



Tendances en capital humain de 2018

**Courage recherché pour créer l'entreprise sociale canadienne**

# Les 10 tendances mondiales de cette année

Le rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2018 : l'essor de l'entreprise à vocation sociale* de Deloitte s'appuie sur un sondage mené auprès de plus de 11 000 dirigeants d'entreprise et leaders des RH à l'échelle mondiale. De nos jours, les organisations ne sont pas jugées uniquement en fonction de leur réussite en tant qu'entreprise. Elles sont désormais tenues responsables de leur incidence sur la société en général.

## Mieux-être

De nombreux employeurs mettent en place des programmes innovants en matière de santé financière, de santé mentale, d'alimentation saine et d'exercice, de pleine conscience, de sommeil et de gestion du stress, entre autres. Quel est l'objectif? Augmenter la productivité des travailleurs tout en répondant aux nouvelles attentes sociales.

## De la carrière à l'expérience

Plutôt que des emplois qui se succèdent de façon ordonnée et progressive, les carrières du 21<sup>e</sup> siècle peuvent être considérées comme une série d'expériences de perfectionnement, chacune offrant des occasions d'acquérir des compétences, des connaissances et du jugement.

## Données sur les talents

L'utilisation de données sur les talents pour analyser, prédire et améliorer le rendement a explosé au cours des dernières années. Mais tandis que les organisations utilisent les données sur les talents de façon plus systématique, de nouveaux risques et de nouvelles possibilités s'ensuivent.

## Nouvelles récompenses

Pourquoi les récompenses sont-elles restées figées dans le passé, alors que la plupart des autres aspects des RH ont évolué? Les entreprises de premier plan s'attendent maintenant à créer des programmes de récompenses personnalisés en fonction de la compréhension des besoins individuels.

## Retombées de la longévité

Les gens vivent plus longtemps et, en conséquence, les organisations changent leur attitude envers les travailleurs plus âgés. Les organisations peuvent transformer l'âge avancé des travailleurs en un atout pour se doter d'un avantage concurrentiel.

## Haute direction harmonieuse

Dans l'environnement complexe et dynamique d'aujourd'hui, les hauts dirigeants ne peuvent se permettre de travailler en vase clos. L'objectif est d'agir de concert et de déployer leur expertise en harmonie, plutôt qu'individuellement dans la cacophonie.

## Lieu de travail hyperconnecté

Les lieux de travail sont inondés de nouveaux outils de communication emballants qui promettent d'améliorer la productivité. Mais la direction doit prendre des décisions importantes quant aux outils à utiliser ou pas, et à la manière de les utiliser.

## Responsabilité sociale et incidence

De nos jours, les parties prenantes examinent de près l'incidence des organisations sur la société, et elles ont des attentes grandissantes à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises. Afin de répondre à ces attentes, les organisations de premier plan placent la responsabilité sociale au cœur de leur stratégie et de leur identité.

## Intelligence artificielle, robotique et automatisation

À mesure que l'IA et d'autres technologies avancées s'infiltrent dans le milieu de travail, les compétences telles que la pensée critique, la créativité et la résolution de problèmes gagnent en importance. Les entreprises de premier plan reconnaissent que ces technologies sont les plus efficaces lorsqu'elles complètent les humains, plutôt que de les remplacer.

## Écosystème de la main-d'œuvre

La composition de la main-d'œuvre est en pleine mutation. Alors que les modalités de travail flexibles deviennent monnaie courante, comment les organisations peuvent-elles attirer et mobiliser les travailleurs de tous types, et en tirer de la valeur?

