

# MESURER LES RESSOURCES HUMAINES : POUR NE PLUS SE LIMITER À COMPTABILISER DES CHIFFRES



## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

### REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les répondants au sondage et les participants au forum, qui ont déployé des efforts et ont dû s'absenter du travail pour participer à cette recherche. Nous sommes particulièrement reconnaissants envers Ceridian, notre partenaire de recherche, sans lequel la présente étude n'aurait pas été possible.



Laura Pacheco  
Vice-présidente à la recherche  
FEI Canada

© Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF), 2015.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise sous quelque forme ou de quelque manière que ce soit, électronique ou mécanique, ni photocopiée ou enregistrée, sans l'autorisation préalable de l'éditeur.

Ce rapport vise à fournir des renseignements exacts sur le sujet abordé. Il est entendu que l'auteur et l'éditeur ne sauront être tenus responsables de toute erreur, inexactitude ou omission contenue dans la présente publication et que, en diffusant cette publication, l'auteur et l'éditeur n'ont pas le mandat d'offrir des services-conseils ou tout autre service professionnel au destinataire en ce qui a trait à un sujet précis. Dans l'éventualité où le destinataire a besoin de conseils ou d'assistance à l'égard d'un sujet précis, il devrait faire appel à des professionnels qualifiés dans le domaine.

Publié pour la première fois en 2015 par la CFERF.  
170, av. University, bureau 1201  
Toronto (Ontario)  
M5H 3B3

ISBN: 978-1-927568-18-7

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	2
Introduction	4
Méthode de recherche	5
Données démographiques des répondants au sondage	6
Le secteur des finances et son point de vue sur les ressources humaines (RH)	7
Les interactions entre les finances et les RH et les responsabilités de chacun sont-elles appelées à changer?	11
Réunions du conseil d'administration et rôles et responsabilités des RH	15
L'utilisation de l'analyse des données des RH par le Service des finances	17
Mesures de la mobilisation des employés	25
Liste de souhaits quant aux indicateurs financiers permettant de mesurer l'état de la main-d'œuvre	30
Fiabilité des données reçues des RH pour la prise de décisions d'affaires	32
Importance de la présentation visuelle de l'analyse des données des RH	34
Analyse comparative de la rémunération	35
Les médias sociaux et l'organisation	37
Conclusion	38
Annexe A : Données démographiques	10
Annexe B : Tableau des RH – les mieux présentés obtiennent la préférence	43
Annexe C : Participants au forum	45
Remerciements	46

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

### SOMMAIRE

Étant donné que la masse salariale et les frais afférents constituent la charge la plus lourde pour la plupart des entreprises et que les employés représentent leur ressource la plus importante, il n'est pas surprenant que dans bien des cas le Service des finances encadre les RH. Selon une recherche récente menée par la fondation de recherche de FEI Canada (Canadian Financial Executives Research Foundation [CFERF]), intitulée *Mesurer les ressources humaines*, presque 70 % des dirigeants financiers sondés ont affirmé qu'au moins une des fonctions liées aux RH au sein de leur organisation relève du secteur des finances.

La tendance est à la stabilité et aucune baisse n'a été constatée dans les rapports hiérarchiques au cours des cinq dernières années au sein de la vaste majorité des entreprises sondées :

- Les dirigeants financiers sondés ont affirmé, dans une proportion de 92 %, que la participation du Service des finances à la supervision des RH était demeurée inchangée ou avait augmenté au cours des cinq dernières années.
- Moins de dix participants au sondage, soit 8 %, ont indiqué que la participation du Service des finances avait diminué au cours des cinq dernières années.

Quoique l'emprise du Service des finances demeure constante, une analyse des résultats de l'enquête révèle de légères différences dans les démarches d'évaluation de l'état de la main-d'œuvre entre les sociétés fermées et les sociétés ouvertes :

- Interrogés sur leurs indicateurs de prédilection, 52 % des répondants ont indiqué qu'ils préféreraient les données liées au chiffre d'affaires, comme les recettes par ETP (équivalent temps plein) ou les coûts de la main-d'œuvre en tant que pourcentage des recettes. Ces indicateurs avaient la faveur en particulier des sociétés fermées (62 %), ce qui semblait indiquer une préférence à l'égard d'analyses plus simples.
- Par ailleurs, 47 % des sociétés ouvertes ont affirmé préférer les mesures dites axées sur les résultats financiers : marge de profit par équivalent temps plein ou rendement du capital investi en matière de capital humain.

Le fait de quantifier ne serait-ce que quelques éléments des RH, comme ceux indiqués ci-dessus, n'est pas une tâche simple, et ce sont précisément ces défis qui ont mené à l'enquête. Mesurer la valeur que les gens apportent à une organisation n'est pas un processus aussi simple et direct que d'évaluer la valeur de biens durables, comme une propriété, une usine et de l'équipement.

C'est pour cette raison en particulier que les dirigeants financiers et les directeurs d'entreprise se montrent prudents au moment d'évaluer l'efficacité des indicateurs utilisés, des questions posées, du processus analytique appliqué et de la démarche d'analyse comparative établie. L'analyse des données des RH a comme objectif final la gestion et le soutien des employés les plus productifs et les plus rentables, c'est-à-dire une exploration efficace des données et l'utilisation de données fiables permettant de vérifier la validité de ce qu'on pourrait décrire comme « une impression ».

Alors que les enjeux en matière de ressources humaines continuent prendre de l'importance, les répondants semblent de plus en plus nombreux à croire que les RH joueront un rôle au sein du conseil d'administration :

- 21 % des répondants au sondage prévoient que les RH assumeront des responsabilités aux réunions du conseil;
- 43 % des répondants déclarent que le Service des RH joue déjà un rôle actif à ces réunions.

Une telle expansion dans ce secteur laisse fortement croire – tant dans le sondage de la CFERF que les discussions de la table ronde – que cette tendance vers une participation accrue du secteur des ressources humaines indique que les chefs de la direction et les directeurs financiers, les directeurs et les autres décideurs reconnaissent la dynamique des RH et semblent plus désireux de mieux comprendre et mesurer ce domaine crucial de l'exploitation de leur organisation.

Toutefois, tant les répondants au sondage en ligne que les participants à la table ronde ont dit ne pas vraiment savoir quelle utilisation ils pouvaient faire de l'analyse des données des RH pour comprendre les différents facteurs relevant de la gestion du capital humain et pour agir en conséquence. La majeure partie des répondants n'utilisaient pas régulièrement l'analyse des données des RH. À l'ère des métadonnées, les dirigeants s'inquiètent de ne pouvoir prendre connaissance de toute l'information disponible sur les divers aspects de leur organisation, y compris celle tirée de l'analyse des données des RH, et de découvrir que leurs concurrents le font, ce qui les désavantagerait grandement.

### INTRODUCTION

L'étude de la CFERF, intitulée *Mesurer les ressources humaines* a été commanditée par Ceridian. Elle a pour objectif l'exploration du lien entre la gestion des ressources humaines et des finances ainsi que la façon dont l'analyse des données des RH est utilisée et mise à profit dans l'organisation. Dans le cadre de cet objectif, deux aspects ont été étudiés : les outils d'analyse des RH que préféreraient les dirigeants financiers pour les aider à gérer l'entreprise et le critère de mesure des données financières privilégiées pour mesurer la santé de l'organisation et de la main-d'œuvre.

Compte tenu du pourcentage élevé que les coûts de la paie représentent pour une entreprise, l'enquête a permis également d'analyser les pratiques d'analyse comparative de la rémunération.

Comme 65 % de la population sont des apprenants visuels<sup>1</sup>, l'importance de faire circuler et comprendre l'information financière en la présentant de façon attrayante n'est pas à négliger. La réalisation efficace d'un projet ou d'une recherche requiert une harmonisation, mais avant d'y parvenir, il est nécessaire d'obtenir une compréhension de base de l'état actuel ou de l'état désiré. Les dirigeants financiers devaient examiner cinq tableaux de bord d'analyse des données des RH, pour permettre aux responsables de l'enquête de comprendre les préférences des répondants et les raisons de celles-ci.

### MÉTHODE DE RECHERCHE

*Mesurer les ressources humaines* a été préparée par la Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF), division de recherche de FEI Canada, et a été commanditée par Ceridian Human Capital Management (HCM) Canada Inc., chef de file mondial dans le domaine des logiciels et des conseils en matière de gestion du capital humain depuis 1975.

Cette étude comprend les résultats d'un sondage en ligne mené auprès de dirigeants financiers canadiens du 4 au 30 mars 2015. Le rapport fait état des avis et des opinions de 107 répondants au sondage en ligne ainsi que des résultats d'une table ronde réunissant des dirigeants tenue le 12 avril 2015, à laquelle ont participé 14 directeurs financiers canadiens dans les bureaux de FEI Canada à Toronto. Pour obtenir la liste complète des participants au forum, veuillez consulter l'**annexe C**.

Des discussions intéressantes ont eu lieu au cours de cette table ronde. En effet, des représentants appartenant à un vaste éventail de secteurs d'activité ont échangé leurs vues sur les défis auxquels font face les directeurs financiers, qui tentent par ailleurs de mieux cerner les possibilités qu'offre à leur organisation l'évolution du rôle du Service des ressources humaines.

L'étude de la CFERF résume les réponses d'un éventail représentatif de dirigeants financiers d'expérience de sociétés ouvertes et fermées, d'experts en entrepreneuriat et de consultants, œuvrant dans des entreprises allant de l'entreprise locale jusqu'aux multinationales.

### DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES DES RÉPONDANTS AU SONDAGE

Les principaux répondants au sondage en ligne de l'enquête étaient des directeurs financiers (41 %), des vice-présidents aux finances (16 %) et des directeurs des finances (13 %). Près de la moitié (46 %) des répondants provenaient de sociétés fermées, et 36 %, de sociétés ouvertes. Le reste des répondants appartenait au secteur des entreprises sans but lucratif (8 %), des sociétés d'État (6 %), des organismes publics (2 %) et autres.

Voici les principaux secteurs d'activité représentés :

- Services professionnels, scientifiques et techniques (19 %)
- Fabrication (15 %)
- Services financiers et assurance (12 %)
- Exploitation minière, pétrolière et gazière (9 %)
- Construction (6 %)
- Immobilier et location (5 %)
- Services publics (5 %)

Répartition des zones géographiques où les répondants comptent des employés :

- 57 % comptaient des employés au Canada uniquement
- 22 % comptaient des employés uniquement aux États-Unis
- 21 % des entreprises avaient une présence mondiale

Pour les besoins du rapport, les sociétés ont été divisées en trois grandes catégories en fonction de leur chiffre d'affaires :

- 53 % des répondants provenaient de petites entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de dollars)
- 25 % des répondants provenaient de moyennes entreprises (100 millions à 1 milliard de dollars)
- 22 % des répondants provenaient de grandes entreprises (chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars et plus)

Les résultats ont également été examinés sous l'angle du nombre d'employés et des différences entre les groupes. Les différences suivantes ont été notées :

- 46 % étaient de petites entreprises (1 à 250 employés)
- 23 % étaient de moyennes entreprises (251 à 1 000 employés)
- 31 % étaient de grandes entreprises (plus de 1 000 employés)

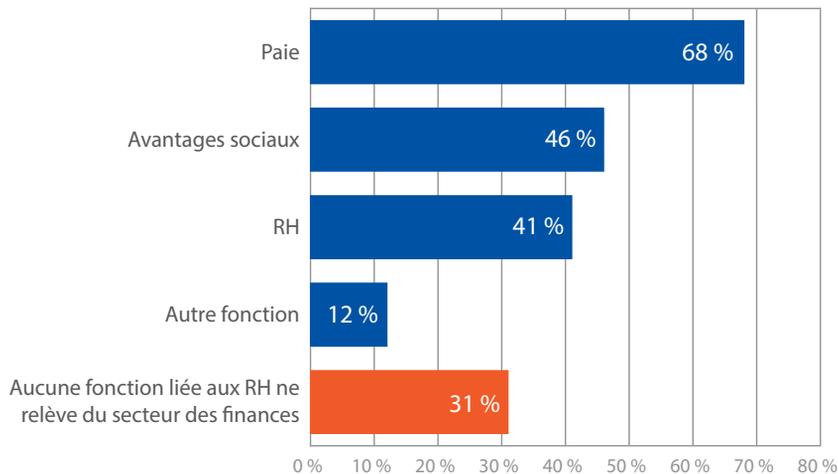
Afin d'en savoir plus sur les données démographiques, veuillez consulter l'annexe A.

## LE SERVICE DES FINANCES ET SA SURVEILLANCE DES RH

Les coûts de main-d'œuvre d'une organisation représentent la charge la plus élevée d'une organisation, sans que celle-ci soit comptabilisée, car les employés, même s'ils représentent le plus important actif, ne figurent pas au bilan. Il n'est pas surprenant que les dirigeants financiers surveillent de près cet important poste budgétaire.

Dans quels domaines le Service des finances intervient-il dans le secteur des RH, et dans quelle mesure le fait-il? Globalement, près de 70 % des répondants s'occupaient d'au moins une fonction de RH dans leur Service des finances. Dans le cas des sociétés fermées ou des sociétés générant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 100 millions de dollars, près de 85 % des répondants s'occupaient d'au moins une fonction des RH dans leur Service des finances. Selon les réponses obtenues, la paie (68 %) et les avantages sociaux (46 %) sont les deux fonctions relevant le plus souvent du Service des finances.

TABLEAU 1.1 : Les éléments énumérés ci-dessous relèvent-ils actuellement du Service des finances de votre organisation?

