une équipe regroupant des gens de toutes les fonctions pour concevoir le processus de mise en œuvre et la nouvelle structure.** Cette équipe de projet devrait être indépendante de la structure établie qui pourrait changer à la suite de ce projet.
- **Évaluez les besoins et les objectifs particuliers.** Définissez les buts et les objectifs nécessaires pour faire passer l'entreprise de sa situation actuelle à sa position souhaitée. Incluez des objectifs particuliers à court et à long terme en ce qui concerne les fournisseurs, les clients et les concurrents ainsi que les plans de communication à l'appui.
- **Élaborez un énoncé de vision portant sur la façon dont l'entreprise fonctionnera à l'avenir.** Les employés ont besoin de lignes directrices pour les aider à traiter avec des situations non familières qu'ils rencontreront dans le nouvel environnement.

Une fois que vous aurez obtenu une entente à propos d'un plan d'action particulier, vous êtes prêt à passer à l'étape de [mise en œuvre](#) (pg.53) du processus de gestion du changement.

## Mise en œuvre

### 3. Étape de mise en œuvre — Apporter les changements

Le but de cette étape est d'encourager une transition sans heurts vers le nouveau milieu d'affaires. En voici les démarches particulières :

- **Analyse des systèmes et des procédés touchés par le changement.** Examinez les systèmes techniques, l'acheminement du travail et les relations pour trouver où réaliser des économies pouvant avoir un effet sur l'efficacité de l'entreprise. Vous aurez besoin de la participation des personnes pour qui le travail est le plus familier.
- **Remaniement des procédés.** La conception peut comprendre la structure organisationnelle, les systèmes de soutien, le perfectionnement des habiletés et la formation.
- **Mise en œuvre des changements.** Les activités de mise en œuvre comprennent la restructuration physique et organisationnelle, l'élaboration de procédures et de méthodes, l'installation et la configuration de nouveau matériel.

Lorsque les changements prévus ont été apportés et documentés, vous êtes prêt à passer à l'étape de [l'engagement](#) (pg.54) du processus de gestion du changement.

## Engagement

### 4. Étape de l'engagement — Maintenir les changements

Si le changement doit se perpétuer, il faut renforcer les nouveaux procédés et les comportements dont on s'attend des gens. Pour ce faire, il faut communiquer continuellement avec les employés. Voici les démarches à prendre pour aider à établir l'engagement dans l'organisation :

- **Évaluer les résultats des efforts de changement en fonction des objectifs initiaux.** Avez-vous atteint les objectifs souhaités? Dans l'affirmative, ces objectifs sont-ils toujours valides?
- **Continuer à améliorer le processus.** Élaborez un système servant à évaluer et à améliorer constamment le processus.
- **S'assurer du soutien continu envers le processus.** Les dirigeants peuvent continuer à démontrer leur appui en célébrant les succès et en reconnaissant ou récompensant le comportement souhaité de la part des employés.

Retourner aux [Décisions importantes](#), pg.48.

## Externalisation

Cette section explique les options à la disposition des petites et moyennes entreprises et la façon de décider s'il faut externaliser les diverses fonctions des ressources humaines. On y trouve des renseignements sur les fournisseurs de services et les coûts.

Un petit organisme n'a pas toujours le personnel ou le budget pour traiter des fonctions de ressources humaines à l'interne. Dans certains cas, il est préférable de confier certaines des fonctions de ressources humaines ou même le service au complet à des fournisseurs de l'extérieur. Comment ferez-vous toutefois pour décider ce qui convient à votre entreprise?

Cette section contient les réponses aux questions suivantes :

### Qu'est-ce que l'externalisation des ressources humaines?

L'externalisation des ressources humaines est une entente selon laquelle une entreprise se fie à des spécialistes ou des services de l'extérieur pour fournir des fonctions de ressources humaines. Les contrats peuvent varier selon le type de fournisseur de services, la combinaison de services ou les modalités de l'entente. Une entreprise peut utiliser une source unique pour tous ses besoins de ressources humaines ou donner différents services à contrat auprès de fournisseurs particuliers.

### Services d'externalisation

Les services d'externalisation des ressources humaines se classent généralement dans les quatre catégories suivantes :

1. Organisme de représentation professionnelle des employeurs

2. Externalisation des procédés administratifs
3. Fournisseur de services logiciels
4. Services électroniques

Pour obtenir plus d'information au sujet des quatre principales catégories de services d'externalisation des ressources humaines, veuillez consulter la rubrique Catégories de services, pg.59.