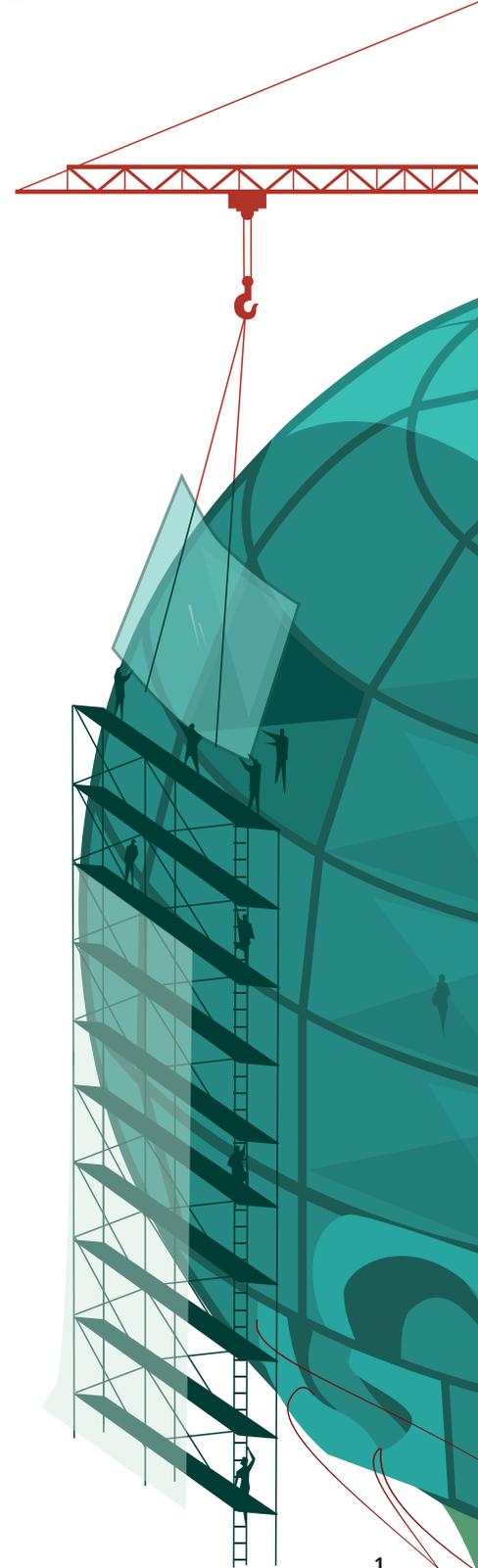
# Courage recherché pour créer l'entreprise sociale canadienne

Le milieu des affaires connaît de profonds changements, qu'il s'agisse des répercussions des technologies nouvelles et novatrices ou de l'évolution des milieux de travail et de la main-d'œuvre. Afin de se préparer aux innombrables défis que les organisations canadiennes auront à relever, il faut d'abord comprendre ces défis, ainsi que les occasions qui en découlent. Le rapport *Tendances mondiales en capital humain* de 2018 de Deloitte fait état d'un changement important pour les entreprises : l'essor de **l'entreprise sociale**.

## Qu'est-ce qu'une entreprise sociale?

C'est une organisation dont la mission consiste non seulement à assurer la croissance des revenus et des bénéfices, mais aussi à respecter et à soutenir son environnement et son réseau de parties prenantes. À cette fin, l'organisation doit être à l'écoute des tendances qui façonnent le monde d'aujourd'hui, investir dans ces tendances et les gérer de façon active. Elle doit assumer sa responsabilité de citoyen exemplaire (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation), servant de modèle pour ses pairs et prônant un degré élevé de collaboration à tous les niveaux de l'organisation<sup>1</sup>.

Les organisations ne sont plus jugées uniquement en fonction de leur RCI, de leur croissance ou d'autres paramètres traditionnels, mais aussi en fonction de leurs relations avec les travailleurs, les clients et les collectivités, et de leur incidence sur l'environnement et la société en général.

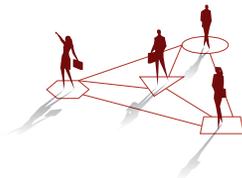


Ce rapport mondial décrit 10 tendances en capital humain qui, lorsque réunies, brossent un portrait intégré et approfondi de l'entreprise à responsabilité sociale, de ce que ce rôle signifie pour les organisations, et des mesures à prendre pour en devenir une. Ces tendances peuvent être examinées à la lumière des quatre aspects suivants, qui nous font prendre conscience de l'urgence de favoriser l'essor de l'entreprise sociale :



#### Une haute direction harmonieuse

Pour adopter un comportement d'entreprise sociale, les hauts dirigeants doivent fonctionner en tant qu'équipe hautement efficace, misant sur la connectivité et la collaboration entre les fonctions, de façon à mieux gérer les grandes tendances au sein des écosystèmes externes et internes.



#### Le pouvoir de l'individu

Tandis que le pouvoir de l'individu prend de l'importance dans la société, les organisations doivent écouter leurs employés et la collectivité afin de tisser des liens au sein de la main-d'œuvre et d'adapter leurs approches à ce nouvel écosystème, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs de l'entreprise.



