

Deloitte.
Insights



Nouveaux principes de base pour un monde sans frontières

TENDANCES MONDIALES EN CAPITAL HUMAIN DE 2023
DE DELOITTE

Les professionnels du capital humain de Deloitte s'appuient sur la recherche, l'analyse et les connaissances du secteur pour aider les entreprises à concevoir et à exécuter des programmes de ressources humaines, de talents, de leadership et de changement, ainsi que des programmes à l'échelle organisationnelle, qui maximisent leur rendement en maximisant le rendement des membres de leur équipe. Pour en savoir plus, visitez la section « Capital humain » du site [deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Contents

Prologue	2
Introduction	3
Redéfinir le problème : penser comme un chercheur	
Composer avec la disparition des postes	11
Dynamiser l'incidence humaine grâce à la technologie	19
Activer l'avenir du lieu de travail	27
Définir un nouveau parcours : créer la relation en collaboration	
Négocier les données sur la main-d'œuvre	35
Tirer parti du pouvoir d'agir des travailleurs	44
Exploiter l'écosystème de la main-d'œuvre	54
Concevoir pour avoir une incidence : donner la priorité aux résultats humains	
Prendre des mesures audacieuses pour obtenir des résultats équitables	63
Améliorer la dimension humaine du développement durable	73
Concentrer les efforts sur le risque humain	82
Réussir dans un monde sans frontières	91



Prologue

EN 2020, DANS le prologue du 10e rapport annuel Tendances mondiales en capital humain de Deloitte, nous avons fait le bilan de la décennie précédente, qui avait été caractérisée par des « nouveautés » et des changements exponentiels. Nous avons publié ce rapport en mai 2020, au plus fort d'une pandémie mondiale qui marquerait le début d'une nouvelle série de perturbations dans le monde du travail.

En ce début d'année 2023, nous sortons de la phase de réaction initiale à la pandémie, mais les lieux de travail continuent de changer à un rythme effréné. La perception que la croissance économique ralentit, les craintes d'une récession imminente et la hausse du coût de la vie exercent une pression accrue sur les organisations et leurs dirigeants afin qu'ils fassent plus avec moins. Parallèlement, les tendances mondiales en matière de talents, qui comprennent un marché du travail effervescent, la montée du capitalisme participatif et les changements dans la composition de la

main-d'œuvre, remettent en question les fondements mêmes de nos façons de travailler, de nos lieux de travail et de la raison d'être du travail.

Apprenez-en davantage sur l'incidence de sept changements au sein des organisations et de la société sur l'évolution des objectifs organisationnels relatifs au capital humain en lisant [The journey to 2030](#).

Tout en ayant hâte d'entrer dans la prochaine décennie, nous gardons à l'esprit les leçons tirées des dernières années, notamment la façon dont les réalités du monde des affaires peuvent changer en un instant. Quand il est impossible de revenir en arrière ou de reprendre le cours normal des affaires, les organisations et les travailleurs doivent cheminer ensemble dans le nouveau contexte en s'appuyant sur un nouvel ensemble de principes de base pour naviguer dans un monde sans frontières.



Introduction

Nouveaux principes de base pour un monde sans frontières

LE SIÈCLE DERNIER a été marqué par une vision mécaniste du travail. Nous partions du principe que le travail était fixe et reproductible, facilement organisé en tâches distinctes et regroupées au sein de postes bien définis. Les initiatives de transformation mettaient l'accent sur les coûts et la productivité, et visaient à obtenir les mêmes résultats en utilisant des méthodes plus rapides et plus efficaces. Cependant, au cours des dernières années, ces modèles ont été bouleversés lorsque les organisations et les travailleurs se sont heurtés à des niveaux inégaux de discontinuité et de perturbation.

« Au début de la pandémie de COVID-19, tout le monde pensait que ce serait fini dans six mois et qu'il suffisait d'attendre que la tempête passe. Mais nous avons très rapidement compris qu'il ne s'agissait pas d'une crise de courte durée et que nous devons repenser du tout au tout ce que le travail signifie, les lieux où il est accompli et la façon de diriger les travailleurs dans un environnement différent. »

— Terry Shaw,
président et chef de la direction, AdventHealth

Les frontières que nous considérions jadis comme faisant partie de l'ordre naturel des choses, comme celles qui organisaient le travail en processus clairement définis, classaient les emplois et les confinaient à l'intérieur de l'organisation, permettaient le travail uniquement sur les lieux physiques et orientaient les décisions des organisations en fonction de l'actionnariat et du résultat net, tombent une à une. Les organisations se retrouvent donc dans un nouveau contexte où les limites traditionnelles qui structuraient et ordonnaient les choses disparaissent, et où elles sont autorisées à expérimenter, à tester et à innover pour établir de nouveaux principes de base. Quant aux travailleurs, leur engagement envers l'organisation évolue, ce qui ouvre la voie à une coopération et à une création collaborative accrues et plus pertinentes.

« Bon nombre des limites qui structuraient le travail n'existent plus. Et celles qui restent sont largement axées sur la dynamique humaine et la façon dont les gens interagissent avec le travail et s'engagent professionnellement. »

— Chris Ernst, chef de l'apprentissage, Workday

Lorsque les limites s'estompent, l'être humain se sent instinctivement dépassé ou incertain. Dans le plus récent sondage mondial sur les tendances en capital humain de Deloitte, 10 000 répondants ont

affirmé que le fait d'être dépassés par le trop grand nombre de changements simultanés est l'obstacle nuisant le plus à l'atteinte des objectifs organisationnels. Cependant, la dissolution de ces frontières crée de nouvelles occasions pour les organisations et les travailleurs qui sont prêts à changer radicalement leur façon d'agir. Plutôt que de réagir simplement aux stimuli du marché en déployant de nouvelles stratégies en fonction des catégories et des limites du passé, les organisations et les travailleurs doivent remettre en question les anciennes hypothèses et adopter une nouvelle série de principes fondamentaux adaptés au monde dynamique et sans frontières qui se dessine plutôt qu'au monde stable et compartimenté d'hier.

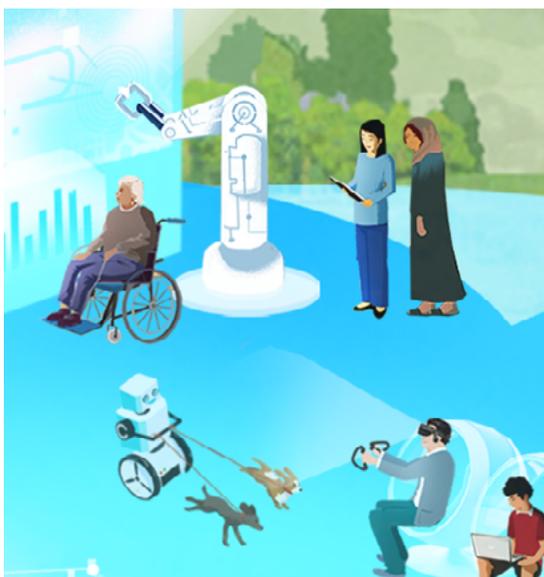
Ces nouveaux principes de base forcent les organisations et les travailleurs à redéfinir le problème en pensant comme un chercheur pour élaborer les stratégies d'affaires et de main-d'œuvre, et en traitant chaque nouvel obstacle comme une expérience fascinante qui leur permet d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer. Ils les incitent à concevoir un parcours différent et à *créer leur relation en collaboration* pour redéfinir leur mission et leur capacité d'innovation et de réinvention. Ils les amènent aussi à axer la conception sur l'incidence, à *donner la priorité aux résultats humains* et à adopter une approche où les stratégies sont conçues par des humains, pour des humains.

Redéfinir le problème : penser comme un chercheur

Pour réussir dans un monde où les frontières ont disparu, les organisations et les travailleurs doivent aiguïser leur curiosité, aborder chaque décision comme une expérience visant à accélérer les résultats et générer de nouvelles perspectives. Pour se distinguer et faire des gains, ils devront cesser de croire qu'ils ont toujours la bonne réponse du premier coup, et être en mesure de remettre en cause les idées reçues, d'agir avec humilité et empathie et d'apprendre des nouvelles données pour apporter le plus rapidement possible les améliorations nécessaires. Notre sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 indique que 59 % des répondants prévoient se concentrer sur leur réinvention au cours des deux à quatre prochaines années, cette proportion ayant doublé par rapport au sondage réalisé avant la pandémie (dont les résultats ont paru en 2021).¹

« Nous avons donné à nos équipes la permission d'essayer de nouvelles choses et de tirer rapidement des leçons de leurs échecs afin de progresser. Nous avons ainsi pu créer plusieurs nouvelles initiatives et stratégies. »

— Olesea Azevedo,
chef des ressources humaines, AdventHealth



Trois des tendances présentées dans le présent rapport abordent la nécessité, pour les organisations et les travailleurs, de *penser comme un chercheur*.

- **Composer avec la disparition des postes.** Les limites qui distinguaient un poste d'un autre, regroupaient les tâches et classaient les travailleurs en leur confiant des fonctions et des responsabilités restreintes sont devenues un frein qui empêche d'accéder à des avantages comme l'innovation et l'agilité. Beaucoup d'organisations expérimentent en se fondant sur les compétences, plutôt que les postes, pour prendre des décisions concernant la main-d'œuvre. Lorsqu'ils ne sont plus confinés à un poste, les travailleurs ont la possibilité de mieux utiliser leurs compétences, leurs expériences et leurs intérêts afin que l'organisation et sa main-d'œuvre obtiennent de meilleurs résultats.
- **Dynamiser l'incidence humaine grâce à la technologie.** La frontière qui sépare les humains et les technologies en deux forces distinctes s'estompe de plus en plus à mesure que de nouvelles technologies sont intégrées au milieu de travail dans le but non seulement d'automatiser et d'augmenter le travail accompli par les humains, mais aussi d'améliorer le rendement des humains et des équipes. Les organisations avant-gardistes explorent déjà des façons d'utiliser la technologie afin d'encourager les humains à donner le meilleur d'eux-mêmes et à faire un meilleur travail.
- **Activer l'avenir du lieu du travail.** Les progrès technologiques, qu'ils soient numériques ou virtuels, et le rôle émergent du métavers redéfinissent la notion voulant que le lieu de travail soit un espace physique. La croissance de l'interconnectivité et la frontière de plus en plus floue entre le travail à domicile et au bureau offrent aux organisations une occasion unique d'expérimenter avec la façon dont le travail est accompli plutôt qu'avec le lieu où il est effectué. Le lieu et la modalité deviennent secondaires par rapport aux besoins du travail et des travailleurs.

Définir un nouveau parcours : créer la relation en collaboration

Pour réussir, les organisations et les travailleurs doivent apprendre à s'orienter ensemble dans ce nouveau territoire et à collaborer à la création de nouvelles règles, de nouvelles frontières et d'une nouvelle relation. Pour ce faire, les modèles de propriété et la valeur qu'on accorde à cette dernière doivent changer. Les organisations doivent abandonner leurs anciennes illusions de contrôle total et reconnaître le rôle qu'elles jouent au sein d'écosystèmes vivants et évolutifs dans lesquels les travailleurs exercent plus d'influence, assument de plus grandes responsabilités à l'égard des résultats organisationnels et sociétaux, et travaillent avec l'organisation pour évoluer.

« Nous transformons notre fonction des RH. Nous nous demandons maintenant comment nous pouvons créer en collaboration. Nous voulons inclure les utilisateurs et les travailleurs dans notre processus décisionnel afin que l'être humain soit au cœur de tout ce que nous concevons. »

— Leader mondial des RH,
entreprise de services financiers

Selon le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, les organisations dont les travailleurs participent davantage à la conception et à la mise en œuvre des changements organisationnels sont plus susceptibles d'obtenir des résultats positifs. Plus particulièrement, celles qui créent en collaboration avec leurs travailleurs ont affirmé qu'elles avaient 1,8 fois plus de chances que leurs pairs d'avoir une

main-d'œuvre hautement engagée, 2 fois plus de chances d'être innovatrices, et 1,6 fois plus de chances d'être en mesure d'anticiper les changements et de s'y adapter efficacement.

Trois des chapitres de notre rapport décrivent de quelle manière les organisations et les travailleurs doivent *créer leur relation en collaboration* :

- **Négocier les données sur la main-d'œuvre.** La frontière entre les droits de propriété de l'organisation et des travailleurs, qui délimitent les catégories binaires des données appartenant au travailleur et de celles appartenant à l'organisation, devient de moins en moins pertinente. Par ailleurs, les discussions portent de plus en plus sur la nature des données sur la main-d'œuvre, la transparence de ces données et les avantages mutuels des perspectives qui en sont extraites, des aspects qui font de ces données une nouvelle monnaie d'échange.”
- **Tirer parti du pouvoir d'agir des travailleurs.** Les modèles traditionnels de travail, de main-d'œuvre et de milieu de travail dans lesquels l'organisation est apparemment la seule autorité décisionnelle sont abandonnés à mesure que les travailleurs demandent des tâches plus pertinentes, des modèles de milieu de travail flexibles et des cheminements de carrière plus personnalisés. Jadis considéré comme une menace, le pouvoir d'agir des travailleurs motive maintenant les organisations à explorer des façons d'utiliser la motivation des travailleurs et la création collaborative pour améliorer et mutualiser les résultats.

- **Exploiter l'écosystème de la main-d'œuvre.** Même si les écosystèmes de la main-d'œuvre diversifiés procurent d'énormes avantages, de nombreuses organisations demeurent fidèles à leurs modèles de recrutement et de gestion des talents parce qu'elles ne permettent pas aux travailleurs de tous types (travailleurs à la tâche, pigistes, contractuels, employés, etc.) de se prononcer sur l'endroit où ils travaillent, leur façon de travailler et les personnes pour qui ils travaillent. Les organisations qui adaptent plutôt leurs stratégies et leurs pratiques à la réserve de talents du monde réel, qui est beaucoup plus complexe et comprend de plus en plus de travailleurs non traditionnels, auront accès aux compétences et aux expériences nécessaires pour accélérer leur croissance, leur capacité d'innovation et leur agilité.

Ces nouveaux modèles de participation nécessitent des changements importants à la façon dont de nombreuses organisations travaillent actuellement. Il n'est donc pas surprenant que les organisations soient mal préparées à adopter des tendances qui impliquent la création collaborative avec les travailleurs. D'après notre sondage, seulement 19 % des organisations se disent très bien préparées au partage de la propriété des données, 17 %, au pouvoir d'agir des travailleurs, et 16 %, aux écosystèmes de la main-d'œuvre. Elles devront absolument combler ces lacunes en matière

de préparation pour profiter de l'innovation et de l'amélioration des résultats individuels, organisationnels et sociétaux que ces tendances peuvent apporter.

Concevoir pour avoir une incidence : donner la priorité aux résultats humains

Le dernier principe de base sur lequel repose le nouveau monde sans frontières concerne les aspirations collectives. Les organisations doivent avoir une incidence non seulement sur leur organisation, leurs travailleurs et leurs actionnaires, mais aussi sur l'ensemble de la société. Plus de la moitié des organisations sondées cette année aspirent à cultiver de meilleures relations avec la société dans laquelle elles travaillent et disent que l'entreprise sociale, telle qu'elle est définie dans le rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2018 de Deloitte*, demeure une force déterminante dans le monde du travail.

Il ne suffit plus d'élaborer des programmes ponctuels qui créent de la valeur en périphérie d'enjeux importants comme le climat, l'égalité ou le risque humain; ces enjeux sont essentiels pour que l'organisation puisse prospérer dans le nouvel univers du travail. Dans l'édition 2023 du sondage mondial sur les tendances en capital humain de



Deloitte, plus de 80 % des organisations ont répondu que la mission de l'organisation, les enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), le développement durable, et la confiance sont leurs plus grandes priorités.

Trois des chapitres de notre rapport décrivent comment les organisations et les travailleurs *donnent la priorité aux résultats humains* :

- **Prendre des mesures audacieuses pour obtenir des résultats équitables.**

L'utilisation de la diversité comme critère de mesure cède le pas à l'idée que les organisations doivent plutôt considérer la diversité, l'équité et l'inclusion comme des résultats à obtenir. Ces résultats sont axés sur l'équité dans la façon dont les organisations accèdent aux talents, l'habilitation des talents au moyen de programmes, de méthodes et d'outils de perfectionnement, et la façon de promouvoir les talents à tous les niveaux de l'organisation. Les organisations devront rendre compte davantage de leur capacité à obtenir des résultats équitables qui favorisent l'atteinte d'objectifs sociétaux globaux que de leurs activités et de leurs efforts.

- **Rehausser la dimension humaine du développement durable.** La frontière qui distingue l'organisation comme une entité entièrement autonome, dont les intérêts peuvent être séparés de ceux de l'ensemble de la société, s'estompe peu à peu. Les organisations sont de plus en plus pressées par les gouvernements, les coalitions mondiales, leurs collectivités et, surtout, leur main-d'œuvre actuelle et future, de s'attaquer aux enjeux de développement durable. Leur personnel les exhorte à transcender la rhétorique du développement durable pour se concentrer davantage sur l'obtention de résultats observables. Elles doivent donc mettre l'accent

sur les éléments humains, qui ont été largement absents de leurs stratégies et de leurs actions jusqu'ici, en faisant du développement durable une partie intégrante de la main-d'œuvre et du travail.

- **Concentrer les efforts sur le risque humain.** Traditionnellement, les organisations avaient une vision étroite du risque humain se résumant aux risques que les travailleurs représentent pour l'organisation. Dans le nouveau contexte, elles doivent cesser de considérer le risque humain uniquement sur les plans de la conformité et de la présentation de l'information, et déterminer à la fois l'incidence d'un vaste ensemble de risques sur les humains et les effets des humains sur ces risques. Comme ces risques peuvent avoir des répercussions considérables sur la viabilité à long terme de l'organisation, ils doivent être parfaitement compris par tous les dirigeants et suivis de près par le conseil d'administration.

Réussir dans un monde sans frontières

Pour les organisations qui appliquent bien ces principes, le nouveau monde sans frontières offre des possibilités infinies, sans chaos ni confusion. Une fois les anciennes frontières transformées, puis éliminées, les organisations et les travailleurs pourront appliquer ces principes de base pour élaborer de nouvelles lignes directrices, augmenter l'autonomie, imaginer de nouvelles possibilités, et offrir une valeur mutuelle à l'organisation, à la main-d'œuvre et à la société. À cette fin, elles devront changer leur mentalité, délaisser les modèles d'exploitation du travail, de la main-d'œuvre et du lieu de travail du passé, et se tourner vers un avenir plus fluide et plus humain, axé sur la rapidité, l'agilité, l'expérimentation et l'innovation.

« Une autre façon de définir cette frontière serait de parler de nouveau territoire. Ce territoire convoité est le lieu où une entité ou une organisation saisit les occasions les plus inédites, les plus innovantes et les plus créatrices de valeur. Le principal défi, qui est aussi une occasion, consiste à recadrer notre conception des frontières afin de les voir non seulement comme des barrières qui créent des limites et des contraintes, mais aussi comme une source de nouvelle valeur, d'innovation et de créativité. »

— Chris Ernst, chef de l'apprentissage,
Workday

De nouvelles compétences en leadership sont nécessaires à tous les niveaux de l'organisation afin de mobiliser les travailleurs et les équipes pour fournir de nouveaux résultats. Pourtant, seulement 23 % des organisations ayant participé au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte affirment que leurs dirigeants possèdent les compétences nécessaires pour composer avec un monde en perturbation. Elles citent comme exemple de problème la capacité des dirigeants à gérer l'évolution de la main-d'œuvre : moins de 15 % d'entre elles considèrent que ceux-ci sont très bien préparés à diriger de façon inclusive une main-d'œuvre en expansion ou à tenir compte des risques sociétaux et environnementaux plus larges lorsqu'ils prennent des décisions concernant la main-d'œuvre. La conception et l'exécution du

travail sont aussi problématiques pour les répondants, car pour seulement 16 % d'entre eux, leurs dirigeants sont très bien préparés à utiliser la technologie pour améliorer les résultats du travail et le rendement des équipes, et seulement 18 % affirment que leurs dirigeants sont très bien préparés à concevoir le modèle du milieu de travail qui convient à leur organisation.

Une nouvelle forme de leadership sera nécessaire. Elle devra mettre l'accent sur les lieux où le travail est effectué et la façon dont il est exécuté, ainsi que sur la mentalité à adopter pour que le travail progresse. Plus précisément, vous devrez :

- utiliser l'expérimentation pour concevoir de meilleures solutions, favoriser l'apprentissage et accélérer la création de valeur;
- cultiver des relations approfondies et durables avec les travailleurs dans l'ensemble de votre écosystème en utilisant la création collaborative;
- rendre votre processus décisionnel plus ouvert pour comprendre toutes les conséquences de vos décisions sur la dimension humaine.

Les organisations qui font équipe avec leur main-d'œuvre et expérimentent ce qui est possible seront en mesure de créer des modèles de travail durables, de rendre le travail meilleur pour les humains et les humains meilleurs au travail^{MC}.

Notes de fin

1. Jeff Schwartz et al., *Tendances mondiales en capital humain de 2021 – Introduction : L'entreprise sociale dans un monde déstabilisé*, Deloitte Insights, 9 décembre 2020.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier **Olesea Azevedo** (AdventHealth), **Terry Shaw** (AdventHealth) et **Chris Ernst** (Workday) pour leur contribution à ce chapitre.



Composer avec la disparition des postes

Se concentrer sur les compétences plutôt que les postes pour jumeler les travailleurs au travail

Chapitre corédigé par Karen Weisz

Depuis le début de l'ère industrielle, le poste est l'unité structurante du travail et de la gestion de chaque aspect du travail. C'était une approche logique, car les changements organisationnels étaient lents, et le travailleur n'était qu'un engrenage de la machine industrielle. Dans le contexte actuel, la solution consiste à adopter une approche axée sur les compétences pour gérer le travail et les travailleurs et favoriser l'agilité organisationnelle et l'autonomie des travailleurs, tout en permettant l'exécution du travail à l'extérieur des limites imposées par les postes.

LA NOTION DE *poste*, soit un ensemble prédéfini de responsabilités fonctionnelles attribuées à un travailleur donné, est tellement ancrée dans les modalités d'exploitation des organisations qu'il est difficile d'imaginer une autre façon de gérer le travail et les travailleurs. Or, de nombreuses organisations reconnaissent que cette conception traditionnelle n'est pas adaptée à un monde du travail sans frontières. Notre [sondage auprès d'organisations axées sur les compétences](#) révèle que selon seulement

19 % des dirigeants et 23 % des travailleurs, le poste est la meilleure façon de structurer le travail. Un nombre croissant d'organisations commencent donc à concevoir le travail en dehors des limites imposées par les postes, c'est-à-dire à transformer radicalement la gestion de la main-d'œuvre en fondant de plus en plus les décisions touchant le travail et la main-d'œuvre sur les compétences plutôt que sur les définitions de poste, les titres ou les diplômes.

Cette transformation est attribuable à plusieurs facteurs interreliés :

Pression de la performance. Trente pour cent des répondants à notre sondage¹ auprès d'organisations axées sur les compétences disent que leur organisation ne parvient pas à jumeler efficacement les talents au travail. Une approche fondée sur les compétences permet de stimuler la productivité, l'efficacité et l'efficacité par un meilleur appariement des travailleurs avec le travail qui correspond à leurs compétences et à leurs capacités, notamment leurs compétences techniques, leurs habiletés non techniques ou humaines et leurs compétences futures dans des domaines connexes. Les organisations qui adoptent efficacement cette approche peuvent libérer le potentiel des travailleurs afin qu'ils procurent plus de valeur, et elles ont 52 % plus de chances d'être innovatrices².

L'agilité nécessaire. Soixante-trois pour cent des dirigeants d'organisation affirment que les travailleurs participent surtout à des travaux d'équipe et à des projets qui se situent à l'extérieur de la description actuelle de leur poste. De plus, 81 % d'entre eux disent que le travail est de plus en

plus accompli sans égard aux frontières fonctionnelles. Une approche axée sur les compétences améliore l'agilité organisationnelle en permettant de déployer ou de redéployer rapidement les travailleurs sur la seule base de leurs compétences et du travail à faire, sans tenir compte du titre de leur poste ou de leur unité fonctionnelle. Les organisations qui adoptent une telle approche ont 57 % plus de chances d'être agiles³.

Pénurie de talent. L'affectation du travail en fonction des compétences contribue à atténuer les pénuries de talents, car elle repose sur une vision plus globale du travail que les gens sont capables de faire plutôt que d'appliquer des limites artificielles aux talents disponibles en ne tenant compte que des personnes ayant des parcours et des antécédents professionnels particuliers. Elle permet aussi aux organisations de diminuer ces pénuries en comblant les lacunes par des ressources internes plutôt que d'externaliser le travail. Les organisations qui ont une approche axée sur les compétences sont 107 % plus susceptibles d'affecter efficacement leurs talents et ont 98 % plus de chances de conserver les employés performants et d'être reconnues comme un excellent lieu de travail pour progresser et se perfectionner⁴.

