

# Deloitte.

Tendances relatives au  
capital humain en 2015

La nouvelle réalité du travail  
selon la perspective canadienne



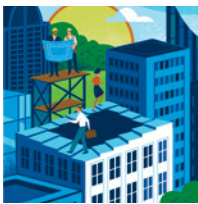
# TENDANCES MONDIALES RELATIVES AU CAPITAL HUMAIN EN 2015

## DOMINER LA NOUVELLE RÉALITÉ DU TRAVAIL

*De nos jours, les entreprises d'envergure mondiale doivent s'adapter à un « nouveau monde du travail » qui remet en question les principes traditionnels de gestion du talent. Dans cette nouvelle réalité, l'écart entre les besoins croissants des entreprises et les ressources en RH se creuse de plus en plus. Bon nombre d'entreprises ne parviennent pas à suivre les changements.*

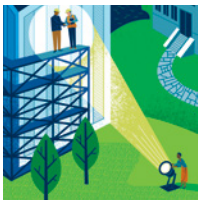
Le rapport de Deloitte *Tendances mondiales relatives au capital humain en 2015* se fonde sur les réponses de 3 300 chefs d'entreprise et responsables des RH de 106 pays. Les dirigeants y découvriront la philosophie qui permet de comprendre les exigences de la nouvelle réalité du travail. Les dix tendances qui se dégagent cette année peuvent être classées en quatre catégories.

### DIRIGER



#### Leadership : L'éternel enjeu

Les entreprises peinent à former des leaders à tous les niveaux de la hiérarchie. Elles investissent dans de nouveaux modèles de leadership accéléré.



#### Apprentissage et perfectionnement : Un point de mire

Les entreprises explorent activement de nouvelles approches pour l'apprentissage et le perfectionnement, en vue de combler des écarts de compétences croissants.

### MOBILISER



#### Culture et engagement : L'entreprise à nu

Les entreprises reconnaissent la nécessité de mettre en valeur leur culture et d'augmenter de façon notable l'engagement des employés, compte tenu de la menace qui pèse sur la fidélité et la rétention des employés.



#### Main-d'œuvre à la demande : Êtes-vous prêt?

Les entreprises adoptent une approche plus complexe pour gérer tous les aspects de la main-d'œuvre, y compris les emplois horaires, atypiques et contractuels.



#### Gestion du rendement : L'ingrédient secret

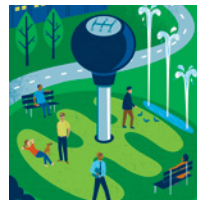
Les entreprises remplacent les méthodes traditionnelles de gestion du rendement par des solutions innovantes.

### RÉINVENTER



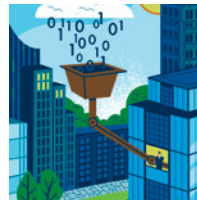
#### Réinventer les RH : Une métamorphose complète

Les RH entreprennent une métamorphose complète pour être plus efficaces au sein des entreprises, ainsi que pour stimuler l'innovation dans les RH et les entreprises.



#### Analytique des personnes et des RH : Au point mort

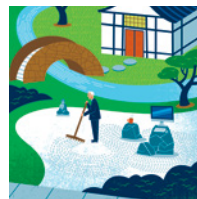
Trop peu d'entreprises mettent activement en place des ressources d'analytique du talent en vue de répondre aux besoins complexes d'affaires et de gestion du talent.



#### Données omniprésentes sur les employés : Récolter et engranger

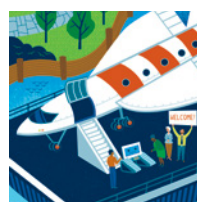
Les entreprises de RH et de gestion du talent étoffent leurs stratégies relatives aux données, en exploitant et en intégrant les données de tierces parties, notamment des plates-formes de médias sociaux, qui concernent leurs employés.

### REPENSER



#### Simplification du travail : La prochaine révolution

Les entreprises simplifient les milieux et les pratiques de travail pour pallier la surabondance d'information et la complexité croissante des organisations et des systèmes.



#### Machines sources de talent : La collaboration, pas la concurrence

Compte tenu de la capacité croissante des ordinateurs et des logiciels à automatiser et à remplacer le travail d'employés du savoir, les entreprises sont amenées à repenser la conception du travail et les compétences dont leurs employés ont besoin pour réussir.

# PRÉFACE



Pour les chefs d'entreprises et les leaders des RH au Canada, le « nouveau monde du travail » représente des défis considérables ainsi que des occasions exceptionnelles.

Dans cette nouvelle réalité, la technologie a complètement effacé la frontière entre notre vie privée et notre vie professionnelle. Les employés communiquent avec leurs clients et leurs collègues du monde entier, dont un grand nombre ont un emploi atypique ou contractuel, ou travaillent « à la demande », afin que les affaires se poursuivent jour et nuit.

Les rapports entre employeurs et employés ont évolué, ces derniers étant davantage considérés comme des partenaires, voire des clients. En outre, les changements démographiques se traduisent par de nouvelles attitudes et des attentes inédites au travail.