### **Comment faire la différence entre les fournisseurs de services?**

La question la plus importante à poser quand on embauche une firme d'externalisation des ressources humaines, c'est de savoir exactement ce que vous obtiendrez. Demandez des détails spécifiques concernant les services offerts et les obligations contractuelles. Examinez la façon dont le service comblera vos besoins et comment il s'harmonisera avec tout autre service que vous avez actuellement ou que vous vous attendez à adopter à l'avenir.

Plus d'information à la rubrique [Choisir un fournisseur](#).

### **Quels sont les services que je peux externaliser?**

Certains fournisseurs offrent une gamme préétablie de services de ressources humaines qui nécessite qu'une entreprise externalise toutes ses fonctions de ressources humaines. D'autres offrent des services « à la carte » et leurs clients peuvent faire leur choix sur une liste de services de ressources humaines.

Parmi les services habituels, on retrouve :

1. Le traitement et l'administration de la paie comprenant l'émission des chèques, la retenue ou la déduction des impôts, les primes d'assurance et de régimes de santé, les cotisations aux régimes de pension, etc.
2. Les avantages sociaux et les régimes à l'intention des employés, notamment les soins de santé, les soins dentaires, l'assurance-vie et l'assurance-invalidité, les pensions, etc.
3. La gestion des ressources humaines, notamment le recrutement et la sélection d'employés, la mise à pied, les augmentations de salaire, les descriptions de travail.
4. La gestion des risques, notamment le dédommagement pour accidents de travail, la résolution de différends, les inspections de sécurité, les politiques et les procédures administratives, les manuels à l'intention des employés.
5. La conception et l'application de mesures incitatives.

### **Catégories de service :**

Les fournisseurs de services d'externalisation des ressources humaines se classent généralement dans les quatre principales catégories suivantes :

## **Organisme de représentation professionnelle des employeurs**

Un organisme de représentation professionnelle des employeurs assume l'entière responsabilité de la fonction de ressources humaines de ses clients. À titre de "partenaire", cet organisme devient co-employeur du personnel et prend des décisions quant à l'embauche, le congédiement, la rémunération, etc, et assume l'entière responsabilité de ces décisions.

## **Externalisation des procédés administratifs**

Les fournisseurs de services d'externalisation des procédés administratifs améliorent les procédés administratifs d'une entreprise, dont les procédés relatifs aux ressources humaines, soit en installant de la technologie ou en appliquant des technologies en place d'une nouvelle façon pour améliorer un procédé. En ce qui concerne particulièrement les ressources humaines, un tel fournisseur s'assurera que le système de ressources humaines est appuyé par les technologies les plus récentes comme l'accès autonome et l'entreposage de données sur les ressources humaines.

## **Fournisseur de services logiciels (FSL)**

Les FSL accueillent et gèrent les applications logicielles sur le Web. Ces programmes sont loués aux utilisateurs qui ont accès à leurs applications et à leurs fichiers par l'entremise d'un secteur du site Web du FSL protégé par mot de passe. Les clients n'ont plus à se soucier de l'achat et de l'installation du logiciel directement sur leur propre disque dur ou sur leurs serveurs.

Certains FSL offrent des logiciels de gestion de différentes fonctions de ressources humaines telles que la paie, les avantages sociaux, etc. Ces programmes peuvent être des progiciels connus, comme PeopleSoft, ou des logiciels conçus par le fournisseur.

## **Services d'affaires Internet**

Les services d'affaires Internet sont une sous-catégorie des FSL. Ces services offrent des logiciels spécialisés, notamment les applications pour les ressources humaines, conçus spécialement pour combler les besoins des petites entreprises.

Les services d'affaires Internet peuvent être beaucoup moins coûteux que les FSL et ce, pour différentes raisons. Ces services ont été conçus particulièrement pour le Web, ainsi les utilisateurs n'ont besoin que d'un navigateur pour y avoir accès plutôt que d'installer le logiciel d'accès nécessaires pour les clients-serveurs des FSL. Les services d'affaires Internet peuvent aussi se brancher à d'autres services électroniques. Ainsi, à partir d'une seule page Web, ils peuvent offrir une gamme intégrée de services d'affaires de différentes entreprises.

## **Services électroniques**

Le terme « services électroniques » s'applique aux services basés sur le Web, y compris ceux qui touchent les ressources humaines. Les entreprises offrant des services d'externalisation des procédés administratifs et les fournisseurs de services logiciels sont souvent appelés services électroniques.