#### L'incidence sociale

On a l'impression que les systèmes politiques sont de moins en moins aptes à relever les défis sociaux, et on s'attend à ce que les entreprises comblent cet écart. Les organisations de premier plan créent des stratégies qui tiennent compte des enjeux de société au-delà de l'organisation.



#### La technologie

Grâce aux nouveaux outils et aux nouvelles applications, vous pouvez transformer le travail et propulser la productivité vers de nouveaux sommets; par contre, vous devrez atteindre un équilibre entre les avantages de la technologie et l'atténuation des conséquences et des risques potentiels sur la main-d'œuvre.

Voici donc une exploration des observations du rapport *Tendances mondiales en capital humain* de 2018 à l'égard de ces quatre aspects, dans le contexte canadien. Les constatations du sondage effectué cette année au Canada, qui correspondent étroitement aux résultats mondiaux (consultez la page 7 pour connaître l'importance et l'état de préparation au Canada selon chaque tendance), sont fondées sur les commentaires recueillis auprès de plus de 300 chefs d'entreprise et leaders des RH canadiens. Même si le Canada est en bonne posture pour favoriser l'essor des entreprises sociales, il risque de perdre cet avantage si les leaders ne trouvent pas le courage d'apporter les changements nécessaires en vue de prendre ce virage.

L'essor de l'entreprise à responsabilité sociale exige une détermination à créer du capital social en établissant des communications avec les diverses parties prenantes, en tenant compte des tendances externes, en suscitant un sentiment d'avoir une mission et un objectif dans l'ensemble de l'organisation, et en mettant en place des stratégies pour gérer les nouvelles attentes sociétales<sup>2</sup>.

## Une haute direction harmonieuse

### Créer une collaboration fructueuse pour les hauts dirigeants canadiens

Le rapport de 2018 souligne que pour devenir une entreprise sociale, il faut instaurer un niveau inédit de connectivité et de collaboration parmi les membres de la haute direction. À l'échelle mondiale, les répondants provenant d'organisations où les hauts dirigeants prennent part à des travaux interdépendants à long terme étaient les plus susceptibles de prévoir une croissance de 10 % ou plus au cours de l'année à venir. Malheureusement, seulement 30 % des répondants canadiens

(27 % mondialement) ont affirmé que « les hauts dirigeants participent régulièrement à des travaux interdépendants à long terme ». Cela dit, près de 40 % d'entre eux (43 % mondialement) ont indiqué que, même s'ils gèrent leurs fonctions de manière indépendante, ils collaborent afin d'échanger des idées ou de régler des problèmes. Il est évident que les leaders doivent s'engager à divers niveaux pour prétendre au titre d'entreprise sociale.



Un comportement d'entreprise sociale nécessite un niveau inédit de connectivité et de collaboration au sein de la haute direction.

## Le pouvoir de l'individu

### Des Canadiens de plus en plus influents

La relation entre les employeurs canadiens et leurs employés évolue. Compte tenu de la croissance du pouvoir individuel, dans un environnement de plus en plus transparent où les gens peuvent facilement obtenir et échanger de l'information au sujet des organisations, il est plus important que jamais d'être à l'écoute des besoins de la main-d'œuvre et d'y répondre. Seulement 57 % des travailleurs canadiens éprouvent un sentiment de loyauté envers leur employeur, bien en deçà de la moyenne mondiale, qui se situe à 70 %<sup>3</sup>. Afin d'attirer et de conserver les meilleurs employés, les leaders doivent s'efforcer de comprendre et de respecter les attentes des travailleurs.

Par exemple, étant donné la population diversifiée du Canada, le fait de soutenir les différentes attentes de notre main-d'œuvre revêt une importance grandissante. L'inclusion va de soi lorsque 47 % des membres de la génération Y considèrent la diversité et l'inclusion comme des critères de recherche d'emploi importants<sup>4</sup>. En plus d'attirer des talents, les entreprises inclusives sont plus susceptibles de croître plus rapidement, d'investir dans la R&D et d'adopter une vision mondiale<sup>5</sup>.