L'étude de Deloitte sur les tendances relatives au capital humain en 2015 se penche sur les principaux défis liés à la gestion du talent que doivent surmonter les entreprises dans la nouvelle réalité du travail. Il présente également les solutions des entreprises pour relever ces défis. Plus de 3 300 chefs d'entreprises et leaders des RH de 106 pays ont répondu au sondage ou ont été interrogés pour les besoins de notre recherche.

Le présent rapport est fondé sur les réponses des 118 leaders canadiens qui ont pris part à l'étude mondiale. Il se concentre sur les quelques tendances que les entreprises doivent, selon nous, prendre en considération si elles veulent rester compétitives dans les années à venir. Pour un examen approfondi de notre étude sur les priorités mondiales en matière de talent et l'état de préparation des entreprises, je vous invite à consulter notre tableau de bord interactif des tendances relatives au capital humain ([www.deloitte.com/hcdashboard](http://www.deloitte.com/hcdashboard)).

Je souhaite que ce rapport lance le débat sur les défis et les occasions actuels du capital humain et sur ce qu'ils signifient pour votre entreprise. Si vous avez des questions à propos de cette étude ou si vous souhaitez discuter des besoins en gestion de talent de votre entreprise, n'hésitez pas à appeler l'un des spécialistes de Deloitte dont les coordonnées sont fournies à la fin du rapport.

Cordialement,

Heather Stockton  
Leader nationale, Capital humain  
Deloitte Canada

# LES ENTREPRISES CANADIENNES SONT-ELLES PRÊTES À AFFRONTER LE NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL?

*Partout au Canada et dans le monde, les entreprises font face aux défis — et aux possibilités — qu’offre le « nouveau monde du travail ». Ayant déjà changé la façon, le moment et l’endroit où l’on travaille, la technologie est en train de concrétiser la perspective d’une main-d’œuvre mondiale adaptée à la demande. Au même moment, les changements démographiques font naître de nouvelles attitudes et attentes dans le milieu de travail. Il est essentiel de trouver le moyen d’avancer, mais cela exigera de nouvelles façons d’envisager le leadership, le talent et la fonction des ressources humaines.*





Quelle est la perspective des organisations canadiennes face à ce nouveau monde du travail? Comment se compare-t-elle à celles de leurs homologues du monde entier? Quelles tendances et évolutions du capital humain intéressent le plus leurs équipes de direction et des ressources humaines?

Depuis plusieurs années, Deloitte se penche sur l'avenir du travail au Canada et dans d'autres pays. Fruit de sondages et d'entretiens auprès de plus de 3 300 dirigeants d'entreprise et des RH dans le monde, notre rapport Tendances mondiales relatives au capital humain de 2015 recueille et fait connaître les perspectives internationales sur le talent, le leadership et les défis en matière de RH et de préparation.

Pour obtenir une perspective vraiment canadienne sur ces questions, nous avons réuni les réponses des 118 dirigeants canadiens qui ont participé à notre recherche mondiale, un échantillon représentatif des petites, moyennes et grandes entreprises.

Nous avons constaté que les dirigeants d'entreprise et des RH au Canada étaient pleinement conscients des défis auxquels ils sont confrontés, qu'il s'agisse de former des dirigeants ou de réinventer la fonction des RH elle-même, afin que leurs organisations disposent des talents nécessaires pour répondre à la concurrence de demain. Ces organisations prennent des mesures pour résoudre ces problèmes, mais les défis évoluent au même rythme que le milieu de travail lui-même. En conséquence, les organisations canadiennes cherchent encore à revoir leur modèle de leadership, à transformer leurs fonctions RH et à renforcer leur capacité de construire et de gérer un effectif évolutif, agile et éventuellement mondial.

Nous croyons que les entreprises canadiennes peuvent surmonter ces défis, mais qu'il leur faudra pour cela s'engager à agir dans l'ensemble de l'organisation; ce n'est pas au seul service des RH de résoudre ces questions. Les dirigeants d'entreprise et des RH doivent renoncer à un changement lent et progressif et opter plutôt sans tarder pour une nouvelle réflexion et un changement audacieux et de grande envergure. Ils doivent porter davantage attention à la formation des nouveaux dirigeants. Ils doivent améliorer l'agilité de leur organisation et sa capacité à résoudre les problèmes rapidement. Et surtout, ils doivent inspirer, encourager et orienter leur main-d'œuvre afin de faire progresser leur organisation encore plus vite.