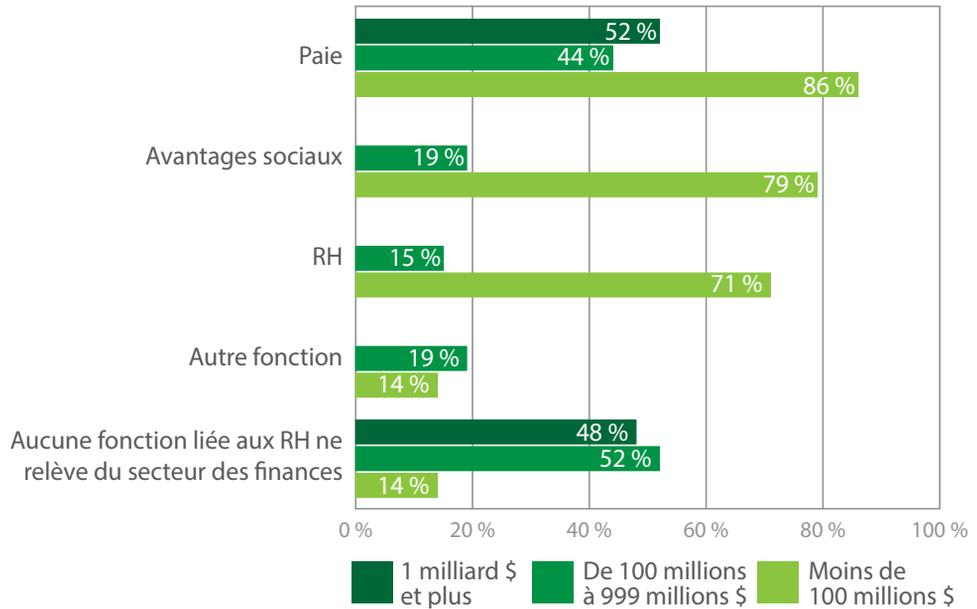


Parmi les autres fonctions liées aux ressources humaines, notons :

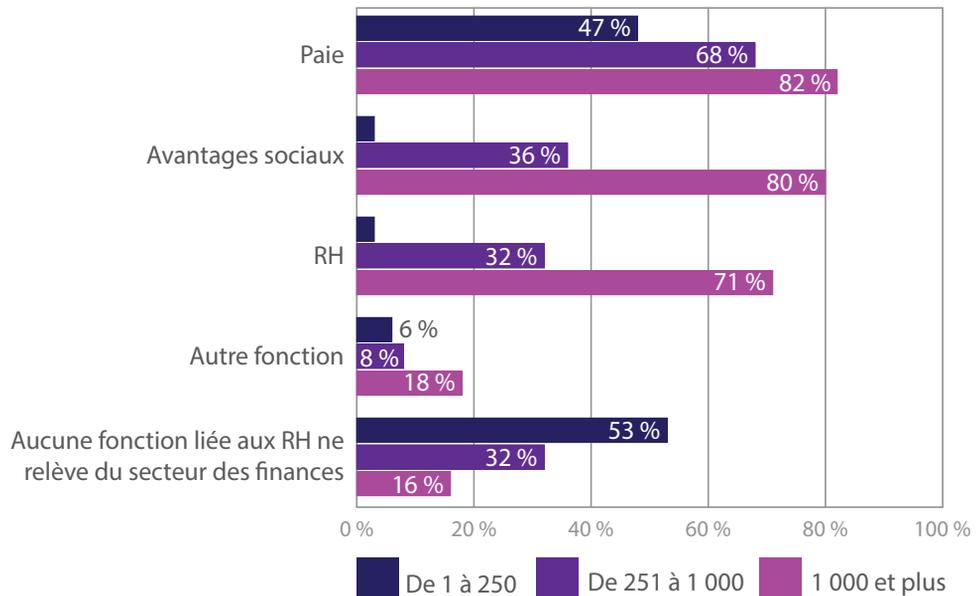
- Indemnisation des accidents du travail
- Administration des régimes d'options d'achat d'actions
- Régime de retraite
- Code d'éthique
- Planification de la relève
- Initiatives de mobilisation des employés

# MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

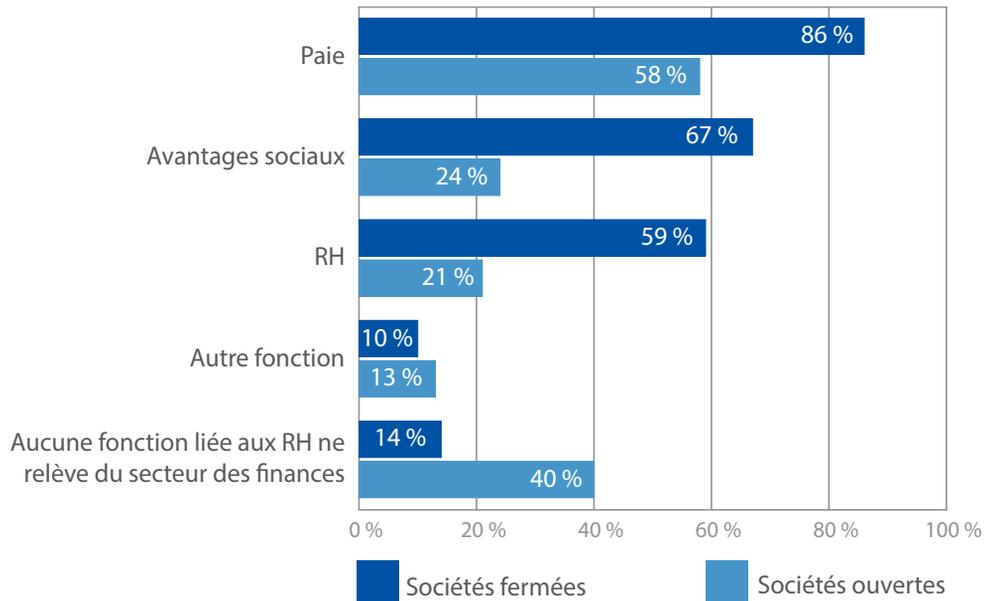
## PAR CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



## PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS



## PAR STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Il était moins probable dans les sociétés cotées en bourse, les sociétés dégagant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars et celles comptant plus de 1 000 employés que des fonctions liées aux ressources humaines relèvent du secteur des finances.

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

« Notre entreprise est très petite et compte à peine 45 employés. Les ressources humaines relèvent de ma responsabilité. J'ai structuré le travail de façon à établir une distinction entre la gestion de la paie et des avantages sociaux d'une part et les fonctions plus stratégiques et générales des ressources humaines d'autre part. Si, soudainement, nous devons tripler de taille, la place des ressources humaines dans la structure hiérarchique changerait-elle? Absolument pas. Je crois que le fait d'intégrer les fonctions des RH au secteur des finances donne des résultats incroyables, car cela a permis de comprendre le plan d'affaires de l'année et de le traduire en plans de dotation et en diverses stratégies. »

**Catherine Fels-Smith, directrice financière et directrice de l'exploitation, Chambre de commerce de la région de Toronto**

« Notre entreprise est de taille moyenne. Les fonctions des ressources humaines et de la paie sont gérées à temps partiel. Par le passé, nous nous concentrions davantage sur les fonctions de la paie, puisque nous nous apprêtions à mettre en œuvre le système de Ceridian, une nouveauté pour nous, et à faire l'apprentissage des différentes fonctions et capacités du système. Cette année, nous avons fixé des cibles pour les ressources humaines : le nombre d'employés selon les prévisions financières, les recettes générées par employé selon le bénéfice ciblé, les taux d'utilisation de la main-d'œuvre, etc. Nous comparons les résultats réels aux cibles, puis nous fouillons pour trouver les causes des écarts et agissons en conséquence. Les coûts de la main-d'œuvre représentent les charges les plus lourdes dans nos états financiers et, pour cette raison, ils ont toute notre attention. »

**Elena Lokchina, directrice financière, Architects Alliance**

« Nous divisons les fonctions liées aux ressources humaines, ce qui relève de l'administration de la paie étant confié au Service des finances... Nous constatons que les fonctions administratives vont vers le Service des finances, tandis que les fonctions stratégiques demeurent au sein du Service des ressources humaines. »

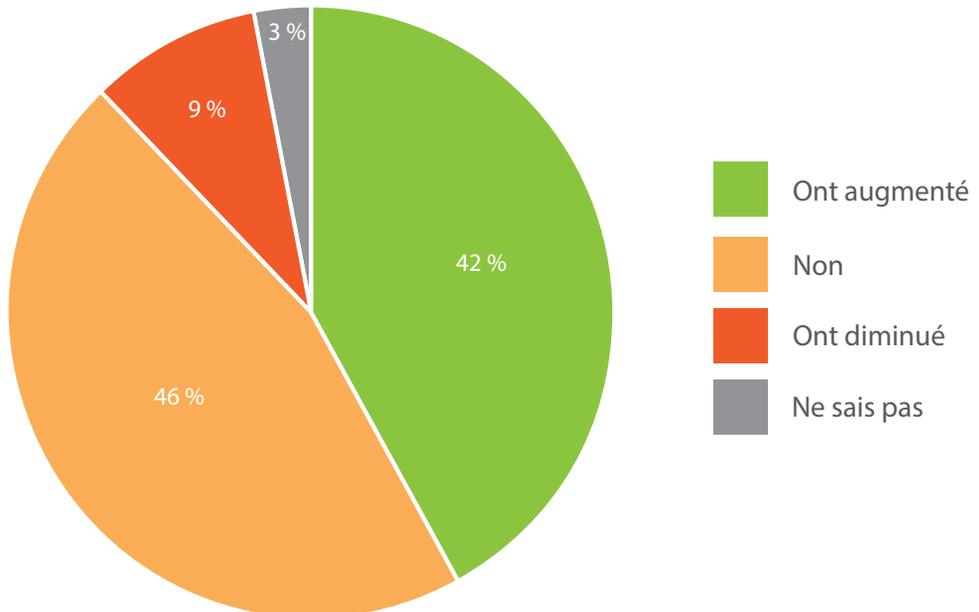
**Doug Johnson, vice-président à la vérification interne, Equity Financial Trust**

## LES INTERACTIONS ENTRE LES FINANCES ET LES RH ET LES RESPONSABILITÉS DE CHACUN SONT-ELLES APPELÉES À CHANGER?

Alors qu'aujourd'hui, dans près de 70 % des organisations canadiennes, au moins une fonction des RH relève du secteur des finances, il est intéressant d'observer ce qui s'est passé au cours des cinq dernières années et, surtout, quel est l'avis des directeurs financiers sur leur contrôle et leurs responsabilités à venir au cours des cinq prochaines années à l'égard des fonctions associées aux RH.

**TABLEAU 2 : Au cours des cinq dernières années, le contrôle et les responsabilités exercés par le Service des finances à l'égard des fonctions associées aux RH ont-ils changé?**

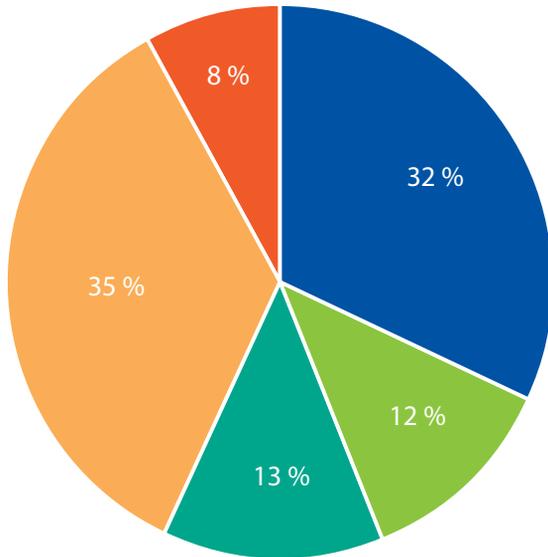
**TOUS LES RÉPONDANTS**



# MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

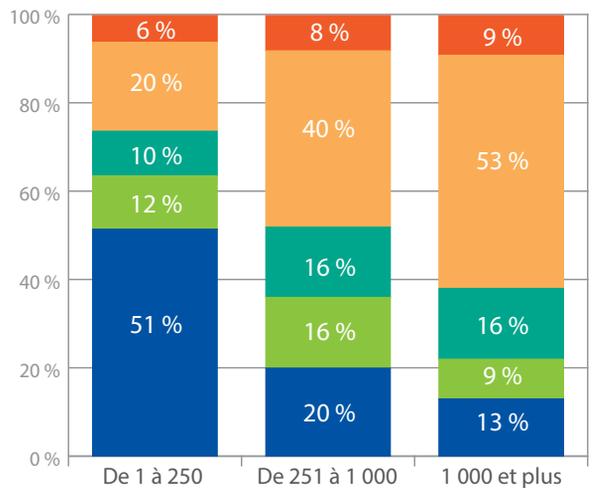
**TABLEAU 3 : Au cours des cinq prochaines années en ce qui a trait aux fonctions des RH, croyez-vous que la supervision exercée par le Service des finances et son niveau de responsabilité changeront?**

TOUS LES RÉPONDANTS

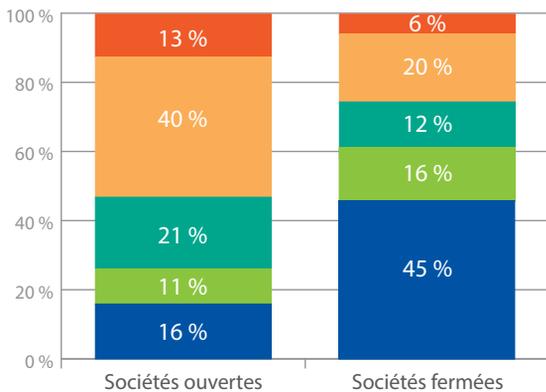


- Le Service des ressources humaines relève déjà du Service des finances
- Le rôle du Service des finances augmentera directement
- Le rôle du Service des finances augmentera indirectement
- Aucun changement
- Le rôle du Service des finances diminuera

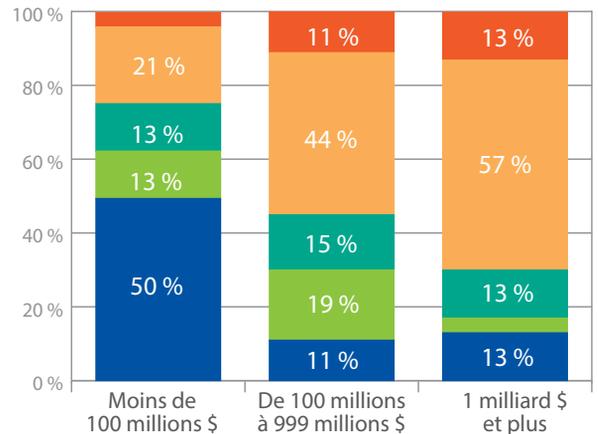
PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS



PAR STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



PAR CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



Un peu moins de la moitié des répondants (46 %) ont affirmé n'avoir constaté aucun changement au cours des cinq dernières années, ils étaient 42 % à affirmer que la supervision et la responsabilité du secteur des finances avaient augmenté et que cette tendance semblait se poursuivre. Par ailleurs, 25 % des répondants s'attendaient à ce que le rôle du secteur des finances augmente directement ou indirectement. Environ un tiers des répondants (32 %) a indiqué que le Service des ressources humaines relevait déjà du secteur des finances, donc aucun autre changement n'était à prévoir. Et 35 % des répondants ont affirmé n'avoir constaté aucun changement dans la structure hiérarchique.

Les réponses variaient selon la structure organisationnelle, les sociétés cotées en bourse étant les plus nombreuses à indiquer une absence de changement de la structure hiérarchique (40 %) et seulement 16 % des répondants indiquant que le Service des ressources humaines relevait déjà du Service des finances. Environ la moitié des répondants appartenant à de petites entreprises, celles-ci se définissant comme celles générant 100 millions de dollars ou comptant de 1 à 250 employés, ont indiqué que le Service des ressources humaines relevait du secteur des finances et qu'aucune modification de la structure hiérarchique n'était à prévoir. C'est dans ce groupe qu'un déclin du rôle du Service des finances par rapport au Service des ressources humaines était le moins susceptible de se produire.