## **L'externalisation nous convient-elle?**

La décision d'externaliser dépend de nombreux facteurs. Voici quelques lignes directrices basées sur le profil de votre entreprise ou de votre industrie.

### **Dimension**

Une entreprise de moins de 100 employés n'a pas souvent les ressources pour établir un service de ressources humaines et pourrait considérer l'externalisation comme une solution adéquate. De nombreuses petites entreprises externalisent le [recrutement](#) (pg.1) et les activités de sélection de candidats. Lorsque de telles activités ne sont nécessaires que de façon périodique, il n'est pas avisé d'embaucher des spécialistes à l'interne.

Une entreprise ayant au moins une douzaine d'employés peut envisager un organisme de représentation professionnelle des employeurs. Une entreprise ayant moins de 12 employés peut bien s'en tirer avec un service d'affaires Internet.

### **Pratiques particulières en matière de ressources humaines**

Certaines entreprises ont mis en place des pratiques de ressources humaines qui se distinguent d'entreprises semblables dans leur industrie. L'externalisation de telles pratiques peut s'avérer coûteuse ou difficile. Un investissement initial considérable peut être nécessaire si un fournisseur de services doit apprendre le processus interne complexe d'une entreprise. Il y aura des frais supplémentaires si le fournisseur doit modifier ou créer un programme pour accommoder le concept du système.

### **Climat de l'entreprise**

La souplesse offerte par l'externalisation des ressources humaines est particulièrement attirante pour les entreprises qui font face à beaucoup d'incertitude financière ou professionnelle, ou qui font partie d'une industrie instable. De telles entreprises peuvent réagir plus rapidement à des besoins en ressources changeants quand elles ne sont pas assujetties à un fardeau de coûts fixes excessifs en matériel et en personnel.

Pour plus de détails sur la prise de décision en matière d'externalisation, veuillez consulter la section [Avantages et risques](#), pg.58.

Pour obtenir de l'aide à propos de l'évaluation de fonctions de ressources humaines spécifiques, consultez la rubrique [Que faut-il externaliser?](#), pg.58.

## **Que faut-il externaliser?**

Les lignes directrices pour évaluer le rôle de diverses fonctions de ressources humaines.

Les fonctions de ressources humaines que les entreprises tendent à externaliser tombent dans deux grandes catégories : celles qui sont axées sur la gestion des ressources humaines et celles qui sont de nature très technique ou administrative.

## **Fonctions axées sur la gestion des ressources humaines**

Les fonctions centrales traitent souvent de la culture de l'entreprise et de l'acquisition et du maintien en place d'un personnel compétent. L'évaluation du rendement et les relations avec les employés en sont deux exemples. Ces fonctions nécessitent souvent des compétences qui ne sont pas disponibles à l'interne. Une entreprise, par exemple, pourrait choisir d'externaliser la conception d'un système d'évaluation du rendement, mais garder la prestation de ce service à l'interne. La conception d'une telle fonction peut toucher ou non des procédés automatisés.

## **Fonctions techniques ou administratives**

Il s'agit de fonctions plus terre-à-terre, mais qui nécessitent souvent des ressources importantes. De telles fonctions comprennent la conception de systèmes d'information sur les ressources humaines, la conception d'un système de paie et d'administration. En général, ces systèmes offrent de meilleures possibilités d'économies par l'automatisation et sont le plus souvent attribués à des fournisseurs de services électroniques.

La décision d'externaliser dépendra des fonctions qui sont les plus importantes à l'organisation et si l'entreprise doit retenir le contrôle administratif de ces fonctions pour obtenir des résultats de qualité. Le but de l'entreprise est d'atteindre un avantage concurrentiel en externalisant l'activité. Il y a plusieurs questions à envisager, notamment :

1. Quels sont les risques associés à l'échec du marché si l'activité est externalisée?
2. Comment prendre des dispositions avec le fournisseur pour atténuer ces risques?
3. Peut-on imposer des mesures de contrôle adéquates sans compromettre la souplesse de la prestation du service?

Pour plus d'information au sujet de la prise de décision en matière d'externalisation, veuillez consulter la rubrique [Avantages et risques](#), pg.58.

## **Avantages et risques**

Les lignes directrices pour évaluer les risques et les avantages de l'externalisation des ressources humaines.