# PRINCIPAUX DÉFIS ASSOCIÉS AU CAPITAL HUMAIN EN 2015

*Même si leur importance relative a pu évoluer, les grands défis liés au capital humain auxquels les organisations canadiennes sont confrontées ont peu changé depuis l'année dernière. Le leadership est encore une fois en tête de la liste canadienne des principales tendances, suivi de près par les inquiétudes concernant la culture et l'engagement, cette dernière tendance ayant bondi au sommet de la liste des préoccupations mondiales cette année. La figure 1 contient la liste des dix principales tendances touchant le capital humain en 2015 au Canada et dans le monde; la figure 2 met en évidence les lacunes en matière de compétences qui touchent chacune de ces tendances.*

**FIGURE 1 DIX PRINCIPALES TENDANCES TOUCHANT LE CAPITAL HUMAIN EN 2015 : COMPARAISON CANADA – MONDE**

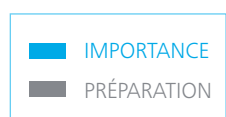
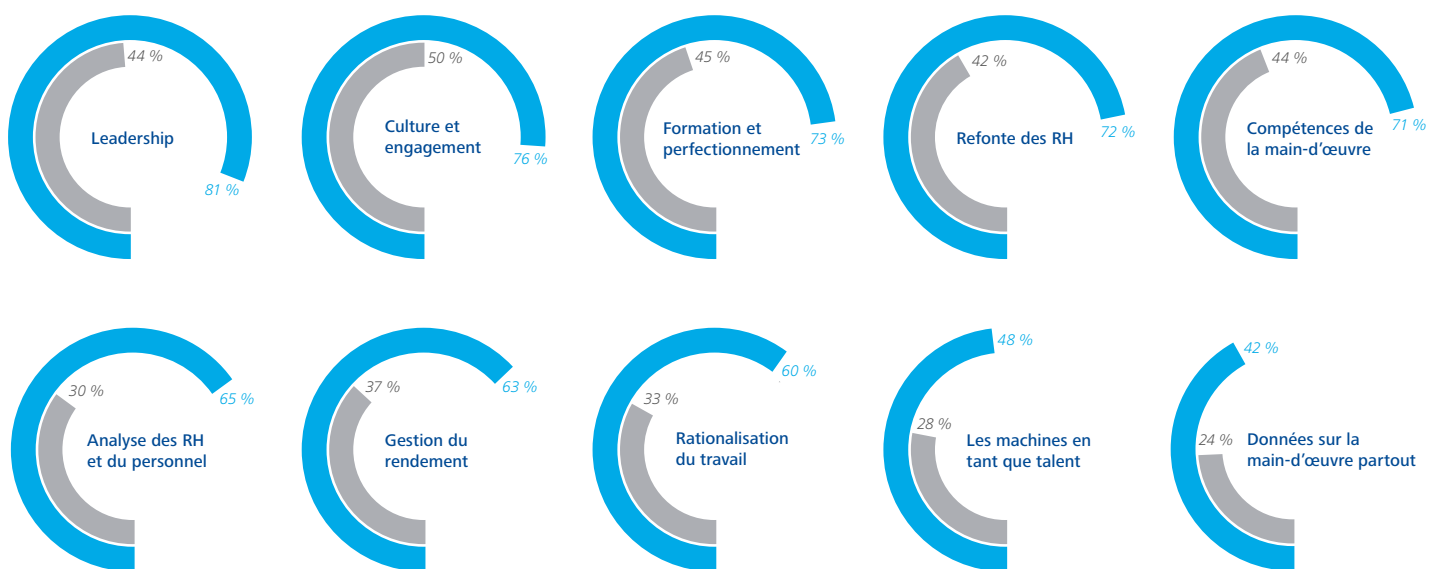
Rang	Canada	Monde
1	Leadership <sup>(1)</sup>	Culture et engagement <sup>(2)</sup>
2	Culture et engagement <sup>(2)</sup>	Leadership <sup>(1)</sup>
3	Formation et perfectionnement <sup>(5)</sup>	Formation et perfectionnement <sup>(8)</sup>
4	Refonte des RH <sup>(11)</sup>	Refonte des RH <sup>(3)</sup>
5	Compétences de la main-d'œuvre <sup>(3)</sup>	Compétences de la main-d'œuvre <sup>(5)</sup>
6	Analyse des RH et du personnel <sup>(9)</sup>	Gestion du rendement <sup>(9)</sup>
7	Gestion du rendement <sup>(7)</sup>	Analyse des RH et du personnel <sup>(12)</sup>
8	Rationalisation du travail <sup>(5.0.)</sup>	Rationalisation du travail <sup>(5.0.)</sup>
9	Les machines en tant que talent <sup>(5.0.)</sup>	Les machines en tant que talent <sup>(5.0.)</sup>
10	Données sur la main-d'œuvre partout <sup>(5.0.)</sup>	Données sur la main-d'œuvre partout <sup>(5.0.)</sup>

Nota : Le classement est basé sur le score à l'indice d'importance.  
Le classement de 2014 pour chaque tendance est indiqué entre parenthèses.