Par ailleurs, les technologies perturbatrices telles que l'IA et l'automatisation transforment la nature du travail et, par conséquent, de la main-d'œuvre et du

milieu de travail. De nouveaux segments de main-d'œuvre (comme l'économie à la tâche et la main-d'œuvre occasionnelle) s'imposent de plus en plus. Les leaders devront tisser des liens avec ce plus vaste écosystème de main-d'œuvre. Les participants au sondage de cette année s'attendent à ce que leur organisation ait davantage recours à une main-d'œuvre non traditionnelle au cours des deux prochaines années, et 43 % des participants canadiens prévoient d'avoir davantage recours à des travailleurs contractuels d'ici 2020. Par ailleurs, ils prévoient d'utiliser plus de pigistes et de travailleurs occasionnels, dans une proportion de 25 % et de 20 %, respectivement.



En tant qu'entreprise sociale, il faut être à l'écoute des besoins des employés et de tout l'écosystème de la main-d'œuvre, investir dans ces besoins et les gérer activement.

Apprenez-en davantage sur les tendances connexes en lisant le rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2018* (disponible en anglais seulement) :

- [Écosystème de la main-d'œuvre : la gestion au-delà de l'entreprise](#)
- [Nouvelles récompenses : personnalisées, agiles et globales](#)
- [De la carrière à l'expérience : un parcours renouvelé](#)

## L'incidence sociale

### Au Canada, être une entreprise sociale est un choix judicieux et intelligent

Les critères de la réussite organisationnelle sont en train de changer : 86 % des membres de la génération Y croient que la réussite d'une entreprise ne devrait pas être évaluée uniquement en fonction de son rendement financier<sup>6</sup>. Aujourd'hui, la réussite repose aussi sur des facteurs comme la raison d'être, la viabilité, l'inclusion et l'incidence sociale. Par exemple, selon une étude, 68 % des Canadiens privilégieraient un emploi dans un milieu où la culture est fortement axée sur le bénévolat<sup>7</sup>.

Les gens se tournent vers les organisations pour combler un vide à l'égard de leurs

préoccupations sociales. Les organisations canadiennes sont en bonne posture pour assumer cette responsabilité, car elles jouissent d'un degré de confiance élevé : les entreprises dont le pays d'origine est le Canada sont celles qui inspirent le plus confiance au monde, à raison de 68 % selon le Baromètre de confiance d'Edelman<sup>8</sup>. Même si nous accordons une grande confiance au milieu des affaires, et que 78 % des participants canadiens au sondage estiment que le statut d'entreprise socialement responsable et l'incidence sociale sont des facteurs importants, seulement 16 % des participants canadiens

indiquent que la responsabilité sociale est une priorité qui se reflète dans la stratégie organisationnelle. Dans le but de devenir une entreprise sociale, une organisation doit jouer un plus grand rôle social dans la vie de ses employés et de la collectivité, ce qu'elle peut faire en répondant aux besoins des employés, en favorisant une saine culture entre ses murs, et en ayant une incidence élargie hors de ses murs.

En tant qu'entreprise sociale, il faut jouer un rôle par rapport aux enjeux de société au-delà de l'organisation.



Apprenez-en davantage sur les tendances connexes en lisant le rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2018* (disponible en anglais seulement) :

- [Retombées de la longévité : le travail à une époque où l'on vit jusqu'à 100 ans](#)
- [Responsabilité sociale et incidence : le miroir de la société](#)
- [Mieux-être : une stratégie et une responsabilité](#)

## La technologie

### Comment les entreprises canadiennes peuvent stimuler le changement

La technologie offre des possibilités de repenser le travail, d'améliorer la connectivité et la collaboration, et de favoriser la croissance inclusive. Il s'agit d'un enjeu important pour le Canada. La plupart des dirigeants d'entreprise au Canada, soit 88 %, indiquent qu'ils mettent l'accent sur le recours à la technologie pour réussir, en permettant à leurs employés de collaborer entre eux, peu importe le lieu physique où ils se trouvent<sup>9</sup>. De plus, les deux tiers des participants canadiens au sondage de cette année ont indiqué que l'intégration des talents, de l'IA et de la robotique était un aspect important.

Heureusement, le Canada se distingue dans ce domaine. Il possède un robuste secteur technologique, ainsi qu'une main-d'œuvre très compétente et éduquée, qui est en mesure de propulser ce secteur vers de nouveaux sommets. Les carrefours d'innovation technologique régionaux, comme le sud-ouest de l'Ontario, témoignent de l'engagement du Canada à investir dans une économie axée sur les connaissances et les technologies.