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- votre organisation consacre trop de temps à adapter ses descriptions de postes à l'évolution du travail;
- vos meilleurs talents partent parce qu'ils n'ont pas d'options de perfectionnement adéquates pour acquérir des compétences complémentaires;
- vous avez de la difficulté à recruter des talents parce que vous accordez trop d'importance aux diplômes et aux postes occupés précédemment par rapport aux compétences et à l'adéquation potentielle des candidats avec les priorités émergentes de l'organisation;
- des candidats prometteurs et diversifiés sont écartés de votre réserve de talents en raison de leurs antécédents professionnels a priori inadéquats;
- vos employés peinent à trouver de nouvelles occasions à saisir en dehors de leurs unités d'affaires cloisonnées.

Accent accru sur les résultats équitables.

Une approche axée sur les compétences aide aussi à promouvoir la diversité et l'équité en milieu de travail. Selon le sondage auprès d'organisations axées sur les compétences, 75 % des dirigeants disent que l'embauche, la promotion et le déploiement des personnes en fonction de leurs compétences (plutôt que de leurs années d'expérience, de leurs antécédents professionnels ou de leur réseau) peuvent contribuer à démocratiser et à améliorer l'accès aux occasions⁴. Par exemple, Merck et IBM font partie d'une coalition appelée OneTen qui s'engage à embaucher un million de personnes noires n'ayant pas de baccalauréat, à rehausser et à actualiser leurs compétences et à les promouvoir en adoptant une approche axée sur les compétences⁵.

Lacunes dans le degré de préparation

Dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, 93 % des répondants ont affirmé qu'il est important ou très important pour le succès de leur organisation d'abandonner l'affectation du travail en fonction des postes. Cependant, seulement 20 % croient que leur organisation est très bien préparée à relever ce défi, ce qui représente la plus importante lacune dans le degré de préparation pour l'ensemble des tendances abordées durant le sondage (figure 1).

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation à une approche axée sur les compétences

Il est important ou très important pour le succès de mon organisation d'abandonner l'affectation du travail en fonction des postes

93 %

Nous sommes très bien préparés à faire la transition des postes vers les compétences

20 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023.

Qu'est-ce qui retient les organisations? Selon notre sondage auprès d'organisations axées sur les compétences, le principal défi/obstacle est la persistance de certaines mentalités et pratiques, citée par 46 % des dirigeants d'affaires et des RH comme l'un des trois principaux obstacles empêchant l'organisation de faire la transition des postes vers les compétences. Le problème n'est pas la technologie, car seulement 18 % classent les lacunes en matière de technologies efficaces liées aux compétences dans les 3 principaux obstacles, ce qui place cet aspect au bas de la liste des 10 choix de réponse⁶.

De nouveaux principes de base

Définir le travail en fonction des compétences requises. Plutôt que de définir le travail comme un ensemble précis de tâches et de responsabilités (regroupées au sein d'un poste), il faut l'affecter en tenant surtout compte des compétences qu'il requiert. Les organisations doivent d'abord fixer des objectifs stratégiques ou

des résultats souhaités, puis déterminer le travail qui doit être fait pour atteindre ces cibles ainsi que les compétences nécessaires pour l'accomplir.

Recueillir et analyser les données sur les compétences des travailleurs. Grâce aux récents progrès technologiques dans les domaines de l'évaluation et de l'inférence des compétences et de l'analytique propulsée par l'intelligence artificielle (IA) et aux périodes d'essai en direct permettant d'évaluer des candidats externes, les organisations ont accès à plus de données sur les compétences professionnelles. D'autres technologies peuvent être utilisées pour répertorier les compétences des travailleurs existants, qui sont ensuite complétées par des données plus globales sur leurs intérêts, leurs valeurs, leurs préférences de travail et d'autres particularités.

La collecte de données sur les travailleurs peut prêter à controverse, comme nous l'expliquerons au chapitre *Négocier les données sur la main-d'œuvre*. Toutefois, notre étude semble indiquer que les travailleurs sont plus ouverts à fournir des données sur leurs compétences. Huit répondants sur 10 accepteraient que leur organisation recueille des données sur leurs *compétences et capacités démontrées*, et 7 sur 10, sur leurs *habiletés potentielles*. Qui plus est, 53 % considèrent que l'utilisation de l'IA pour extraire passivement des données pendant le travail est une pratique positive⁷.

Considérer les travailleurs sur la base de leurs compétences plutôt que de leur poste. Plutôt que de considérer les travailleurs comme de simples titulaires de postes qui accomplissent des tâches prédéfinies, il faut les voir de façon plus globale comme des personnes uniques qui possèdent un ensemble de compétences, puis les jumeler au travail qui correspond à ces

compétences. Cela signifie que le travail peut être effectué par une personne, une équipe ou un ensemble variable de ressources, chaque personne mettant à contribution ses compétences pertinentes (tout en améliorant ses habiletés actuelles et en en acquérant de nouvelles) avant d'être affectée à un autre travail lorsque ses compétences ne sont plus requises. Dans le cadre du déploiement, il est préférable de jumeler les travailleurs au travail qui concorde non seulement avec leurs compétences, mais aussi avec leurs intérêts, leurs valeurs, leurs passions, leurs objectifs de perfectionnement, leurs préférences de lieu de travail et d'autres particularités qui leur sont propres, car ils seront plus heureux et plus productifs s'ils effectuent un travail qui correspond à leur vraie nature et à ce qui est important pour eux. Cette approche les aide à maximiser leurs contributions et leur croissance personnelles. Elle leur offre aussi une expérience plus équitable et plus centrée sur l'humain, ce qui est profitable pour eux et pour la société en général.

Prendre les décisions concernant les travailleurs en fonction des compétences.

En plus d'affecter les travailleurs au travail en fonction des compétences, les organisations souhaiteront que les compétences soient au cœur de toutes les pratiques relatives à la main-d'œuvre dans l'ensemble du cycle de vie des talents, allant de l'embauche à l'avancement, en passant par la gestion du rendement et les récompenses, afin que l'accent soit mis davantage sur les compétences et moins sur les postes. Par exemple, sur le plan de l'embauche, elles évalueront les candidats en fonction de leurs compétences et de leurs capacités plutôt que de leurs diplômes et de leurs certifications. Plus du tiers des répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte disent ne pas utiliser

les compétences pour aider leurs travailleurs à exploiter pleinement leur potentiel; ils ont donc une occasion à saisir pour intégrer les compétences au cycle de vie des talents.

« Les compétences peuvent être une mesure très objective et quantifiable de la capacité et du degré de compétence. Nous sommes en mesure d'utiliser les données sur les compétences pour prendre les décisions de planification de la main-d'œuvre, en considérant une multitude d'ensembles de données différents que nous alignons sur notre stratégie d'affaires. Comme Cisco est une multinationale complexe et de grande envergure, cette stratégie nous permet d'être flexibles et de prendre des décisions très délibérées sur la planification de la main-d'œuvre. »

— Kate Driscoll, leader, Stratégies de main-d'œuvre et conception organisationnelle, Cisco⁸

Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Le service du personnel civil de l'armée américaine** se dote actuellement d'une capacité de cheminement de carrière pour ses travailleurs contractuels et ses professionnels de la logistique. Il se transforme peu à peu en organisation axée sur les compétences ayant plus de flexibilité pour répondre à l'évolution des besoins des missions et du pouvoir d'agir de ses employés, et leur permettre de mieux prendre en charge leur carrière et de rester plus longtemps dans l'armée. La nouvelle approche de cheminement de carrière permet aux dirigeants de visualiser les compétences et les préférences de l'effectif existant, plutôt que seulement les postes, d'affecter adéquatement les candidats aux possibilités d'emploi futures et d'utiliser les données sur les talents pour créer une main-d'œuvre plus résiliente et plus viable⁹.
- **Une entreprise de services financiers** a mis au point un assistant de carrière virtuel qui utilise l'IA pour explorer les compétences et les intérêts des employés et déterminer les postes leur convenant le mieux et la formation qui pourrait les aider à saisir de nouvelles occasions.
- L'entreprise de transformation de tomates **Morning Star** comprend seulement deux niveaux de direction : le président, qui prend les décisions stratégiques, et le reste du personnel. Au lieu d'avoir un titre de poste, les travailleurs créent leur propre liste de résultats escomptés et de problèmes à résoudre; l'autorité et la rémunération sont déterminées par les compétences, l'expertise et la valeur créée plutôt que par un titre de poste¹⁰. À titre d'exemple, un travailleur peut se donner comme mission personnelle de transformer les tomates en jus d'une manière hautement efficace et respectueuse de l'environnement.

La voie à suivre

FIGURE 2

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Déconstruisez le travail jusqu'à sa plus simple expression et définissez les résultats du travail en fonction des priorités d'affaires. • Répertoirez les compétences existantes dans les segments cruciaux de la main-d'œuvre. • Créez une architecture du travail qui relie le travail aux compétences plutôt qu'aux postes. • Fondez la rémunération sur les compétences recherchées plutôt que les tâches prioritaires. • Associez les compétences à l'apprentissage pour libérer le potentiel de la main-d'œuvre. • Améliorez l'accès aux talents en utilisant des critères de sélection qui privilégient les compétences plutôt que les antécédents professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développez le répertoire de compétences en misant davantage sur les besoins futurs en matière de compétences. • Définissez de vastes groupes de travail en fonction des résultats visés ou des problèmes à résoudre. • Créez un marché interne des talents permettant de jumeler les travailleurs au travail et à la formation. • Réorientez les leaders vers la gestion des résultats plutôt que des tâches inhérentes aux postes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élargissez le marché des talents en y incluant l'ensemble de l'écosystème de la main-d'œuvre (travailleurs internes et externes). • Incluez les travailleurs dans la création collaborative de leurs propres expériences de travail personnalisées. • Utilisez les compétences connexes et l'IA pour les nouveaux travaux, l'actualisation des compétences et l'avancement professionnel. • Établissez la rémunération en fonction des compétences des travailleurs et des résultats obtenus. • Transformez la gestion des talents afin que toutes les pratiques soient fondées sur les compétences.

Source : Analyse de Deloitte.

Perspectives

Une approche axée sur les compétences n'est pas une invitation à exercer un plus grand contrôle sur ce que les gens font en leur confiant des segments de travail de plus en plus petits répondant à des définitions de plus en plus étroites des compétences. Par exemple, les marchés des talents pourraient se transformer en systèmes qui dictent aux gens ce qu'ils doivent faire plutôt que de leur offrir plus de choix et d'influence concernant ce qu'ils font, ce qui pourrait anéantir leur motivation et compromettre leur croissance.

Pour prospérer, les organisations doivent s'en remettre à la capacité des travailleurs de procurer des résultats en fonction de leurs compétences, de leurs intérêts et de leur potentiel, et ne pas se fier seulement à leurs titres et à leurs antécédents professionnels. Elles doivent aussi accepter d'attribuer le travail non seulement en fonction des compétences existantes, mais aussi en fonction de compétences connexes. Les travailleurs pourront ainsi progresser dans des domaines connexes en acquérant des compétences différentes de celles qu'ils possèdent déjà, ce qui sera extrêmement bénéfique pour eux et pour l'organisation.

Les initiatives visant à adopter une approche axée sur les compétences peuvent être modestes ou carrément radicales. Certaines commencent par une classification des compétences, tandis que d'autres éliminent d'emblée la notion de poste. « Quand le programme de protection du chèque de paie (PPP) a été institué durant la pandémie, nous avons délaissé le système de postes pour nous tourner vers les compétences », a affirmé Neil Walker-Neveras, chef des talents de la M&T Bank, lors d'un entretien. « Comme nous étions au sixième rang des prêteurs aux petites entreprises des États-Unis, mais au premier rang pour la majeure partie du nord-est du pays, nous avons la responsabilité d'aider les petites entreprises

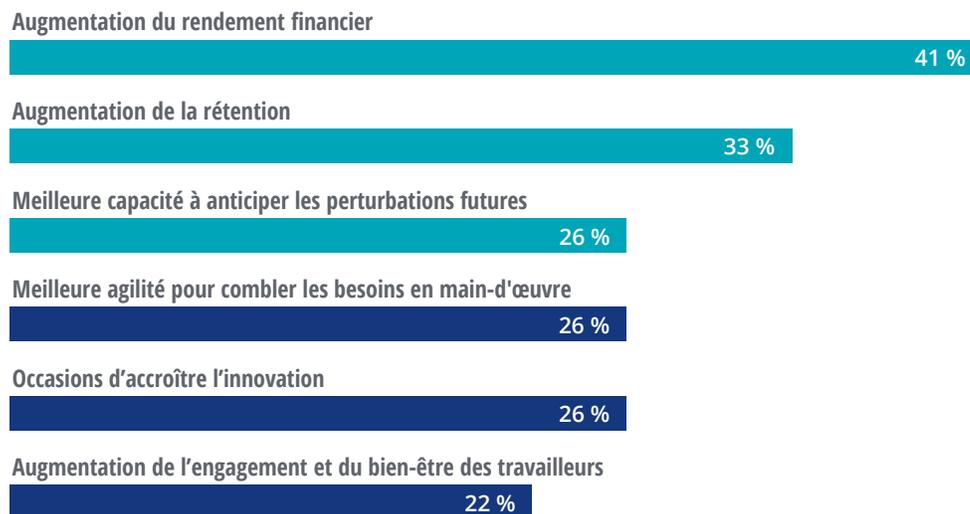
à rester viables. En misant sur les compétences plutôt que les postes, et en mobilisant rapidement les talents de manière agile, nous avons dépassé nos pairs et financé 96 % des prêts accordés à des demandeurs admissibles durant la première ronde, et 100 % durant la deuxième ronde, alors que nos pairs ayant des technologies plus évoluées ont financé à peine 50 % des prêts durant la première ronde¹¹. »

Peu importe l'approche adoptée dans le but de devenir une organisation axée sur les compétences, il est indéniable qu'elle procurera des résultats notables, tant à l'organisation qu'aux travailleurs.

FIGURE 3

Avantages du jumelage efficace des travailleurs au travail

■ Avantage pour l'organisation ■ Avantage pour les travailleurs



Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Notes de fin

1. Sue Cantrell, et al., *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, 8 septembre 2022. Cet article présente les données du sondage auprès des organisations axées sur les compétences de Deloitte, mené auprès de 1 021 travailleurs et 225 dirigeants d'organisations et chefs des ressources humaines de divers secteurs dans 10 pays : Australie, Brésil, Canada, Allemagne, Inde, Japon, Singapour, Afrique du Sud, Royaume-Uni et États-Unis.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. PRNewswire, « *OneTen launches technology platform to create and enable one million career opportunities for black talent over the next 10 years* », 29 juin 2021.
6. Cantrell, et al., *The skills-based organization*.
7. *Ibid.*
8. Entrevue avec les auteurs.
9. Selon les travaux réalisés par Deloitte avec ce client.
10. Gary Hamel, « *First, let's fire all the managers* », *Harvard Business Review*, décembre 2011
11. Entrevue avec les auteurs.

Remerciements

Karen Weisz a corédigé le chapitre « Composer avec la disparition des postes » des Tendances mondiales en capital humain de 2023.

Les auteurs tiennent à remercier **Kate Driscoll** (Cisco) et **Neil Walker-Neveas** (M&T Bank) pour leur contribution à ce chapitre.

Les auteurs souhaitent également remercier **Sarah Hechtman** et **Abby Shuster** pour leur leadership dans la rédaction de ce chapitre, ainsi que **Grace Stafford** et **Gwen Widicus** pour leur contribution exceptionnelle.



Dynamiser l'incidence humaine grâce à la technologie

La technologie contribue à rendre le travail meilleur pour les humains, et les humains meilleurs au travail^{MC}

Chapitre corédigé par Martin Kamen, Tara Mahoutchian et Nate Paynter

Les nouvelles technologies en milieu de travail ne font pas qu'augmenter le rendement des travailleurs humains, elles contribuent aussi à améliorer leurs habiletés personnelles et le travail en équipe, ce qui permet aux humains de devenir de meilleurs humains et les équipes, de meilleures équipes. Et elles vont plus loin que les technologies prêt-à-porter. Elles soutiennent les humains d'innombrables façons pour qu'ils adoptent de nouveaux comportements et deviennent de meilleures versions d'eux-mêmes.

LA RELATION ENTRE les technologies intelligentes et les travailleurs a considérablement évolué au fil du temps. Initialement, les technologies étaient utilisées pour *remplacer* les travailleurs en automatisant les tâches ennuyeuses, salissantes, dangereuses ou incohérentes. Par la suite, elles ont permis d'*augmenter* les travailleurs, qui les ont utilisées comme des outils offrant des capacités et des connaissances additionnelles ou rehaussées.

Dans nos précédents rapports, ces tendances désignées par les noms de « superpostes¹ » et de « superéquipes² » ont continué à prendre de l'ampleur grâce à l'évolution des technologies. De nos jours, les nouvelles technologies ne sont pas seulement des substituts ou des compléments des travailleurs; elles les aident aussi à améliorer qui ils sont en permettant aux humains de devenir de meilleurs humains et aux équipes, de meilleures équipes.

« Toute l'expérience employé est sur le point d'être transformée du tout au tout par la technologie, et cela sera très bénéfique pour les gens, explique Gogi Anand, de LinkedIn. Par exemple, quand je fais des présentations, je reçois des messages de la fonction Speaker Coach de Microsoft Teams qui m'indique à quelle vitesse je parle ou si je suis celui qui parle le plus durant une réunion. Cela me fournit une rétroaction instantanée qui m'aide à être un meilleur conférencier. Quand je consulte ma plateforme de reconnaissance, l'IA m'encourage à utiliser un langage plus inclusif. Ce type de technologie sera vraiment utile pour les travailleurs de l'information et les travailleurs de première ligne³. »

Inspirées de principes de la psychologie, de l'anthropologie, de la sociologie et de la science du comportement, ces technologies innovatrices recadrent les limites à l'intérieur desquelles nous définissons et améliorons le rendement des humains, des équipes et des organisations. Les appareils intelligents propulsés par l'IA ont la particularité de fournir un volume de plus en plus important de données sur le rendement qui permettent d'améliorer l'incidence humaine au travail. Certaines études estiment même que l'IA et l'apprentissage-machine favoriseront une hausse de 37 % de la productivité au travail d'ici 2025⁴.

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- vos solutions technologiques nombreuses et divergentes provoquent l'épuisement des travailleurs, la stagnation de la productivité et le dysfonctionnement des équipes;
- vos technologies sont axées sur le rendement organisationnel (et conçues dans ce but) plutôt que sur le rendement des humains et des équipes;
- vos investissements dans les technologies sont mesurés en fonction des coûts et du RCI sans tenir compte des résultats humains.



Lacunes dans le degré de préparation

Selon le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, plus de 90 % des dirigeants d'organisation croient que l'utilisation de telles technologies pour améliorer les résultats du travail et le rendement des équipes est très importante ou importante pour le succès de l'organisation. Cependant, seulement 22 % estiment que leur organisation est très bien préparée à utiliser des technologies qui améliorent les résultats du travail et le rendement des équipes.

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation à l'exploitation des technologies

L'utilisation de technologies pour améliorer les résultats du travail et le rendement des équipes est très importante ou importante pour le succès de mon organisation

93 %

Mon organisation est très bien préparée à utiliser des technologies qui améliorent les résultats du travail et le rendement des équipes

22 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Même si de nombreuses organisations ont mis en place des technologies en milieu de travail pour améliorer les résultats du travail, d'autres demeurent prudentes face aux nouvelles technologies intelligentes qui sont de nature plus expérimentale, tout en étant conscientes de leurs futures possibilités. Quarante-deux pour cent des dirigeants d'affaires prévoient qu'au cours des deux à quatre prochaines années, les technologies contribueront à améliorer les résultats organisationnels en incitant les travailleurs et les équipes à fournir un meilleur rendement.

De nouveaux principes de base

Permettre aux technologies d'agir sur les travailleurs (et les équipes). La conception traditionnelle de la technologie comme substitut ou complément du travail des humains est trop étroite. Dorénavant, vous devez exploiter des technologies qui aident vos employés et vos équipes à devenir les meilleures versions possibles d'eux-mêmes. Pour ce faire, vous devez encourager les travailleurs à apprendre de nouveaux comportements, à corriger les anciens et à parfaire leurs compétences. Par exemple, pour réussir des chirurgies sans erreur dans une salle d'opération, il faut beaucoup de finesse, mais les chirurgiens ont souvent du mal à déterminer la pression exacte qu'ils doivent appliquer sur leurs instruments. Ils ont maintenant accès à des scalpels et à des forceps intelligents qui leur permettent de mesurer et d'ajuster cette pression en temps réel, ce qui améliore la précision de leurs interventions et les résultats pour les patients⁵.

Utiliser des interventions et des incitatifs pour rendre les humains meilleurs. La technologie peut aussi aider les humains à améliorer des aspects qui sont « fondamentalement humains ». Comme la technologie était traditionnellement perçue comme un substitut ou un complément de l'humain, il est ironique de voir qu'elle peut servir à rendre les humains plus humains. C'est pourtant ce dont il est question ici. La technologie peut nous aider à améliorer ce que nous faisons déjà le mieux, que ce soit sur le plan du bien-être, de l'intelligence émotionnelle, de la créativité et de l'esprit d'équipe, qui sont des attributs qu'elle ne possède pas elle-même.

Le fait d'aider les humains à devenir de meilleures versions d'eux-mêmes est une entreprise louable en soi, mais elle procure aussi des avantages à l'organisation en aidant les employés à mieux faire leur travail, ce qui rehausse leur engagement et leur rendement. Pour revenir à l'exemple précédent de la chirurgie, les technologies peuvent aussi surveiller le temps que les membres de l'équipe soignante passent dans la salle d'opération et faire des rapprochements avec les données sur les erreurs pour chaque type de chirurgie afin de pouvoir émettre des alertes sur le risque de fatigue. Cela améliore non seulement les résultats pour les patients, mais aussi le bien-être de l'équipe chirurgicale.

Exploiter davantage les connaissances acquises pour accroître l'incidence. La collaboration entre la technologie et l'humain n'améliore pas seulement les résultats des humains et des équipes, elle accroît aussi l'incidence par une mise à l'échelle des connaissances. Toutes les technologies utilisées à des fins d'incitation, de collaboration, de formation ou d'autres encore créent des « données résiduelles⁶ », qui constituent en elles-mêmes un outil puissant. Dans l'exemple de la chirurgie, la technologie regroupe les données sur les ajustements à la pression exercée sur les instruments, le temps consacré à l'intervention et les erreurs afin d'en extraire des connaissances utiles pour l'ensemble de l'hôpital ou du système de santé, qui pourra s'en servir pour apporter des changements à certaines pratiques telles que la durée des quarts de travail, l'ordonnancement ou les investissements dans le matériel. Ce type d'information peut ensuite contribuer à rehausser le rendement et les résultats des travailleurs, des équipes, de l'organisation et de l'écosystème.

Cet avenir imaginé est non seulement possible; dans bien des cas, il est déjà une réalité. Ses répercussions pourraient même être plus grandes si la technologie est appliquée tant aux personnes qu'aux équipes (et aux réseaux

d'équipes interconnectées ayant des objectifs connexes à atteindre). Elles procureront notamment une amélioration du rendement, de l'apprentissage, du perfectionnement, de la communication et de la collaboration. Les dirigeants qui ont répondu au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte croient que la collaboration entre les technologies et les équipes peut améliorer les résultats; un répondant sur trois a affirmé que le rendement financier de l'organisation s'est amélioré grâce à cette collaboration.

Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Humu** analyse les données de l'entreprise et les commentaires de travailleurs pour déterminer les changements susceptibles d'améliorer le bonheur, le rendement et la rétention des employés⁷. Pour ce faire, elle a recours à une technologie qui ressemble à un coach personnel virtuel, mais elle utilise l'IA pour extraire des sondages auprès des travailleurs et d'autres types de données de l'information permettant de déterminer quels changements de comportement pourraient aider les travailleurs et les organisations à atteindre leurs objectifs. Elle transmet ensuite des messages incitatifs personnalisés par l'intermédiaire du courriel, de Slack ou de Microsoft Teams. Ces messages visent à changer certains comportements et sont souvent accompagnés d'explications ou de liens vers des études expliquant pourquoi ces comportements sont importants. Lorsque les travailleurs (et les personnes qui les côtoient) rapportent des améliorations, l'apprentissage-machine entre en scène pour diriger le système vers d'autres objectifs.