Dans notre rapport, nous nous concentrons sur un certain nombre de tendances que les organisations canadiennes devraient suivre de près pour se positionner en vue de réussir dans les années à venir : leadership, culture et engagement, capacité de la main-d'œuvre et refonte des RH. Le leadership et ses proches compagnons, la culture et l'engagement, se façonnent et s'influencent mutuellement, définissant ainsi les valeurs, priorités et méthodes de travail de l'organisation. Ce phénomène joue lui-même un rôle essentiel quand il s'agit d'attirer, de mobiliser et de retenir les talents; et comme nous le verrons lorsque nous examinerons les compétences de la main-d'œuvre, une grande partie de ce talent sera accessible à la demande. Enfin, la refonte des RH représente une tâche complexe qui exige une attention urgente de la part des organisations pour que cette fonction puisse produire ce dont elles auront besoin dans les années à venir.



FIGURE 2 IMPORTANCE RELATIVE DES TENDANCES CANADIENNES TOUCHANT LE CAPITAL HUMAIN



La figure 2 présente les cotes attribuées par les répondants à l'importance des dix défis associés au talent, avec leur pourcentage de préparation à relever chaque défi. Ces données mettent en évidence d'importantes lacunes en matière de compétences dans ces dix domaines (écart entre l'importance et la préparation).

Nota : Nous avons demandé aux répondants d'évaluer l'« importance » de chaque défi et le degré de « préparation » de leur organisation à le relever en utilisant une échelle de quatre points : « pas important/prête », « assez important/prête », « important/prête » et « très important/prête ». Ces cotes ont ensuite été indexées sur une échelle de 0 à 100 : 0 représente le plus bas niveau possible d'importance et de préparation (« pas important/prête ») et 100, le plus haut degré possible d'importance et de préparation (« très important/prête »). Un indice global a été calculé pour chaque tendance au moyen des cotes d'« importance » et de « préparation » des répondants.



# LEADERSHIP ET CULTURE : UNE SEULE ET MÊME CHOSE?





*Le leadership se trouve de nouveau en tête de la liste canadienne des tendances touchant le capital humain, suivi de près par la culture et l'engagement. Cette évolution n'est pas si étonnante : même si le leadership demeure une préoccupation constante, les organisations commencent à comprendre que la culture n'est pas un enjeu secondaire, mais plutôt un facteur clé qui peut avoir un impact mesurable sur leur rendement. Cela peut expliquer pourquoi la culture et l'engagement représentent la principale tendance parmi les répondants à l'échelle mondiale cette année.*

Parmi les répondants canadiens, 90 % considèrent le leadership comme une préoccupation d'affaires importante ou très importante; 86 % considèrent de la même façon la préoccupation liée à la culture et à l'engagement. Aussi, plus de la moitié des répondants considèrent les enjeux de leadership et de culture comme des priorités immédiates.

Il existe des liens étroits entre ces deux tendances. Les dirigeants donnent le ton à l'organisation, et leurs comportements façonnent et nourrissent la culture organisationnelle. Lorsque la culture d'une organisation concorde bien avec ses valeurs et objectifs, elle peut grandement renforcer l'engagement des employés et stimuler le rendement. L'étude marquante de Kotter et Heskett, *Corporate Culture and Performance*, a montré qu'au cours d'une période de onze ans, les organisations ayant une culture d'amélioration du rendement ont vu une croissance de 901 % du cours de leur action par rapport à une hausse de 74 % pour les entreprises qui ne jouissent pas d'une telle cultures<sup>1</sup>.

Au Canada, toutefois, il semble difficile de former des dirigeants dotés des compétences, connaissances et perspectives mondiales nécessaires pour favoriser une culture forte et jeter les bases du succès. En effet, seulement 33 % des répondants canadiens

estiment que leur organisation est bien outillée pour relever un tel défi; cela dit, ce pourcentage était de 20 % l'année dernière, ce qui dénote un progrès.

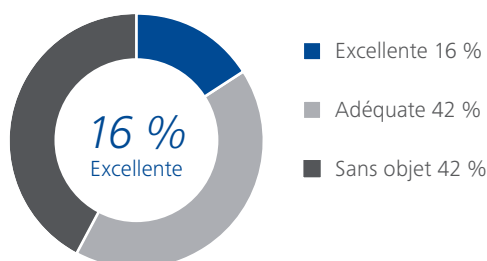
Plus particulièrement, les organisations semblent avoir du mal à former des dirigeants dans le milieu de travail multigénérationnel contemporain, où la concurrence acharnée, les attentes croissantes en matière de productivité et les innovations technologiques constantes perturbent les activités quotidiennes.

De nombreux travailleurs de la génération du baby-boom restent en poste, mais d'autres partent à la retraite, et ceux des générations X et Y prennent leur place. Dans ce contexte de plus en plus complexe, il est plus important — et ardu — que jamais de créer un modèle de leadership, et donc une culture attrayante et mobilisatrice pour la nouvelle main-d'œuvre d'aujourd'hui.