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

« Je pense que l'évolution des ressources humaines suit l'évolution des finances, c'est-à-dire que le Service des RH crée des indicateurs, les analyse et comprend ensuite leur signification pour l'organisation. Le Service de l'exploitation commence à présent à collaborer plus étroitement avec les Services des finances et des ressources humaines. Par conséquent, nous devenons meilleurs. »

**Ralph Berzins, ancien vice-président aux finances, Grand & Toy**

« Je crois que le rôle du Service des finances évolue et qu'il devient plus un collaborateur du Service des ressources humaines, qui vient à son aide dans les domaines où celui-ci a des problèmes. Toutefois, en ce qui a trait à l'évaluation de l'utilisation du personnel, nous avons dû harceler les ressources humaines, demandant sans cesse à ce service des outils de planification de l'effectif. Cela est très important pour nous, mais le Service des ressources humaines continue à repousser cet investissement, même si notre effectif constitue notre bien le plus précieux. Étant donné nous travaillons par projet, cette information serait des plus utiles pour nous indiquer les cas où du personnel manque ou est en trop. »

**Directeur financier**

« Nous avons mené des sondages sur la mobilisation des employés à quelques reprises et les avons utilisés pour établir des plans destinés à différents services. Les membres du personnel du Service des ressources humaines sont également allés sur le terrain. Ils ont dit vouloir creuser les réponses obtenues. Ils tentaient de déduire l'information à comprendre du sondage afin de pouvoir établir des plans à partir de là. »

**Gil Darnley, gestionnaire principal de projet, Ordre des métiers de l'Ontario**

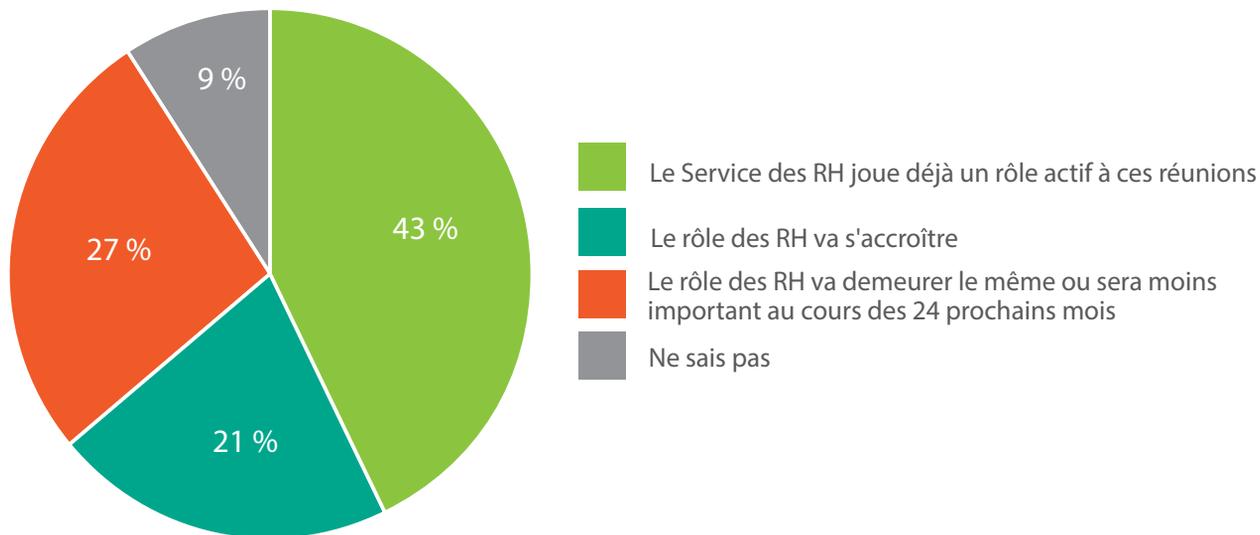
### RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES RH

En ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités des gestionnaires des RH au cours des réunions du conseil d'administration (et s'il n'y a pas de CA, au cours des réunions de la direction), près de la moitié des répondants (43 %) ont affirmé que les ressources humaines jouaient déjà un rôle actif à ces réunions, et ils étaient 21 % de plus à penser que le rôle des RH s'accroîtrait. Un peu plus du quart des répondants croyaient que le rôle des RH allait demeurer le même ou serait moins important au cours des 24 prochains mois. En ce qui a trait à la majeure partie des grandes entreprises, définies comme celles générant un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars et plus, les employés affirmaient que les ressources humaines jouaient déjà un rôle actif à ces réunions. À l'autre bout du spectre, près de 40 % des petites entreprises (celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions de dollars ou qui comptent de 1 à 250 employés) ont affirmé que le rôle des RH demeurerait le même ou perdrait de l'importance au cours des 24 prochains mois.

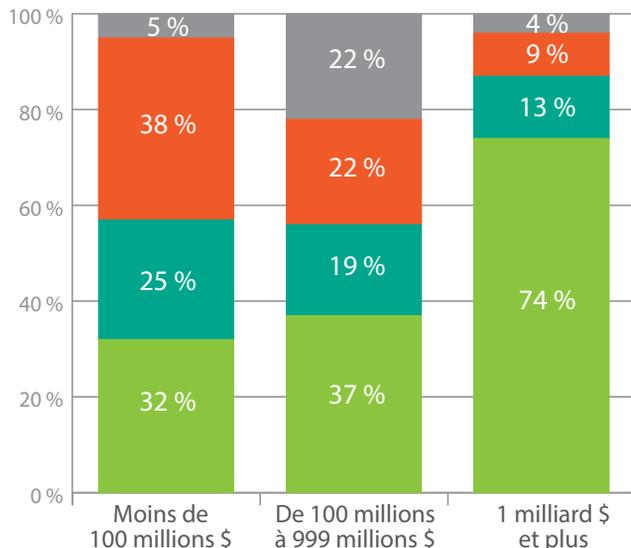
La taille et les conditions des organisations sont déterminantes pour les réponses au sondage. Un directeur financier participant au sondage a fourni l'explication suivante : « Comme notre petite entreprise compte 90 employés, les ressources humaines relevaient du chef de la direction. Toutes les activités du domaine des RH, la paie et les avantages sociaux, l'embauche, la formation, le congédiement, etc., relevaient de lui. Au cours des quatre à cinq dernières années, le plan stratégique en matière des RH, y compris les valeurs et l'éthique, la planification de la relève et la mobilisation des employés, et les activités des RH ont plutôt été confiés au secteur des finances et aux services organisationnels.

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

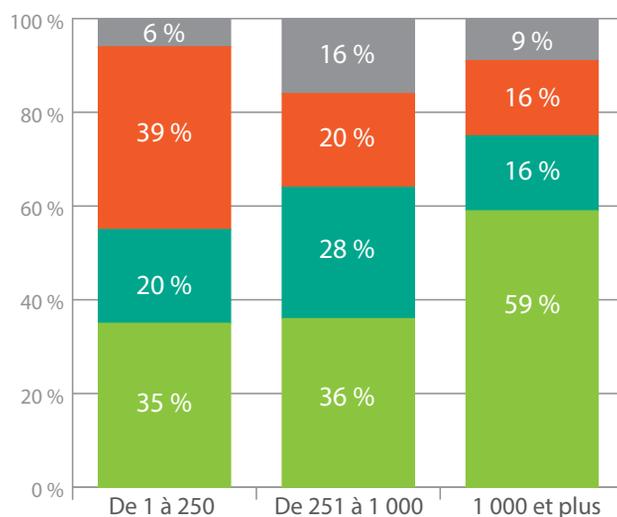
**TABEAU 4 : En ce qui a trait aux réunions du conseil d'administration (ou aux réunions de la direction) dans votre organisation, prévoyez-vous que les rôles et les responsabilités des ressources humaines changeront à ces réunions au cours des 24 prochains mois?**



### PAR CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



### PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS



### L'UTILISATION DE L'ANALYSE DES DONNÉES DES RH PAR LE SERVICE DES FINANCES

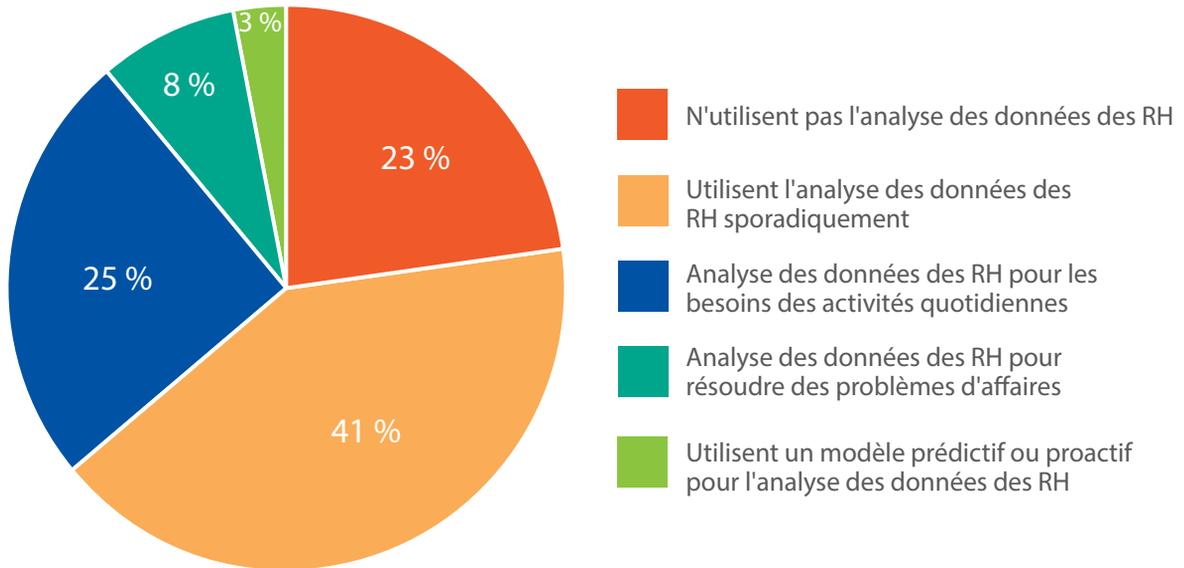
Il s'agit de l'application d'une démarche perfectionnée d'exploration des données et de techniques d'analyse d'entreprise aux données des RH. Que ce soit dans les sociétés ouvertes, les sociétés fermées et d'autres organisations, l'application de l'analyse des données comme méthode de comparaison à leurs concurrents demeure une préoccupation. Parmi les 107 répondants au sondage, 64 % ont affirmé qu'ils n'utilisaient pas l'analyse des données des RH ou qu'ils le faisaient sporadiquement. La valeur quantifiable a été remise en question, les participants à la table ronde s'interrogeant sur la capacité de nombreux indicateurs d'analyse à apporter une aide véritable pour isoler les résultats financiers susceptibles d'alimenter une planification stratégique de leur organisation qui aura pour but la productivité et la profitabilité accrues. Là encore, l'idée de tenter de tirer des données concrètes du capital humain, qui ne se limiteraient pas à la productivité, au profit ou au dernier poste du grand livre, mais se concentreraient sur la satisfaction des employés, était perçue comme un grand défi par de nombreux répondants. Les participants à la table ronde ont manifesté leur intérêt à explorer les éléments prévisionnels de l'analyse des données des RH. Il est intéressant de noter que seuls 3 % des répondants sondés utilisaient un modèle prédictif ou proactif pour l'analyse des données des RH. Comme un directeur financier l'a mentionné au cours d'un échange de la table ronde sur le sujet : « Je pense que tous sont excités quand le rapport leur arrive... mais rapidement ce rapport est remplacé par un autre. » Il ne suffit pas d'avoir les données, il faut les consulter et les analyser et, surtout, agir en fonction de celles-ci.

« L'utilisation de l'analyse des données des RH est en hausse depuis quelques années. Les intervenants montrent beaucoup d'intérêt, mais craignent les coûts, compte tenu du nombre d'indicateurs disponibles. Sans définition normalisée de tous les indicateurs disponibles, les avantages ne sautent pas aux yeux. »

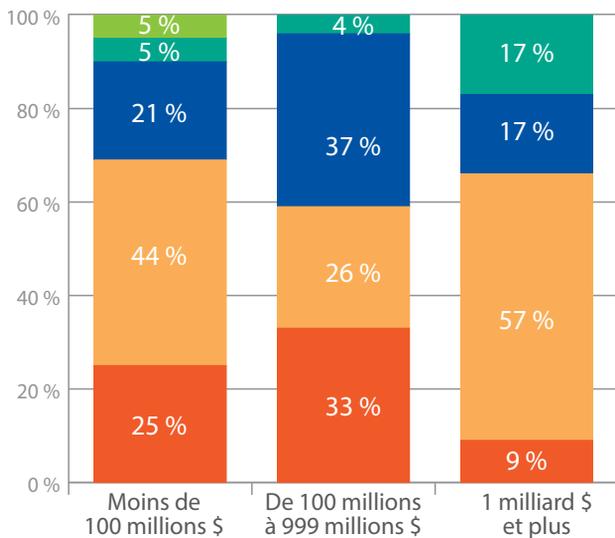
**Markus Weiss, directeur des services partagés, Amérique du Nord, et contrôleur financier, Rheinmetall**

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

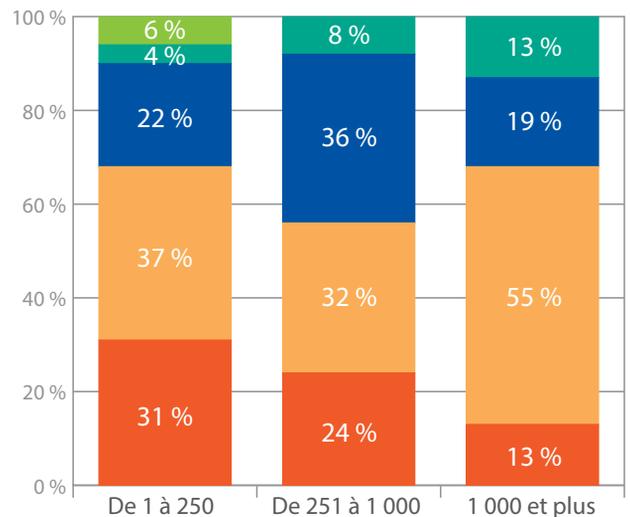
TABLEAU 5.1 : L'utilisation de l'analyse des données des RH par l'organisation



### PAR CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



### PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS



D'autres ont utilisé l'analyse des données des RH transmises pour peaufiner leurs processus au cours des 24 derniers mois. Quelque 39 % des répondants avaient fait appel aux ressources internes pour développer leur champ d'analyse. Ils ne précisait pas quels indicateurs, quelles définitions et quels critères de mesure avaient été utilisés, pas plus que la méthode de mesure de résultats.

Lorsqu'on leur demandait quels aspects de l'analyse des données des RH suscitaient le plus leur intérêt, les champs d'intérêt variaient selon le fait que les fonctions des RH relevaient du secteur des finances ou non. Globalement, environ le tiers des répondants ont indiqué leur intérêt à agir de façon tactique pour établir et communiquer des tableaux de bord. En ce qui a trait aux répondants dont les ressources humaines ne relevaient pas d'eux, 55 % d'entre eux ont affirmé vouloir évaluer ou raffiner les indicateurs et les outils actuels en matière de RH. Dans le cas des répondants qui n'étaient pas responsables des RH, 40 % d'entre eux ont manifesté leur intérêt à l'égard de services-conseils sur une première approche des définitions et des indicateurs (les éléments à mesurer et la fréquence des mesures) et 30 % d'entre eux désiraient évaluer et peaufiner leurs indicateurs et outils actuels en matière de gestion des RH.

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

TABLEAU 6 : Si votre organisation devait faire l'achat de services de consultation en analyse des données des RH, dans quels domaines vous concentreriez-vous?