- **Ultranautes** se sert des robots de Teams et de Slack pour éliminer les obstacles qui empêchent les personnes neurodivergentes de trouver leur place dans les sociétés de technologies⁸. Le chef de la direction de cette entreprise permet aux employés de créer leur propre « index biologique », qui s'apparente à un guide de démarrage rapide qui aide leurs collègues ayant des styles diamétralement opposés aux leurs à comprendre la meilleure façon de travailler avec eux.
- La technologie de reconnaissance des actions de **Drishti**, qui repose sur l'IA et la vision par ordinateur, permet à DENSO, un fabricant japonais de pièces automobiles, de réaliser des analyses en temps réel et continues des tâches manuelles accomplies par ses employés de la production⁹. Grâce aux ensembles de données ainsi créés, les chefs de production peuvent repérer et éliminer rapidement les goulots d'étranglement, améliorer les processus, augmenter l'efficacité et prioriser les tâches. « Nous avons découvert que les employés des usines aiment beaucoup utiliser Drishti parce qu'il leur permet d'être en formation continue sans l'intervention d'un superviseur, explique Prasad Akella, chef de la direction de Drishti. Quand une erreur se produit, le système avertit l'employé pour lui donner la possibilité de résoudre le problème sans que personne d'autre le sache. »
- Au **Dawn Avatar Robot Café** de Tokyo, des robots serveurs sont commandés à distance par des personnes qui ne peuvent pas sortir de chez elles parce qu'elles ont un handicap, qu'elles prennent soin de leurs enfants ou pour d'autres raisons¹⁰. Ces robots ont été conçus pour améliorer l'accessibilité du lieu de travail, car ils fournissent aux employés de café à distance plus d'occasions d'interagir avec d'autres personnes et augmentent la réserve d'employés de café potentiels.

La voie à suivre

FIGURE 2

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Étudiez l'incidence des technologies existantes sur l'expérience de la main-d'œuvre durant l'automatisation et l'augmentation du travail. • Éliminez les obstacles technologiques qui nuisent à la collaboration entre les équipes. • Définissez des critères de réussite pour le rendement des équipes, y compris des technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrez des technologies incitatives à votre démarche de transformation numérique. • Donnez la priorité aux « moments qui comptent » de la collaboration entre humains et technologies, et aux investissements nécessaires à cet égard. • Analysez et gérez les risques liés à la collaboration entre humains et technologies (p. ex., configurez les technologies pour atténuer les partis pris inconscients). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrez la mission de l'organisation à la stratégie technologique en choisissant des technologies dont les fonctions et les capacités contribuent à la réalisation de cette mission. • Configurez les technologies pour qu'elles extraient des perspectives sur le rendement des humains, ce qui fournira des occasions de perfectionnement et contribuera aux décisions sur la reconnaissance du rendement. • Évaluez les investissements dans les technologies en fonction de leur capacité à améliorer le rendement des travailleurs et des équipes et les résultats humains (p. ex., bien-être, engagement).

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

À mesure que nous passons de l'ère de l'information à l'ère de l'imagination, les technologies, plutôt que d'aider les travailleurs à produire, aident les humains et les équipes à se concentrer sur les résultats, ce qui rend le travail meilleur pour les humains, et les humains meilleurs au travail^{MC}. Ces résultats se répercutent sur les clients, la qualité des produits, la sécurité des sites, l'environnement et d'autres aspects. Pour réaliser cette valeur, les organisations doivent cesser de percevoir les technologies comme des outils qui rehaussent la productivité et s'intéresser au potentiel des technologies intelligentes qui rehaussent l'incidence des humains et des équipes.

Vous saurez que votre organisation progresse si vos technologies en milieu de travail améliorent le travail en équipe et aident les équipes à rester connectées les unes aux autres, et si vos travailleurs améliorent leurs habiletés personnelles en ayant plus de temps à consacrer à des tâches cognitives à valeur élevée telles que la créativité, l'idéation et l'innovation. Ces technologies en milieu de travail jouent aussi un rôle important dans d'autres tendances abordées dans ce rapport, telles que les données sur la main-d'œuvre, les écosystèmes de la main-d'œuvre et l'avenir du lieu de travail.

Notes de fin

1. Erica Volini et al., *Tendances mondiales en capital humain de 2019*, Deloitte Insights, 11 avril 2019.
2. Jeff Schwartz et al., *Tendances mondiales en capital humain de 2020*, Deloitte Insights, 15 mai 2020.
3. Entrevue avec les auteurs.
4. James Eager et al., *Opportunities of artificial intelligence*, Parlement européen, juin 2020.
5. BioSpace, « Surgical scalpel market: Technological advancements in the field of surgical scalpel », 4 juin 2021; Université de New York, « New tool brings missing sense of touch to minimally-invasive surgery procedures », *ScienceDaily*, 27 juin 2022.
6. Techopedia, « What does data exhaust mean » (document consulté le 17 novembre 2022).
7. Humu, « Move your organization to exactly where it needs to be » (document consulté le 17 novembre 2022).
8. Ultronauts, « The Biodex - A user manual for every teammate » (document consulté le 17 novembre 2022).
9. Drishti, « DENSO: \$46B Japanese auto tier 1 manufacturer » (document consulté le 17 novembre 2022).
10. Emma Steen, « This new Tokyo café has robot waiters controlled remotely by disabled workers », TimeOut, 22 juin 2021

Remerciements

Martin Kamen, Tara Mahoutchian et Nate Paynter ont corédigé le chapitre « Dynamiser l'incidence humaine grâce à la technologie » des *Tendances mondiales en capital humain de 2023*.

Les auteurs tiennent à remercier **Gogi Anand** (LinkedIn) pour sa contribution à ce chapitre.

Les auteurs souhaitent également remercier **Caroline Kelson, Michael McLaughlin et Avalon Potter** pour leur contribution exceptionnelle à ce chapitre.



Activer l'avenir du lieu de travail

Le lieu de travail évolue pour devenir un ingrédient du travail

Chapitre corédigé par Martin Kamen, Tara Mahoutchian et Nate Paynter

Le lieu de travail idéal n'est pas seulement un lieu physique dicté par une tradition, un droit ou une nécessité; c'est le meilleur lieu pour accomplir le travail. Les organisations doivent remettre en question les frontières traditionnelles et concevoir des environnements physiques, numériques ou hybrides qui correspondent à divers besoins liés au travail, tout en respectant les préférences des travailleurs et des « méta objectifs » tels que la culture, la collectivité et le travail en équipe. Les travailleurs peuvent ensuite déterminer quand, où et comment ils accompliront le mieux le travail en suivant des directives générales visant à faciliter plutôt qu'à limiter leurs décisions.

LA CONCEPTION DU lieu de travail comme un simple lieu physique est remise en question depuis un certain temps déjà, et la virtualisation du travail était une tendance bien avant les perturbations causées par la pandémie de COVID-19. Or, ces profondes perturbations ont forcé les organisations à revoir plus rapidement leur façon d'interagir avec les travailleurs et de les mobiliser dans des environnements de travail virtuels et hybrides et à saisir les occasions offertes par un milieu de travail sans frontières. Malheureusement, il semble que les vieilles

habitudes ont la vie dure, comme en témoignent les reculs observés dans de nombreuses organisations qui tentent de ramener les employés au bureau sur la base de définitions désuètes de ce que constitue le travail et de leur perception de la productivité des travailleurs ou de la culture d'entreprise.

Dorénavant, les dirigeants doivent se concentrer sur l'enjeu fondamental, soit la conception et l'exécution du travail, car c'est le travail qui dictera la meilleure combinaison de travail en personne et à distance pour atteindre les résultats d'affaires.

Malheureusement, seulement 15 % des répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte considèrent que la façon dont le travail est conçu est l'un des attributs les plus importants pour créer le lieu de travail de l'avenir.

La transition vers un lieu de travail sans frontières repose sur deux principaux facteurs : la capacité d'agir des travailleurs et les progrès technologiques. Les travailleurs ne voient plus les choses de la même façon et réclament les modèles de milieu de travail les mieux adaptés à leurs besoins et à leur bien-être. Nombre d'entre eux perçoivent maintenant la possibilité de travailler à distance comme un droit inaliénable. Selon une récente étude¹, deux tiers des travailleurs à l'échelle mondiale (64 %) disent qu'ils ont déjà envisagé (ou qu'ils envisageraient) de chercher un nouvel emploi si leur employeur leur demandait de revenir au bureau à temps plein.

L'évolution rapide des technologies est aussi une composante essentielle du concept du lieu de

travail. Outre les outils de collaboration, il existe maintenant un large éventail de technologies liées au travail, dont les exemples les plus frappants sont sans contredit le métavers et la réalité illimitée.

À mesure que les organisations réinventent le lieu de travail de l'après-pandémie, on voit apparaître non pas un seul lieu de travail ou une solution universelle, mais plutôt une variété d'options et d'espaces qui soutiennent diverses façons d'exécuter le travail. Cette réinvention touche tant les travailleurs du savoir que les travailleurs de première ligne. Un récent sondage réalisé par Forbes et Microsoft² indique que les organisations qui prennent les devants et procèdent à l'habilitation numérique des travailleurs de première ligne (tels que les agents de centres d'appel et le personnel de maintenance sur le terrain) ont trois fois plus de chances d'afficher une croissance annuelle supérieure à 20 % (comparativement à leurs homologues moins avant-gardistes).

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- le partage des connaissances et l'utilisation efficace de la propriété intellectuelle sont en déclin notable;
- des problèmes chroniques de collaboration nuisent à l'exécution du travail et entraînent une augmentation manifeste du nombre de réunions;
- l'engagement et la productivité diminuent en raison de la transposition d'anciens modèles dans le lieu de travail hybride;
- votre organisation a du mal à attirer les talents les plus prometteurs en raison de ses stratégies relatives au lieu de travail désuètes ou inefficaces.

Lacunes dans le degré de préparation

Dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, la grande majorité des dirigeants (87 %) ont affirmé qu'il est important ou très important pour le succès de leur organisation de créer le modèle de milieu de travail approprié. Pourtant, seulement 24 % considèrent que leur organisation est très bien préparée à suivre cette tendance.

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation à l'avenir du lieu de travail

Il est important ou très important pour le succès de mon organisation de créer le modèle de lieu de travail approprié

87 %

Nous sommes bien préparés ou très bien préparés à créer le modèle de lieu de travail approprié

24 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Heureusement, seulement 6 % des dirigeants sondés se satisfont du statu quo et disent qu'ils n'ont pas changé – et ne changeront pas – leur stratégie relative au lieu de travail. Par ailleurs, 78 % essaient de créer un lieu de travail de l'avenir où les travailleurs pourront s'épanouir en remaniant leurs processus d'affaires existants ou en réinventant carrément le travail.



De nouveaux principes de base

Fonder les décisions relatives au lieu de travail sur le travail. Avant de pouvoir répondre efficacement aux questions concernant *le lieu* où les gens doivent travailler (qu'il soit physique, numérique ou hybride), les organisations doivent comprendre quel travail doit être accompli. À cette fin, la première question qu'elles doivent se poser est la suivante : « Qu'est-ce qui est nécessaire pour faire le travail? » Il n'existe aucun modèle idéal ni de solution universelle que toutes les organisations devraient adopter. Si un lieu physique n'est pas nécessaire pour accomplir le travail et obtenir des résultats optimaux, ne vous sentez pas obligé de le maintenir en raison des inquiétudes passées ou actuelles des dirigeants. Examinez plutôt attentivement le travail qui doit être fait afin d'acquérir une profonde compréhension des besoins et des priorités qui y sont associés. Seulement alors pourrez-vous déterminer efficacement où, quand et comment le travail doit être exécuté.

Concevoir délibérément l'expérience de travail en fonction des résultats et de la valeur. Pour concevoir le modèle de milieu de travail en fonction du travail, les organisations doivent commencer par définir les résultats finaux qu'elles souhaitent obtenir (culture, innovation, incidence sociale), puis déterminer où cette valeur sera le mieux créée. Selon les dirigeants ayant répondu au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, le principal

avantage du lieu de travail de l'avenir qu'ils ont observé est l'augmentation de l'engagement et du bien-être des travailleurs, et son principal obstacle, la culture.

Habiliter le travailleur, l'équipe et l'écosystème. Les résultats qui sont importants pour les travailleurs de l'écosystème organisationnel et ceux qui le sont pour l'organisation doivent être traités sur un pied d'égalité, surtout dans le contexte du plus grand pouvoir d'agir des travailleurs. Cela vaut également pour les modèles de milieu de travail. Les organisations doivent faire de leur mieux pour aligner leurs besoins et leurs désirs sur ceux de l'ensemble de leur main-d'œuvre (ou du moins pour atteindre un équilibre entre les deux). Elles ont maintenant la possibilité de tester des versions audacieuses de leur modèle de milieu de travail, en cherchant un équilibre entre les résultats du travail et les préférences des travailleurs, pour en extraire la nouvelle valeur qu'elles souhaitent créer.

Par exemple, elles doivent réfléchir à l'endroit où les gens interagissent et à la façon dont ils le font. Des études démontrent que la collaboration est la principale raison d'être du lieu de travail physique, et que cela s'applique à l'ensemble des régions, des secteurs d'activité, des fonctions et des générations³. Par conséquent, le modèle de milieu de travail (physique, numérique ou hybride) doit délibérément être créé dans le but de soutenir et de favoriser la connectivité et la collaboration.

Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Unilever** met l'accent sur ce que les gens produisent (résultats), non sur l'endroit ou le moment où ils travaillent⁴. Elle a adopté une série de principes mondiaux établissant la meilleure façon d'utiliser les espaces de bureau, en donnant aux employés de la flexibilité et des options, à condition qu'ils passent au moins 40 % de leur temps au bureau afin de collaborer et d'interagir avec leurs collègues. Dans cette optique, elle propose des options de travail qui aident les gens à équilibrer leur vie professionnelle et personnelle sans renoncer complètement aux avantages des contacts en personne.
- **BMW** intègre pour sa part le métavers à un environnement physique traditionnel : l'usine. Elle a utilisé la plateforme 3D de collaboration dans le métavers Omniverse de NVIDIA pour créer une simulation parfaite de l'usine de demain (c'est-à-dire un jumeau numérique)⁵. Cette dernière a été entièrement conçue dans l'univers numérique et simulée afin que les travailleurs suivent des formations et travaillent à distance dans un environnement virtuel tridimensionnel. Dans cette usine numérique, les équipes mondiales de BMW peuvent collaborer en temps réel afin de concevoir et de reconfigurer les usines en révolutionnant le processus de planification et en éliminant les déplacements. Les travailleurs accèdent virtuellement à une chaîne de montage simulée au moyen d'une technologie combinant le captage et l'enregistrement des mouvements nécessaires pour effectuer les tâches, tandis que la chaîne de montage est ajustée en temps réel à des fins d'optimisation des opérations de montage, de l'ergonomie et de la sécurité des travailleurs.
- **FamilyMart**, une chaîne de dépanneurs du Japon, expérimente avec des robots télécommandés qui garnissent les tablettes, ce qui permet aux employés de travailler de n'importe où en utilisant des lunettes de réalité virtuelle et des contrôleurs⁶. Un des principaux avantages de cette solution est de permettre l'embauche de personnes handicapées qui n'ont pas la mobilité physique nécessaire pour garnir les tablettes sans l'aide de robots.
- **AdventHealth** a ajouté des infirmières virtuelles à ses équipes soignantes, ce qui améliore l'expérience de travail des infirmières dans l'ensemble des lieux de travail numériques et physiques, favorise le travail en équipe et améliore les résultats pour les patients⁷. Les équipes soignantes peuvent maintenant utiliser un écran pour bénéficier de l'aide d'une infirmière virtuelle qui, en plus d'alléger la charge de travail de l'infirmière réelle, peut prodiguer efficacement certains soins tout en offrant une expérience agréable aux patients.

- La **M&T Bank** a décidé de placer sa mission au cœur de sa stratégie relative au lieu de travail de l'après-pandémie⁸. Durant la pandémie, tous ses employés non essentiels travaillaient à distance. Lorsqu'elle a rouvert ses portes, elle a favorisé le travail hybride, non pas parce que le travail ne pouvait pas être fait virtuellement, mais plutôt parce qu'elle estimait que le lieu de travail physique offre aux employés le sentiment d'appartenir à une communauté et l'occasion de créer des liens, tant au sein de l'entreprise qu'auprès de la variété de clients et de collectivités qu'elle sert.

Certaines de ces expérimentations tirent parti du *métavers*, un concept qui change la façon dont les organisations conçoivent le lieu de travail numérique et fournit de nouveaux outils numériques qui facilitent la collaboration et créent une expérience de travail immersive à partir de n'importe quel endroit dans le monde. Parmi les avantages du métavers, mentionnons la possibilité de travailler à distance le jour ou la nuit à partir de n'importe quel lieu, l'anonymat et une meilleure concentration au travail. Gartner prédit que 25 % des gens passeront au moins une heure par jour dans le métavers d'ici 2026⁹. De plus, trois travailleurs du secteur des technologies sur cinq affirment qu'ils souhaiteraient utiliser des casques de réalité virtuelle dans le métavers à des fins de formation et de perfectionnement professionnel¹⁰.



La voie à suivre

FIGURE 2

Survivre. Prospérer. Stimuler.

Survivre <i>Demeurer viable sur le marché</i>	Prospérer <i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i>	Stimuler <i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Déconstruisez le travail jusqu'à sa plus simple expression et définissez les résultats du travail pour déterminer le meilleur lieu où il doit être accompli. • Considérez non seulement où, mais aussi comment les travailleurs interagissent. • Faites l'inventaire de vos lieux de travail existants, y compris les espaces numériques et physiques, et déterminez comment et pourquoi chacun est utilisé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Placez le travail au cœur de la conception de l'expérience en milieu de travail. • Lors de la conception du lieu de travail, demandez aux travailleurs et aux équipes de donner leur avis sur la meilleure façon de favoriser la connectivité, la collaboration et l'innovation. • Testez de nouvelles approches de milieu de travail et recueillez la rétroaction des travailleurs. • Concevez l'écosystème du milieu de travail afin qu'il permette une transition harmonieuse entre les lieux physiques, numériques et hybrides. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptez une approche agile pour améliorer l'expérience en milieu de travail, notamment en évaluant de façon continue les technologies révolutionnaires. • Situez la conception du lieu de travail à l'intersection des enjeux d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance, et des risques humains. • Amenez les dirigeants à être ouverts à l'expérimentation et à la transformation du lieu de travail.

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

Le lieu de travail est essentiel, mais c'est le travail qui compte le plus dans la relation entre le lieu de travail et le travail. Le lieu de travail doit devenir un ingrédient du travail, et viser des résultats ou une valeur adaptée à la stratégie d'affaires. Une approche stratégique en matière de lieu de travail permet non seulement d'extraire une valeur immédiate du travail, mais aussi d'obtenir des avantages sur le plan des facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance. Par exemple, la réduction de la quantité d'espaces de bureau d'une organisation permet de réduire son empreinte écologique, et le fait de laisser les travailleurs choisir quels jours ils travailleront à distance cadre avec les objectifs en matière de

diversité, d'équité et d'inclusion en donnant de la flexibilité à ceux qui ont des personnes à charge.

Lorsqu'elles conçoivent le lieu de travail, les organisations ont une occasion d'améliorer leur marque, d'attirer des gens de talent et d'améliorer les résultats du travail. Tout commence par une question cruciale : « Comment concevoir le lieu de travail afin qu'il soutienne le mieux le travail lui-même? » Les organisations qui placent le travail au cœur de leur démarche de conception du lieu de travail se donnent les meilleures chances d'obtenir des résultats supérieurs. Comme c'est le cas pour les autres tendances présentées cette année, les besoins liés au travail et les préférences des travailleurs continueront d'évoluer, ce qui forcera les organisations à continuer d'expérimenter, d'écouter et de progresser.

Notes de fin

1. ADP Research Institute, « ADP Research Institute® reveals pandemic-sparked shift in workers' priorities and expectations in new global study », 25 avril 2022.
2. Forbes Insights, « Empowering the firstline workforce: Technology, autonomy and information sharing deliver growth to forward-thinking organizations », (document consulté le 12 décembre 2022).
3. Janet Pogue McLaurin, « How younger workers' preferences and workstyles will define the future workplace », Gensler, 7 octobre 2021.
4. Elisabeth Buchwald, « 'Return is the wrong word. That world is gone': Unilever chief HR officer foresees a new, flexible era for office workers post-COVID », Unilever, 16 octobre 2021.
5. Brian Caulfield, « NVIDIA, BMW blend reality, virtual worlds to demonstrate factory of the future », NVIDIA, 13 avril 2021.
6. Vlad Savov and Mia Glass, « Robot arms are replacing shelf stockers in Japan's stores », Bloomberg, 10 août 2022.
7. Trish Celano, infirmière en chef, AdventHealth, entrevue avec les auteurs.
8. Neil Walker-Nevevas, chef de la gestion des talents, M&T Bank, entrevue avec les auteurs.
9. Gartner, « Gartner predicts 25% of people will spend at least one hour per day in the metaverse by 2026 », communiqué de presse, 7 février 2022.
10. Chris Teale, « Some companies are starting to embrace the metaverse. Many tech employees are interested in doing certain work tasks in virtual reality », *Morning Consult*, 31 mai 2022.

Remerciements

Martin Kamen, Tara Mahoutchian et Nate Paynter ont corédigé le chapitre « Activer l'avenir du lieu du travail » des Tendances mondiales en capital humain de 2023.

Les auteurs tiennent à remercier **Trish Celano** (AdventHealth) et **Neil Walker-Nevevas** (M&T Bank) pour leur contribution à ce chapitre.

Les auteurs souhaitent également remercier **Caroline Kelson, Michael McLaughlin et Avalon Potter** pour leur contribution exceptionnelle à ce chapitre.



Négocier les données sur la main-d'œuvre

Organisations et travailleurs rivalisent pour contrôler les données sur la main-d'œuvre alors qu'ils devraient plutôt se concentrer sur les avantages mutuels qu'elles offrent

Chapitre corédigé par Martin Kamen, Tara Mahoutchian et Nate Paynter

À l'heure où les organisations recueillent de plus en plus de données sur les travailleurs, notamment sur le comportement, les communications, les interactions sociales et même les frappes de clavier et les clics de souris, une négociation s'amorce sur le contrôle de ces données et la façon dont elles sont utilisées. La clé de la réussite est de trouver des façons d'utiliser ces données qui profitent autant aux organisations qu'aux travailleurs, même si les règles entourant cette utilisation continuent d'évoluer.

LES ORGANISATIONS SOUHAITENT depuis longtemps exploiter la valeur des données sur la main-d'œuvre, et bon nombre d'entre elles continuent à prendre des mesures pour tirer le meilleur parti possible de l'information qu'elles recueillent. Parallèlement, de nombreux travailleurs n'ont pas une compréhension globale de la nature et de l'utilisation des données

recueillies sur eux et tirent peu d'avantages de cette utilisation. Ces problèmes ne font qu'augmenter depuis que la technologie permet de recueillir et d'analyser plus facilement des quantités importantes et croissantes de données sur la main-d'œuvre, et que les compétences et capacités nécessaires pour utiliser cette information évoluent au même rythme.

Outre les renseignements traditionnels comme les données démographiques, les résultats de sondages et les indicateurs de rendement, les organisations recueillent maintenant des données sur les compétences, les comportements et les interactions des travailleurs (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du lieu de travail). Cet ensemble élargi de données revêt une plus grande valeur pour les organisations, qui le considèrent comme un actif stratégique qui éclaire leurs décisions importantes sur les affaires et la main-d'œuvre et rehausse les capacités analytiques permettant d'exploiter cette valeur. Christopher Westcott, chef de l'expérience employé dans le secteur des finances, a décrit comment le pouvoir des données sur la main-d'œuvre pouvait transformer l'organisation : « Nous ne travaillons plus à partir de conjectures. Nous avons la possibilité de recueillir de l'information sur les aspirations, les compétences et les capacités de chaque personne, et sur les aspects qui sont le plus nécessaires pour l'organisation. Les technologies et les outils d'aujourd'hui nous donnent un accès direct aux données, et nous les utilisons pour créer des plans de main-d'œuvre plus efficaces, et surtout pour aider les gens à envisager des cheminements de carrière qu'ils n'auraient jamais pu imaginer auparavant¹. »

À l'heure où les travailleurs ont plus de choix, de pouvoir et d'influence que jamais, ils veulent aussi avoir plus de contrôle sur leurs données et obtenir des avantages mutuels de leur utilisation. Comme ils le font dans leur vie personnelle, ils peuvent

choisir de partager leurs données si cela leur procure des avantages (comme c'est le cas quand une technologie prêt-à-porter leur propose des séances d'entraînement en échange de leurs données) et décider de ne pas les partager s'ils craignent qu'elles soient mal utilisées (par exemple, en refusant les témoins dans des sites auxquels ils n'ont pas confiance). Cette mentalité est de plus en plus transposée dans leur vie professionnelle. Selon un récent sondage publié dans *Harvard Business Review*, 90 % des employés accepteraient que leur employeur recueille et utilise des données sur eux et leur travail, mais seulement si cela leur procure un quelconque avantage².

Si elles sont utilisées adéquatement, les données sur la main-d'œuvre peuvent offrir d'énormes avantages aux organisations et aux travailleurs. Cependant, tant les travailleurs que les dirigeants demeurent préoccupés par la surveillance des lieux de travail et l'utilisation responsable des données sur la main-d'œuvre. L'étude citée précédemment révèle que seulement 30 % des dirigeants dont l'organisation utilise les données sur la main-d'œuvre se disent fortement convaincus qu'elles sont utilisées de façon responsable³.