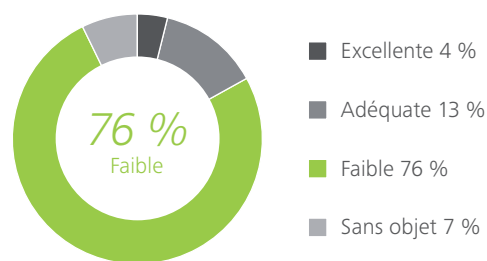
Comme le montre la figure 3, il s'avère difficile pour les organisations canadiennes de livrer la marchandise à cet égard. Plus de la moitié (58 %) des répondants affirment que leur organisation offre des programmes de leadership au moins adéquats pour les dirigeants des nouvelles générations et des échelons plus élevés. En revanche, 76 % d'entre eux estiment qu'elle ne propose aucun programme de leadership adapté aux besoins de la génération Y.

### FIGURE 3 PROGRAMMES DE LEADERSHIP PROPOSÉS

Offre de programmes de leadership à tous les échelons (nouveaux dirigeants, nouvelle génération, hauts dirigeants)



Offre de programmes de leadership ciblés pour la génération Y



<sup>1</sup> John P. Kotter et James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, 1992.

Par ailleurs, ces programmes ne réussissent pas forcément à préparer les dirigeants à atteindre le succès dans un monde marqué par la concurrence mondiale et une évolution technologique rapide. Seuls 43 % des répondants fournissent des programmes expérientiels de leadership fondés sur les rôles, et seulement 24 % disent inclure les compétences et l'expérience internationales dans la formation des dirigeants.

Les entreprises canadiennes préparent-elles leurs dirigeants à un monde qui n'existe plus?

Sur une note plus encourageante, les entreprises canadiennes se sentent nettement plus en mesure d'aborder les questions de culture et d'engagement : 89 % des répondants disent que leur organisation est au moins assez prête à réagir à cette tendance, en hausse par rapport à 74 % l'année dernière. De plus, 75 % estiment comprendre la culture actuelle de leur entreprise, un résultat qui découle peut-être du fait que 71 % des répondants surveillent fréquemment l'engagement des employés. À mesure que les outils de mesure de l'engagement cèdent la place à d'autres techniques plus interactives en temps réel, on peut se demander si les entreprises conserveront cette confiance.

Par ailleurs, les questions de conciliation travail-vie personnelle continuent de poser des défis : les déplacements prennent plus de temps, les attentes des employeurs

augmentent, et la technologie et la formation d'équipes chevauchant plusieurs fuseaux horaires allongent la journée de travail et amènent les travailleurs à rester connectés en permanence. De nos jours, les employés subissent une énorme pression qui les pousse à chercher un équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles, et 44 % des répondants canadiens se sentent démunis à cet égard.

Les programmes de responsabilité sociale constituent un autre moyen très efficace pour les organisations d'exprimer leur culture, mais 42 % des répondants canadiens disent avoir du mal à les y intégrer. Pourquoi? De tels programmes ne constitueraient au final qu'une contrainte de plus pour des employés qui jonglent déjà avec leurs obligations professionnelles et personnelles. On peut aussi y voir un décalage entre ces programmes et la culture de l'entreprise.

Bien entendu, le leadership définit la culture. Les mots, les actions et les priorités d'un dirigeant montrent aux gens ce qui est important pour l'organisation, et ce qui ne l'est pas. Pour établir une culture forte, les organisations doivent tenir leurs dirigeants responsables de cet aspect. En retour, les organisations doivent investir dans leurs dirigeants en leur permettant d'adopter une mentalité souple et inclusive et d'entrer en communication avec leur main-d'œuvre de façon nouvelle et novatrice.

# COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE



*Quelles sont donc les attentes des gens quant au travail? Des études montrent que, tous facteurs démographiques confondus, les gens veulent la même chose, comme avoir un travail utile et des occasions d'apprendre et de se développer. Ce qui varie, par contre, c'est la façon d'y parvenir. Un nombre croissant de travailleurs partout dans le monde choisissent de créer leur propre parcours. Cette tendance transforme la main-d'œuvre et force les organisations à modifier leur approche quant aux compétences voulues.*

La main-d'œuvre actuelle porte différents noms : « économie ouverte axée sur le talent », « travailleurs indépendants », « effectifs à la demande », etc. Chacune de ces descriptions décrit ce qui distingue la main-d'œuvre moderne. Grâce à la technologie et à la connectivité, de nombreuses personnes dans le monde choisissent d'être leur propre patron, offrant leur expérience et leurs connaissances aux entreprises pendant un mois ou un an, voire pour un seul projet.

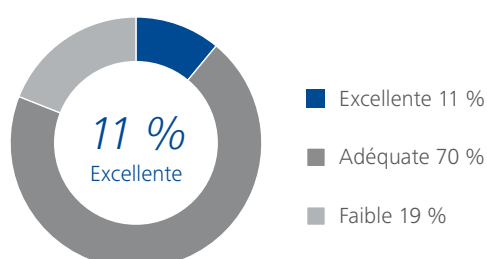
De plus en plus d'organisations puisent dans cette économie ouverte pour accéder à des talents à l'endroit et au moment où elles en ont besoin. Les travailleurs à la demande permettent aux organisations de réagir rapidement devant les occasions, d'accroître et de réduire leurs effectifs selon les besoins, et de profiter d'une expertise de calibre mondial qui pourrait être trop difficile ou trop coûteuse à maintenir à temps plein. Près de la moitié (47 %) des organisations canadiennes que nous avons interrogées prévoient recourir de plus en plus à des travailleurs occasionnels, externes, contractuels ou à temps partiel dans les trois à cinq prochaines années.