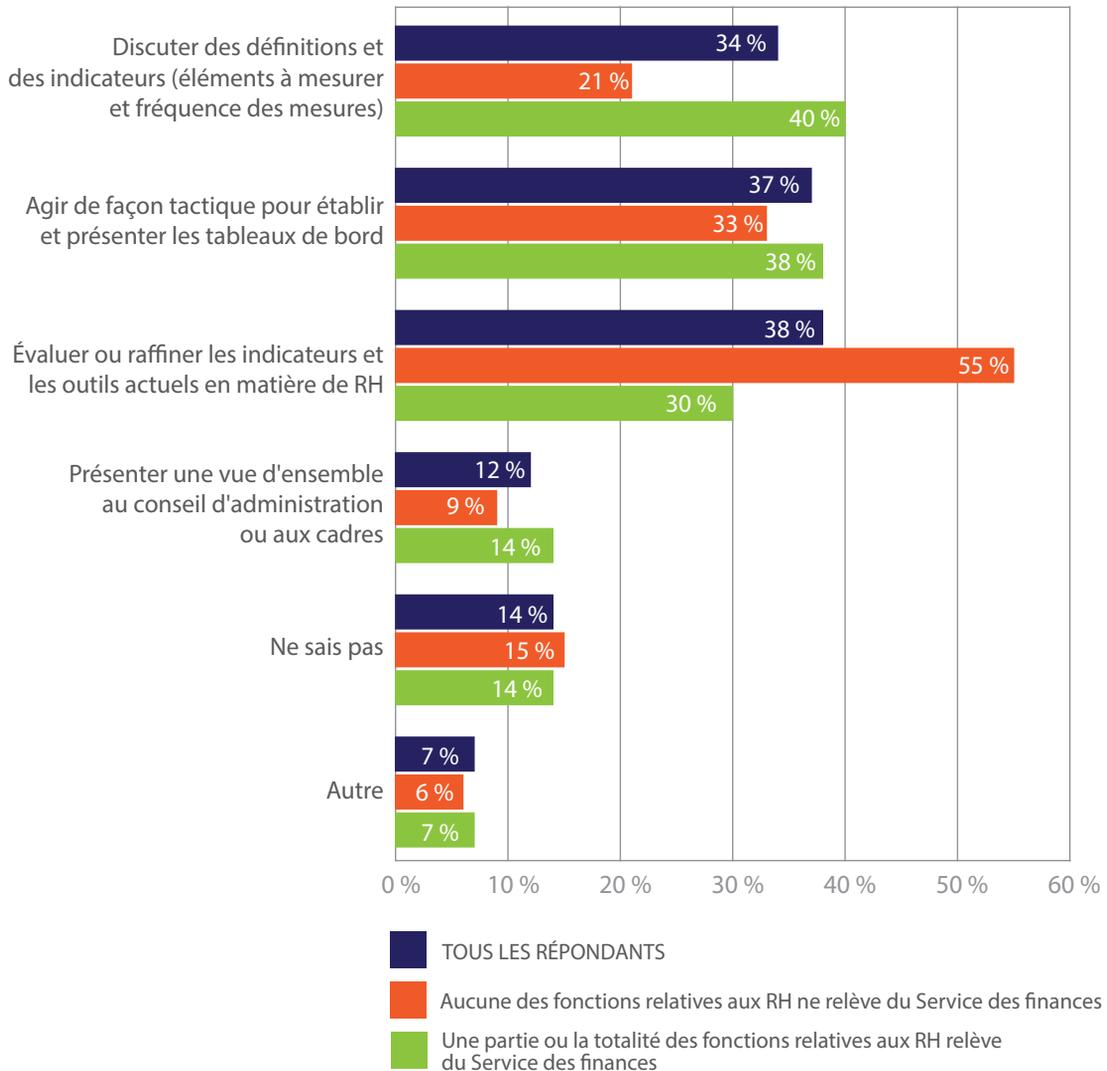
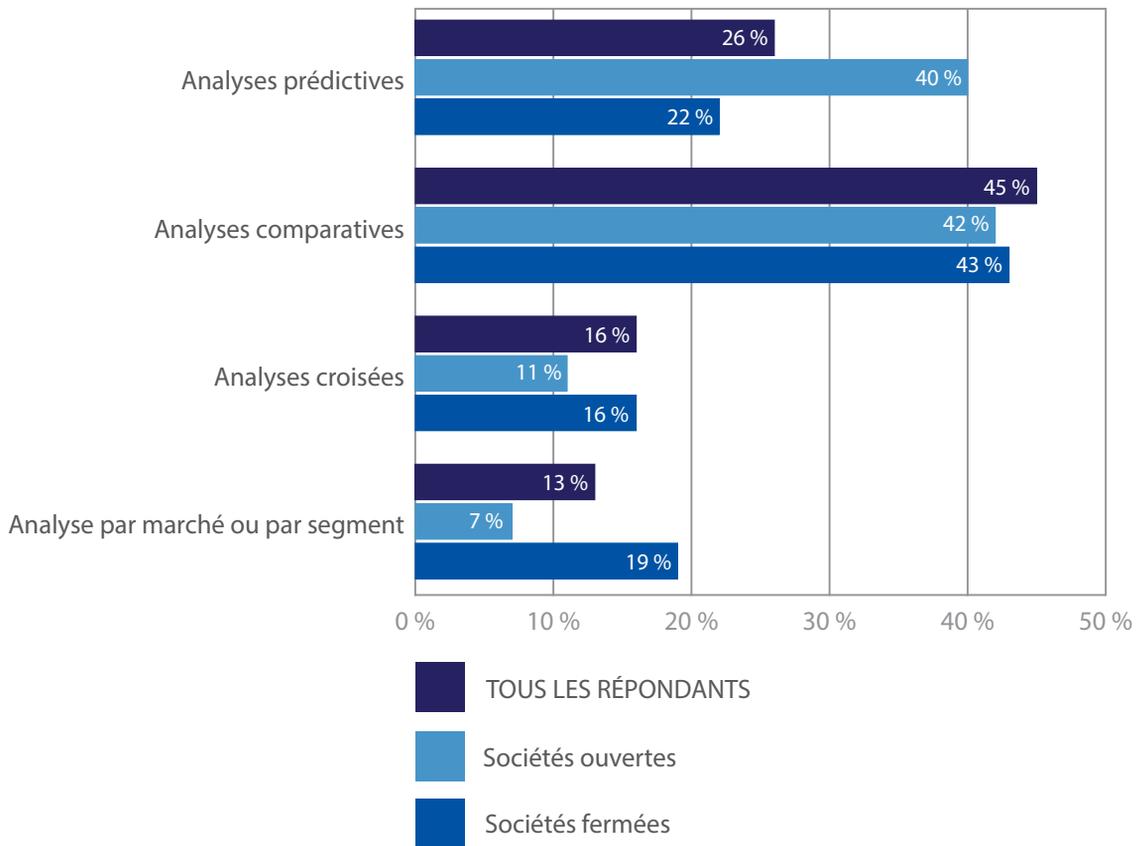


TABLEAU 7 : Utilité pour aider l'entreprise à gérer ses affaires



## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

Par une large marge, le sondage a révélé que les répondants désireux de mieux gérer leur entreprise et d'être plus concurrentiels à l'avenir étaient plus à l'aise avec l'analyse comparative, consistant à comparer la gestion du capital humain aux normes du secteur d'activité et à mesurer leur rendement par rapport à leurs concurrents. Il est intéressant de noter que l'analyse par marché ou par segment était celle qui suscitait le moins d'intérêt parmi tous les répondants, mais elle avait la préférence des sociétés fermées.

« Nous aimons tous obtenir les résultats des analyses comparatives pour voir comment nous nous situons par rapport aux autres. Le problème réside dans le fait que vous pouvez vous lancer dans des débats sans fin sur le caractère comparable de votre organisation par rapport aux données d'une quelconque analyse, et cette préoccupation est tout à fait justifiée. Votre organisation peut différer d'une façon ou d'une autre, qu'elle se compare difficilement en raison de sa taille (ce qui enlève toute valeur économique à un indicateur des coûts), ou que votre modèle d'affaires soit légèrement différent. L'analyse comparative est utile, mais tous ne croient pas vraiment que ces nombres s'appliquent à notre situation, et ce doute est difficile à surmonter. Ce n'est pas impossible, mais c'est difficile. Vous devez convaincre les gens qu'il s'agit d'un élément probant et non d'une preuve et de le traiter comme tel. »

**Ralph Berzins, ancien vice-président aux finances, Grand & Toy**

« La rémunération fait l'objet d'une analyse comparative tous les ans, poste par poste; on peut ainsi connaître le marché et être en mesure d'offrir des salaires concurrentiels (sans dépasser le budget). »

**Markus Weiss, directeur des services partagés, Amérique du Nord, et contrôleur financier, Rheinmetall**

Là encore, en analysant ce qui serait préférable de choisir dans la boîte à outils d'analyse des données des RH, un certain nombre de participants à la table ronde ont exprimé l'intérêt que suscitaient pour eux l'analyse prévisionnelle. Les propos semblaient indiquer que l'analyse prévisionnelle était essentielle et liée étroitement à une analyse comparative efficace.

« Je choisirais l'analyse prévisionnelle, car elle permet de se projeter dans l'avenir, et ainsi je peux agir. En fait, nous en avons parlé au sein de l'équipe de direction lors de nos échanges sur le capital humain alors que nous évaluons les employés de toute l'organisation sous l'angle de la croissance : de combien d'employés avons-nous besoin et de quels types? Après avoir fait le lien avec ce que nous avons aujourd'hui, où se situe l'écart? Pouvons-nous le faire à l'interne ou devons-nous aller à l'extérieur? Et existe-t-il des domaines dans lesquels il est plus difficile et complexe de recruter de tels éléments talentueux? Ou, même dans certains territoires, comme en Alberta où il est plus difficile de recruter du personnel, de quelle façon abordons-nous la situation dans ce marché? Donc, disposer de données d'analyse prévisionnelle nous aidera à commencer à réfléchir à la solution dès maintenant pour la déployer plus tôt. »

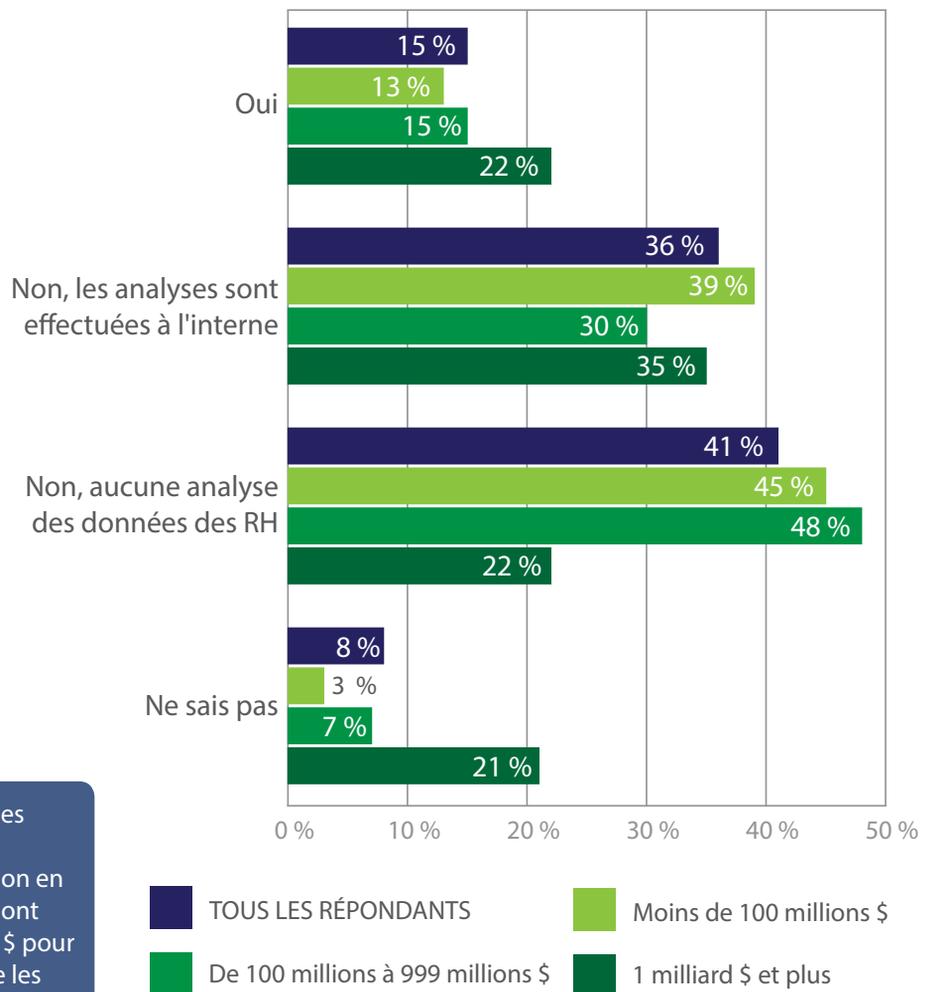
**Jennifer Fong, ancienne vice-présidente aux finances, Starbucks Canada**

« Dans notre cas, à présent, nous comptons 32 entreprises régionales en Ontario. Chacune agit comme personne morale distincte, et toutes réclament de l'information. Mon rôle? Je recherche des données d'analyse comparative ainsi que des données sur le marché tout en tentant d'évaluer notre situation et la façon dont nous pouvons nous coordonner dans l'ensemble de l'organisation. Alors, à mon avis, cela consiste surtout à étudier le tout comme un ensemble ou sur le plan organisationnel : de quoi avons-nous besoin pour devenir ce que nous voulons devenir et de quelle façon nous comparons-nous aux autres organismes sans but lucratif, aux autres organismes de charité de notre secteur et, franchement, par rapport à nous-mêmes. Les deux m'intéressent. »

**Sandra Montague, directrice financière et administrative, Alzheimer Society of Ontario**

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

TABLEAU 8 : Au cours des vingt-quatre derniers mois, votre entreprise a-t-elle payé pour obtenir des services informatiques externes d'analyse des données des RH?