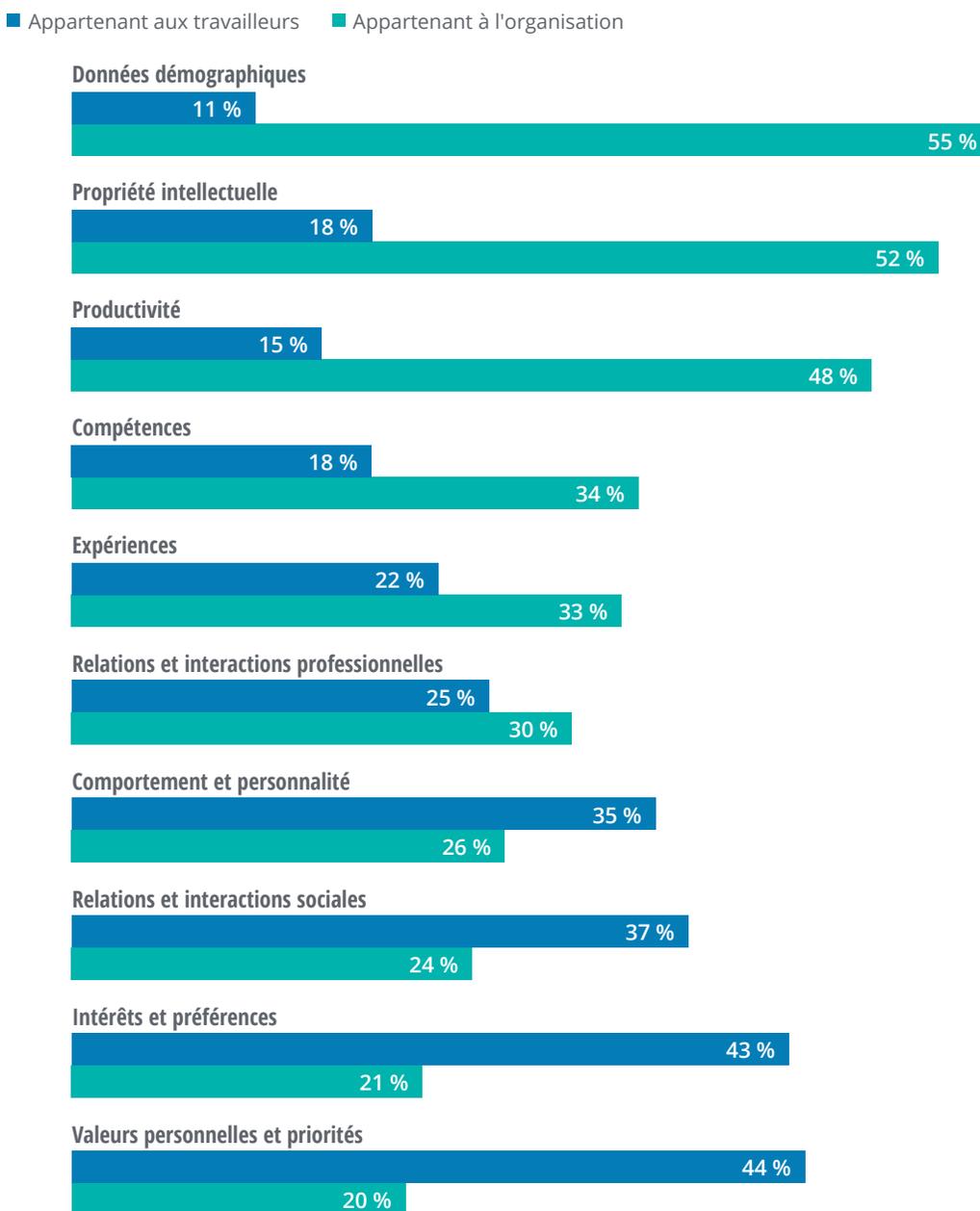
Partout dans le monde, le contexte réglementaire complique la discussion sur cet enjeu. En Europe, il est favorable aux travailleurs puisque le Règlement général sur la protection des données (RGPD) les protège par des exigences légales strictes en matière

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- vos travailleurs ont l'impression que chacun de leur geste est surveillé, ce qui augmente le stress, l'insatisfaction face au travail et le taux de roulement, et provoque une perte de confiance;
- il est de plus en plus question de l'utilisation des données sur la main-d'œuvre et de leur valeur durant les négociations syndicales, dans les forums consacrés à l'écoute et à l'engagement des travailleurs et dans les forums décisionnels;
- les travailleurs acceptent plus facilement de partager leurs données à l'extérieur de l'organisation (p. ex., dans LinkedIn ou Glassdoor), mais hésitent à les fournir à leur employeur parce qu'ils ne voient pas en quoi cela les avantage;
- votre organisation a plus de défis à relever, et subit plus de pression des organismes de réglementation en ce qui concerne la divulgation, la confidentialité et la gestion des données.

FIGURE 1

Perceptions de la propriété des données sur la main-d'œuvre par les organisations et les travailleurs



Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

de traitement des données. Des restrictions s'appliquent aux types de données sur la main-d'œuvre qui peuvent être recueillies et à la façon dont elles sont utilisées. Aux États-Unis, les lois relatives à la collecte et à l'utilisation des données sur la main-d'œuvre donnent plus de latitude aux organisations. Dans la région Asie-Pacifique, des organes directeurs agissent à titre d'arbitres en matière de données sur la main-d'œuvre. Le ministère de la main-d'œuvre de Singapour recueille toutes les données sur le marché de l'emploi du pays, dont il est l'unique propriétaire. Il utilise ces données pour améliorer l'accès des organisations aux travailleurs ainsi que les pratiques d'emploi et l'expérience en milieu de travail⁴.

Un plus grand nombre de gouvernements commencent à exiger que les organisations divulguent leurs données sur les facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (ESG), notamment celles sur la santé au travail et l'équité salariale, ce qui augmente la quantité de données sensibles divulguées et risque d'intensifier la négociation sur le contrôle des données, particulièrement en ce qui concerne la collecte et l'utilisation des données sur la main-d'œuvre et les avantages mutuels qu'elles procurent. Les organisations peuvent rassurer les travailleurs en ayant des discussions proactives avec eux sur ces données et leurs avantages.

Lacunes dans le degré de préparation

Dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, la grande majorité des dirigeants (83 %) croient qu'il est important ou très important pour le succès de leur organisation d'utiliser les données sur la main-d'œuvre afin de procurer des avantages à l'organisation et à ses travailleurs (ainsi que de susciter la confiance de ces derniers concernant l'utilisation de ces données). Pourtant, seulement 19 % considèrent que leur organisation est très bien préparée à adopter cette tendance.

À la question concernant les principaux obstacles empêchant d'extraire de la valeur des données sur la main-d'œuvre, 27 % des répondants ont cité la culture, ce qui en fait l'obstacle le plus souvent mentionné. Cependant, la « culture » est peut-être un terme large qui englobe les divergences de valeurs ou d'opinions concernant la pertinence d'utiliser les données sur la main-d'œuvre, ou encore la façon ou le moment de le faire.

De nouveaux principes de base

FIGURE 2

Lacune dans le degré de préparation à la gestion des données sur la main-d'œuvre

Il est important ou très important pour le succès de mon organisation de gérer les données des travailleurs

83 %

Mon organisation est très bien préparée à gérer les données des travailleurs

19 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023.

Bâtir la confiance et rechercher des avantages mutuels. Pour réussir, il est important de cultiver une relation de confiance entre les travailleurs et l'organisation, le gouvernement ou tout autre tiers afin que ceux-ci aient l'assurance que leurs données seront utilisées de manières mutuellement bénéfiques. Certaines organisations commencent déjà à prendre des décisions procurant des avantages mutuels. Dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, à la question sur les principaux avantages de l'approche de l'organisation en matière d'utilisation des données sur la main-d'œuvre, l'augmentation de l'engagement et du bien-être des travailleurs a été la réponse la plus souvent donnée. Même si certaines organisations espéreraient

contrôler les données sur la main-d'œuvre, elles sont nombreuses à s'en servir d'une manière avantageuse tant pour les employés que pour l'organisation. Par exemple, une fois les plus grands effets de la pandémie résorbés, certaines organisations ont utilisé les données sur leurs interactions avec les travailleurs pour faire une analyse du réseau et orienter l'élaboration de pratiques de travail hybrides⁵. De plus, plusieurs entreprises en démarrage ont recours à l'intelligence artificielle pour extraire des tendances en analysant les interactions et les communications avec les travailleurs et conseiller les organisations sur les risques d'épuisement professionnel⁶.

Les données peuvent aussi aider les travailleurs à améliorer leur rendement, comme nous l'expliquerons à la section *Dynamiser l'incidence humaine grâce à la technologie*. Une société technologique d'envergure mondiale utilise des outils cognitifs reposant sur l'IA pour analyser les données sur la main-d'œuvre générées par ses équipes de vente mondiales afin de déterminer pourquoi certains représentants ont un meilleur rendement que d'autres et de faire des recommandations pour améliorer les connaissances et les taux de réussite de ces équipes⁷. En détectant des schémas comportementaux qui échappent aux humains, l'IA peut recommander la meilleure démarche à suivre ou même des modules d'apprentissage rapide qui améliorent le succès des représentants.

Respecter la volonté des travailleurs de contrôler leurs données. Les travailleurs étant conscients de la valeur de leurs données personnelles, ils s'attendent à avoir un meilleur contrôle sur celles-ci et leur mot à dire sur la façon dont elles sont utilisées. Dans le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, une grande majorité des organisations (61 %) disent qu'actuellement, elles utilisent une structure de *propriété partagée* ou de *propriété réservée aux travailleurs*. Cela est très différent du modèle traditionnel dans lequel l'organisation contrôle entièrement les données. Les organisations doivent accepter cette nouvelle

réalité plutôt que de s'accrocher à leur ancien modèle de contrôle de toutes les données recueillies sur les travailleurs.

Utiliser un ensemble élargi de données sur la main-d'œuvre pour améliorer et mutualiser leur valeur. Heureusement, la plus grande disponibilité de données sur la main-d'œuvre offre de nouvelles occasions de créer de la valeur pour toutes les parties. En effet, il est possible de s'inspirer de l'évolution du traitement des données sur les clients, dont la plus grande disponibilité a permis aux organisations de concevoir des stratégies et des analyses poussées afin d'obtenir des connaissances approfondies et utiles. Les dirigeants ayant répondu au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte affirment que les données sur la main-d'œuvre les plus utiles pour l'organisation sont les données de base sur la productivité (c'est-à-dire les données utilisées pour que les gens travaillent plus fort ou mieux). Toutefois, au cours des deux à quatre prochaines années, des données plus avancées pourraient se révéler utiles, notamment celles sur le comportement et la personnalité ou les relations et les interactions professionnelles. Au fil du temps, le pouvoir d'agir accru des travailleurs amènera les organisations à parfaire leurs méthodes et à trouver un équilibre entre les perspectives utiles pour les affaires et celles qui sont avantageuses pour la main-d'œuvre.

Sur le plan technologique et opérationnel, les organisations doivent aller au-delà de l'établissement d'ensembles de données épurées et exactes et trouver des façons d'en extraire de nouvelles perspectives en posant des questions différentes telles que « Comment évaluons-nous les risques et les avantages et déterminons-nous quelles données nous devons recueillir? » et « Utilisons-nous le plein potentiel de nos données pour servir les intérêts de notre organisation et ceux de nos travailleurs? ».

Pour gagner la confiance des travailleurs et leur offrir un certain contrôle sur leurs données, les organisations doivent concevoir l'architecture globale de données, qui comprend notamment des

politiques relatives aux données du personnel qui sont transparentes, accessibles et éthiques (dans le cas des données biométriques). Elles doivent aussi reconnaître et récompenser les équipes (au moyen de la technologie de la chaîne de blocs) qui utilisent les données d'une manière qui améliore le rendement individuel et collectif, car cela contribue à faire de l'analyse de données une compétence de base.

Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Schlumberger** utilise l'IA pour aider les travailleurs manufacturiers à améliorer leur rendement et à réduire leur fatigue⁸. Son centre de la fiabilité et de l'efficacité, situé à Denton, au Texas, recueille, regroupe et anonymise des données vidéo et utilise ensuite l'IA pour dégager des tendances. Ces données ne sont jamais utilisées pour surveiller la façon dont les personnes travaillent, et chaque travailleur peut décider en privé d'y avoir accès ou non. Elles procurent d'excellents avantages aux travailleurs et à l'organisation; par exemple, l'entreprise les utilise pour offrir aux travailleurs des pauses plus fréquentes, mais plus courtes, afin de prévenir la fatigue qui nuit à la productivité.
- **Telstra**, la plus importante société de télécommunications d'Australie, permet à ses travailleurs de modifier les données sur leur carrière⁹ dans un site interne, appelé MyCareer, qui stocke les données sur la carrière et les compétences des employés, et permet à l'entreprise d'affecter plus efficacement les talents aux tâches à accomplir. Les travailleurs peuvent gérer leurs propres données et même contester toute donnée incorrecte ou incomplète qui a été entrée.
- **ABN AMRO**, une banque mondiale sise aux Pays-Bas, a entrepris une démarche visant à combiner les données des RH et de l'entreprise afin de créer un environnement intégré de TI et de données qui permettra d'utiliser l'apprentissage-machine et de transmettre des messages incitatifs aux employés sur des sujets liés à leur carrière tels que le perfectionnement ou les postes à combler¹⁰. Elle a aussi réécrit son énoncé de confidentialité afin d'offrir plus de transparence à ses employés. Tous ont accès à un tableau de bord qui comprend des données sur l'expérience employé, la diversité, la main-d'œuvre, l'acquisition de talents et l'apprentissage, et dont les dirigeants se servent aussi pour prendre des décisions concernant la main-d'œuvre.

La voie à suivre

FIGURE 3

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acquérez une bonne compréhension des exigences de conformité propres à l'organisation. • Avant de recueillir des données, définissez clairement l'intention de l'organisation et faites une analyse des risques. • Recueillez les données sur la main-d'œuvre et organisez-les en catégories logiques qui les rendront applicables. • Sécurisez les données sur la main-d'œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluez les avantages que les données sur la main-d'œuvre procurent au personnel et à l'organisation. • Gagnez la confiance des travailleurs en les informant toujours de façon transparente des données dont l'organisation dispose sur eux et de leur utilisation. • Rehaussez la protection des données sur la main-d'œuvre par de nouvelles approches, notamment en limitant le temps de conservation des données et en donnant des avis clairs concernant le partage des données internes, l'accès à distance à ces données et leur divulgation à des entités/organismes externes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentez vos données sur la main-d'œuvre en y incluant les données de l'ensemble de l'écosystème de la main-d'œuvre. • Afin d'offrir plus de valeur aux travailleurs, déterminez quels éléments des données sur la main-d'œuvre (p. ex., le profil de compétences) peuvent être transférables. • Utilisez des technologies avancées (p. ex., la chaîne de blocs) pour stocker et protéger les données. • Utilisez l'IA pour accéder aux ensembles de données sur la main-d'œuvre qui procurent des renseignements et des avantages connexes.

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

Nous avons présenté ci-dessus les signaux négatifs qui indiquent que votre approche actuelle en matière de données sur la main-d'œuvre pourrait être déficiente. Voici maintenant certains signaux positifs qui vous aideront à déterminer l'efficacité de la nouvelle approche de votre organisation pour gérer les données sur la main-d'œuvre :

- Les données sur la main-d'œuvre sont utilisées de manière responsable et les travailleurs consentent à leur utilisation à des fins internes et commerciales et sont conscients des avantages que cela leur procure.
- Votre organisation peut utiliser facilement les données sur la main-d'œuvre et en extraire des perspectives utiles.
- Votre écosystème de la main-d'œuvre procure des données utilisables de plus en plus diversifiées.
- En tant que dirigeant, vous utilisez de plus en plus les données sur la main-d'œuvre pour déterminer la mission et l'orientation de l'organisation et les stratégies de main-d'œuvre.

En définitive, les organisations, les travailleurs, les syndicats et les organismes gouvernementaux devront tous devenir des partenaires engagés pour profiter des avantages concrets de la collecte et du partage des données sur la main-d'œuvre, qui ne se limitent pas aux avantages liés au suivi du rendement dont bénéficiera l'organisation (tels que l'augmentation de la productivité et la réduction des infractions aux règles), mais comprennent aussi des avantages qui favorisent le bien-être mutuel.

Étant donné l'accroissement du volume et de l'étendue des données sur la main-d'œuvre auquel nous assistons chaque jour, la question de leur contrôle n'est pas près de disparaître. Les organisations qui s'attaquent à ce problème sans tarder, en trouvant des façons de créer des avantages mutuels, tant pour elles-mêmes que pour leurs travailleurs, auront un avantage certain sur le plan de la création de valeur et de l'extraction de perspectives inédites à partir des données sur la main-d'œuvre.

Notes de fin

1. Entrevue avec les auteurs.
2. Ellyn Shook, Eva Sage-Gavin et Susan Cantrell, « How companies can use employee data responsibly », *Harvard Business Review*, 15 février 2015.
3. *Ibid.*
4. Ministère du Travail, Singapore, *Labour Relations and Workplaces Division* (document consulté le 9 décembre 2022.).
5. Rob Cross et Peter Gray, « Optimizing return-to-office strategies with organizational network analysis », *MIT Sloan Management Review*, 29 juin 2021.
6. Sam Blum, « Burnout tech' seeks to identify signs of workers' mental distress by reading Slack messages and email », *HR Brew*, 7 mai 2022.
7. Fondées sur les observations de Deloitte concernant l'organisation.
8. SLB, « Digital equipment monitoring with OneStim », 1^{er} mai 2018.
9. Edmund Tadros, « Telstra already building its workforce of the future with MyCareer », *Financial Review*, 22 mars 2018.
10. Patrick Coolen, « 8 big tickets for people analytics (2022) », LinkedIn, 14 octobre 2021.

Remerciements

Martin Kamen, Tara Mahoutchian et Nate Paynter ont corédigé le chapitre « Négocier les données sur la main-d'œuvre » des Tendances mondiales en capital humain de 2023.

Les auteurs tiennent à remercier **Christopher Westcott** pour sa contribution à ce chapitre.

Les auteurs souhaitent également remercier **Caroline Kelson, Michael McLaughlin et Avalon Potter** pour leur contribution exceptionnelle à ce chapitre.



Tirer parti du pouvoir d'agir des travailleurs

Les organisations créent de la valeur et consolident leur relation avec les travailleurs en acceptant l'influence croissante qu'ils exercent

Chapitre corédigé par Karen Weisz

De nos jours, les travailleurs ont plus de choix et d'influence que jamais, et ils souhaitent de plus en plus utiliser cette nouvelle influence pour orienter les actions et les objectifs de l'organisation. Les dirigeants doivent tirer parti de la passion et de l'énergie des travailleurs afin de créer des avantages mutuels pour tous, non seulement pour les employés et l'organisation, mais aussi pour le monde entier.

COMME NOUS L'EXPLIQUONS dans le scénario d'avenir « *Le travail soumis au jeu des tendances* » de notre rapport sur les tendances en capital humain de 2021, le pouvoir d'agir des travailleurs augmente. Dans ce scénario, les travailleurs ont plus de choix et d'influence concernant le travail qu'ils effectuent et l'organisation dont ils font partie. Nous en avons récemment observé des manifestations lors du retour au bureau des travailleurs, dont le pouvoir d'agir a été interprété à tort comme une simple

question de préférence par les organisations, qui l'ont contré en exerçant leur propre pouvoir pour dicter aux employés le sens que l'on devrait donner à la « flexibilité ».

Dans les faits, le pouvoir d'agir des travailleurs comporte plusieurs dimensions. L'une d'elles est l'*autodétermination* des travailleurs, qui veulent avoir plus de choix et d'influence sur le travail qu'ils effectuent (ainsi que sur leur façon de travailler et le moment et l'endroit où ils le font).

Les travailleurs qui ont quitté leur emploi en 2021 ont affirmé que le manque de possibilités d'avancement (63 %) et le sentiment de ne pas être respectés au travail (57 %) avaient motivé leur départ³. Une autre dimension est l'*activisme* des travailleurs, qui veulent que les valeurs, les stratégies, les politiques et les actions de l'organisation concordent avec leurs valeurs personnelles dans un large éventail de domaines, allant des pratiques environnementales au bien commun, en passant par l'équité des races et des genres. À titre illustratif, une culture d'entreprise toxique est un indicateur 10,4 fois plus puissant que la rémunération du taux d'attrition d'une organisation par rapport à l'ensemble de son secteur⁴. Les principaux éléments qui contribuent à cette toxicité sont l'absence de politique favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI); le sentiment des travailleurs de ne pas être respectés; et les comportements non éthiques⁵.

Le plus grand pouvoir d'agir des travailleurs découle de la confluence de facteurs tels que les suivants :

- **Pénuries constantes de talents/ personnel.** Les travailleurs d'aujourd'hui ont plus d'options d'emploi et dépendent moins de leur employeur, ce qui les encourage à exprimer leurs exigences. Cette faculté d'agir et cette influence demeureront, peu importe les fluctuations de l'offre de main-d'œuvre, comme le confirment les résultats du sondage mené cette année auprès des membres des générations Z et Y⁶, qui indiquent qu'un tiers des répondants quitteraient leur emploi même s'ils n'en ont pas encore trouvé un autre. En tenant compte du pouvoir d'agir des travailleurs lors de l'élaboration des stratégies et des pratiques de main-d'œuvre, les organisations peuvent accéder aux talents
- **Plus grande conscience sociale.** La sensibilisation du public à une grande variété d'enjeux sociaux, politiques, environnementaux et économiques et les mesures prises pour les défendre ont considérablement augmenté; les gens se sentent de plus en plus responsabilisés et autorisés à promouvoir les causes auxquelles ils croient. Deux membres des générations Z et Y sur cinq ont déjà refusé un emploi ou une affectation parce que cela ne cadrerait pas avec leurs valeurs de justice sociale, de protection de l'environnement et de préservation de cultures diversifiées et inclusives⁷. En revanche, les organisations qui ont respecté les engagements de leur mission ont observé une amélioration de certains aspects : 50 % des répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte rapportent une hausse de la rétention et du bien-être des travailleurs.
- **Progrès technologiques.** Les technologies numériques permettent aux travailleurs de créer plus facilement de la valeur sans être liés à une organisation ou à un emploi en particulier. De plus, elles facilitent les interactions et les communications en temps réel et à l'échelle mondiale sur divers enjeux et fournissent aux organisations des renseignements utiles sur ce qui est important pour leurs employés. À titre d'exemple, les médias sociaux agissent à la fois comme un microscope et un mégaphone, car ils amplifient les opinions dont les organisations s'inspirent pour éclairer leurs décisions tout en tenant les organisations responsables de leurs actes dans la sphère publique.

- **Faible incidence des gouvernements⁸.**

Quand les gouvernements n'offrent pas de soutien aux travailleurs, notamment par des politiques publiques et des lois qui protègent les emplois et les salaires, améliorent les filets et les avantages sociaux et rehaussent l'accès à l'éducation ou les investissements dans l'actualisation des compétences, les travailleurs s'attendent à ce que les organisations le fassent à leur place. Et les organisations qui acceptent de le faire peuvent accroître les taux d'engagement et de rétention du personnel.

Les manifestations du pouvoir d'agir des travailleurs varient d'un pays et d'une région à l'autre en raison des différences sur le plan des lois, des comportements sociaux, des normes culturelles et des relations entre les travailleurs et les organisations. Malgré ces variations locales et régionales, on observe une tendance générale :

les travailleurs ont plus d'influence et de choix que jamais, et ils sont prêts à les utiliser pour façonner et orienter le comportement des organisations, ou simplement pour déterminer leur niveau d'engagement et de productivité, comme en témoigne le phénomène du « désengagement discret »⁹.

Cette tendance générale exerce une grande pression sur les organisations afin qu'elles adaptent leurs valeurs, leurs stratégies, leurs politiques et leurs actions aux valeurs personnelles de leurs travailleurs (individuellement et collectivement), ainsi qu'aux valeurs de la société en général. Comme les travailleurs et les divers pans de la société ont tous des attentes différentes, la tâche peut être difficile, mais les avantages qu'elle procure aux travailleurs, aux organisations et à la société l'emportent sur les inconvénients.

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- vos travailleurs sont désengagés même si vous les écoutez davantage et leur donnez l'impression que vous changez constamment vos programmes et vos politiques pour eux;
- votre organisation s'autoévalue en se comparant à ses concurrents et à son secteur, mais a encore du mal à résoudre les problèmes les plus importants pour sa stratégie d'affaires et de main-d'œuvre;
- vos résultats d'affaires (finances, réputation, etc.) souffrent de l'augmentation des protestations et de l'activisme des travailleurs, qui perçoivent que leurs priorités ne sont pas celles de l'organisation.

Lacunes dans le degré de préparation

Dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, 84 % des répondants ont affirmé que le pouvoir d'agir des travailleurs est important ou très important pour le succès de leur organisation. Or, seulement 17 % croient que leur organisation est très bien préparée à relever le défi qu'il représente, ce qui est le score de préparation le plus faible observé pour toutes les tendances abordées durant le sondage.