Avant de décider d'externaliser les fonctions des ressources humaines, les entreprises doivent peser les avantages et les risques éventuels. La taille de l'entreprise, les ressources, les objectifs et l'environnement sont des facteurs à envisager lors de l'évaluation des résultats et des conséquences possibles.

## **Avantages de l'externalisation :**

### **Gestion du risque**

L'un des principaux avantages de l'externalisation des ressources humaines pour la plupart des petites entreprises, c'est la gestion du risque. Nombre d'entre elles n'ont pas le temps ou les compétences pour traiter les lois fédérales et provinciales sur l'emploi. En faisant appel à un organisme de représentation professionnelle des employeurs, elles peuvent se délester de la responsabilité juridique de la gestion de ces fonctions importantes. Les fournisseurs peuvent aussi être plus objectifs que le personnel à l'interne dans leur traitement de questions difficiles ou de situations délicates. Par ailleurs, une entreprise profite de la souplesse d'avoir accès à des compétences spécialisées au besoin, à une fraction des coûts.

### **Concentration des ressources humaines**

Un organisme plus grand qui a un ou plusieurs professionnels des ressources humaines à son emploi peut tirer profit de l'externalisation des fonctions administratives ou d'autres fonctions routinières. Le personnel des ressources humaines peut ainsi se libérer pour se concentrer sur des activités de planification stratégique tout en gardant le contrôle global de la fonction. L'entreprise a aussi la liberté de choisir différentes options d'externalisation pour répondre à la fluctuation de la demande.

### **Économies**

L'externalisation peut permettre de réaliser des économies. Les fournisseurs de services sont de grands acheteurs d'avantages sociaux et d'autres forfaits et ont souvent droit à des rabais qu'ils transmettent à leurs clients. En faisant appel à un service sur Internet, une entreprise peut aussi économiser sur le coût d'achat et d'installation du logiciel ainsi que sur sa mise à jour, par exemple, les mises à niveau, la mise au point, les licences, etc.

### **Attrait de l'employeur**

L'externalisation peut améliorer l'attrait d'une petite entreprise en tant qu'employeur. Par l'entremise d'un organisme de représentation professionnelle des employeurs, une entreprise de 200 employés ou moins peut offrir un ensemble d'avantages sociaux comparables à ceux offerts par les entreprises Fortune 500, à un coût raisonnable.

## **Risques de l'externalisation :**

### **Conséquences sur les fonctions centrales**

Un des inconvénients de l'externalisation c'est le manque d'interaction personnelle dans cette fonction importante. Les professionnels des ressources humaines à l'interne prennent un intérêt personnel au bien-être des employés. À titre de personnes fiables, ils sont plus efficaces à encourager le maintien en fonction des employés et à traiter des questions plus délicates qui se produisent souvent au travail.

## **Compétences en ressources humaines**

Une préoccupation connexe découlant de l'externalisation des ressources humaines c'est que l'entreprise n'acquiert pas de compétences à l'interne et demeure dépendante des fournisseurs externes. À mesure que l'entreprise grandit, elle ne possèdera peut-être pas les aptitudes pour déterminer adéquatement ses besoins en ressources humaines ou pour évaluer l'efficacité d'un fournisseur de services à combler ses besoins.

## **Responsabilité**

Le contrôle de la gestion est un enjeu important. Lorsqu'une entreprise confie sa responsabilité juridique à un organisme de représentation des employeurs dans le cadre d'une entente d'externalisation, elle cède aussi sa décision finale quant à l'embauche, le congédiement et la discipline des employés. Bien que l'application des mesures disciplinaires soit souvent désagréable pour de nombreux gestionnaires, il peut être plus difficile de motiver, de récompenser et de maintenir en fonction le personnel lorsque les axes du pouvoir sont flous ou que les attentes sont incohérentes.

## **Questions de sécurité**

Les services sur Internet peuvent soulever d'autres préoccupations quant aux questions de sécurité, comme l'accès protégé aux données, la confidentialité de renseignements personnels ou délicats, et les erreurs ou les mélanges parmi les utilisateurs. Il y a la possibilité de manque d'uniformité dans le traitement des plaintes ou d'erreurs parce que les employés ne sont pas assurés d'un point de contact unique. Les systèmes techniques sont aussi moins souples que les procédés manuels pour traiter des exceptions et des cas particuliers qui « ne se plient pas aux règles ». Les interventions ou les corrections manuelles peuvent être nécessaires. Enfin, les pannes et les mauvais fonctionnements du système, en particulier quand la technologie n'est pas éprouvée, sont des préoccupations supplémentaires qui vont au-delà du pouvoir de l'entreprise et peuvent frustrer les utilisateurs.