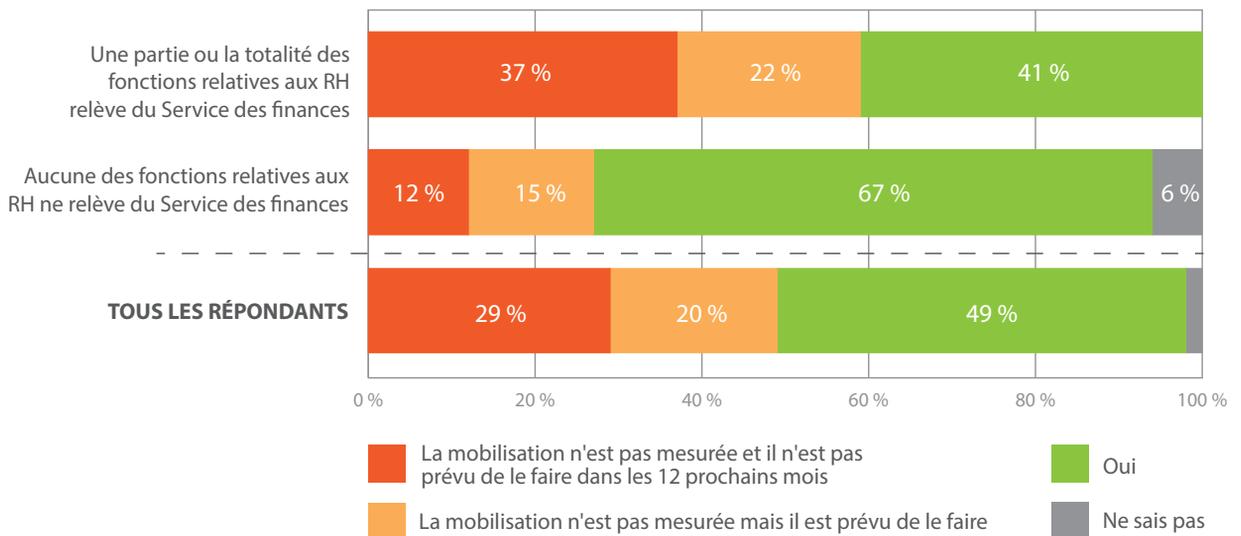


Les grandes entreprises qui ont fait l'achat de services de consultation en ressources humaines ont payé plus de 100 000 \$ pour ces services, alors que les petites organisations y ont consacré en général entre 10 000 \$ et 50 000 \$.

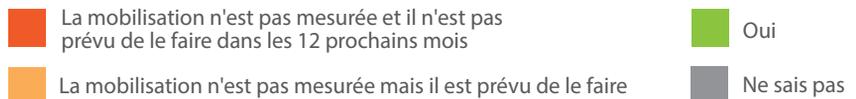
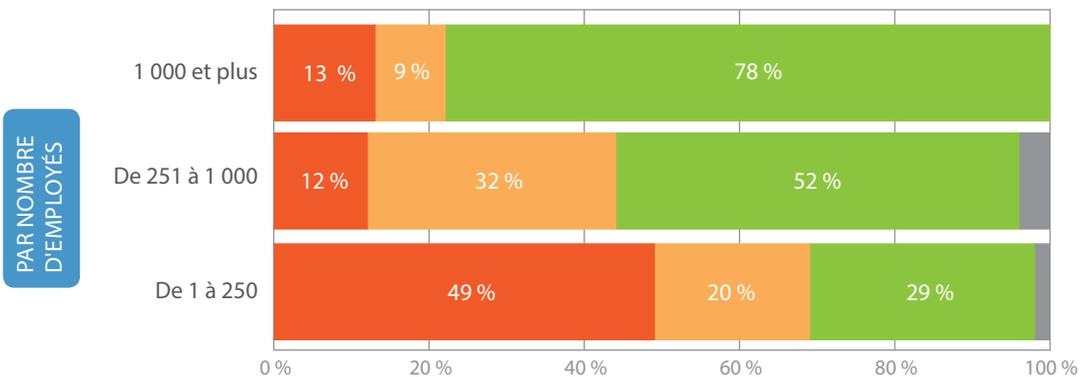
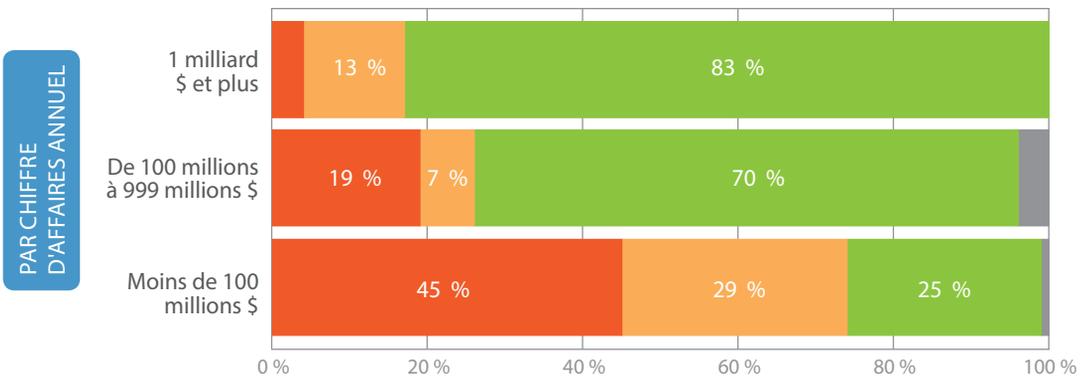
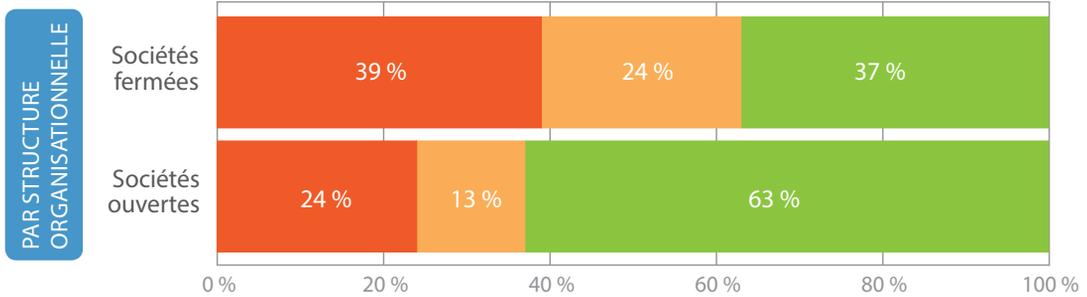
## MESURES DE LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Quelle que soit la valeur des données d'analyse des RH, les entreprises considèrent que l'embauche des bonnes personnes au bon moment et que la fidélisation des meilleurs éléments sont essentielles à leur réussite. Le personnel constitue vraiment l'atout le plus précieux de l'organisation. Près de 70 % des répondants utilisent des outils et des plans de mobilisation officiels. Dans les grandes entreprises comptant 1 000 employés ou plus, on mesure officiellement la mobilisation des employés dans une proportion de 78 %, tandis que les petites entreprises qui comptent 250 employés ou moins le font dans une proportion de 29 %. On mesure la mobilisation des employés dans 63 % des sociétés ouvertes, tandis que cette mesure est réalisée par 37 % des sociétés fermées.

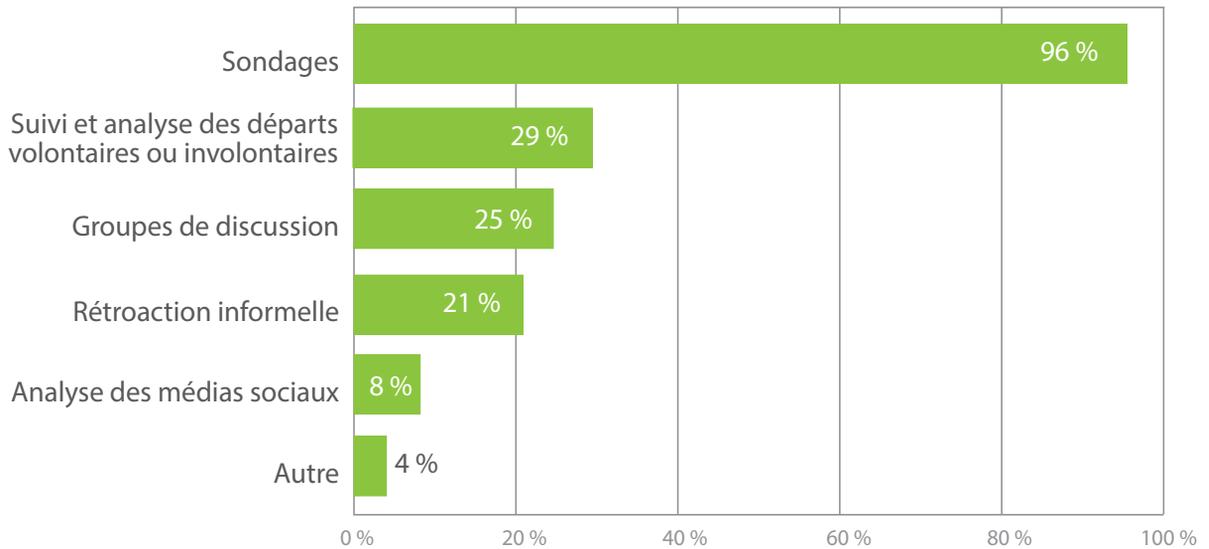
**TABLERAU 9 : Mesurez-vous officiellement la mobilisation des employés dans votre organisation?**



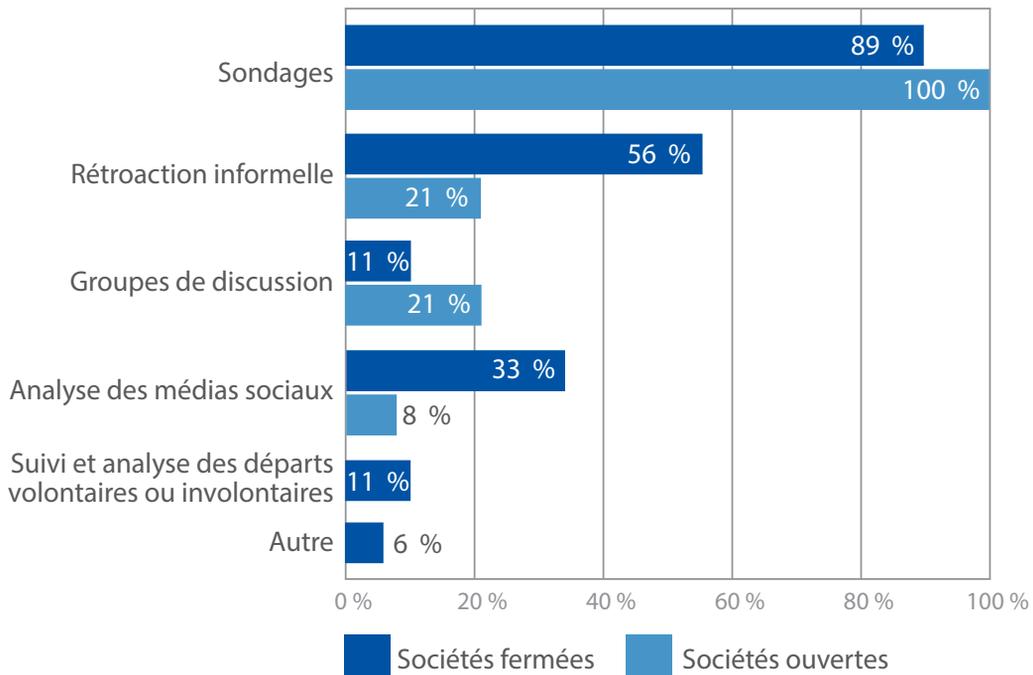
## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES



**TABEAU 10 : DE QUELLE FAÇON LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS EST-ELLE MESURÉE OFFICIELLEMENT DANS VOTRE ORGANISATION?**

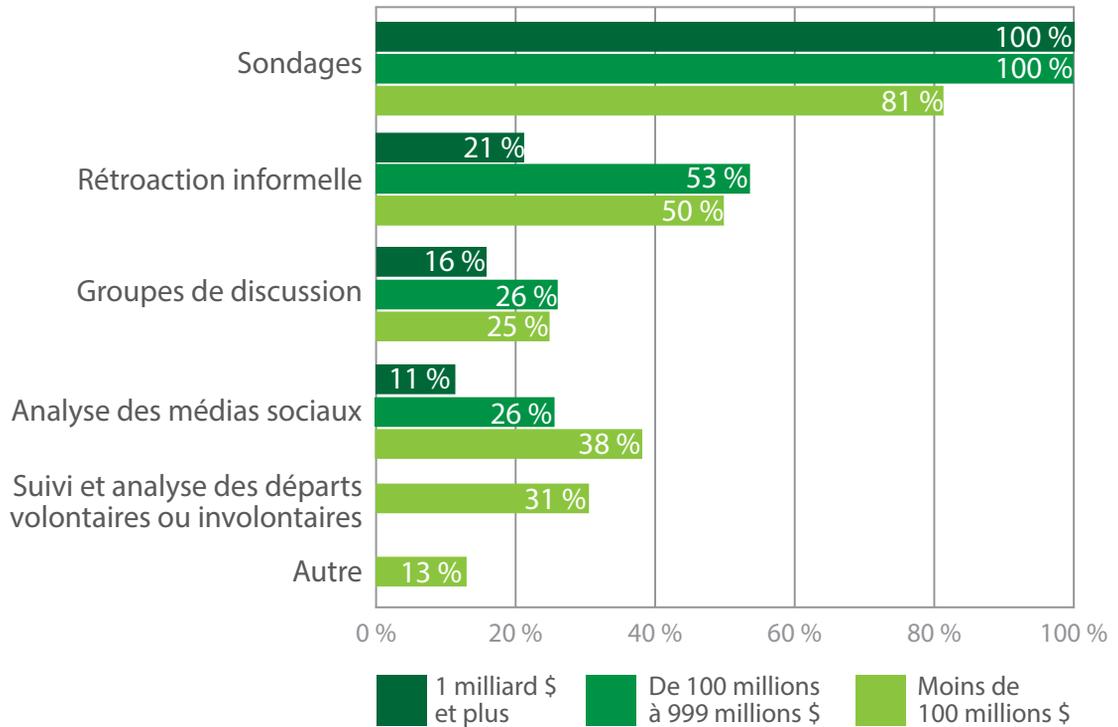


## PAR STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

### PAR CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



La mobilisation des employés est majoritairement mesurée au moyen de sondages. C'est le type et la taille de l'entreprise qui déterminent la forme de sondage utilisée. Toutes les sociétés ouvertes utilisent les sondages, tandis que ce pourcentage est de 89 % dans les sociétés fermées. Les grandes entreprises générant un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars et plus utilisent également les sondages. Et plus de 80 % des entreprises sondées fondent leur plan d'action sur cette méthode d'obtention des commentaires des employés.