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation au pouvoir d'agir des travailleurs

Le pouvoir d'agir des travailleurs est important ou très important pour le succès de mon organisation

84 %

Mon organisation est très bien préparée à composer avec le pouvoir d'agir des travailleurs

17 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Selon le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, cette lacune est influencée par les événements récents, en particulier le plus grand pouvoir d'agir des travailleurs durant la pandémie, notamment sur les questions de la rémunération, du lieu de travail et des heures de travail, qui sont les trois principaux facteurs cités (44 %). Afin de vraiment tirer parti du pouvoir d'agir des travailleurs et de créer plus de valeur, l'accent doit être mis sur des aspects comme la mission, la voix des travailleurs et le travail, qui sont les facteurs les moins cités dans notre sondage (16 %).

De nouveaux principes de base

S'adapter à la cible mouvante. Pour tirer parti du pouvoir d'agir des travailleurs afin de créer plus de valeur, il faut reconnaître qu'il ne s'agit pas d'une mode passagère et qu'il faut y apporter toute l'attention nécessaire. De plus, les objectifs communs que vous établissez avec vos travailleurs maintenant ne seront pas immuables, car ce qui est important pour les gens change fréquemment¹⁰. Dans la création collaborative, les questions posées sont aussi importantes que les réponses données. En effet, la création collaborative de votre relation avec vos travailleurs doit produire un ensemble intégré de pratiques liant l'organisation, les travailleurs et ceux qui les représentent. Comme il est décrit dans l'étude de Deloitte sur l'architecture de la main-d'œuvre à forte incidence, il faut cultiver une « mentalité de créateur » chez les travailleurs afin qu'ils aient la volonté non seulement de s'adapter aux changements à mesure qu'ils surviennent, mais aussi de contribuer à façonner l'avenir de l'organisation. Les travailleurs qui adoptent une mentalité de créateur en tirent des avantages, car ils sont plus résilients face aux changements qu'ils ont contribué à créer et plus susceptibles d'avoir un grand sentiment d'appartenance lorsqu'ils constatent directement leur contribution dans le cadre du processus de création collaborative¹¹. Cela est également bénéfique pour l'organisation : l'étude de Deloitte révèle que les organisations qui cultivent une mentalité de créateur ont 1,8 fois plus de chances de ravir leurs clients et 2,8 fois plus de chances d'innover que celles qui ne la cultivent pas.

Démarche commune et résultats partagés.

Travailleurs et organisations doivent avoir un dialogue continu au moyen de forums et d'une mise en commun des résultats. Même si le fait de tenir compte des préférences et des opinions des travailleurs est une condition préalable à la mise en place de cet ensemble de pratiques, cela ne suffit pas à créer une relation pertinente et efficace.

Les organisations doivent encourager les travailleurs à participer à des forums décisionnels officiels qui ont des répercussions sur les résultats d'affaires. Ces forums peuvent prendre diverses formes, selon la taille de l'organisation, la réglementation et la participation des syndicats et des comités d'entreprise. Ce type de processus décisionnel partagé habilite les travailleurs, renforce leur pouvoir d'agir et améliore les résultats d'affaires. Par exemple, en Allemagne, toutes les entreprises qui emploient plus de cinq personnes sont légalement tenues de créer des comités d'entreprise¹². Ces derniers confèrent aux travailleurs un droit de regard sur des aspects courants du travail tels que les vacances et les modalités de rémunération, ainsi que sur des aspects économiques tels que les investissements de l'organisation, les fermetures d'installations et les offres publiques d'achat possibles¹³.

Prendre des décisions qui soutiennent les objectifs de la relation entre les travailleurs et l'organisation.

Il n'est pas utile ni efficace d'intégrer le pouvoir d'agir des travailleurs à chaque aspect de l'organisation. L'organisation doit plutôt inclure ses employés dans les processus et les forums qui contribuent à cultiver sa relation avec eux d'une manière conforme à ses valeurs et à ses objectifs. Une organisation peut décider de rallier toutes les parties autour d'une mission commune, tandis qu'une autre préférera se concentrer sur la conception du travail.

Concrétiser les engagements. Au-delà des mots, l'organisation et les travailleurs doivent prendre les mesures concrètes nécessaires pour obtenir les avantages mutuels décrits ci-dessus.

Si les travailleurs s'engagent alors que l'organisation n'intègre pas leurs perspectives à ses pratiques d'affaires, la confiance de ceux-ci en souffrira et conduira probablement à un désengagement. Pour concrétiser ses engagements, l'organisation peut, par exemple, affecter les travailleurs à des mandats, à des tâches ou à des initiatives qui correspondent à leurs valeurs, à leurs intérêts et à leurs compétences, afin de transformer leur passion en productivité. Selon la relation entre l'organisation et les travailleurs, les deux parties pourraient partir du principe que les travailleurs trouvent du sens et une raison d'être à l'extérieur du cadre professionnel (« le degré zéro du travail »¹⁴). Dans un tel cas, la concrétisation des engagements consisterait en la création collaborative du travail lui-même, sans égard à sa raison d'être.

Expérimentations en cours :

- **Novartis** a récemment adopté une politique de « Choix responsable » qui permet aux employés de choisir comment, où et quand ils travaillent dans leurs pays respectifs¹⁵. Dans ce nouveau concept visant à optimiser le rendement individuel et celui de l'entreprise, le gestionnaire responsable du travailleur est *informé* du travail que ce dernier accomplit, mais n'a plus la responsabilité de l'*approuver*.
- **Haier** offre des choix et de l'autonomie en ce qui concerne le type de travail accompli en permettant à chaque employé de créer une microentreprise ou de se joindre à l'une des milliers qui existent déjà et en partageant avec tous la richesse ainsi créée¹⁶. Le salaire de base est modeste, souvent guère plus que le salaire minimum, mais les équipes qui atteignent leurs « cibles principales » peuvent le multiplier par 5, voire par 10. Les équipes de première ligne sont libres de gérer leur microentreprise comme elles souhaitent.

- **The Commonwealth of Massachusetts** continue de se positionner comme un employeur de choix en accroissant sa flexibilité en matière de recrutement et de rétention de gens de talent¹⁷. Ses dirigeants et ses gestionnaires sondent constamment les employés et les équipes au sujet de leurs préférences afin de créer des horaires de travail hybrides qui en tiennent compte tout en comblant les besoins opérationnels. Cette flexibilité a augmenté les taux de rétention du personnel, tandis que la communication bidirectionnelle amorcée dans cet environnement hybride a permis aux dirigeants d'entendre ce que les employés ont à dire sur leurs problèmes, leurs défis et leurs occasions.
- La **M&T Bank** a créé un programme qui offre aux employés 40 heures de travail bénévole rémunéré et leur permet ainsi de consacrer du temps à ce qui les passionne¹⁸. Dans le cadre de ce programme, les choix, les actions et les valeurs des travailleurs sont alignés sur la mission globale de l'entreprise, ce qui aide à « changer les choses dans la vie des gens ».



La voie à suivre

FIGURE 2

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sondez les travailleurs pour connaître leurs impressions et leurs points de vue sur les besoins sous-jacents les plus importants, puis utilisez ces renseignements pour prendre des décisions. • Expliquez comment les contributions des travailleurs et de leurs représentants influent sur les priorités et les actions de l'organisation. • Lors de l'établissement des priorités, concentrez-vous sur les actions plutôt que sur les processus et créez une « politique minimalement viable » (la politique la plus simple pour protéger l'organisation). 	<ul style="list-style-type: none"> • Créez des structures et des processus qui incluent directement les travailleurs et leurs représentants (comité d'entreprise, syndicat) aux forums décisionnels et à l'élaboration des politiques. • Favorisez la création d'équipes auto-organisées ou d'équipes d'exploration pour établir un lien entre les idées prometteuses et les sujets qui passionnent les travailleurs. • Continuez de sonder les travailleurs et de dialoguer avec eux pour comprendre de façon proactive l'évolution de leurs motivations et de leurs besoins. • Offrez aux travailleurs une série de choix modulaires et faciles à gérer qui les habilitent sans qu'ils se sentent dépassés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentez la représentation des travailleurs dans les niveaux les plus élevés du processus décisionnel (tels que le conseil d'administration ou l'équipe de direction), surtout pour les questions environnementales, sociales et de gouvernance et les enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion*. • Formez les dirigeants sur la sécurité psychologique et l'art de l'écoute. • Offrez aux travailleurs de l'autonomie et des choix en leur permettant de contribuer à des projets, à des tâches, à des problèmes à résoudre et à des objectifs à atteindre.

* Les exigences réglementaires en matière de représentation des travailleurs varient selon les régions (par exemple, les comités d'entreprise dans les pays de l'UE).

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

Le pouvoir d'agir des travailleurs ne signifie pas de les laisser dicter tout ce que l'organisation fait, ni de créer des structures où les travailleurs peuvent exprimer leurs points de vue, mais sans qu'ils soient mis en œuvre (p. ex., des comités du conseil ayant une influence minimale). Il implique une collaboration bidirectionnelle où le chaos n'a pas sa place. Et le chaos n'est pas nécessaire pour combler les désirs d'influence et de contrôle des travailleurs. L'important est de créer une relation ouverte et respectueuse qui offre aux travailleurs des choix pertinents et mutuellement bénéfiques et une participation aux décisions qui sont prises sur les questions qui les touchent. Ils doivent être inclus dans les décisions au niveau stratégique de l'organisation, par exemple sur l'emplacement des installations et des opérations, et ainsi que dans certaines décisions sur des sujets qui les touchent personnellement, par exemple les horaires de travail. Et même si certains dirigeants pourraient être tentés d'attendre que cette « tendance » passe, l'évolution des opinions des travailleurs et l'accroissement de leur pouvoir d'agir ne changeront pas ou ne « reviendront pas à la normale », peu importe les changements dans l'offre et la demande de main-d'œuvre ou les

ralentissements économiques. Étant donné le rythme des changements qui perturbent les organisations, la main-d'œuvre et la société, le pouvoir d'agir des travailleurs procure le niveau d'agilité nécessaire pour y faire face adéquatement.

En fin de compte, le pouvoir d'agir peut aussi être une puissante source de motivation. Certaines études psychologiques ont associé le pouvoir d'agir à la motivation et au comportement, de même qu'à la santé physique et au bien-être général¹⁹. Un des principaux points à retenir est que l'influence et la liberté de choisir sont souvent aussi importantes que les choix offerts aux travailleurs.

Les organisations doivent commencer par reconnaître et accepter la volonté des travailleurs de contribuer à façonner l'avenir de l'organisation, puis adopter la création collaborative afin que les points de vue de tous soient pris en compte. Dans la relation ainsi créée, les travailleurs auront voix au chapitre, et l'autorité et la responsabilité seront partagées. En unissant leurs efforts à ceux de l'organisation, ils pourront relever des défis et réaliser des avantages en tenant compte de la mission de l'organisation, du travail à accomplir ou d'autres facteurs mutuellement convenus.

Notes de fin

1. Erica Volini, *Turbulences dans la relation travailleur-employeur : si nous ne sommes pas une famille, que sommes-nous?*, Deloitte Insights, 21 juillet 2021.
2. Hugh Son, « Goldman Sachs CEO David Solomon says in-person attendance tops 50% after return-to-office push », CNBC, 2 mai 2022; Matthew Stern, « Apple can't turn back from flexible work-from-home options », *Forbes*, 30 août 2022.
3. Kim Parker et Juliana Menasce Horowitz, « Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected », Pew Research Center, 9 mars 2022.
4. Donald Sull, Charles Sull et Ben Zweig, « Toxic culture is driving the great resignation », *MIT Sloan Management Review*, 11 janvier 2022.
5. *Ibid.*
6. Deloitte, *Trouver un équilibre, préconiser le changement*, sondage de Deloitte mondial auprès de la génération Z et des milléniaux, 2022.
7. *Ibid.*
8. Volini, *Turbulences dans la relation travailleur-employeur : si nous ne sommes pas une famille, que sommes-nous?*
9. Jim Harter, « Is quiet quitting real? », Gallup, 6 septembre 2022.
10. David Mallon et al., *Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture*, Deloitte, Septembre 2020.
11. Erica Volini et al., *Tendances mondiales en capital humain de 2020 – L'entreprise sociale à l'œuvre : une voie paradoxale à suivre*, 2020.
12. Marie Laure Troadec, « German Works Council — An essential guide for employers », *Horizons*, 6 décembre 2022.
13. *Ibid.*
14. Volini, *Turbulences dans la relation travailleur-employeur : si nous ne sommes pas une famille, que sommes-nous?*
15. Novartis, « Choice with responsibility: Reimagining how we work », 29 juillet 2020.
16. Steve Denning, « Can firms succeed without managers? The case of Haier », *Forbes*, 30 janvier 2022.
17. Fondées sur les observations de Deloitte concernant l'organisation.
18. Entrevue avec les auteurs.
19. A Bandura, « Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*, vol. 84, no 2(1977) : p. 191–215; Gregory C. Smith, « The effects of interpersonal and personal agency on perceived control and psychological well-being in adulthood », *The Gerontologist*, vol. 40, no 4(2000) : p. 458–68; James W. Moore, « What is the sense of agency and why does it matter? », *Front Psychol* (2016).

Remerciements

Karen Weisz a corédigé le chapitre « Tirer parti du pouvoir d'agir des travailleurs » des Tendances mondiales en capital humain de 2023.

Les auteurs tiennent à remercier **Neil Walker-Neveras** (M&T Bank) pour sa contribution à ce chapitre.

Les auteurs tiennent à remercier **Sarah Hechtman** et **Abby Shuster** pour leur leadership dans la rédaction de ce chapitre, et **Balaji Bondili**, **Grace Stafford** et **Gwen Widicus** pour leur contribution exceptionnelle à ce chapitre.



Exploiter l'écosystème de la main-d'œuvre

L'élimination des distinctions traditionnelles de l'emploi donne accès au véritable écosystème de la main-d'œuvre, ainsi qu'à des compétences et à une réserve de talents cruciales

Chapitre corédigé par Karen Weisz

Les organisations misent de plus en plus sur les travailleurs non traditionnels en raison des compétences et des activités à valeur élevée et d'importance stratégique qu'ils procurent. Or, leurs stratégies et leurs pratiques en matière de main-d'œuvre sont encore conçues pour les travailleurs traditionnels. Pour profiter de tous les avantages offerts par l'ensemble de la main-d'œuvre – notamment l'amélioration de l'agilité et de l'adaptabilité de l'organisation, un accès élargi aux talents et l'amélioration de la productivité et du rendement des travailleurs –, vous devez considérer votre main-d'œuvre comme un écosystème complet et sans frontières dans lequel divers types de travailleurs ont différents besoins et contribuent efficacement de diverses façons. Vous devez avoir des stratégies, des processus, des systèmes et des programmes de main-d'œuvre qui optimisent les contributions particulières de divers types de travailleurs tout en les soutenant de façon plus cohérente

LA REDÉFINITION DE la main-d'œuvre a commencé bien avant la pandémie. Toutefois, elle s'est accélérée à mesure que la pénurie de

talents et les modèles de travail traditionnels ont limité la capacité des organisations à recruter les talents essentiels dont elles ont besoin. Les

travailleurs exigent aussi plus de flexibilité dans leur vie personnelle et professionnelle, ce que les modèles d'emploi non traditionnels peuvent offrir.

Les travailleurs occasionnels représentent déjà une proportion importante du bassin de main-d'œuvre total (près de 30 %, selon certaines études)¹. Plus de la moitié des travailleurs que nous avons sondés (55 %) disent qu'ils ont déjà changé de modèle d'emploi durant leur carrière ou sont susceptibles de le faire, que ce soit en passant de façon fluide d'un emploi traditionnel à temps plein à un autre, en saisissant des occasions internes non liées à leurs fonctions officielles (probablement par l'intermédiaire d'un marché des talents) ou en travaillant à la tâche².

Cette transformation est attribuable à plusieurs tendances interreliées, dont les suivantes :

Hausse du pouvoir d'agir des travailleurs.

Les travailleurs de tous types ont plus de pouvoir pour influencer ou dicter les façons de travailler, les lieux de travail et les personnes pour qui ils travaillent.

Pénurie de talents. Les organisations peinent à trouver les talents dont elles ont besoin et sont prêtes à recruter des travailleurs de tous les types.

Nécessité d'accroître l'agilité. Les organisations d'aujourd'hui doivent être en mesure de changer rapidement de direction et d'adapter leur main-d'œuvre en conséquence.

Préférences générationnelles. Les générations plus jeunes perçoivent autrement le travail et la carrière et ne se voient pas nécessairement travailler à temps plein pendant une longue période au sein de la même organisation.

Montée des technologies numériques et des lieux de travail non traditionnels. Les progrès technologiques permettent aux gens de travailler de manière productive partout, en tout temps et selon n'importe quel modèle.

Transition vers l'organisation axée sur les compétences. Les organisations avant-gardistes cessent de miser sur les postes et les titres pour se concentrer sur les compétences. Cela cadre bien avec l'idée d'un écosystème qui valorise les travailleurs pour les compétences qu'ils mettent à contribution, peu importe leur statut d'emploi.

Même si l'écosystème de la main-d'œuvre gagne du terrain, les organisations n'en ont pas encore soutiré tous les avantages en favorisant un plus grand sentiment d'appartenance et une expérience unifiée dans l'ensemble de l'écosystème. Actuellement, les travailleurs non traditionnels sont souvent traités comme des étrangers, exclus de la planification de la main-d'œuvre et des possibilités de perfectionnement, et non reconnus pour leur apport à l'organisation, ce qui nuit à leur productivité et à leur engagement personnel. Pour se doter d'un véritable écosystème de la main-d'œuvre, les organisations doivent changer leur mentalité, leur culture, leurs stratégies et pratiques de travail, et l'accès à leurs plateformes et à leurs données.

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- vous avez de la difficulté à trouver les talents possédant les compétences essentielles dont vous avez besoin pour exécuter vos stratégies d'affaires;
- vos activités d'écoute des employés et d'analyse révèlent une baisse du moral et de l'engagement au sein d'équipes composées de travailleurs traditionnels et non traditionnels;
- les problèmes d'accès des travailleurs non traditionnels aux données, aux outils de collaboration et aux systèmes de travail nuisent à la productivité.

Si elles intègrent mieux les travailleurs non traditionnels à leur main-d'œuvre et à leur culture, elles auront un meilleur accès aux compétences cruciales et aux talents dont elles ont besoin pour prospérer. Cela contribuera aussi à libérer le potentiel de ces talents et à améliorer leur capacité d'adaptation ou de transformation rapide face aux changements sur le marché. Cela est confirmé par le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, qui révèle que les deux principaux facteurs qui optimisent l'écosystème de la main-d'œuvre sont la capacité de cet écosystème à combler les exigences actuelles (46 %) et à procurer l'agilité future nécessaire (36 %).

Lacunes dans le degré de préparation

Selon le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, 84 % des dirigeants reconnaissent l'importance de la gestion inclusive de la main-d'œuvre en expansion, qui comprend des travailleurs de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Toutefois, seulement 16 % considèrent que leur organisation est très bien préparée à adopter cette tendance, ce qui représente le degré de préparation le plus faible pour l'ensemble des tendances abordées.

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation aux écosystèmes de la main-d'œuvre

Les écosystèmes de la main-d'œuvre sont importants ou très importants pour le succès de mon organisation

84 %

Nous sommes très bien préparés à adopter les écosystèmes de la main-d'œuvre

16 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Auparavant, les organisations tentaient de s'adapter par de légers ajustements et des solutions de contournement à leurs modèles et à leurs politiques en matière de main-d'œuvre. Or nous sommes arrivés à un point où le rapiéçage avec du ruban adhésif ne suffit plus et où des changements fondamentaux s'imposent. Selon le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, les deux obstacles qui nuisent le plus à l'exploitation optimale de l'écosystème de la main-d'œuvre sont la nécessité de changer la culture (27 %) et les façons de travailler (26 %).

De nouveaux principes de base

Adopter une mentalité axée sur

l'écosystème de la main-d'œuvre. Dorénavant, vous devez considérer l'ensemble de votre réserve de travailleurs actuels et futurs comme un écosystème sans frontières et traiter tous les types de travailleurs comme des membres très utiles qui font partie intégrante de l'organisation. Pour y parvenir, vous devez non seulement prendre en compte explicitement les travailleurs non traditionnels dans vos stratégies et plans de main-d'œuvre, mais aussi intégrer tous les travailleurs à votre culture d'entreprise (qu'ils travaillent à temps plein ou partiel, à distance ou en personne). Chaque personne dont le travail contribue à l'essor de votre organisation doit adhérer à ses valeurs fondamentales et se sentir partie prenante de sa culture. Fait intéressant, même si les travailleurs extérieurs sont exclus au niveau organisationnel et systémique, des données de *MIT Sloan Management Review* et Deloitte indiquent qu'une grande majorité de gestionnaires à l'échelle mondiale (93 %) considèrent déjà que les travailleurs internes et externes font partie de leur main-d'œuvre, ce qui indique qu'ils pourraient déjà avoir adopté cette mentalité.

Adopter une approche axée sur les

compétences. Comme mentionné au chapitre *Composer avec la disparition des postes*, un nombre croissant d'organisations avant-gardistes abandonnent leur modèle de main-d'œuvre datant de plusieurs siècles basés sur des postes et des titres aux définitions rigides et étroites. Elles le remplacent par une nouvelle approche fondée sur les compétences et centrée sur les aptitudes, les capacités et les intérêts. Cette transformation cadre parfaitement avec le concept de l'écosystème de la

main-d'œuvre, qui met l'accent sur le travail à faire, ainsi que sur les compétences requises pour l'accomplir, plutôt que sur les types de travailleurs ou les titres de poste.

Créer une plateforme de la main-d'œuvre

ouverte. Plutôt que d'utiliser des approches et des plateformes complètement différentes pour les travailleurs traditionnels et non traditionnels, optez pour une approche ouverte en matière de talents qui libère le potentiel de chaque type de travailleur tout en créant un écosystème de la main-d'œuvre plus cohérent :

Ouverte. Concevez des stratégies et des plans de main-d'œuvre qui reconnaissent la valeur et les contributions uniques de tous les types de travailleurs, de même que leurs besoins et leurs préférences.

Intégrée et rapide. Vos plateformes d'écosystème doivent être intégrées à vos stratégies d'affaires et facilement adaptables à l'évolution du travail et des besoins des clients.

Cela ne veut pas nécessairement dire que tous les travailleurs doivent être traités de la même façon. Chaque type de travailleur a ses propres besoins, crée de la valeur à sa propre façon et fait des compromis différents. Par exemple, les employés à temps plein traditionnels reçoivent habituellement des extras tels que des avantages sociaux ou une meilleure sécurité d'emploi en échange de leur dévouement, de leur disponibilité et de leur loyauté envers leur employeur. D'autres groupes de travailleurs obtiennent moins d'avantages, mais bénéficient d'un taux horaire plus élevé et d'une plus grande flexibilité. Pour attirer et retenir les talents essentiels, il est important de respecter ces préférences personnelles.

Passer de la direction à l'orchestration.

Pour préparer l'organisation et ses gestionnaires à travailler dans un écosystème de la main-d'œuvre, il faut créer de nouvelles pratiques de gestion, en remplaçant les approches de type « commandement et contrôle » par une harmonisation et une intégration interfonctionnelles qui facilitent l'accès aux travailleurs externes et favorisent leur engagement, leur gestion et leur perfectionnement, ce qui était jadis réservé aux employés traditionnels. Actuellement, il n'est pas rare que les travailleurs externes dépendent de nombreux groupes différents tels que les ressources humaines, l'approvisionnement, les technologies et le développement des affaires, qui ont tendance à ne pas communiquer entre eux leurs processus et pratiques concernant ces travailleurs. Dorénavant, les leaders des unités d'affaires fonctionnelles et opérationnelles doivent travailler ensemble pour aborder de façon délibérée et systématique l'écosystème global de la main-d'œuvre. Cette nouvelle collaboration pourrait nécessiter des changements aux pratiques de gestion, aux technologies, à l'intégration et au leadership, sur lesquelles repose la capacité de l'organisation à orchestrer efficacement les écosystèmes de la main-d'œuvre.

Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Certains établissements de soins de santé confessionnels** des États-Unis envisagent la création d'un consortium qui assurerait la formation et la mise en commun de talents pouvant être déployés dans plusieurs systèmes membres, tout en projetant une image d'employeur plus attrayante et en contribuant à résoudre les problèmes liés aux talents et les pénuries de talents dans le système de santé. Ce consortium aurait aussi de la flexibilité en matière de déploiement et offrirait de plus vastes possibilités de carrière et un pouvoir d'agir accru aux travailleurs, qui auraient tous accès aux multiples organisations qui en sont membres.
- **Deux grandes sociétés du secteur des médias** qui sont en train de fusionner ont transformé leur écosystème de la main-d'œuvre afin d'harmoniser leurs opérations et leurs effectifs. Alors que les approches classiques d'intégration du personnel auraient été axées uniquement sur les employés, elles ont délibérément amorcé leur démarche d'intégration en considérant d'abord les travailleurs externes, puis les employés traditionnels. Ce changement de cap permettra aux deux entreprises de mieux repérer les aspects qui sont prioritaires et ceux qui se chevauchent afin d'atteindre des cibles synergiques et d'utiliser les bonnes tactiques de croissance pour la future organisation intégrée.
- **Novartis** intègre la gestion de ses quelque 100 000 travailleurs internes et 50 000 travailleurs externes au sein d'une seule fonction du personnel et de l'organisation afin d'offrir une expérience fluide et une stratégie de main-d'œuvre globale. Grâce à cette vision intégrée, les dirigeants pourront réfléchir à l'équilibre recherché entre les travailleurs internes et externes, en fondant leurs décisions sur les besoins propres à l'entreprise, et en tenant compte de facteurs comme la disponibilité des compétences, la rapidité d'accès et l'abordabilité.
- **Unilever** emploie plus de 150 000 personnes dans le monde, mais le nombre de travailleurs externes de ce fabricant de biens de consommation est estimé à 3 millions

(personnes, tiers et agences). Ses hauts dirigeants s'emploient à numériser les données et les perspectives concernant la main-d'œuvre externe, ce qui permettra de rehausser les compétences des travailleurs externes et celles des employés afin de créer une main-d'œuvre plus flexible et agile⁶.

- La **M&T Bank** s'est associée à une coalition régionale d'organismes sans but lucratif, d'administrations locales et d'établissements d'enseignement pour trouver des solutions au chômage et au sous-emploi dans l'ouest de l'État de New York (WNY) en offrant des formations permettant d'acquérir des compétences très recherchées⁷. L'initiative WNY Tech Skills propose des cours gratuits dans des domaines comme l'analyse des données, la conception d'expérience utilisateur et le génie logiciel, dans le but de promouvoir la stabilité et la santé économiques au sein de cette collectivité tout en élargissant l'écosystème régional des talents accessible à toutes les entreprises.
- Des **gouvernements locaux et des organismes sans but lucratif** s'attaquent aux problèmes accrus de perfectionnement de la main-d'œuvre dans la région Greater Mesilla Valley du Nouveau-Mexique. La Las Cruces Chamber of Commerce et The Bridge of Southern New Mexico ont organisé un sommet avec des leaders des secteurs public et privé, d'établissements d'enseignement supérieur et du milieu communautaire afin de former une coalition se consacrant à la création d'un écosystème de la main-d'œuvre autonome dans la région. Ce sommet mettait l'accent sur les stratégies permettant de recruter, de former et de retenir les talents locaux, particulièrement dans le contexte du pouvoir d'agir accru des travailleurs. Cette approche témoigne d'une mentalité résolument axée sur les écosystèmes dans laquelle les gouvernements et les entreprises privées unissent leurs efforts pour élaborer une approche de développement collective de la main-d'œuvre.



La voie à suivre

FIGURE 2

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Analysez votre main-d'œuvre globale, qui comprend tous ceux qui accomplissent du travail pour votre organisation, afin d'orienter votre planification stratégique de la main-d'œuvre. • Assurez-vous que toutes vos capacités de présentation de l'information sur la main-d'œuvre incluent l'ensemble de cette main-d'œuvre. • Reconnaissez que vos stratégies d'engagement (p. ex., séances de discussion ouverte) doivent inclure l'ensemble de votre main-d'œuvre. • Analysez les coûts et les risques associés aux travailleurs non traditionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élargissez vos stratégies et pratiques en matière de talents afin d'y inclure, s'il y a lieu, l'ensemble de votre écosystème de la main-d'œuvre, tout en vous conformant aux lois sur l'emploi. • Créez une stratégie d'engagement intégrée pour l'ensemble de votre écosystème de la main-d'œuvre. • Fournissez un accès approprié à vos plateformes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondez l'accès aux talents essentiels sur les compétences plutôt que sur les postes. • Encouragez les employés traditionnels à aller au-delà de leur expérience et de leurs compétences. • Puisez dans l'ensemble de votre écosystème de la main-d'œuvre afin d'exercer une influence positive sur vos résultats dans des domaines comme le développement durable, la diversité, l'équité et l'inclusion et les risques humains. • Améliorez les capacités et la mentalité des leaders afin d'assurer une orchestration efficace de l'écosystème de la main-d'œuvre.

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

Plutôt que de s'accrocher à la définition traditionnelle étroite de la « main-d'œuvre », qui donne la priorité aux employés à temps plein et classe ceux qui restent dans la catégorie des « autres » travailleurs, les organisations doivent adapter leur mentalité et leurs pratiques à la réserve de talents réelle, qui est beaucoup plus complexe et comprend de plus en plus des travailleurs non traditionnels dont les compétences et l'expérience ont une grande valeur et une importance stratégique.

Les nouveaux principes de base de la main-d'œuvre, tels que la mentalité d'écosystème et la plateforme de main-d'œuvre ouverte, ne sont pas seulement meilleurs pour les travailleurs actuels et futurs de votre écosystème; ils le sont aussi pour votre organisation, car ils vous donnent accès à plus de talents de meilleure qualité, vous aident à tirer la meilleure valeur possible de divers types de talents et vous donnent plus de flexibilité pour vous adapter à l'évolution des besoins de votre organisation et du marché. Les répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, qui ont fait des progrès afin d'optimiser leur transition vers les écosystèmes de la main-d'œuvre, disent profiter aussi d'une plus grande capacité d'innovation, d'un rendement financier et d'un taux de rétention accru, et d'une réserve de futurs leaders plus solide.

« Exploiter le pouvoir de l'écosystème permet à notre entreprise de travailler de façon beaucoup plus inclusive, agile et flexible, précise Chris Ernst, chef de l'apprentissage, WorkDay. Nous offrons à nos employés un carrefour d'emploi dans lequel ils peuvent publier leurs compétences actuelles et leurs intérêts et recevoir des messages pertinents, des offres de mandats occasionnels, du contenu d'apprentissage personnalisé et des recommandations d'emplois, ce qui les aide durant leur parcours professionnel. Plus de 2 100 collègues (environ 12 % de notre effectif) acceptent des engagements occasionnels. L'adoption est vraiment organique, et nous avons été en mesure de passer rapidement de petits engagements à court terme à des engagements de plusieurs mois durant lesquels des employés sont jumelés à des projets de résolution de problèmes d'affaires. »

Les organisations souhaitent depuis des décennies adopter un tel système, mais elles ont toujours dû concevoir leurs solutions à l'intérieur des limites du modèle de main-d'œuvre traditionnel. En misant sur un écosystème et une plateforme de main-d'œuvre ouverte, leurs leaders se libèrent de ces frontières traditionnelles et peuvent maximiser les contributions de chaque travailleur, peu importe ses modalités de travail.

Notes de fin

1. MBO Partners, « The contingent labor imperative: How agile enterprises succeed in a modern workforce model », août 2022.
2. Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones et Julie Hiipakka, « The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce », *Deloitte Insights*, 8 septembre 2022.
3. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones et Jeff Schwartz, « Orchestrating workforce ecosystems: Strategically managing work across and beyond organizational boundaries », *MIT Sloan Management Review*, 17 mai 2022.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. Greg Pokriki, « Buffalo's Tech Academy and how it benefits other companies », *Invest: BuffaloNiagra*, 17 novembre 2021; M&T Bank, « Regional coalition announces 'WNY Tech Skills Initiative' to accelerate economic recovery, provide community with access to technology training », communiqué de presse, 16 décembre 2020.

Remerciements

Karen Weisz a corédigé le chapitre « Exploiter l'écosystème de la main-d'œuvre » des Tendances mondiales en capital humain de 2023.

Les auteurs tiennent à remercier **Chris Ernst** (Workday) pour sa contribution à ce chapitre.

Les auteurs tiennent à remercier **Sarah Hechtman** et **Abby Shuster** pour leur leadership dans la rédaction de ce chapitre, et **Balaji Bondili**, **Grace Stafford** et **Gwen Widicus** pour leur contribution exceptionnelle à ce chapitre.



Prendre des mesures audacieuses pour obtenir des résultats équitables

La conversation sur la diversité, l'équité et l'inclusion doit porter sur les résultats plutôt que les activités

Chapitre corédigé par Devon Dickau

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont souvent traitées comme un seul objectif monolithique plutôt que comme des ensembles de mesures distincts qui se renforcent mutuellement, la diversité et l'inclusion étant les préalables nécessaires pour obtenir des résultats équitables. Traditionnellement, les progrès dans ce domaine se mesuraient à l'aune des activités et des efforts, alors que les résultats réels obtenus ne comptaient souvent pas beaucoup. Les mesures en matière de DEI doivent viser l'obtention de résultats équitables pour la main-d'œuvre, ainsi que pour l'ensemble de la société, tout en stimulant l'innovation, la compétitivité et la réussite à long terme de l'organisation.

AU COURS DES deux dernières années, de grandes multinationales ont pris plus de 1 000 engagements publics en matière de DEI et promis d'y investir plus de 210 milliards de dollars¹, ce qui a accentué la surveillance de ces facteurs. Les travailleurs de l'écosystème, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et le reste de la société s'attendent à ce que ces organisations respectent leurs engagements et

assument leur responsabilité en ayant une incidence positive sur le monde², non seulement en montrant qu'elles s'activent, mais aussi en prouvant qu'elles progressent et répondent à ce que l'on s'attend d'une entreprise sociale³. Par exemple, les travailleurs des générations Z et Y qui sont satisfaits de l'incidence sociale et environnementale de leur employeur et de ses efforts pour créer un environnement diversifié et

inclusif sont plus susceptibles de lui être loyaux pendant plus de cinq ans⁴. Par ailleurs, les organisations dont les actions de façade donnent seulement l'impression qu'elles s'attaquent aux problèmes, alors qu'elles ne déploient pas l'énergie et les ressources nécessaires à l'obtention de résultats réels, risquent de miner la confiance qui leur est accordée et de nuire à leur taux d'attrition et à leur réputation en tant qu'employeur, surtout auprès de groupes identitaires marginalisés.

Certaines organisations font des progrès dans le domaine de la DEI. Sur le plan de la diversité, on observe une hausse de 1 % de la représentation des femmes au sein de la main-d'œuvre mondiale depuis 2017, et de 6 % du nombre de femmes occupant des postes de direction (même si seulement 26 % de ces postes sont occupés par des femmes). Au chapitre de l'inclusion, nous constatons que de nombreuses organisations font des progrès et que les gens ont de plus en plus l'impression qu'ils peuvent être vraiment eux-mêmes au travail. C'est aussi ce que nous avons observé chez Deloitte, dont le rapport sur la transparence en matière de DEI de 2022 révèle une augmentation d'une année à l'autre de la perception, chez plusieurs groupes identitaires, qu'il est possible d'être vraiment soi-même au travail.

Cependant, les actions et les programmes axés sur la diversité et l'inclusion ne procurent pas toujours des résultats équitables. Par exemple, de nombreuses organisations élaborent des programmes de leadership pour les femmes dans le but de favoriser la diversité des genres au sein de la haute direction. Ces programmes ont souvent pour but de promouvoir la diversité et de favoriser une culture dans laquelle les participantes se sentent incluses. Or, si l'organisation ne met pas à jour ses processus systémiques, notamment ses pratiques de mobilité à l'interne ou de gestion du rendement, ils pourraient nuire à l'avancement équitable des employées. Un programme ciblé ne garantit pas l'équité à ceux qui y participent. L'équité est plutôt le fait de concevoir l'organisation comme un système qui offre à tous, sans égard à leur identité,

des chances de réussite égales. Même si la représentation des femmes au sein de la main-d'œuvre augmente à l'échelle mondiale, pour 100 hommes promus, seulement 87 femmes le sont, et les dirigeantes quittent encore leur organisation à des taux plus élevés que leurs pairs masculins.

Les organisations ont quatre défis à relever pour progresser sur le plan de la DEI :

- **Trop mettre l'accent sur les activités, et pas assez sur les résultats équitables.** D'après le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, 23 % des organisations mesurent leurs progrès par rapport à leurs engagements à l'égard de la diversité en fonction de leur conformité aux normes, qui sont parfois axées sur les activités plutôt que sur leurs répercussions, par exemple l'existence de programmes de mentorat pour certains groupes identitaires plutôt que les résultats de ces programmes, notamment l'intention de rester et les perceptions de l'équité.

- **Se concentrer davantage sur les solutions individuelles plutôt que systémiques.** Habituellement, les organisations donnent la priorité aux activités relatives à la DEI dans les domaines du perfectionnement professionnel, des partis pris inconscients et des comportements inclusifs sur le plan individuel. Elles se limitent souvent à offrir de la formation, alors que des études démontrent que les formations DEI axées uniquement sur l'individu, qui sont ponctuelles et diluent beaucoup l'imputabilité, n'amènent pas les changements de comportement nécessaires pour améliorer les résultats équitables. Miser sur l'individu ne suffit pas à surmonter les partis pris institutionnels (au sein de l'organisation) et structurels (dans lesquels l'organisation est un système faisant partie de systèmes culturels et sociaux plus vastes) qui empêchent l'organisation de progresser dans les domaines de la DEI.

- **Données trop regroupées pour rendre compte des progrès ou des résultats.**

De nombreuses organisations ne font pas la collecte et la synthèse des données nécessaires pour obtenir des perspectives qui sont applicables à la DEI au-delà de la représentation de la main-d'œuvre (c'est-à-dire la diversité), et même celles qui le font peuvent se retrouver avec des données trop regroupées qui les empêchent de repérer les problèmes

d'équité de certains groupes identitaires. Par exemple, une pratique courante consiste à faire le suivi de la mobilité des travailleurs à l'interne en les classant dans des groupes identitaires, mais sans analyser le nombre de demandes d'emploi à l'interne afin de comprendre les disparités qui pourraient exister à cet égard, et qui pourraient indiquer des inégalités entre les groupes identitaires en matière d'accès aux options de mobilité interne.

GLOSSAIRE DES TERMES LIÉS À LA DIVERSITÉ, À L'ÉQUITÉ ET À L'INCLUSION

Les **résultats équitables** désignent les situations où tous ont un accès, des possibilités et des ressources équitables et le pouvoir de s'épanouir, compte tenu des obstacles et des privilèges historiques et systémiques et de leur élimination. En comparaison, il y a équité quand tous sont traités de la même façon, sans égard aux obstacles et aux privilèges historiques et systémiques.

La **diversité** est la représentation, au sein d'un groupe, des diverses facettes de l'identité, y compris, mais sans s'y limiter, la race, l'origine ethnique, la nationalité, l'identité de genre, l'identité LGBTQIA+, le statut socioéconomique, les capacités physiques, la religion, la géographie, l'éducation et l'âge.

L'**inclusion** est l'ensemble des mesures qui sont prises pour comprendre, accepter et utiliser les forces uniques et les particularités identitaires de tous afin qu'ils se sentent accueillis, valorisés et soutenus.

Les **systèmes** sont des ensembles d'éléments qui fonctionnent ensemble au sein d'un mécanisme ou d'un réseau interconnecté. La société est un système qui comprend des organisations. Les organisations sont des systèmes. Dans les organisations, le cycle de vie des talents est un système. Par conséquent, tout changement à un élément du cycle de vie des talents peut se répercuter sur les autres éléments.

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- votre organisation n'a pas une représentation diversifiée dans ses plus hauts niveaux hiérarchiques;
- votre organisation affiche un taux d'attrition disproportionné dans tous les groupes malgré ses initiatives en matière de DEI;
- vos activités en matière de DEI sont principalement menées par le service des ressources humaines;
- vos données sur la main-d'œuvre ne sont pas suffisamment détaillées pour évaluer les résultats ou les progrès accomplis en matière de DEI;
- la stratégie et les objectifs de votre organisation en matière de DEI n'ont pas de lien avec la mission et la stratégie;
- vous n'atteignez pas une participation proportionnelle de tous les groupes identitaires à vos principaux programmes des talents, p. ex. les régimes d'avantages sociaux et les programmes de perfectionnement des leaders.

- **Divergence entre les objectifs DEI et d'autres objectifs d'affaires.**

Les entreprises sociales accordent la priorité à la valeur sociétale et la voient comme une composante à part entière des résultats d'affaires. Selon Deloitte, ce sont des organisations « centrées sur la raison d'être » dont la stratégie ciblée énonce le rôle distinct qu'elles jouent dans la société et qui obtiennent de la valeur et un avantage concurrentiel par l'amélioration de leur réputation, de leur capacité d'innovation, de leur valeur sur le marché, de leur efficacité opérationnelle, de leur gestion des risques et de leurs résultats en matière de talents. De même, des décennies de recherche ont révélé des corrélations entre les organisations diversifiées et inclusives et des résultats d'affaires fondamentaux comme l'innovation et la rentabilité. Or, le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte nous apprend que seulement 15 % (diversité) et 30 % (inclusion) des organisations établissent un lien entre les progrès accomplis en regard de ces deux aspects, qui procurent des résultats équitables, et des résultats d'affaires tels qu'une hausse de la rentabilité ou de la productivité. Les résultats équitables devraient être considérés comme des résultats d'affaires, non comme des résultats extérieurs à l'organisation. Les hauts dirigeants, en collaboration avec les leaders de la DEI, doivent prendre en charge eux-mêmes ce changement systémique. Bien que plus de 90 % des chefs de la direction aient intégré la DEI à leurs priorités et objectifs stratégiques, ils doivent prendre des mesures audacieuses pour obtenir des résultats équitables.

Lacunes dans le degré de préparation

Dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, 86 % des dirigeants ont affirmé que l'intégration des enjeux de DEI aux façons de travailler au quotidien et au travail en équipe et la mesure des résultats sont importantes ou très importantes pour le succès de leur organisation. Pourtant, seulement 25 % considèrent qu'ils sont très bien préparés à adhérer à cette tendance.

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation aux enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion

La diversité, l'équité et l'inclusion sont importantes ou très importantes pour le succès de mon organisation

86 %

Nous sommes très bien préparés à résoudre les enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion

25 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Selon le sondage, la plupart des organisations se préoccupent davantage des mesures en matière de diversité et d'inclusion que de l'obtention de résultats équitables. Dans les faits, les principaux avantages de leurs initiatives en matière de DEI sont majoritairement des résultats relatifs à l'inclusion tels que « *l'engagement et le bien-être des travailleurs* ». Par ailleurs, des résultats équitables comme « *une réserve de leaders plus solide et un meilleur accès aux talents* » et « *une contribution à l'obtention de résultats positifs pour la collectivité ou la société* » se retrouvent aux quatre derniers rangs, avec « *le renforcement de l'innovation* » et « *l'amélioration de la capacité d'anticiper les perturbations futures et de l'agilité pour répondre aux besoins de l'organisation et de la main-d'œuvre* ».

Interrogés sur les perspectives d'ici deux à quatre ans, les répondants s'attendent à ce que les efforts de leur organisation en matière de DEI aient une forte incidence sur « *la reconnaissance accrue de la marque* » (27 %), mais une incidence beaucoup plus faible sur l'obtention de résultats équitables comme « *une réserve de leaders plus solide et un meilleur accès aux talents* » (9 %) et « *une contribution à l'obtention de résultats positifs pour la collectivité et la société* » (10 %). Qui plus est, 24 % des organisations n'établissent pas d'imputabilité et ne mesurent pas les progrès accomplis par rapport à leurs engagements envers l'équité. Ces résultats nous portent à conclure qu'une dérive de l'engagement en matière de DEI se profile peut-être à l'horizon.

De nouveaux principes de base

Se réorienter sur les résultats plutôt que les activités. Il est important de mesurer le succès des activités en matière de DEI en fonction des résultats qu'elles procurent (ce qui a changé), non des mesures qui ont été prises (comme les dollars dépensés, les formations suivies et l'adhésion à des groupes d'affinité). Les organisations doivent déceler les inégalités qui existent entre les groupes identitaires qui composent leur effectif, analyser les causes profondes de ces inégalités et concevoir des interventions et des solutions pour les résoudre. Tout comme chaque stratégie d'affaires est adaptée aux besoins des clients de l'organisation, l'atteinte de résultats équitables exige une approche personnalisée en fonction de la stratégie, du contexte et de l'engagement passé auprès des collectivités.

Se concentrer sur le système plutôt que l'individu. L'inégalité est un problème systémique et dynamique qui nécessite une réponse systémique. Le modèle d'activation de l'équité de Deloitte (figure 2), présenté dans le rapport *The Equity Imperative*, propose une vision systémique des mesures que les organisations peuvent prendre pour favoriser des résultats équitables internes et externes. Ce modèle est

organisé autour de trois sphères d'influence principales (chacune comprenant des activateurs et des catalyseurs) qui sont à la portée de n'importe quelle organisation : la main-d'œuvre, le marché et la société, qui sont compris dans l'enceinte de la culture organisationnelle.

Pour libérer le potentiel d'une organisation à avoir une incidence en matière de DEI sur le marché et la société en général, celle-ci doit d'abord mettre l'accent sur les résultats équitables pour la main-d'œuvre. Or, de nombreuses initiatives DEI sont axées sur des processus de main-d'œuvre ponctuels (comme l'acquisition de talents ou la planification de la relève) plutôt que sur le système interconnecté de processus de main-d'œuvre du cycle de vie des talents. Les changements systémiques passent par des activités en matière de DEI se déroulant durant le cycle de vie complet des talents et à travers plusieurs processus de gestion des talents, ce qui assure un renforcement mutuel des résultats équitables.

Produire des perspectives décomposées et applicables plutôt que des données descriptives regroupées. Les données décomposées peuvent révéler les obstacles qui nuisent à l'équité à chaque stade du cycle de vie des talents, ce qui permet de comprendre les causes profondes associées aux identités individuelles et intersectionnelles. Une évaluation exhaustive peut faire ressortir les inégalités à un moment précis et servir de base pour instaurer un processus de détection continu qui permettra de faire des interventions immédiates et une modélisation prédictive utile pour combler les besoins de groupes identitaires en particulier. Par exemple, en décomposant les données sur l'expérience en matière de talent des personnes handicapées (plutôt que des personnes handicapées comparativement à celles qui ne le sont pas), une organisation peut découvrir un écart dans les résultats des travailleurs ayant un handicap physique et un trouble de l'apprentissage et prendre des mesures distinctes en matière de DEI sur la base de cette information. La décomposition des données permet aussi de faire des analyses intersectionnelles ou une synthèse multivariable de

plusieurs groupes identitaires. Par exemple, elle permet d'obtenir des perspectives sur les expériences des personnes handicapées qui sont membres de la communauté LGBTQIA+ comparativement à celles qui n'en sont pas membres.

Considérer la diversité, l'équité et l'inclusion comme des éléments intrinsèques plutôt que distincts

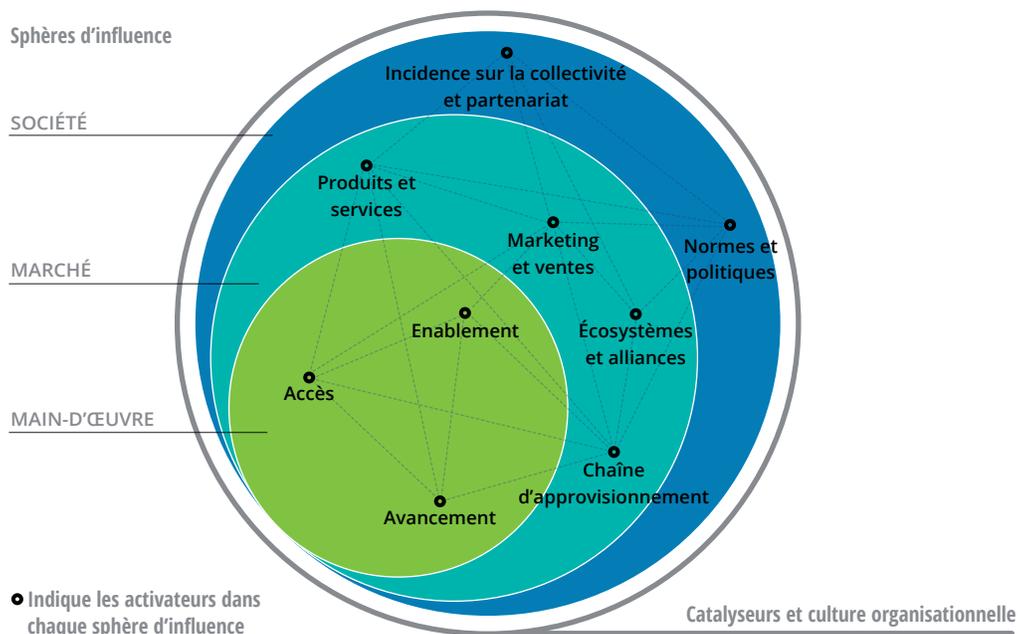
de l'organisation. Les résultats équitables ont une incidence sur chaque aspect de l'organisation, et chaque aspect de l'organisation a une incidence sur les résultats équitables, d'où la possibilité d'une interconnexion entre les activités en matière de DEI ancrées dans les ressources humaines et celles qui concernent les produits, les services, la chaîne d'approvisionnement, l'incidence communautaire et d'autres aspects. Le rapport Tendances mondiales en capital humain de 2018 de Deloitte a introduit le concept de l'« équipe de direction symphonique » dans laquelle les dirigeants se comportent comme les musiciens d'un orchestre symphonique jouant en harmonie plutôt que comme des musiciens qui jouent bien en solo

seulement. Ce concept s'applique aussi ici. Tous les dirigeants de l'organisation doivent être tenus responsables de la promotion de changements systémiques et de l'imputabilité de tous pour que des résultats équitables soient possibles. Bon nombre d'organisations ont évolué, et plutôt que de confier aux leaders des RH l'entière responsabilité des questions liées à la DEI, on crée des postes comme celui de chef de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, qui est un membre de l'équipe de direction ou relève de cette dernière et qui assume la responsabilité des questions de DEI. Cependant, l'imputabilité des résultats équitables visés ne revient pas seulement à ce leader désigné ou aux dirigeants des RH, mais bien à *tous* les leaders de l'organisation, y compris les membres de la haute direction. Pour résoudre les inégalités systémiques, l'organisation doit s'engager à améliorer l'équité de l'ensemble de ses décisions, de ses politiques, de ses pratiques et de ses actions, c'est-à-dire dans les trois sphères d'influence.