Une fois que vous aurez décidé quelles fonctions externaliser, vous aurez besoin d'aide pour [Choisir des fournisseurs](#).

## **Choisir des fournisseurs**

### **Comment choisir un fournisseur?**

Une entreprise doit avoir une compréhension adéquate de toutes les fonctions des ressources humaines afin de déterminer adéquatement les activités à externaliser. Ensuite, il faut évaluer le coût actuel des activités ciblées pour l'externalisation (consulter la section [Rendement sur l'investissement](#), pg.62). Avec ces renseignements à propos des coûts, une entreprise peut mieux comprendre et comparer la valeur des offres des fournisseurs.

## **Critères de sélection**

La vitesse de réaction d'un fournisseur est un critère important. Essayez de déterminer si un fournisseur de services peut compléter des efforts à l'interne. Il est surtout important d'établir des communications claires avec le fournisseur quant à vos objectifs, vos attentes relatives au service, et les échéanciers. Enfin, vous devrez établir un moyen de mesurer le rendement et l'efficacité du fournisseur.

Avant de choisir un fournisseur, vérifiez ses références et toute attestation pertinente à un modèle de normes acceptées par l'industrie (par exemple, ISO 9000). Demandez des détails à des collègues à propos de leur expérience avec des fournisseurs. Demandez au fournisseur une démonstration d'une application en service. Obtenez le plus d'information possible des sites de référence sur Internet, y compris les forums et les groupes de discussion. Si le processus semble écrasant, envisagez d'embaucher un consultant en technologie de l'information pour vous aider à gérer les complexités afférentes au choix d'un service de FSL abordable.

Cherchez des fournisseurs axés sur le service qui ont une bonne réputation et des compétences éprouvées. Par exemple, offrent-ils un soutien technique spécialisé 24 h par jour? Essayez de trouver un partenaire souple, capable de comprendre votre culture organisationnelle et qui complète votre philosophie des ressources humaines et votre style de gestion

## **Le contrat**

Une fois que le choix du fournisseur est fait, la prochaine étape consiste à définir par contrat les éléments officiels et juridiques de votre relation d'externalisation. Une entreprise n'a pas à accepter le contrat type du fournisseur. Incluez vos normes de mesure et de rendement afin de vous assurer que vous atteignez vos objectifs. Établissez des rôles et des responsabilités bien définis — qui fait quoi, où, quand et comment? Incluez les obligations du fournisseurs et celles de l'utilisateur final.

Indiquez le degré de contrôle cédé ou retenu par votre entreprise. Définissez clairement ce qui constitue une non-conformité ainsi que les dispositions ou les pénalités si le fournisseur ne se conforme pas aux normes acceptées. Déterminez les attentes du système de rapports entre le fournisseur et l'organisation, de même que les modalités de renégociation du contrat. La plupart des contrats sont renouvelables sur une base annuelle, alors indiquez les procédures de résiliation pour les deux parties en cas d'incompatibilité.

Assurez-vous que tous les termes sont clairement définis; les suppositions peuvent causer des difficultés. Le contrat doit aussi indiquer le coût total ainsi que la méthode de paiement. Cherchez les frais cachés. Établissez toute prime, mesure d'encouragement et pénalité. Enfin, indiquez une façon mutuellement acceptable d'examiner ou de modifier les modalités si les besoins changent ou dans le cas de circonstances imprévues.

## **Prix**

Le coût de l'externalisation des ressources humaines varie grandement selon le nombre d'employés, les services ou options choisies et l'emplacement géographique. Un organisme de représentation professionnelle des employeurs demande habituellement un petit pourcentage du salaire de chaque employé par mois. Les services en direct peuvent ajouter un frais initial de configuration ainsi qu'un frais mensuel par employé. En général, plus il y a d'employés participant, moins les frais par personne sont élevés.

## **Rendement sur l'investissement**

Vous avez soigneusement évalué le pour et le contre des affaires électroniques et recueilli de l'information sur différents services et fournisseurs. Il vous reste maintenant à déterminer s'il vous est utile de changer la façon dont vous gérez vos fonctions de ressources humaines.

La technologie peut servir à automatiser les fonctions des ressources humaines de deux façons :

### **Intranet**

L'intranet de l'entreprise peut servir au virage en ligne des fonctions administratives sur papier du personnel des ressources humaines aux gestionnaires et aux employés. De telles fonctions comprennent la tenue à jour des dossiers d'employés, la présentation de demandes de remboursement ou la fourniture d'information.