Les compétences de la main-d'œuvre, ou cette évolution dans la façon dont les entreprises accèdent au talent et le gèrent, sont clairement dans la mire des dirigeants d'entreprise : 80 % des répondants canadiens estiment qu'il s'agit d'une tendance importante ou très importante à surveiller. Plus de la moitié (53 %) la voient comme une priorité à long terme, ce qui laisse entendre que les dirigeants reconnaissent que ce phénomène de main-d'œuvre élargie est là pour rester.

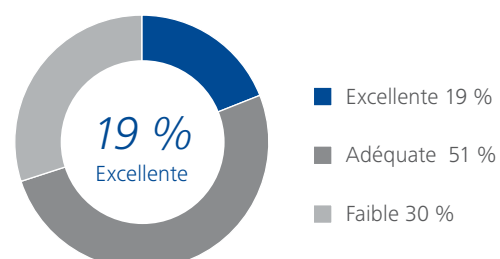
Comme le constatent les organisations et les services de RH, il peut être difficile de gérer une main-d'œuvre qui se trouve à l'extérieur de l'entreprise; cela demande une connaissance subtile des compétences nécessaires et de l'endroit où on peut les trouver. Il est encourageant de noter que la plupart (85 %) des dirigeants canadiens estiment que leur organisation est au moins assez prête à faire face aux défis entourant les compétences de la main-d'œuvre. Quatre répondants sur cinq (81 %) disent que leur organisation a une compréhension à tout le moins adéquate de ses lacunes actuelles en matière de compétences, et près des trois quarts (70 %) estiment qu'ils ont au moins une bonne idée de l'endroit où ils peuvent trouver les travailleurs qualifiés dont ils ont

**FIGURE 4 COMPRÉHENSION DES LACUNES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES ET DE L'EMPLACEMENT DES TRAVAILLEURS QUALIFIÉS**

Compréhension des compétences actuelles et des lacunes



Compréhension de l'emplacement des travailleurs qualifiés



besoin. La figure 4 décrit la façon dont les dirigeants perçoivent la capacité de leur organisation à relever les défis que posent les compétences de la main-d'œuvre.

Les répondants sont toutefois plus incertains lorsqu'il est question des besoins à long terme. Comme le montre la figure 5, 35 % des organisations canadiennes estiment qu'elles ont une faible compréhension des compétences futures dont elles auront besoin. Si elles veulent connaître le succès, les entreprises canadiennes doivent surmonter cette difficulté.

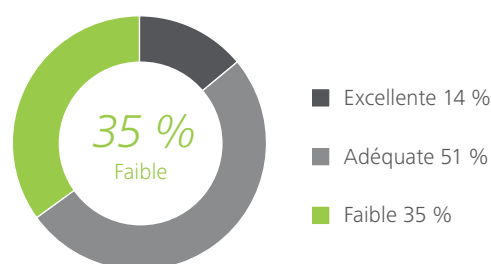
La concurrence à l'échelle mondiale à l'égard des talents ne pourra que s'intensifier dans les prochaines années; en comprenant tôt leurs besoins futurs, les organisations seront mieux placées pour former leur personnel et trouver d'autres réservoirs de talents qui les aideront à constituer les effectifs dont elles ont besoin.

Il n'est pas nécessaire de s'en remettre à l'intuition ou à des approximations pour prévoir les compétences futures qui seront nécessaires. Les dirigeants d'entreprise et leurs conseillers en RH

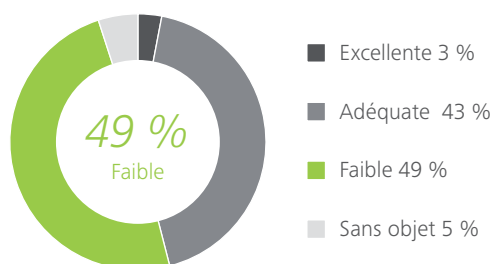
peuvent — et devraient — miser sur la technologie et l'analyse des données pour établir des prévisions éclairées et étayées par des données quant aux compétences dont ils auront probablement besoin. La technologie remplacera certaines tâches des RH, alors que l'analyse permettra de prévoir les talents qu'il faudra rechercher et trouver, de définir les risques liés à la rétention et de cerner les forces et les faiblesses de la direction.

Les organisations doivent aussi structurer le travail de manière à pouvoir faire appel à des travailleurs occasionnels, contractuels ou externes. Près de la moitié (49 %) des répondants canadiens disent qu'ils n'en sont pas encore là, comme le montre la figure 6. Le réaménagement du travail afin que les tâches et les produits livrables puissent être réalisés à l'extérieur de l'entreprise maximise la capacité de l'organisation à puiser dans un vaste bassin de talents — des universités locales aux experts chevronnés à l'autre bout du monde. Les organisations qui y parviendront profiteront d'un avantage concurrentiel considérable.