« Je crois que les personnes brillantes trouvent un moyen de se motiver. Donc, si une personne est démotivée, il est probable qu'elle le serait quelles que soient les circonstances. Nous ne gardons pas ce genre d'employés. Cela exige trop d'énergie, de calcul et d'analyse pour réguler la situation des employés démobilisés alors qu'il est plus simple de les congédier pour embaucher des employés mobilisés. Même en tenant compte de l'acclimatation, de la formation et de tout cela, l'énergie de l'employé mobilisé se traduira par un apport d'énergie renouvelée, ce qui influencera les autres. »

**Derek Petridis, directeur financier, Shikatani Lacroix Design**

« Nous avons vécu une restructuration majeure l'an dernier et notre taux de roulement était important. Nous avons réaménagé l'équipe de direction, à partir du conseil de direction jusqu'au tout dernier échelon, ce qui a compris la nomination d'un nouveau chef de la direction. Et, comme nous développons l'entreprise, nous avons procédé à de nombreuses embauches. Nous avons pris le temps de faire les embauches, mais n'avons pas hésité à procéder à des congédiements rapides. Nous avons pris soin de vérifier que chaque personne embauchée était capable de s'intégrer à notre culture. Et si nous avons fait une erreur d'embauche, nous réglions la situation sans tarder. Si vous conservez une pomme pourrie, ce sont toutes les pommes du panier qui se gâtent. Nous ne voulions que des fruits sains. »

**Doug Johnson, vice-président à la vérification interne, Equity Financial Trust**

« Dans certains cas, il est possible d'agir pour aider des personnes avant qu'elles deviennent des pommes gâtées et les aider à rectifier le tir au moyen de formation et d'autres méthodes de mobilisation. »

**Catherine Barker-Hoyes, ancienne chef de la direction et directrice financière, Brantford Hydro**

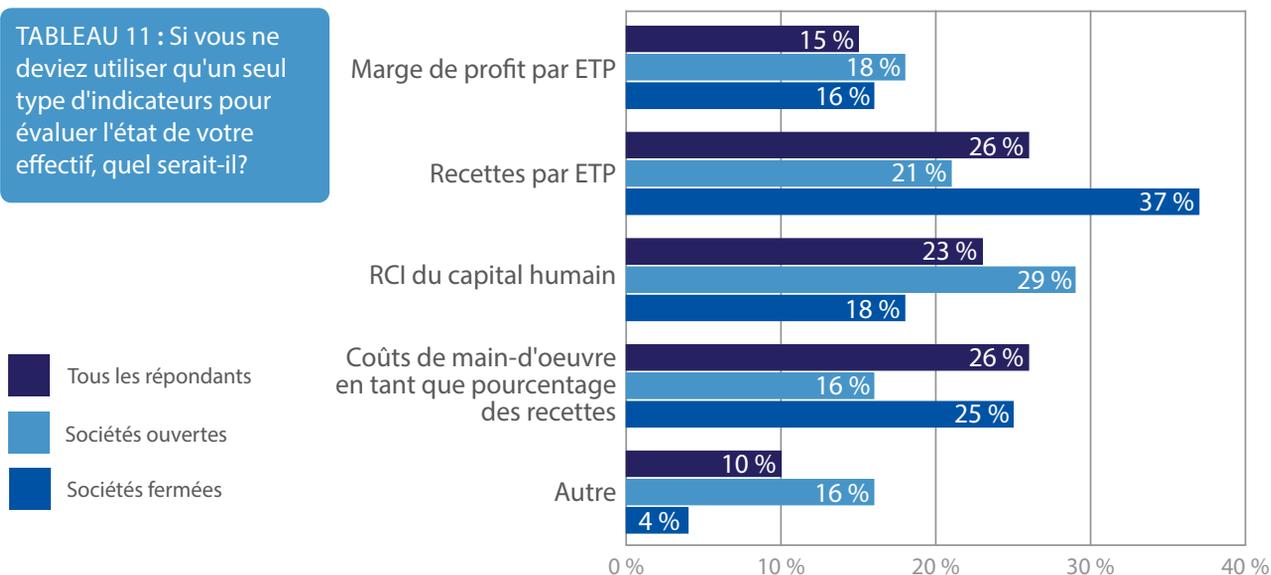
### LISTE DE SOUHAITS QUANT AUX INDICATEURS FINANCIERS PERMETTANT DE MESURER L'ÉTAT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les points de vue exprimés par les directeurs financiers variaient peu quant au meilleur indicateur permettant d'évaluer l'état et la valeur de leur personnel. Mesurer les recettes par équivalent temps plein (ETP) (26 %) était suivi de près par le rendement du capital investi sur le capital humain (23 %). Par ailleurs, 26 % préféraient mesurer les coûts de main-d'œuvre en tant que pourcentage des recettes.

Un répondant au sondage a résumé de façon très claire l'intérêt du plus grand nombre d'entreprises pour la mesure des recettes par ETP en affirmant : « Ces données sont plus pertinentes, plus exploitables ».

Le calcul des recettes par ETP constituait la mesure de choix pour les sociétés fermées alors que le RCI du capital humain avait la préférence des sociétés cotées en bourse. Comme l'un des répondants l'a indiqué, « Même si les coefficients associés aux ETP sont intéressants, il peut y avoir de larges différences de rémunération selon les rôles. La main-d'œuvre mesurée en tant que pourcentage des recettes indique le degré d'efficacité tant sur le plan des changements du coût des intrants que des flux de rentrées. »

**TABLEAU 11 : Si vous ne deviez utiliser qu'un seul type d'indicateurs pour évaluer l'état de votre effectif, quel serait-il?**



Établir des indicateurs s'apparente beaucoup à l'utilisation d'un rétroviseur – savoir ce qui se trouve derrière est utile pour permettre à l'entreprise d'avancer.

« Nous avons des indicateurs. Nous les publions. Ils sont comparés aux données de 15 autres pays où nous exerçons des activités internationales. Et, si nous nous situons en haut du classement, nous nous félicitons en nous comparant à ceux qui se trouvent en bas. Mais nous ne faisons rien de ces données. Nous tentons désespérément de trouver des moyens de les utiliser. Nous mesurons les revenus par ETP, puis les coûts de la main-d'œuvre ainsi que les coûts éventuels, puis les revenus, mais cela ne veut rien dire en réalité. Et surtout, rien ne permet de tirer parti de cette information. Pour faire preuve d'une plus grande stratégie, que devrions-nous faire? Pour l'instant, nous savons seulement si nous faisons mieux ou moins bien que, disons, le Royaume-Uni, division à laquelle nous nous comparons sans cesse, mais cela ne donne pas plus d'information. »

**Bob Brabers, directeur financier, Equifax Canada**

« Nous examinons de nombreuses analyses comparatives. Et nous cherchons également à comparer nos données avec celles du marché. Nous mesurons aussi la rémunération et les avantages sociaux en tant que pourcentage du chiffre d'affaires afin de vérifier s'ils correspondent. L'attrition réelle, comme le roulement de personnel, qui est attribuable au départ des employés et non au fait de l'entreprise, sert à déterminer ce que nous faisons de bien ou de mal. »

**Directeur financier**

### CONFIANCE ACCORDÉE AUX DONNÉES REÇUES DES RH POUR LA PRISE DE DÉCISIONS D'AFFAIRES

Un peu plus du tiers des répondants au sondage ont indiqué qu'ils se fiaient aux données fournies par l'équipe des ressources humaines pour prendre des décisions d'affaires. Un autre tiers s'y fiait « en partie ». Les répondants ont expliqué leurs réponses ainsi : « Il est quelquefois nécessaire de retravailler les données. Le personnel des RH n'est pas composé de comptables, mais ils font de leur mieux. » Un autre répondant au sondage a affirmé ce qui suit : « De plus en plus de pression s'exerce sur les professionnels des RH. Leurs connaissances financières sont mises à l'épreuve et s'accroissent tous les jours. Une courbe d'apprentissage attend tous les professionnels des RH dans le secteur financier. » Les entreprises plus petites et les sociétés fermées étaient plus enclines à se fier sur les données reçues de leur équipe des RH que les sociétés cotées en bourse ou les grandes entreprises (chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars et plus). Accroître les connaissances financières dans le secteur des RH pourrait rendre plus crédibles les données fournies par l'équipe des RH.

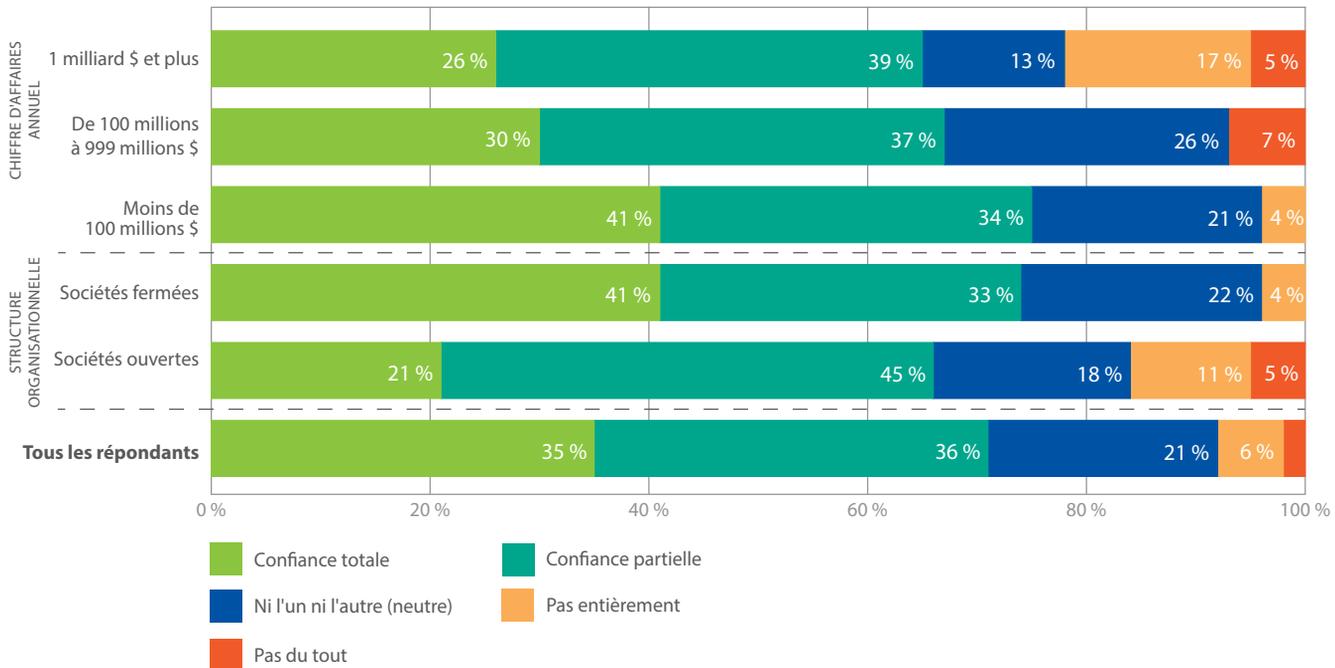
« Le personnel des ressources humaines tente d'assurer le suivi des compétences, mais personne ne met cette information en pratique, alors ce n'est ni très utile, ni très efficace. Dans le secteur des finances, nous nous astreignons à une certaine discipline et nous avons des mécanismes de contrôle et des processus à respecter pour obtenir de l'information. Le secteur des RH doit faire preuve de plus de discipline pour pouvoir dire : « Nous vous donnons cet outil, nous avons donc besoin d'un processus pour nous assurer que tous dans l'entreprise joignent leur curriculum vitae à la description de leurs compétences; ainsi, si une personne est à la recherche de compétences particulières, elle pourra se tourner vers l'interne avant de chercher à l'extérieur. Cela aura également un effet extrêmement bénéfique sur le moral des employés, car nous serons fiers de réaliser des promotions à l'intérieur de notre entreprise et de donner l'occasion aux gens d'acquérir de l'expérience dans différents services. »

**Directeur financier**

« D'après mon expérience, le personnel des RH possède généralement des connaissances de base au sujet du logiciel Excel. Et mon équipe a sans cesse dû aider le personnel des RH à utiliser des feuilles de calcul. Mais, une fois cela fait, je pense que les données seront beaucoup plus fiables, car le personnel des RH les vérifiera et fera preuve de diligence. »

**Directeur financier**

**TABLEAU 12 : Jusqu'à quel point vous fiez-vous aux données fournies par l'équipe des RH pour prendre des décisions d'affaires?**

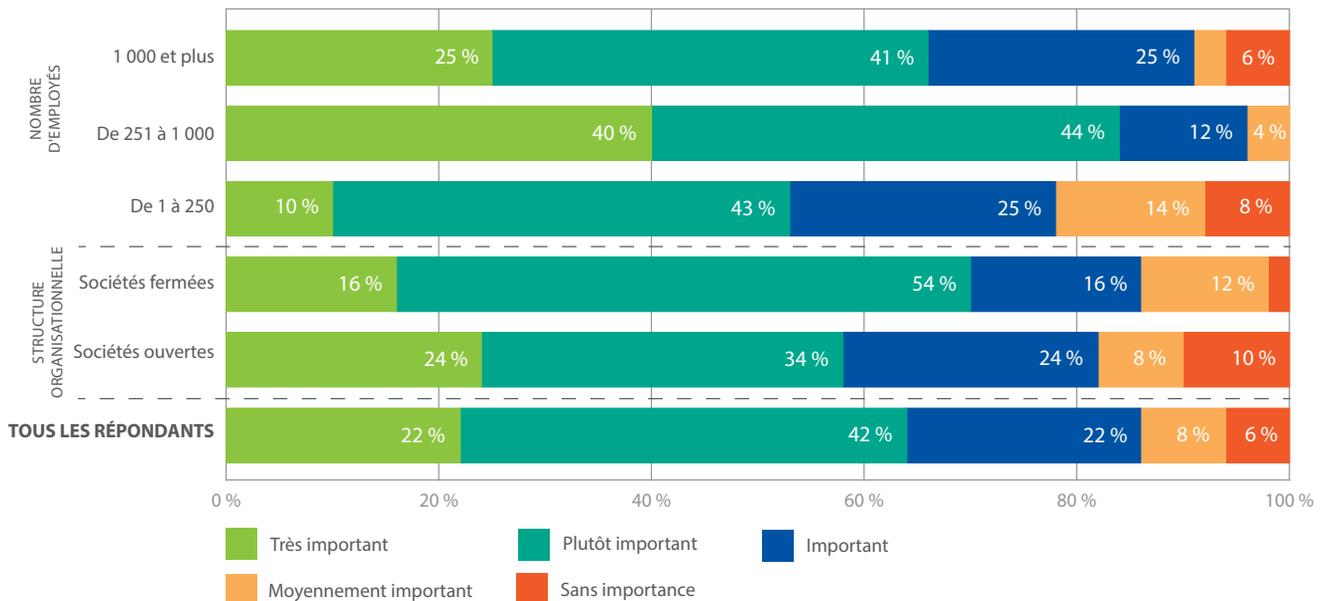


Les répercussions de l'absence de connaissances financières du personnel des RH peuvent s'avérer importantes, comme l'a constaté Bob Brabers, directeur financier, Equifax Canada : « Nous faisons partie d'une multinationale et les RH ne prennent jamais tous les aspects en compte. Nous avons éprouvé quelques problèmes en matière de fiscalité et le secteur des RH ne s'en était pas rendu compte. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte de services partagés et avec les particularités de la fiscalité canadienne; car même si cela ne relève pas de sa responsabilité, le Service des ressources humaines aurait pu songer à vérifier de nouveau et se demander s'il y avait des problèmes.

### IMPORTANCE DE LA PRÉSENTATION VISUELLE DE L'ANALYSE DES DONNÉES DES RH

Les sondages destinés aux employés, les groupes de discussion non officiels et l'analyse des médias sociaux sont essentiels pour extraire l'information la plus précise au cours du processus d'analyse. Cela semble encore plus vrai pour l'analyse des données des RH. Par leur nature même, les données d'analyse présentées par le Service des ressources humaines visent à explorer, à mettre en lumière, à mesurer et à expliquer le plus grand nombre possible de faits personnalisés et privés sur les sujets étudiés, de la façon la plus claire possible. On a demandé aux participants quelle importance revêtait la présentation visuelle de l'analyse des données des RH pour le processus. Ils étaient 63 % à penser que cela était important ou très important, car cela favorisait une interprétation beaucoup plus facile des résultats. Selon deux répondants au sondage, il faut que l'accent soit mis sur la transparence de l'information touchant l'actif le plus important de l'organisation ou sur le fait de favoriser des communications franches et, éventuellement, une culture d'entreprise positive.