Lorsqu'elles appliquent ces nouveaux principes de base, les organisations doivent envisager l'adoption

FIGURE 2

Modèle d'activation de l'équité de Deloitte



Source: « The equity imperative: The need for business to take bold action now », Deloitte, février 2021.

d'une approche à la fois mondiale et locale. Pendant leur transition vers une approche de résolution des inégalités, elles ne pourront probablement pas appliquer une seule stratégie de DEI dans chaque région ou pays. Par exemple, certains éléments de représentation comme le genre, l'âge, l'état d'incapacité et l'orientation sexuelle sont relativement semblables partout dans le monde, tandis que d'autres, comme la race, l'origine ethnique et la religion, ainsi que la réglementation, la culture et l'histoire, varient grandement d'une région à l'autre. Une stratégie de DEI réellement mondiale ne peut pas être créée par le siège social ou les dirigeants qui se trouvent dans le pays le plus peuplé; elle doit être conçue dès le début comme une stratégie de portée mondiale.

Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Google** publie des rapports sur la représentation de sa main-d'œuvre depuis 2014, ce qui est beaucoup plus précoce que la plupart des autres entreprises¹⁴. En 2022, Google a publié des données sur les tendances relatives à la représentation au sein de la main-d'œuvre, à l'embauche, à l'attrition, aux départs, à l'auto-identification et aux fonctions techniques, non techniques et de direction, en les classant selon la race ou l'origine ethnique et le genre, pour le monde entier et chaque région. Ce niveau de profondeur et de précision permet aux travailleurs de se reconnaître dans les données et de cerner leurs forces et les occasions à saisir. Mais surtout, les données intersectionnelles sur la main-d'œuvre aux États-Unis, par exemple sur l'embauche de femmes noires comparativement aux hommes noirs, ou sur l'attrition des femmes asiatiques comparativement aux hommes asiatiques, offrent encore plus de précision et permettent d'élaborer des solutions qui procureront des résultats équitables aux cohortes qui sont le moins bien représentées¹⁵. « Nous constatons une amélioration prometteuse du taux
- **Unilever** : Le fabricant britannique de produits de consommation Unilever a créé un programme d'inclusion des personnes handicapées en se fondant sur une analyse complète de l'accessibilité physique de ses installations physiques et de ses sites virtuels ainsi que de ses processus de recrutement. Elle a réalisé un sondage auprès de plus de 2 000 employés au Brésil, en Inde et au Royaume-Uni avec qui elle a mené des entretiens approfondis et à qui elle a demandé de tenir un journal sur leur environnement de travail afin de découvrir les causes profondes des problèmes et les solutions possibles. Elle a ensuite adopté des directives mondiales d'inclusion des personnes handicapées qui améliorent l'accessibilité sur le plan des TI, de l'acquisition de talents, des communications et de la conception des lieux de travail¹⁷.
- **Genentech, membre du groupe Roche** : En 2021, presque tous les hauts dirigeants de Genentech ont déterminé les mesures précises à prendre pour progresser dans les trois piliers stratégiques de la stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion de cette société pharmaceutique : susciter un sentiment d'appartenance, progresser dans les domaines de la recherche inclusive et de l'équité en santé, et transformer la société avec leurs équipes. À des fins de transparence, les plans d'action des dirigeants sont communiqués aux employés une fois par année. « La sensibilisation de nos employés accroît leur responsabilisation et facilite la mise en œuvre de nos plans », explique Emily Reynal, cheffe des partenaires d'affaires de la diversité et de l'inclusion de Genentech¹⁸.

La voie à suivre

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fixez des objectifs en matière de DEI et attribuez-les à vos dirigeants. • Utilisez les données disponibles pour faire des évaluations et préparer des rapports. • Présentez des rapports sur la représentation, les taux de participation et les impressions générales des employés internes, en respectant les exigences des organismes de réglementation locales. • Nommez un chef de la DEI à temps plein qui connaîtra bien l'ensemble des pratiques, des politiques et des processus de la main-d'œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixez des objectifs relativement aux résultats équitables attendus et réalisez-les en mettant l'accent sur la recherche de perspectives et de causes profondes, ce qui aura un effet direct sur vos objectifs et vos actions. • Intégrez vos objectifs en matière d'équité à la stratégie et à l'exécution de chaque pratique de gestion des talents. • Lancez des campagnes, par exemple sur l'auto-identification (si les lois locales le permettent) afin d'obtenir des données plus précises. • Tenez tous les dirigeants responsables des résultats équitables (en les liant à la gestion du rendement et à la rémunération). • Déterminez les pratiques exemplaires avec lesquelles vous expérimenterez et qui feront l'objet d'itérations au fil du temps. • Publiez des rapports sur la transparence facilement accessibles (de façon aussi transparente que les lois locales le permettent). 	<ul style="list-style-type: none"> • Considérez les processus de la main-d'œuvre comme un système afin de comprendre ce que signifie l'équité à l'intérieur des processus et d'un processus à l'autre. • Suscitez la confiance afin que vos travailleurs comprennent comment les données seront utilisées et pourquoi il est utile de les communiquer et se sentent à l'aise de s'auto-identifier. • Faites des analyses prédictives plutôt que des revues de la situation historique et actuelle – quelle sera la prochaine inégalité? • Intégrez les questions de DEI à l'ADN de l'équipe de direction, qui doit servir de modèle et mettre en pratique les priorités en la matière au sein de ses équipes. • Permettez au chef de la DEI de faire des investissements, d'influer sur les pratiques de travail et d'avoir une voix auprès de la haute direction.

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

Pour obtenir des résultats pertinents et équitables, il est nécessaire de concevoir avec soin une stratégie et un plan de mise en œuvre en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, avalisés et soutenus par la direction, et d'y consacrer des ressources financières et du personnel à temps plein de toutes les fonctions de l'organisation. La priorité doit être donnée aux changements touchant les capacités, les modèles d'exploitation et la gouvernance de l'organisation et à la transformation de la culture organisationnelle.

En l'absence de progrès mesurables sur le plan de l'équité, l'organisation pourrait avoir le réflexe d'augmenter le nombre de programmes consacrés aux questions de DEI. Cependant, les changements seront durables seulement si tous les éléments internes et externes de l'organisation sont

interreliés au sein de l'écosystème d'affaires. Les organisations doivent orienter leurs actions vers l'obtention de résultats équitables, puis équiper leurs travailleurs en conséquence.

La transparence et la clarté des critères de réussite des changements favorisent une meilleure reddition de comptes envers les groupes internes et externes affectés par des inégalités et aident les travailleurs au sein de l'organisation à comprendre les mesures qui sont prises. Le fait d'expliquer le *pourquoi* et le *comment* accroît la confiance et l'engagement des travailleurs et encourage chacun à prendre part à l'avancement du programme de DEI.

Les nouveaux principes de base en matière de DEI orientent les mesures audacieuses qui sont prises pour offrir à tous des résultats plus équitables.

Notes de fin

1. Analyse de Deloitte, novembre 2021.
2. Porter Novelli, *Purpose Perception*, (document consulté le 8 décembre 2022).
3. Deloitte Insights, Sondage sur les tendances mondiales en capital humain de 2018, (document consulté le 8 décembre 2022).
4. Deloitte, Sondage de Deloitte mondial auprès de la génération Z et des milléniaux, 2022.
5. Kavitha Prabhakar et al., *Build trust in diversity, equity, and inclusion commitments*, 13 janvier 2022.
6. LeanIn.org, *Women in the Workplace*, 2022.
7. Deloitte, *2022 Deloitte Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Transparency Report: FY22 progress*, (document consulté le 8 décembre 2022).
8. LeanIn.org, *Women in the Workplace: The state of the pipeline*, (document consulté le 8 décembre 2022).
9. Edward Chang, « Does diversity training work the way it's supposed to? » Harvard Business Review (HBR), 9 juillet 2019.
10. Monitor Deloitte, *The purpose premium: Why a purpose-driven strategy is good for business*, février 2021.
11. Deloitte, Sondage Fortune/Deloitte des chefs de la direction : été 2022 (document consulté le 8 décembre 2022).
12. Deloitte, *The equity imperative*, février 2021.
13. Poornima Luthra, « Do your global teams see DEI as an American issue? » HBR, 21 mars 2022.
14. Caroline Fairchild, « Why Google voluntarily released dismal diversity numbers », *Fortune*, 30 mai 2014.
15. Google, Rapport annuel de Google sur la diversité 2022 (document consulté le 12 décembre 2022).
16. Unilever, « A beacon of diversity and inclusion », (document consulté le 8 décembre 2022).
17. Unilever, « A beacon of diversity and inclusion », (document consulté le 8 décembre 2022).
18. Genentech, Rapport de Genentech sur la diversité et l'inclusion 2021.

Remerciements

Devon Dickau a corédigé le chapitre « Prendre des mesures audacieuses pour obtenir des résultats équitables » des Tendances mondiales en capital humain de 2023.

Les auteurs tiennent à remercier **Ryanne Massey** pour son leadership dans la rédaction de ce chapitre, et **Sameen Affaf** et **Amanda Solomon** pour leur contribution exceptionnelle.



Améliorer la dimension humaine du développement durable

La viabilité humaine se hisse au premier plan des stratégies de développement durable des organisations

Chapitre corédigé par Karen Cunningham et Laura Richards

Les premiers efforts déployés par les organisations pour aborder les questions de développement durable étaient plus dictés par des impératifs de relations publiques ou de préservation de la marque que par l'obtention de résultats pertinents. Les initiatives plus récentes, telles que la réduction des émissions dans les opérations ou les processus manufacturiers, procurent des améliorations réelles, mais graduelles, en périphérie de l'organisation. Le temps est venu de passer à l'étape suivante, qui est d'obtenir des résultats concrets en se concentrant sur la dimension humaine, en dynamisant les catalyseurs humains de l'organisation, en planifiant en fonction des compétences techniques, non techniques ou humaines appropriées et en axant la conception sur la viabilité humaine. C'est à cette étape que des changements fondamentaux et durables se produiront et que des résultats concrets seront obtenus.

LES QUESTIONS DE développement durable ont une incidence réelle et existentielle sur la société et la terre, et les organisations sont souvent appelées à jouer un rôle plus crucial en offrant des résultats concrets pour les humains, la planète et la prospérité de tous¹. De nombreux

dirigeants comprennent l'importance et la nécessité d'apporter de grands changements, car près de 70 % de ceux que nous avons sondés utilisent des matériaux plus durables ou augmentent leur efficacité énergétique². Toutefois, ce n'est pas en

finançant la durabilité des choses que l'on obtient des résultats durables.

La dure réalité, c'est que de nombreuses initiatives de développement durable restent en périphérie de l'organisation et ne tiennent pas compte de la dimension humaine, qui est pourtant à la base de tout résultat pertinent et durable. Par exemple, de nombreuses organisations réduisent le nombre de

voyages d'affaires ou choisissent des matériaux plus durables, mais ces gestes ne suffisent pas pour intégrer le développement durable à l'ADN des travailleurs ou du travail lui-même, ce qui est pourtant nécessaire pour implanter une culture de durabilité et transformer en profondeur l'incidence énergétique et sociale de l'organisation. Les humains sont les conduits des changements importants et durables.

GLOSSAIRE DES TERMES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLES

Développement durable. Comblent les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à combler leurs propres besoins. Le développement durable englobe tout ce dont l'organisation a besoin pour assurer son existence, sa rentabilité et sa croissance à long terme. Il comprend aussi une ambition : s'assurer que les progrès économiques, sociaux et technologiques sont en harmonie avec la nature afin que tous les êtres humains puissent réaliser leur potentiel et avoir une vie prospère et enrichissante, dans la dignité, l'égalité et un environnement sain. Développement durable n'est pas synonyme des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), mais il les englobe.

ESG. Cadre utilisé par les organisations pour assurer le suivi et rendre compte de leurs progrès par rapport à leurs objectifs de développement durable.

- **Enjeux environnementaux.** Gestion des coûts environnementaux, des risques climatiques à long terme et des défis en matière de capital naturel par des pratiques d'affaires et de gestion de la chaîne d'approvisionnement durables. Comprend la gestion rigoureuse des émissions et la gérance de ressources naturelles telles que l'eau, l'agriculture, les minéraux, le sol et d'autres matières.
- **Enjeux sociaux.** Engagement envers des pratiques de gestion de la main-d'œuvre qui favorisent l'inclusion, l'équité salariale, la santé, la sécurité et le bien-être, ainsi que l'avancement des droits de la personne, de l'incidence communautaire et de l'incidence sociale.
- **Enjeux de gouvernance.** Établissement et mise en œuvre, par le conseil d'administration et la direction, de politiques et de pratiques en matière d'autorité décisionnelle, de responsabilité et de transparence de l'information. Elles comprennent le leadership et la gouvernance, les droits des actionnaires, la rémunération incitative des dirigeants, de même que l'éthique et les comportements de l'organisation.

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- vos travailleurs et d'autres parties prenantes vous pressent davantage de créer de bons emplois, de favoriser le bon travail et d'offrir de bonnes plateformes³;
- les collectivités dans lesquelles vous travaillez exigent plus de transparence concernant la façon dont l'organisation crée de la valeur au sein de la société;
- vos autorités de réglementation et vos actionnaires vous demandent d'être plus transparent concernant vos résultats humains, environnementaux et sociaux;
- votre organisation a du mal à mesurer le RCI de ses initiatives de développement durable.

Lacune dans le degré de préparation

Dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, 84 % des répondants admettent que la compréhension des effets du développement durable sur leur organisation et la définition de l'imputabilité comme catalyseur de progrès et de résultats sont importantes ou très importantes pour le succès de leur organisation. Pourtant, seulement 21 % considèrent que leur organisation est très bien préparée à aborder ces questions.

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation au développement durable

La définition de l'imputabilité comme catalyseur de progrès et de résultats en matière de développement durable est importante pour le succès de mon organisation

84 %

Mon organisation est très bien préparée à gérer le développement durable

21 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023.

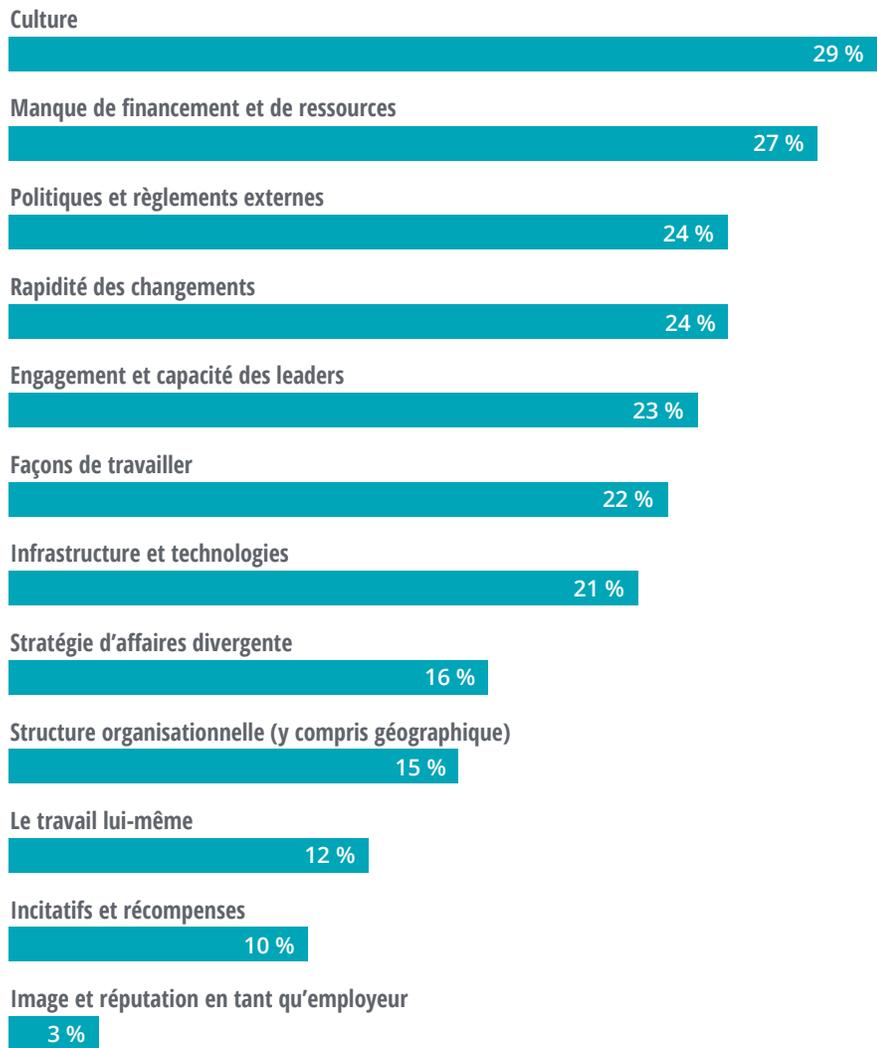
De nouveaux principes de base

Intégrer le développement durable à la mission, à la stratégie et à la culture.

Le développement durable ne peut pas demeurer une initiative distincte vouée à l'amélioration des facteurs ESG et de la santé et sécurité des travailleurs ou de la responsabilité sociale de l'organisation. Les priorités dans ce domaine doivent plutôt être intégrées à la façon dont les organisations sont exploitées à tous les niveaux et aux raisons qui motivent les choix qui sont faits pour favoriser les changements de comportement nécessaires à l'obtention de résultats concrets. Interrogés sur les obstacles à l'atteinte de résultats durables, les répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte ont très majoritairement cité les obstacles traditionnels au changement, par exemple la culture d'entreprise, la rapidité des changements, les contraintes de financement et de ressources et la réglementation. Ces obstacles ont un point en commun : l'externalité du contrôle, probablement attribuable au fait que moins de 30 % des répondants estiment avoir les moyens nécessaires pour prendre en charge les résultats de l'organisation en matière de développement durable.

FIGURE 2

Obstacles à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable de l'organisation



Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Cependant, les dirigeants peuvent changer de mentalité en reconnaissant que pour faire des changements importants, ils doivent prendre des décisions tactiques et concrètes afin d'intégrer le développement durable au tissu culturel de l'organisation et de prendre en main les résultats qu'il procure. À cette fin, ils doivent harmoniser les enjeux et le narratif du développement durable et en faire une partie cruciale de la mission de

l'organisation, en mettant en place une structure organisationnelle et un modèle d'exploitation qui soutiennent ce changement et en intégrant la stratégie de développement durable aux pratiques d'affaires et de main-d'œuvre et au travail lui-même. Pour ce faire, les dirigeants doivent associer les incitatifs, les récompenses et la gestion du rendement à l'atteinte de résultats en matière de développement durable.

Planifier stratégiquement les besoins en matière de compétences. Pour obtenir des résultats sur le plan du développement durable, il faudra peut-être doter les travailleurs de nouvelles compétences, capacités et expériences. Un nombre croissant d'organisations semblent l'avoir déjà compris. Par exemple, LinkedIn a observé, chez les organisations représentées sur sa plateforme, une croissance dans les deux chiffres de la demande de compétences telles que la prévention de la pollution, les politiques environnementales et l'audit environnemental entre 2016 et 2022 (57 %, 58 % et 67 %, respectivement)⁴. Le Deloitte Economics Institute prédit une augmentation de 300 millions d'emplois à l'échelle mondiale d'ici 2050 pour assurer la transition vers la carboneutralité⁵. Cependant, les compétences liées au développement durable sont de nature à la fois technique *et* humaine. Il ne suffira pas pour les organisations de compter sur des experts en réduction des déchets ou en décarbonation. Pour réellement intégrer le développement durable à leur mode de fonctionnement, les organisations devront planifier la main-d'œuvre en y incluant toutes les compétences et les capacités nécessaires pour évoluer dans une culture et un avenir centré sur le développement durable. En plus de prévoir les capacités « écologiques » nécessaires, il faudra trouver une façon d'inculquer aux travailleurs de l'écosystème élargi des habiletés humaines telles que l'empathie et la pensée conceptuelle, ainsi que de nouvelles compétences telles que la prise de décisions en fonction de scénarios.

Rendre le travail meilleur pour les humains. En 2021, nous avons parlé du potentiel des organisations à concevoir de « bons emplois » dans lesquels la qualité du travail est élevée, les travailleurs peuvent s'exprimer et l'organisation offre des activités de formation et de perfectionnement des compétences⁶. Dans le contexte du développement durable, la création de bons emplois est plus une façon d'aborder le travail où la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs sont des priorités et où les résultats du travail contribuent aux résultats en matière de développement durable. Par exemple, l'entreprise

de mode durable Everlane évalue régulièrement les conditions de travail, les salaires, la formation et l'incidence environnementale des usines de sa chaîne d'approvisionnement afin de s'assurer que les conditions des travailleurs respectent ses normes de responsabilité sociale⁷. En 2021, Everlane a recadré son énoncé de mission afin de placer l'humain au cœur de son engagement à l'égard de la durabilité environnementale, qui vise la promotion de pratiques environnementales et de milieux de travail sécuritaires.

Axer la conception sur la viabilité humaine. De nombreuses organisations commencent à accorder de la valeur non seulement à la gérance environnementale, mais aussi à la viabilité humaine, c'est-à-dire la création de valeur pour les travailleurs actuels et futurs et, de façon plus générale, pour les êtres humains et la société. Elles libèrent le potentiel de chaque personne et l'aident à être en meilleure santé, à augmenter ses compétences, à se fixer des buts à atteindre et à avoir un sentiment d'appartenance. La viabilité humaine se distingue de l'activisme politique ou de la mobilisation des travailleurs, car son intention est d'avoir une incidence positive sur les humains et les collectivités qui sont liés à une organisation plutôt que sur l'organisation elle-même. Lors d'un sondage mondial réalisé par Deloitte en 2022, 64 % des travailleurs ont déclaré qu'ils seraient plus enclins à travailler à long terme pour une entreprise qui crée de la valeur non seulement pour ses actionnaires, mais aussi pour ses travailleurs en tant qu'humains et pour l'ensemble de la société. La viabilité humaine progresse aussi de façon constante dans le programme d'action des organisations. Soixante-dix-neuf pour cent des dirigeants sondés conviennent que l'organisation a la responsabilité de créer de la valeur pour les travailleurs en tant qu'humains et pour la société en général⁸.

Notre compréhension de la création de valeur durable évolue, ce qui est bénéfique pour tous les humains, du conseil d'administration jusqu'aux collectivités environnantes. Current experiments: What leading organizations are exploring

Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Hilton.** Cette entreprise du secteur de l'accueil offre un exemple de ce que certaines entreprises font pour progresser sur le plan de la viabilité humaine et organisationnelle. Devant les pénuries de talents découlant de la pandémie et la hausse du pouvoir d'agir des travailleurs, elle s'est mise à chercher de nouveaux talents au sein de groupes qui ont besoin de travailler. Elle a embauché des survivants de la traite des personnes, des réfugiés et d'anciens prisonniers, créant ainsi simultanément de la valeur pour les travailleurs, la société et l'entreprise⁹.
- **Interface Carpet Company.** Le parcours de ce fabricant mondial de revêtements de sol commerciaux vers la carboneutralité a commencé au milieu des années 1990, lorsque ses dirigeants ont placé le développement durable au cœur de l'entreprise en l'intégrant à sa philosophie de conception, à ses paramètres de rendement et à sa culture¹⁰. La mission de l'entreprise, « rétablir la santé de la planète », a servi à déterminer quels produits seraient fabriqués, comment ils seraient conçus et comment le rendement des travailleurs et les interactions quotidiennes au travail seraient évalués. Interface a déjà atteint son objectif de carboneutralité et aspire maintenant à devenir carbonégative d'ici 2040.
- **Apple.** En 2021, le géant technologique mondial a ajouté un modulateur à sa structure d'attribution des primes afin que ces dernières augmentent de 10 % pour les dirigeants qui atteignent des objectifs de développement durable prédéfinis¹¹. Ce changement est survenu lorsqu'un actionnaire activiste n'est pas parvenu à faire adopter une proposition initiale en 2020, mais a continué de travailler avec les dirigeants d'Apple afin qu'elle soit mise en œuvre.
- **United States Agency for International Development (USAID).** Dans le cadre de son programme Green Cities, l'USAID collabore avec des gouvernements locaux afin d'améliorer l'accès à des emplois écologiques et inclusifs, de réduire la pollution, de faire progresser l'équité et de créer des systèmes carboneutres dans une multitude de collectivités du monde en développement¹².
- **American International Group (AIG)¹⁴.** Cette société d'assurances et de services financiers mondiale s'est engagée à offrir une transparence totale dans ses rapports sur le développement durable, qui portent sur l'ensemble de son écosystème¹³. Publié une fois par année, le rapport sur le développement durable d'AIG comprend de l'information sur les émissions de tiers et des données sur la composition de l'ensemble de sa main-d'œuvre. L'entreprise a aussi créé un cadre de souscription axé sur le développement durable qui intègre ses valeurs en la matière à la majeure partie de ses activités quotidiennes.
- **Anheuser-Busch InBev.** Cette entreprise a adopté une approche d'écosystème pour soutenir ses activités de développement durable, participe au traitement de l'eau qui sert à la fabrication de la bière, appuie le bien-être financier des agriculteurs dont elle utilise les récoltes et contribue à la fabrication d'une bière plus sûre au moyen de plantes de culture indigènes pour la consommation dans les communautés locales¹⁴. Son objectif est de s'intégrer d'une manière symbiotique à l'écosystème de ces communautés, et de croître au même rythme que ses fournisseurs, consommateurs et communautés.