**FIGURE 5 COMPRÉHENSION DES COMPÉTENCES FUTURES REQUISES**



**FIGURE 6 RÉAMÉNAGEMENT DU TRAVAIL POUR ACCÉDER AUX COMPÉTENCES**



# RÉINVENTER LES RH



*Pour que les dirigeants considèrent les RH comme une ressource stratégique fiable dont dépend le succès de l'organisation, les RH doivent impérativement se réinventer — transformer fondamentalement les services qu'elles fournissent et leurs façons de faire.*

Dans le contexte actuel, les RH doivent être agiles et intégrées étroitement à l'entreprise, et leurs professionnels doivent être des experts qui peuvent identifier, attirer, retenir et former les talents et les dirigeants potentiels. Les RH doivent être en mesure de gérer une main-d'œuvre diversifiée partout dans le monde, comptant des travailleurs contractuels ou des pigistes qui apportent leur expertise à des projets ou à des défis particuliers.

81 % des répondants canadiens estiment que la refonte des RH est une question importante ou très importante. Fait encourageant, 77 % des dirigeants canadiens estiment que leur organisation est assez prête à faire face à cette question.

Le besoin de changement est crucial — et urgent. Comme le montre la figure 7, seulement 7 % des répondants canadiens qualifient le rendement de leur équipe de RH d'excellent, et 31 % disent que le rendement des RH est carrément inadéquat. Qui plus est, près de 40 % des répondants disent que leur équipe de RH ne parvient pas à fournir des programmes arrimés aux besoins de l'entreprise.

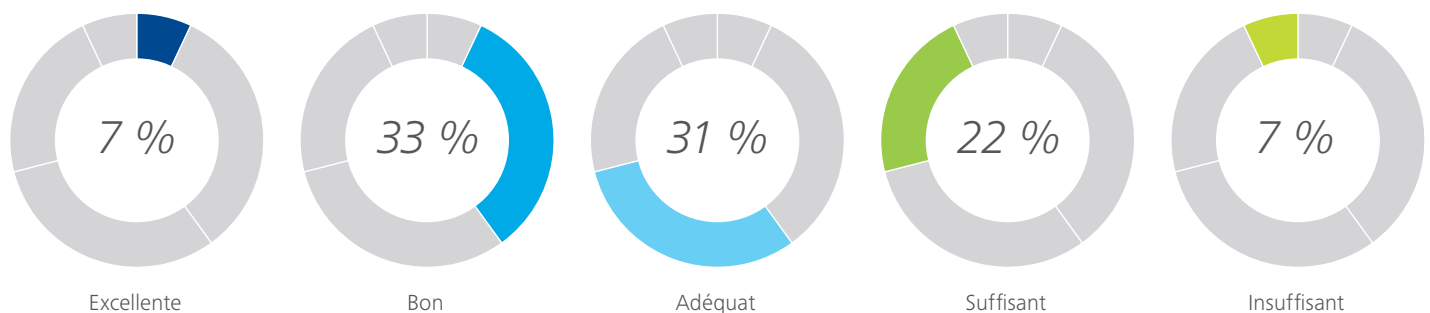
Ces résultats laissent entendre que les organisations canadiennes sont disposées à accepter le statu quo de la part de leur équipe de RH — mais pourquoi? Il se peut que

les investissements nécessaires à la transformation des RH ne puissent être faits. Les dirigeants pourraient aussi ne disposer d'aucun exemple de modèle de RH véritablement stratégique et bien aligné sur les besoins de l'entreprise. Ou encore, il est possible que les équipes de RH ne veuillent pas ou ne puissent pas prendre les mesures voulues pour s'écarter des anciens modèles et adopter une toute nouvelle façon de procéder et d'influer sur les résultats de l'entreprise.

Une chose demeure, c'est que le changement est nécessaire, car les RH n'arrivent pas à s'adapter aux nouveaux besoins des entreprises qu'elles soutiennent, ni à suivre le rythme du changement lui-même.

La refonte doit commencer par l'identification des nouvelles responsabilités fondamentales des RH — principalement la découverte et l'habilitation des talents dont l'entreprise a besoin pour assurer sa croissance et sa prospérité. Les RH pourront alors se délester de certaines responsabilités non essentielles, dont de nombreuses activités transactionnelles qu'elles ont toujours assumées et qu'elles peuvent avoir du mal à laisser aller.