Quoi qu'il en soit, les entreprises canadiennes ne peuvent pas se fier uniquement à la position enviable du pays.

Même si les leaders adoptent la technologie, le rythme auquel les nouvelles technologies apparaissent est supérieur au rythme de leur adoption par les organisations. Pour profiter de l'excellent secteur technologique canadien, les organisations devront déterminer comment travailler de pair avec les nouvelles technologies (telles que l'IA et la robotique) et comment les utiliser pour relier divers segments de main-d'œuvre provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Par ailleurs, les leaders devront demeurer à l'affût des répercussions imprévues de la technologie.

En tant qu'entreprise sociale, il faut tirer parti de la technologie et des occasions qu'elle offre pour le travail et la connectivité, tout en gérant les risques qu'elle présente.



**Apprenez-en davantage sur les tendances connexes en lisant le rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2018* (disponible en anglais seulement) :**

- [IA, robotique et automatisation : aux côtés des humains](#)
- [Lieu de travail hyperconnecté : synonyme de gains de productivité?](#)
- [Données sur les talents : allons-nous trop loin?](#)

## Importance et degré de préparation pour les 10 tendances en capital humain

	Canada		Mondial	
	Pourcentage du nombre total de réponses		Pourcentage du nombre total de réponses	
	Importance	Degré de préparation	Importance	Degré de préparation
Mieux-être	86 %	43 %	84 %	49 %
Haute direction harmonieuse	86 %	44 %	85 %	46 %
De la carrière à l'expérience	84 %	27 %	84 %	37 %
Lieu de travail hyperconnecté	83 %	36 %	82 %	45 %
Données sur les talents	82 %	35 %	85 %	42 %
Responsabilité sociale et incidence	78 %	48 %	77 %	51 %
Nouvelles récompenses	69 %	27 %	77 %	37 %
IA, robotique et automatisation	66 %	22 %	72 %	31 %
Retombées de la longévité	58 %	27 %	69 %	34 %
Écosystème de la main-d'œuvre	56 %	21 %	65 %	30 %

Source : Sondage *Tendances mondiales en capital humain* de Deloitte, 2018

# Être une entreprise sociale demande du courage



**Pour que le Canada devienne un chef de file dans la création de l'entreprise sociale, les organisations canadiennes et leurs dirigeants devront faire preuve de courage. Les leaders devront travailler en collaboration pour atteindre leurs objectifs d'affaires et financiers, tout en assumant leur responsabilité sociale à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ils devront être à l'écoute des tendances qui façonnent le monde d'aujourd'hui, investir dans ces tendances et les gérer activement.**

Selon le rapport de Deloitte intitulé *L'avenir appartient aux plus audacieux*, la plupart des entreprises canadiennes manquent de courage. Seulement 11 % des entreprises canadiennes interrogées peuvent être considérées comme vraiment courageuses, même si 30 % d'entre elles étaient sur le point de le devenir. Qu'est-ce que le courage et comment les entreprises canadiennes peuvent-elles le cultiver? Deloitte a établi les cinq éléments clés du courage : prendre des risques calculés, remettre en question le statu quo, commencer par vous-même, unir pour inclure et faire ce qui est juste<sup>10</sup>.

En ayant le courage de devenir des entreprises sociales, les organisations peuvent non seulement veiller à leur bénéfice net, mais aussi se distinguer en créant une organisation dont les employés sont fiers et qui peut avoir des retombées positives sur ses collectivités et le reste du monde.



# Personnes-ressources

## Amir Rahnema

Associé

Leader mondial, Design organisationnel  
arahnema@deloitte.ca  
416-775-7178

## Karen Pastakia

Associée

Capital humain, Stratégies de gestion des talents  
kapastakia@deloitte.ca  
416-601-5286

## Jeff Moir

Associé

Leader national, Capital humain  
jmoir@deloitte.ca  
416-601-5768

## Kathy Woods

Associée

Leader nationale, Services des talents  
kawoods@deloitte.ca  
416-202-2793

## Kate Morican

Associée

Capital humain, Changement stratégique  
kmorican@deloitte.ca  
613-786-7598

## Pascal Ocean

Associé

Capital humain, Transformation des RH  
poccean@deloitte.ca  
514-393-5161

# Deloitte.

## [deloitte.ca/tendancescapitalhumain2018](https://deloitte.ca/tendancescapitalhumain2018)

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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 le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 18-5673M