### **Internet**

L'autre occasion d'automatiser les fonctions de ressources humaines est d'offrir des services électroniques par fournisseur interposé, par exemple les forfaits d'avantages sociaux pour les employés ou des renseignements sur le programme d'aide aux employés, par Internet. Cette option offre aux employés un contact direct libre-service avec les fournisseurs de services. Dans ce contexte, le service de ressources humaines n'a pas à servir d'intermédiaire aux fins de communication et d'administration.

## **Comparaison des coûts**

### **Économies découlant de l'automatisation des ressources humaines**

L'automatisation des fonctions de ressources humaines par l'intranet ou Internet peut faire économiser temps et argent à l'entreprise. Les économies se réalisent principalement en transférant les fonctions exécutées habituellement par le service des ressources humaines aux employés eux-mêmes. Les gestionnaires et les employés sont aussi responsables de s'assurer que les renseignements sont exacts et à jour. Ainsi, les risques d'erreurs de retranscription sont moindres parce que l'information est saisie directement au système plutôt que transférés d'un fichier papier. L'amélioration de l'exactitude des données réduit le temps et le coût consacrés à corriger les erreurs. Ce processus surveillé et mis à jour par l'employé protège aussi l'employeur contre les litiges découlant d'erreurs ou de la perception d'influence inappropriée (par exemple, quand les employés choisissent des options d'investissement ou d'avantages sociaux).

Voici quelques exemples des économies à la portée des grandes entreprises. Une compagnie aérienne américaine comptant 7 500 employés a réduit de 25 p. 100 le temps nécessaire au traitement des demandes liées aux avantages sociaux grâce à un Intranet libre-service des ressources humaines. En automatisant ses systèmes d'avantages sociaux, de formation et son fichier du personnel, la compagnie prévoit économiser plusieurs millions de dollars au cours des prochaines années, surtout en frais d'appels interurbains et en frais administratifs.

Une institution financière américaine s'est dotée d'un Intranet libre-service des ressources humaines donnant accès au fichier du personnel, à des renseignements sur le régime d'avantages sociaux, à certaines données du service des paies et à des renseignements à l'intention des gestionnaires. Elle prévoit récupérer son investissement en 18 ou 24 mois grâce à la réduction des dépenses liées ressources humaines. Le système pourra également répondre à la croissance de la société, qui s'attend à voir sa masse salariale passer de 25 000 personnes à presque 40 000 au cours des cinq prochaines années.

### **Comparaison des coûts entre les systèmes manuel et automatisé**

1. Déterminez les procédés à externaliser en fonction des critères de décision décrits à la section externalisation.
2. Évaluez les fonctions papier et les procédés nécessaires pour compléter les tâches. Décrivez chaque étape de la marche à suivre, y compris le temps pour l'exécuter, les contraintes, les gens et le matériel nécessaires et le budget ou les dépenses. Considérez toutes les ressources internes et externes nécessaires.
3. Examinez le processus avec soin pour voir s'il est possible de l'améliorer et remaniez-le au besoin. N'automatisez pas un mauvais processus! La technologie ne ferait que rendre plus efficace un processus inefficace. Établissez un équilibre adéquat entre les processus, les gens et la technologie afin d'atteindre des résultats optimaux.
4. Estimez la croissance du nombre d'employés au cours des cinq prochaines années ainsi que celle du personnel de ressources humaines et de TI pour appuyer cette croissance au moyen des systèmes actuels.

5. Étudiez les options de systèmes et les fournisseurs de services. Envisagez différentes options et combinaisons, y compris les systèmes intranet les services électroniques sur Internet, l'externalisation et peut-être d'autres possibilités de systèmes à l'interne.
6. Évaluez le coût d'automatisation des fonctions choisies, y compris celui de la technologie, de la formation, des ressources, de la tenue à jour, du soutien TI, etc. Recherchez aussi des économies possibles avec d'autres services ou fonctions à l'interne ou des occasions de partager le soutien ou les coûts du système.
7. Estimez les économies réalisées avec le temps. Envisagez diverses options, y compris la mise en oeuvre immédiate ou graduelle, la collaboration avec d'autres secteurs, etc. Comparez le coût total de mise en oeuvre et de tenue à jour des nouveaux systèmes avec la réduction des coûts de ressources humaines et l'amélioration des fonctions administratives.