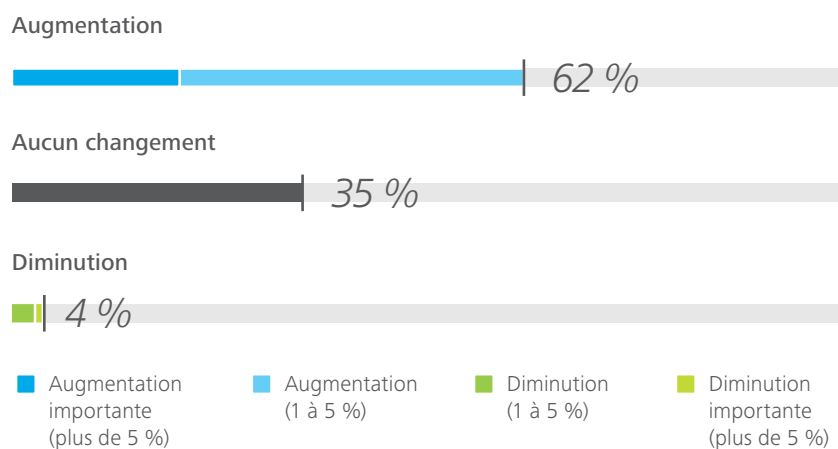
**FIGURE 7 PERCEPTION DES DIRIGEANTS QUANT AU RENDEMENT DES RH ET DES TALENTS**



Ce basculement des priorités et des responsabilités obligera les services de RH à former leurs effectifs pour qu'ils deviennent de véritables conseillers, et non simplement des fournisseurs de services. Les « nouvelles » fonctions de RH auront besoin d'employés de haut niveau qui anticipent les besoins, comprennent les facteurs opérationnels, visent l'amélioration continue et adoptent les technologies, instruments d'analyse et autres outils novateurs pour soutenir les objectifs de leur organisation. Les dirigeants principaux des ressources humaines (DPRH) et les dirigeants des RH devront non seulement s'assurer que leurs employés ont les compétences et les connaissances voulues, ils devront aussi faire valoir leur rôle de conseiller stratégique, au-delà du rôle de conseiller « en affaires personnelles ».

Une refonte de cette envergure nécessitera des investissements considérables, et nous sommes heureux de constater que 62 % des répondants canadiens ont l'intention d'accroître leurs investissements dans les RH au cours des prochaines années (figure 8). Cela dit, les organisations doivent absolument s'assurer que ces investissements servent à transformer les RH de façon significative. Les dirigeants des RH doivent quant à eux saisir cette occasion pour repenser leurs modèles de service, approfondir leur expertise et revoir leurs outils — ils ne doivent pas se contenter de rehausser les programmes existants.

**FIGURE 8 PROJETS D'INVESTISSEMENT DANS LES RH AU COURS DES 12 À 18 PROCHAINS MOIS**







# L'HEURE DU CHANGEMENT A SONNÉ

*Les dirigeants d'entreprise et les dirigeants des RH canadiens sont confrontés à d'importants défis, qui marqueront profondément leur succès dans les années à venir. Il faudra de nouvelles méthodes pour identifier et former les dirigeants afin d'établir et de maintenir une culture organisationnelle qui permettra d'attirer et de retenir les talents exceptionnels. Les organisations doivent s'adapter à un monde où un nombre important de travailleurs seront embauchés pour répondre à des besoins précis, souvent à court terme. Et surtout, les RH doivent entreprendre une transformation radicale, abandonner leur modèle transactionnel désuet pour devenir les conseillers dont les entreprises ont cruellement besoin.*

*Les dirigeants d'entreprise aussi bien que les dirigeants des RH devront faire preuve d'un leadership solide pour relever ces défis. Il leur faudra aussi s'engager résolument à agir sans attendre. C'est le temps ou jamais de passer à l'action pour réinventer et réactualiser le monde du travail!*





# PERSONNES-RESSOURCES

## Canada

Heather Stockton  
+1 416 601 6483  
hstockton@deloitte.ca

## Provinces de l'Atlantique

Greg MacQuarrie  
+1 902 721 5555  
gmacquarrie@deloitte.ca

## Montréal

Pascal Occean  
+1 514 393 5161  
poccean@deloitte.ca

## Ontario

Kate Morican  
+1 613 786 7598  
kmorican@deloitte.ca

## Toronto

Jeff Moir  
+1 416 601 5768  
jmoir@deloitte.ca

Karen Pastakia  
+1 416 601 5286  
kapastakia@deloitte.ca

## Prairies

Lizanne Roziere  
+1 204 944 3612  
lroziere@deloitte.ca

## Alberta

Louise Wilson  
+1 403 267 0549  
louwilson@deloitte.ca

## Colombie-Britannique

Andrew Pau  
+1 604 640 3295  
apau@deloitte.ca

## À PROPOS DU RAPPORT

*Ce rapport se penche exclusivement sur les tendances relatives au capital humain au Canada. Il complète le rapport Tendances mondiales relatives au capital humain en 2015 : Dominer la nouvelle réalité du travail, lequel se fonde sur un sondage mondial détaillé auprès de 3 300 chefs d'entreprise et responsables des RH de 106 pays. Le présent rapport présente les résultats pour le Canada, tirés des réponses des 118 participants canadiens à l'étude.*

**Pour en savoir plus, visitez le site**  
**[deloitte.ca/tendancescapitalhumain2015](http://deloitte.ca/tendancescapitalhumain2015)**

## **www.deloitte.ca**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par Deloitte Design Studio, Canada. 15-2797V