**TABLEAU 13 : À votre avis, à quel point est-il important de donner une présentation attrayante aux données d'analyse des RH?**



### ANALYSE COMPARATIVE DE LA RÉMUNÉRATION

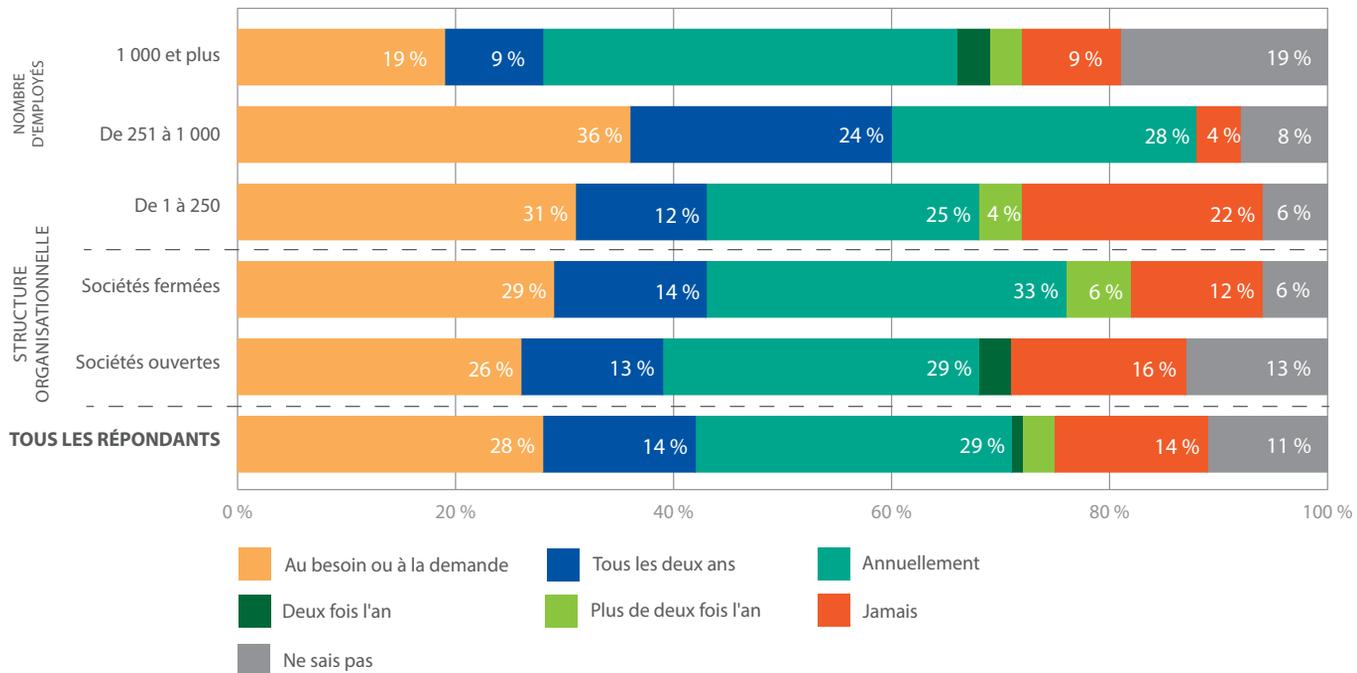
Un nombre notable de sociétés font appel à des sources externes pour faire l'analyse comparative de la rémunération. Pour la plupart, les sociétés le font au besoin ou à la demande (28 %) ou réalisent une analyse comparative annuellement (29 %). Il est étonnant de constater que 14 % n'ont jamais fait d'analyse comparative de la rémunération. La majeure partie des analyses comparatives de la rémunération ne portent que sur certains types de postes, l'analyse se concentrant sur les postes de direction dans 63 % des cas. Habituellement, les sociétés fermées et les petites entreprises consacrent habituellement 50 000 \$ ou moins à l'analyse comparative, alors que dans les sociétés cotées en bourse et les grandes entreprises, la plupart des répondants ne savaient pas quelle somme était dépensée et, dans le cas de ceux qui étaient au courant, l'analyse comparative coûtait plus de 100 000 \$.

« Si vos employés les plus talentueux quittent le navire, c'est la direction qu'il faut pointer du doigt. Parce que si vous traversez une période tumultueuse, vous devriez vous tourner vers vos éléments les plus talentueux et leur dire : « Nous traversons une période difficile, mais nous avons besoin de votre aide. » Confiez-leur des projets intéressants et veillez à ce que leurs besoins soient pris en considération. Il ne faut pas les laisser dans l'expectative, aux prises avec l'incertitude et des spéculations. Voilà la définition d'un leadership et d'une gestion véritables, car cela montre que vous souhaitez réellement protéger ceux que vous désirez conserver à vos côtés, car les éléments les plus talentueux seront enclins à partir pendant les périodes de restructuration – c'est pourtant tout le contraire de ce que vous souhaitez. »

**Directeur financier**

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

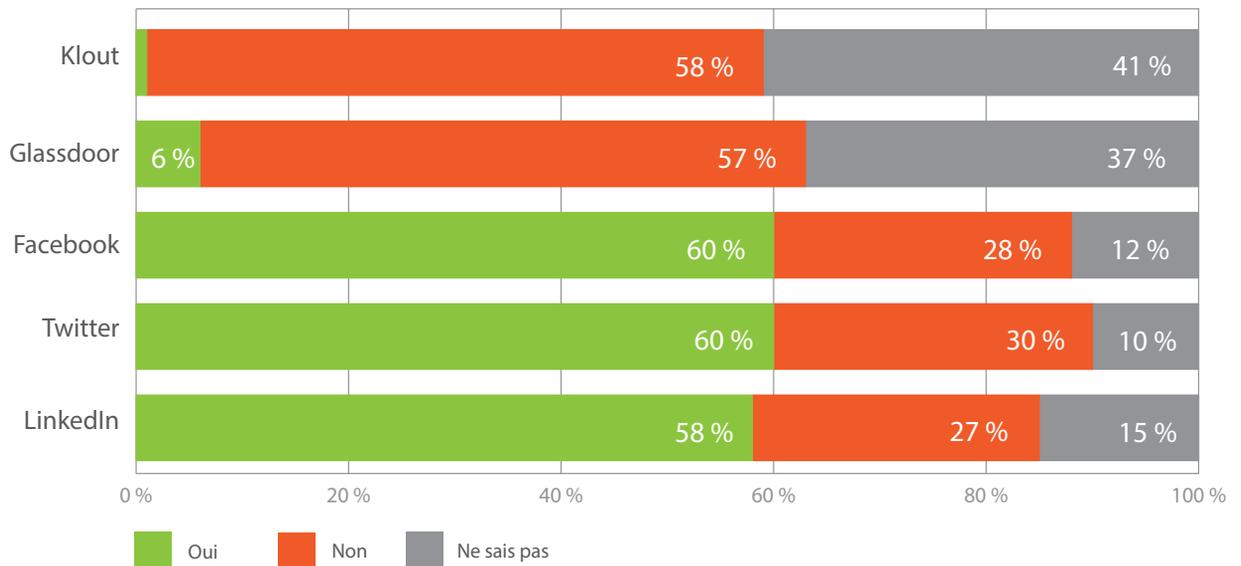
TABLEAU 14 : À quelle fréquence effectuez-vous une analyse comparative de la rémunération versée dans votre organisation en la comparant aux données d'autres organisations?



## LES MÉDIAS SOCIAUX ET L'ORGANISATION

L'utilisation des médias sociaux se répand et, de ce fait, la frontière entre le travail et la vie personnelle s'estompe. Les employés ont l'habitude de répondre aux courriels les fins de semaine ou après le travail. Les employés pourront publier un gazouillis ou un commentaire qui pourraient avoir un effet positif ou négatif sur l'organisation. Les répondants ont affirmé que trois plateformes de médias sociaux en particulier étaient surveillées : LinkedIn, Twitter et Facebook.

TABLEAU 15 : Votre organisation surveille-t-elle sa présence dans ces médias sociaux?



### CONCLUSION

Les dirigeants financiers reconnaissent la valeur inestimable du secteur des ressources humaines dans leur organisation. Le défi consiste à déterminer de quelle façon utiliser et mettre en œuvre les ressources plus efficacement, comme, en grande partie, les secteurs des finances et des ressources humaines cherchent à accroître la productivité, la rentabilité et le mieux-être des éléments les talentueux au sein de leur main-d'œuvre. La façon de gérer ce défi efficacement demeure floue. Pour un grand nombre de répondants, la réponse consiste à intégrer les unités fonctionnelles du secteur des ressources humaines à d'autres services clés de l'entreprise. Il est probable que la tendance voulant que les ressources humaines relèvent davantage des dirigeants financiers s'accroisse. Il semble y avoir une certaine hésitation à confier au secteur des finances l'ensemble des fonctions liées aux ressources humaines. Malgré le fait que le secteur des finances soit déjà passablement occupé, il semble inévitable que des fonctions qui influent sur les résultats comme la paie, les avantages sociaux et les régimes de retraite exigent un examen plus attentif des dirigeants financiers du Canada. Ce point de vue était largement partagé par la majeure partie des participants à la table ronde.

Quoique les éléments des ressources humaines les plus faciles à quantifier et à mesurer – la paie (les coûts de la main-d'œuvre) et les avantages sociaux – continuent à relever sans conteste du secteur des finances, et malgré une croissance prévue des responsabilités dans ce domaine, la plupart des dirigeants financiers qui répondaient au sondage en ligne n'utilisaient pas régulièrement l'analyse des données des RH comme solution pour comprendre les divers aspects de la gestion du capital humain et agir en réponse aux données. Si les participants le faisaient, leur utilisation de l'analyse des données des RH était sporadique.

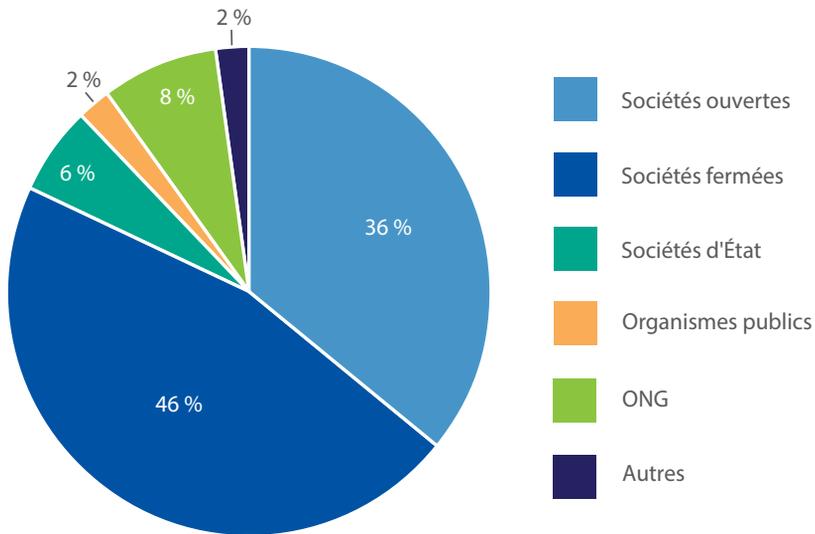
L'enquête montre donc que le secteur des finances n'est pas toujours au courant des avantages à tirer des indicateurs appliqués aux RH. Les directeurs financiers sont prêts à en apprendre plus sur les indicateurs utilisés par les RH et sur les moyens de tirer profit de cette connaissance. Il semble également que le besoin se dessine de peaufiner les connaissances financières des professionnels des RH. Il est certain que le secteur des finances aurait ainsi une plus grande confiance dans les données fournies par le secteur des RH.

Comme la collaboration s'est faite plus étroite entre les services au fil des années, l'importance de communiquer et de comprendre l'information financière, et de la présenter de façon visuellement attrayante, n'est pas à négliger. La réalisation efficace d'un projet ou d'une recherche requiert une harmonisation, mais avant d'y parvenir, il est nécessaire d'obtenir une compréhension de base de l'état actuel ou de l'état désiré.

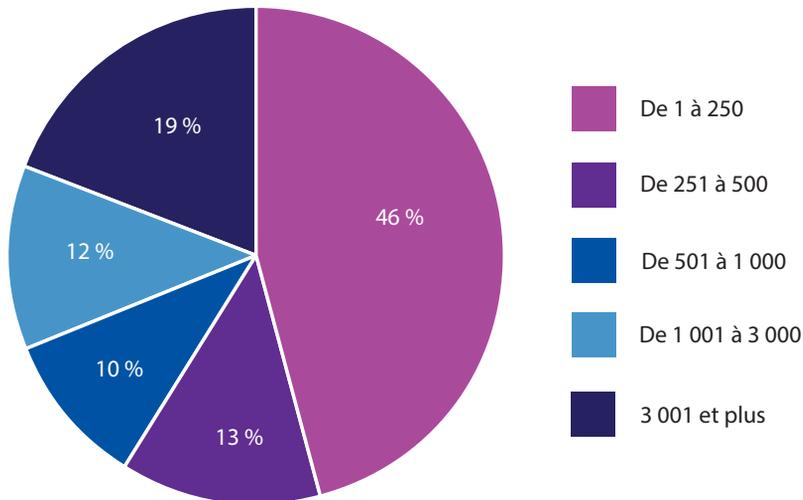
La maximisation de l'efficacité et de l'efficience du capital et de la main-d'œuvre forme un élément essentiel de la réussite à long terme de l'entreprise. L'analyse des données des RH, des données comparatives les plus rudimentaires sur la concurrence utilisées depuis des millénaires jusqu'aux outils d'analyse les plus poussés encore à l'essai, offre un des moyens de mesurer cette information. Tous les participants à la table ronde utilisent une forme d'analyse des données des RH, même si elle est parfois très sommaire. Toutefois, comme les répondants au sondage, ils ne sont pas entièrement certains de la façon d'utiliser cet outil, quels paramètres il faudrait ajouter au processus très humain que constitue le travail et, dans de nombreux cas, de quelle façon interpréter efficacement les données concrètes et exploitables tirées du « capital » humain.

## ANNEXE A : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

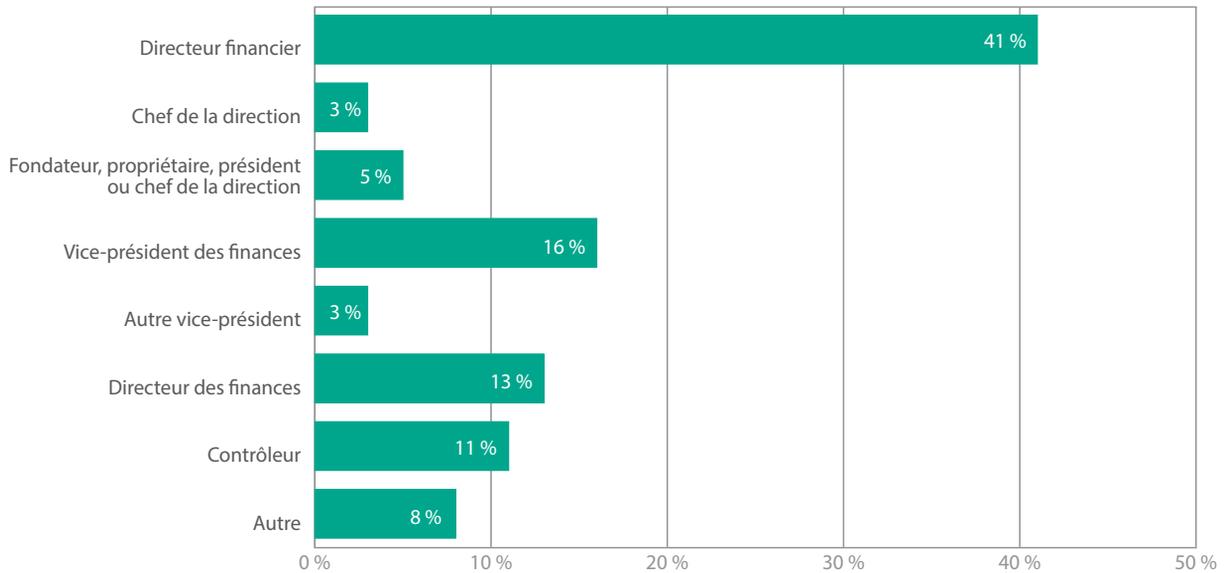
### STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



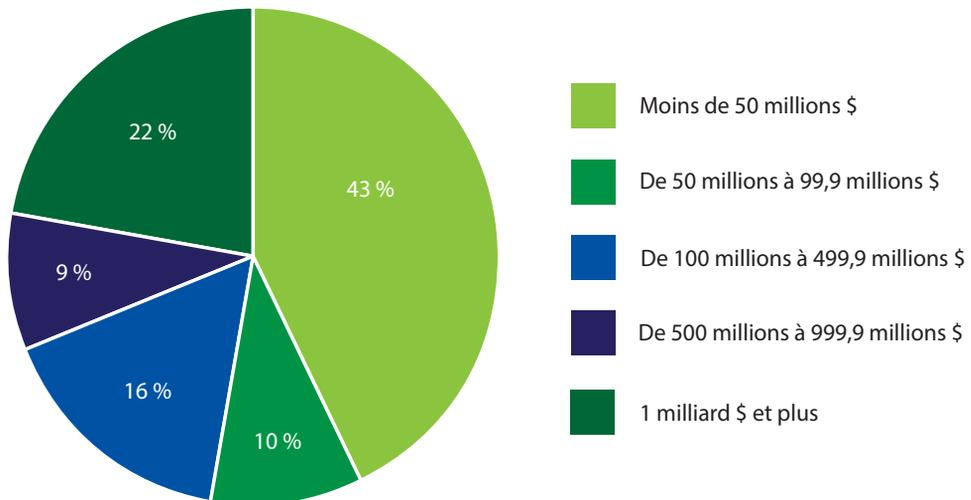
### NOMBRE D'EMPLOYÉS



## TITRE DU POSTE

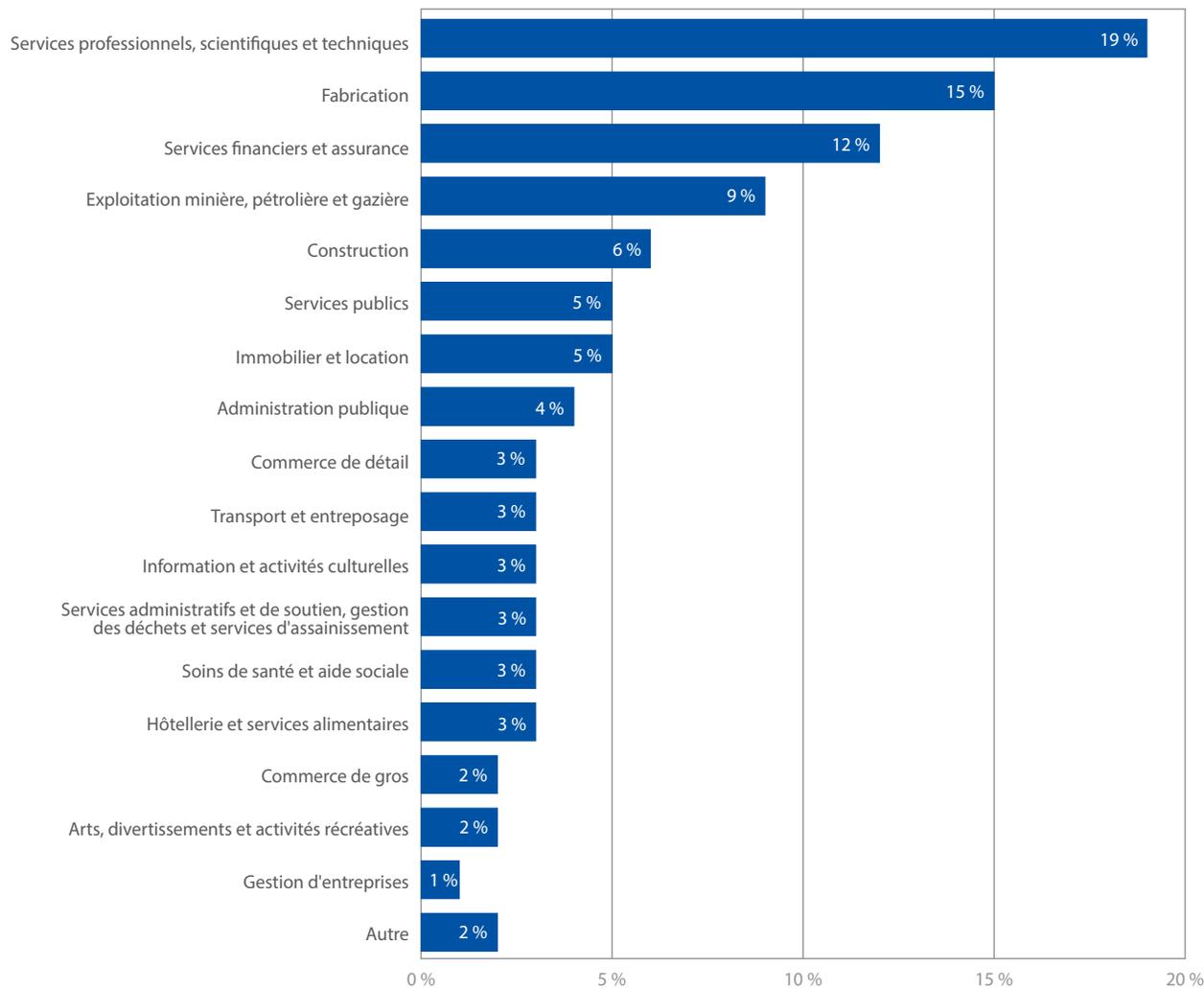


## CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



# MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

## PRINCIPAL SECTEUR D'ACTIVITÉ

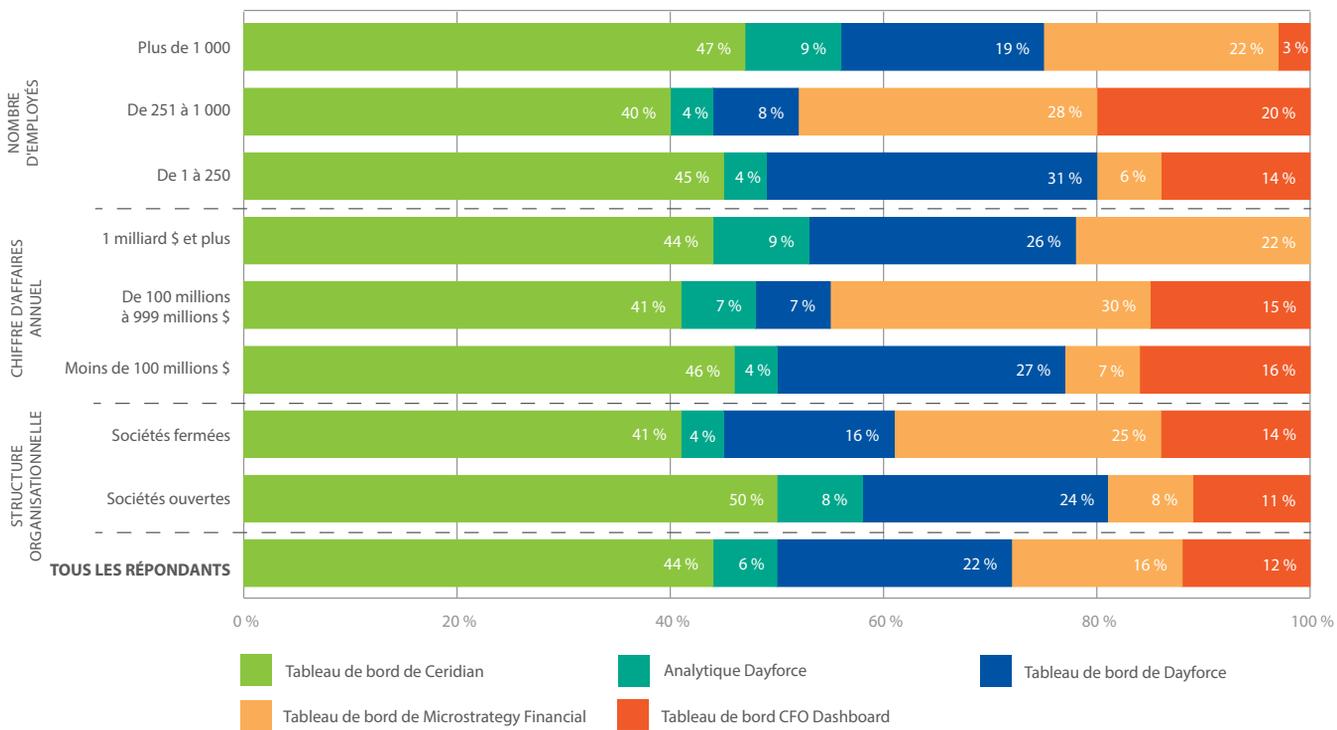




## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

Une vaste proportion de répondants ont classé le tableau de bord de Ceridian au premier rang (44 %) et ce pourcentage était pratiquement le même dans tous les regroupements (structure organisationnelle, taille de l'entreprise, etc.). Le tableau de bord de Dayforce a été classé au premier rang par 22 % des répondants. La variabilité était plus grande dans le cas de Dayforce, car les sociétés cotées en bourse le trouvaient plus attrayant que les petites ou grandes entreprises. Le tableau de bord de Microstrategy Financial se classait au deuxième rang parmi les moyennes entreprises.

### TABLEAUX DE BORD des RH classés parmi les plus attrayants



### ANNEXE C : PARTICIPANTS AU FORUM

#### Président du

forum : Michael Conway, président et chef de la direction, FEI Canada

Modérateurs : Laura Pacheco, vice-présidente, Recherche et communications, FEI Canada  
Greg Trok, vice-président, Expertise-conseil, Ceridian

Toronto : Catherine Barker-Hoyes, ancienne chef de la direction et directrice financière, Brantford Hydro  
Ralph Berzins, ancien vice-président aux finances, Grand & Toy  
Bob Brabers, directeur financier, Equifax Canada  
Alysia Carter, directrice financière, Ainsworth Inc.  
Gil Darnley, gestionnaire principal de projet, Ordre des métiers de l'Ontario  
Gerard De Souza, vice-président aux finances, Allstream  
Catherine Fels-Smith, directrice financière et directrice de l'exploitation, Chambre de commerce de la région de Toronto  
Jennifer Fong, ancienne vice-présidente aux finances, Starbucks Canada  
Doug Johnson, vice-président à la vérification interne, Equity Financial Trust  
Elena Lokchina, directrice financière, Architects Alliance  
Sandra Montague, directrice financière et administrative, Alzheimer Society of Ontario  
Danielle Parent, directrice de la conformité, Vérification interne, Fujitsu North America  
Derek Petridis, directeur financier, Shikatani Lacroix Design

#### Participants par

téléphone : Markus Weiss, directeur des services partagés, Amérique du Nord, et contrôleur financier, Rheinmetall (Montréal)

Observateurs : Laura Bobak, responsable de la recherche et des communications, FEI Canada  
Robert Colapinto, rédacteur, FEI Canada  
Anne Parviainen, directrice principale de segment de marché, Moyennes entreprises et Grandes entreprises, Ceridian

## MESURER LES RESSOURCES HUMAINES

### REMERCIEMENTS

La **CFERF (Canadian Financial Executives Research Foundation)** est l'institut de recherche sans but lucratif de FEI Canada. La fondation a pour mandat de faire progresser la profession et les pratiques de gestion financière grâce à la recherche. La CFERF entreprend des projets de recherche objectifs correspondant aux besoins des 1 600 membres de FEI Canada en vue de promouvoir l'efficacité des entreprises au Canada. Des renseignements complémentaires se trouvent à l'adresse suivante : [www.feicanada.org](http://www.feicanada.org).

**FINANCIAL EXECUTIVES INTERNATIONAL CANADA (FEI CANADA)** est une association professionnelle intersectorielle de hauts dirigeants financiers. Elle compte 11 sections régionales réparties dans l'ensemble du Canada et 1 600 membres auxquels elle offre des services liés au perfectionnement professionnel, un leadership éclairé et des services de consultation. Les membres de l'association, comprenant des directeurs financiers, des directeurs de comité de vérification et des hauts dirigeants financiers, des contrôleurs, des trésoriers et des conseillers en fiscalité, représentent un nombre important d'entreprises canadiennes parmi les plus influentes et les plus prospères. Des renseignements complémentaires se trouvent à l'adresse suivante : [www.feicanada.org](http://www.feicanada.org).

**CERIDIAN CANADA** fait partie du groupe d'entreprises de Ceridian. Ceridian est un chef de file de la gestion du capital humain qui compte plus de 100 000 clients dans le monde entier. Elle fournit des résultats éprouvés et une technologie transformative. Ceridian offre la solution de gestion du capital humain Dayforce HCM, une application infonuagique primée, le programme MieuxVivre, la solution Powerpay et une solution internationale de gestion de la paie. Ceridian transforme le monde du travail. Pour obtenir de plus amples renseignements à propos des solutions de Ceridian, visitez le site [www.ceridian.ca](http://www.ceridian.ca) ou composez le 1 800 237-4342.

## ENTREPRISES DONATRICES :

### **OR (10 000 \$ et plus) :**

Husky Energy Inc.

### **ARGENT (5 000 \$ à 10 000 \$) :**

Groupe CGI Inc.

Imperial Oil Limited

### **BRONZE (1 000 \$ à 5 000 \$) :**

Ameresco Canada Inc.

Banque Canadienne de l'Ouest

Intact Corporation financière

Groupe Investors

### **ÉQUIPE DE RECHERCHE DE FEI CANADA :**

Michael Conway, président et chef de la direction

Laura Pacheco, vice-présidente à la recherche

Laura Bobak, responsable de la recherche et des communications

Robert Colapinto, rédacteur, FEI Canada

170, avenue University, bureau 1201  
Toronto (Ontario) M5H 3B3  
Tél. : 416 366-3007  
Télééc. : 416 336-3008  
[www.feicanada.org](http://www.feicanada.org)