La voie à suivre

FIGURE 3

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aligned les dirigeants sur les ambitions, la vision et les objectifs en matière de développement durable et leur responsabilité à l'égard des résultats. • Communiquez de façon stratégique afin d'assurer la visibilité interne (main-d'œuvre) et externe (marché) des engagements des dirigeants, de leurs progrès et de leurs résultats par rapport aux objectifs de développement durable. • Offrez à votre main-d'œuvre des occasions de rehaussement des compétences axées sur le développement durable ou « écologiques » qui sont pertinentes pour votre secteur et votre stratégie organisationnelle. • Gérez les changements associés aux nouvelles technologies et façons de travailler et aux nouveaux processus et outils créés grâce aux investissements dans le développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créez votre stratégie de développement durable en collaboration avec les membres de votre écosystème (travailleurs, partenaires, clients, fournisseurs, etc.). • Remaniez le travail afin qu'il favorise la durabilité environnementale, l'équité au travail ainsi que la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs. • Modifiez votre modèle d'exploitation, votre structure organisationnelle, votre architecture des postes et votre rémunération afin qu'ils contribuent à votre stratégie et à vos engagements en matière de développement durable et qu'ils s'y conforment. • Prêtez attention aux emplois les plus susceptibles d'avoir une incidence négative sur la santé et le bien-être. • Adoptez une approche globale du travail dans laquelle la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs sont des priorités et où le résultat du travail contribue aux résultats en matière de développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apportez des changements dans les compétences et l'expertise qui amélioreront vos capacités en matière de développement durable dans le cadre de votre approche de planification de la main-d'œuvre. • Ayez la conception sur la viabilité humaine et tenez compte des conséquences intentionnelles et non intentionnelles de vos décisions relatives au développement durable sur la main-d'œuvre, le marché, les collectivités et la société.

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

Les organisations sont de plus en plus pressées par les gouvernements, les coalitions mondiales, leurs collectivités et, surtout, leur main-d'œuvre actuelle et future, de s'attaquer aux enjeux de développement durable. Leurs travailleurs les exhortent à transcender la rhétorique du développement durable pour se concentrer davantage sur l'obtention de résultats observables. Dans le sondage de 2022 de Deloitte mondial auprès des générations Z et Y, près de la moitié des répondants disent qu'ils exercent personnellement une pression sur les organisations afin qu'elles agissent dans le sens du développement durable¹⁵. Trente pour cent des travailleurs ayant participé à un sondage externe de 2021 de Deloitte ont affirmé qu'ils envisageraient de changer d'emploi afin de travailler pour une entreprise plus respectueuse de l'environnement¹⁶. Si une organisation dépend de ses travailleurs et de ses talents (ce qui est généralement le cas), elle devra donc faire des progrès rapides, notables et quantifiables dans ce domaine. Deux mesures essentielles pour favoriser cette progression consiste à intégrer la viabilité humaine à la stratégie de développement durable et à favoriser au sein de l'écosystème de la main-d'œuvre des changements de comportement conformes aux objectifs de développement durable.

En plus de répondre aux pressions exercées par leurs parties prenantes internes et externes et aux besoins de la société dans son ensemble, les organisations qui se préparent mieux pour être à l'avant-plan sur ces questions en récoltent des avantages certains. À bien des égards, les problèmes liés au développement durable sont à

l'image de l'ensemble des difficultés soulevées dans le rapport Tendances mondiales en capital humain de 2023 de Deloitte. Il n'est donc pas étonnant qu'une analyse statistique plus approfondie des résultats du sondage ait mis au jour une relation claire et prédictive entre le degré de préparation des organisations à relever les défis du développement durable, de l'inclusion, de la confiance et de la mission et la probabilité qu'elles obtiennent d'excellents résultats sur le plan des affaires et de la main-d'œuvre; il s'agit même de la relation prédictive la plus solide entre deux enjeux parmi tous ceux abordés dans l'étude de cette année.

De nombreuses organisations ont du mal à donner la priorité aux enjeux de développement durable à long terme plutôt qu'aux résultats financiers à court terme, peu importe les avantages lointains que les premiers lui procureront par rapport aux seconds. Même si la culture et le financement figurent parmi les principaux obstacles, ils seront aussi des facteurs clés de leur réussite future. Christine Dacre, chef des finances de TransLink, a déclaré lors d'une entrevue qu'il était crucial d'avoir une vision à long terme et de prendre en compte la dimension humaine : « Ce travail prend du temps et nécessite beaucoup d'investissements au départ, ce qui peut être difficile quand on ne voit pas nécessairement les avantages tout de suite. De plus, il faut voir au-delà de l'entreprise et considérer l'ensemble de l'écosystème, qui comprend les fournisseurs, l'infrastructure et les technologies existantes. Il doit y avoir une grande collaboration entre les parties prenantes, car aucune organisation ne peut y arriver seule¹⁷. »

Notes de fin

1. *Une fenêtre d'opportunité se referme, la crise climatique exige une transformation rapide des sociétés*; Programme pour l'environnement de l'ONU, *Rapport 2022 sur l'écart entre les besoins et les perspectives en matière de réduction des émissions*, 27 octobre 2022.
2. Deloitte, *Rapport sur le développement durable de Deloitte 2022 : le rôle des chefs de l'expérience client* (document consulté le 9 décembre 2022).
3. Jeff Schwartz et al., *Turbulences dans la relation travailleur-employeur*, Deloitte Insights, 21 juillet 2021.
4. LinkedIn – Graphique économique, *Global Green Skills Report 2022* (document consulté le 9 décembre 2022).
5. Pradeep Philip, Claire Ibrahim et Emily Hayward, *Work toward net zero: The rise of the green collar workforce in a just transition*, Deloitte, novembre 2022.
6. Schwartz et al., *Turbulences dans la relation travailleur-employeur*.
7. Everlane, *Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2021* (document consulté le 9 décembre 2022).
8. Sue Cantrell et al., *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, 2 novembre 2022.
9. Amber Burton et Paolo Confino, « Hilton is hiring refugees, human trafficking survivors, and the formerly incarcerated to combat hospitality worker shortage », *Fortune*, 14 octobre 2022.
10. Interface, « Sustainability is in our DNA », (document consulté le 9 décembre 2022).
11. Eric Rosenbaum, « Apple's new executive bonus formula is designed for the fast-changing world we live in », *CNBC*, 16 janvier 2021.
12. USAID, « New green cities program: A field support mechanism to advance integrated urban programming », *Climate Links*, 21 juillet 2022.
13. AIG, « Reimagining What AIG Can Do », (document consulté le 1^{er} janvier 2023).
14. Deloitte, *Rapport spécial Tendances mondiales en capital humain de 2021* (document consulté le 9 décembre 2022).
15. Deloitte, *Trouver un équilibre, préconiser le changement*, sondage de Deloitte mondial auprès de la génération Z et des milléniaux (document consulté le 9 décembre 2022).
16. Stephen Rogers, *We've had a lot of time to think, and we're thinking a lot about time*, Deloitte Insights, 11 avril 2022.
17. Deloitte, *Rapport sur le développement durable de Deloitte 2022 : le rôle des chefs de l'expérience client*.

Remerciements

Karen Cunningham et **Laura Richards** ont corédigé le chapitre « Rehausser la dimension humaine du développement durable » des *Tendances mondiales en capital humain de 2023*.

Les auteurs tiennent à remercier **Lane Eisenburg** pour son leadership dans la rédaction de ce chapitre, et **Tina Chung**, **Bill Fegan**, **Dan Firestone** et **Caitlin Nasseraddin** pour leur contribution exceptionnelle.



Concentrer les efforts sur le risque humain

Ouvrir les horizons et réorienter la gestion des risques en mettant l'accent sur l'élément humain

Chapitre corédigé par Zac Shaw

À l'heure où les dirigeants et les administrateurs ont à gérer une liste de plus en plus longue de risques externes perturbateurs, y compris des problèmes environnementaux, sociaux, technologiques, politiques et économiques, ils doivent regarder au-delà des effets opérationnels et financiers de ces risques afin de prendre aussi en compte leur dimension humaine. Ils doivent comprendre que l'incidence de ces risques perturbateurs sur les humains (à l'intérieur et en périphérie de l'organisation) est énorme, tout comme le lien entre l'incidence humaine et celle de l'organisation en général. Le fait de considérer la dimension humaine de ces risques déstabilisants ouvre la voie à une plus grande résilience et à des résultats d'affaires supérieurs, et permet de créer des solutions plus efficaces et éclairées qui atténuent ces perturbations et aident l'organisation à réussir malgré tout.

QUAND LES ORGANISATIONS et leurs plus hauts dirigeants évaluent les risques liés aux humains, ils se concentrent sur un ensemble restreint de risques associés à la *main-d'œuvre*, c'est-à-dire les risques que les *travailleurs* représentent pour l'organisation. Ces risques

comprennent des enjeux opérationnels comme le taux de roulement du personnel, la faible efficacité, la difficulté à attirer et à retenir les talents et la conformité à la réglementation. Traditionnellement, les membres de la direction et du conseil d'administration qui s'intéressaient

à ces risques se souciaient surtout de leurs répercussions financières et opérationnelles. Certains seulement voyaient plus loin et se souciaient de leurs effets sur la réputation et, plus rarement, sur les humains eux-mêmes.

« La plupart des conseils d'administration ne considèrent pas les risques humains comme un enjeu stratégique. » – Mike Fucci, membre du conseil d'administration d'Acadia Healthcare et de Flotek Industries; ancien président du Conseil d'administration de Deloitte

Pourtant, tous les risques comportent un élément humain important. Certains ont un effet démesuré sur les humains. D'autres sont affectés et provoqués dans une certaine mesure par les humains. Donc, nous désignons par le terme *risques humains* les risques qui affectent de manière concrète la vie professionnelle et personnelle des humains, et ceux qui ont une incidence sur le rendement à court terme, la viabilité à long terme, la réputation et la marque de l'organisation.

Étant donné l'importance critique des risques humains, ils requièrent la même attention et les mêmes investissements que les facteurs de risque traditionnels. Toutefois, les résultats du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte montrent que les risques humains ne sont pas pris en compte de façon prioritaire dans plusieurs dimensions :

- **Environnementale.** Les changements climatiques et la disponibilité des ressources naturelles pourraient modifier en profondeur la disponibilité, la localisation et les conditions du travail ainsi que la main-d'œuvre. D'après le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, seulement 18 % des répondants croient que le climat sera le plus grand risque auquel fera face leur organisation au cours des deux à quatre prochaines années; il existe pourtant des signes clairs que cet aspect continuera de définir le lieu où le travail est accompli, la façon dont il est exécuté et la disponibilité des travailleurs à l'échelle locale.
- **Sociale.** L'injustice et l'inégalité ne sont pas l'apanage du milieu de travail. Ces questions sociales peuvent affecter le sentiment des travailleurs à l'égard du travail, la façon dont ils collaborent, leur valorisation personnelle et leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Selon le [sondage de 2022 de Deloitte mondial auprès des générations Z et Y](#), deux travailleurs sur cinq ont déjà refusé un emploi ou une affectation parce que cela ne cadrait pas avec leurs valeurs de justice sociale, de protection de l'environnement et de préservation de cultures diversifiées et inclusives. Par ailleurs, seulement 12 % des répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte croient que les injustices sociales et raciales auront une incidence importante sur la main-d'œuvre au cours des 2 à 4 prochaines années.
- **Technologique.** La confidentialité et la sécurité des données, le travail virtuel et l'automatisation sont essentiels à la santé de l'organisation, mais ils définissent aussi l'expérience qui consiste à exécuter le travail et les types de travail qui sont offerts aux humains. Pourtant, seulement 9 % des répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte indiquent que, pour leur organisation, le remplacement des humains par la technologie constitue le principal risque auquel fait face sa main-d'œuvre actuellement. Et 21 % seulement croient que les cyber risques, notamment ceux qui menacent la confidentialité et la sécurité des données, auront une incidence importante sur la main-d'œuvre.

SIGNAUX : CETTE TENDANCE S'APPLIQUE À VOUS SI...

- votre organisation ne dispose pas des données nécessaires pour rendre compte d'un vaste ensemble de risques humains;
- vous avez du mal à comprendre ce qui nuit à la capacité de l'organisation à se rétablir à la suite d'événements imprévus ou de perturbation de ses activités;
- votre conseil d'administration et votre équipe de direction ont besoin de données sur la main-d'œuvre plus transparentes pour prendre leurs décisions de base;
- votre organisation peine à faire des progrès par rapport à ses engagements en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

- **Économique.** Les effets des disparités salariales, notamment l'accès aux soins de santé, à la nourriture et à l'éducation, se répercutent sur les capacités des gens et l'énergie qu'ils consacrent à leur travail. Or, eulement 30 % des répondants reconnaissent les conséquences du risque économique sur la main-d'œuvre.
- **Politique.** La réglementation gouvernementale et la polarisation ou les conflits politiques ont une profonde influence sur la nature des relations des travailleurs avec leur organisation ainsi qu'avec les autres travailleurs. Pourtant, seulement 24 % des répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte s'attendent à ce que cela ait une incidence importante sur leur main-d'œuvre au cours des deux à quatre prochaines années.

Ces risques n'existent pas en vase clos. Les risques économiques entraînent souvent des risques sociaux, et les risques environnementaux représentent divers défis pour les technologies, et ainsi de suite. Le fil conducteur entre tous ces risques est leur dimension humaine distincte. Tous ces effets doivent être pris en charge non seulement dans le cadre de la stratégie de l'organisation, mais aussi dans la vie quotidienne des humains qui évoluent dans l'écosystème de votre organisation.

Lacune dans le degré de préparation : s'agit-il d'un manque de compréhension?

Selon le sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, 81 % des répondants reconnaissent l'importance d'anticiper et de prendre en compte l'ensemble des risques sociaux et environnementaux, tels que l'instabilité politique et l'injustice sociale, pour prendre des décisions concernant la main-d'œuvre. Or, moins de 19 % croient que leur organisation est très bien préparée à tenir compte de ces risques lorsqu'elle prend des décisions concernant la main-d'œuvre.

FIGURE 1

Risques humains : importance par rapport au degré de préparation

L'anticipation des risques humains pour prendre des décisions concernant la main-d'œuvre est importante ou très importante pour le succès de mon organisation

81 %

Mon organisation est très bien préparée à tenir compte des risques humains pour prendre des décisions concernant la main-d'œuvre

19 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

L'approche actuelle de gestion des risques liés à la main-d'œuvre est insuffisante, puisque seulement 44 % des dirigeants ayant répondu au sondage sur les risques liés à la main-d'œuvre de Deloitte¹, dont la publication est à venir, croient que les paramètres de risque que leur organisation mesure donnent une bonne idée de son exposition actuelle aux risques liés à la main-d'œuvre. Cette proportion chute à 34 % quand ils évaluent leur degré de préparation pour les trois prochaines années.

De nouveaux principes de base

Prendre en compte un ensemble plus complet de risques et créer un cadre pour en faire le suivi. Pour mettre davantage l'accent sur les risques humains, il faut créer un cadre plus complet qui tient compte de la complexité et du dynamisme du monde du travail d'aujourd'hui. Cela suppose d'aller au-delà des modèles désuets qui ne comprennent qu'un ensemble limité de facteurs internes tels que les postes à combler, les plans de relève et la sécurité des travailleurs, afin de considérer un ensemble élargi de risques humains internes et externes. Ce nouveau cadre doit faire un examen exhaustif de la *nature du travail accompli* ainsi que de la *manière* dont il est exécuté et de l'*endroit* où il est fait. Il doit aussi s'attarder au bien-être des collectivités dans lesquelles l'organisation exerce ses activités ainsi qu'au bien-être et à l'employabilité à long terme des travailleurs et déterminer si l'organisation assure la pérennité de la main-d'œuvre en aidant les travailleurs à acquérir des compétences et des capacités transférables.

Peu d'organisations appliquent ces principes, même au petit nombre de risques liés à la main-d'œuvre qu'elles prennent en compte actuellement. D'après notre sondage sur les risques liés à la main-d'œuvre, dont les résultats seront prochainement publiés, seulement 40 % des organisations ont une définition claire de ces risques et moins de 10 % des dirigeants se disent satisfaits de la manière dont leur organisation en

fait le suivi. Cela est particulièrement préoccupant étant donné le faible nombre de mesures de gestion des risques prises actuellement, et le fait que peu d'organisations tiennent compte de paramètres plus larges tels que l'incidence de l'inclusion (27 %) ou des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) (16 %) sur la main-d'œuvre.

Les organisations qui sont efficaces à cet égard en tirent indéniablement des avantages. Le même sondage a révélé que les organisations qui sont plus structurées et disciplinées en ce qui concerne la gestion des risques humains obtiennent de meilleurs résultats d'affaires. Elles ont aussi plus de chances de surpasser leurs pairs sur le plan de la rentabilité, de l'efficacité opérationnelle, de la satisfaction des travailleurs et de la reconnaissance de la marque.

Rendre l'organisation agile en élargissant ses perspectives. Les risques humains ne suivent pas le calendrier de planification de l'organisation. Ils surviennent rapidement, prenant souvent l'organisation par surprise et forçant ses leaders à chercher rapidement des réponses. En plus de définir les risques humains de façon cohérente et de créer un cadre pour leur gestion, l'organisation doit améliorer sa planification des affaires et ses paramètres de mesure continue des risques afin d'évaluer ses progrès de façon plus opportune. Pourtant, seulement 40 % des organisations sondées disent qu'elles recueillent des données et en font l'analyse pour mieux repérer les risques humains émergents et s'y préparer. De plus, seulement 43 % prévoient adopter ces pratiques au cours des deux à quatre prochaines années.

Pour faire de telles analyses, il faut une infrastructure des données intégrée, capable d'ingérer un plus grand nombre de facteurs de risque humains et de fournir des perspectives applicables dont l'organisation s'inspirera pour élaborer sa réponse. Il importe de considérer comment une meilleure compréhension des risques humains, y compris des facteurs liés à la main-d'œuvre et du contexte économique, politique, technologique, social et environnemental plus large, pourrait orienter la prise des décisions

d'affaires. Ces décisions pourraient notamment porter sur l'endroit où une nouvelle usine sera située, les programmes d'acquisition de compétences et d'avantages sociaux à offrir aux travailleurs, ou la façon dont l'organisation prévoit soutenir ses travailleurs, réorienter ses chaînes d'approvisionnement ou ses priorités d'affaires en cas d'urgence climatique ou sanitaire.

Même dans les cas où l'analytique n'est pas prédictive, elle peut rehausser l'agilité de l'organisation en lui fournissant une base pour prendre des mesures rapidement, les évaluer et les ajuster en cas de perturbations. Les perspectives ainsi obtenues permettront ensuite à l'organisation de se concentrer sur la gestion d'un ensemble plus vaste de risques humains, qu'ils soient financiers, opérationnels ou réglementaires, ou liés à la réputation et à la marque.

Responsabiliser le conseil d'administration pour créer un effet domino dans toute l'organisation. La gestion des risques humains, à laquelle on accordait une importance limitée, a toujours été la responsabilité du chef des ressources humaines, parfois du chef des finances. Et peu de personnes de l'extérieur des RH avaient conscience de ces risques ou les comprenaient.

« La plus mauvaise façon d'aborder les risques humains est d'en faire un enjeu relevant strictement des ressources humaines. »

— Mike Fucci, membre du conseil d'administration d'Acadia Healthcare et de Flotek Industries, ancien président du Conseil d'administration de Deloitte

Selon le sondage sur les risques liés à la main-d'œuvre de Deloitte¹, seulement 40 % des administrateurs d'entreprise ont une expertise dans ce domaine. Comme les risques perturbateurs qui existent actuellement à l'échelle mondiale peuvent avoir des répercussions considérables sur la viabilité à long terme d'une organisation, ils doivent être parfaitement compris par tous les dirigeants, particulièrement les membres du conseil d'administration. Ces derniers doivent s'attaquer de front aux risques humains dans l'intérêt des investisseurs et des parties prenantes actuels et futurs, en ne se contentant pas de confier cette responsabilité à des sous-comités existants ou créés dans ce but.

La responsabilité ne s'arrête pas au conseil d'administration. Tous les membres de l'organisation doivent l'assumer pour que la surveillance des risques humains et la préparation nécessaire pour les gérer soient intégrées aux façons de travailler. Or, selon le sondage sur les risques liés à la main-d'œuvre de Deloitte, seulement 39 % des cadres hiérarchiques ont une expertise dans ce domaine. Ce sont pourtant les personnes qui côtoient de plus près les travailleurs et ont le plus de chances de savoir ce qu'ils pensent. Les liens humains que les travailleurs tissent entre eux et avec l'organisation peuvent contribuer à prévenir les risques humains, tout comme les voisins se partagent la responsabilité de surveiller ce qui se passe dans leur rue. Comme mentionné dans une autre section du présent rapport, il faut un dialogue continu entre l'organisation et ses travailleurs pour mobiliser la main-d'œuvre concernant les risques humains.



Expérimentations en cours : ce que les organisations de premier plan explorent

- **Gard** : ce fournisseur d'assurance norvégien analyse activement des scénarios afin de planifier en fonction des risques, y compris ceux que courent ses travailleurs. Il dresse une liste générale de risques de nature socioéconomique, environnementale, géopolitique et technologique, puis demande aux membres de son conseil d'administration et de son équipe de direction lesquels ils considèrent les plus probables. Gard procède ensuite à la planification de scénarios en fonction de ces risques avec des groupes de travail interfonctionnels afin de trouver des solutions possibles².
- **MetLife** : cette compagnie d'assurance d'envergure mondiale a confié à son conseil d'administration la responsabilité des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, et celui-ci se réunit régulièrement avec l'équipe de direction pour examiner les données et évaluer les risques climatiques. Elle s'efforce aussi d'améliorer sa capacité à réaliser des tests de tension et à planifier en fonction de scénarios liés aux changements climatiques³.
- **Département du Trésor des États-Unis** : le Bureau of the Fiscal Service a commencé à évaluer un éventail plus large de risques, notamment les risques liés à la main-d'œuvre, qui font maintenant partie de son cadre de gestion des risques. Il prévoit aussi rehausser ses capacités en matière de données et d'analytique afin qu'elles soutiennent davantage l'évaluation des risques et les décisions prises à ce sujet⁴.

La voie à suivre

FIGURE 3

Survivre. Prospérer. Stimuler.

<p style="text-align: center;">Survivre</p> <p style="text-align: center;"><i>Demeurer viable sur le marché</i></p>	<p style="text-align: center;">Prospérer</p> <p style="text-align: center;"><i>Se démarquer pour obtenir un avantage concurrentiel</i></p>	<p style="text-align: center;">Stimuler</p> <p style="text-align: center;"><i>Orienter le marché par des innovations et des transformations radicales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Élargissez les critères utilisés pour évaluer les risques afin d'y inclure les risques humains et financiers et les risques liés à la marque. • Lorsque vous évaluez l'incidence humaine, assurez-vous de prendre en compte l'ensemble de votre main-d'œuvre. • Recueillez régulièrement des données pour éclairer vos décisions sur les risques humains hautement prioritaires dans le cadre de vos activités de planification des affaires périodiques. • Soyez plus transparent lorsque vous parlez à vos travailleurs des risques humains et des mesures d'atténuation que vous prenez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nommez des personnes ou des équipes de votre écosystème de la main-d'œuvre qui se concentreront sur la détection des risques, la modélisation de scénarios et la préparation aux risques. • Tenez compte des risques humains existants et émergents pour définir vos stratégies d'affaires et de main-d'œuvre. • Tenez les membres du conseil d'administration et de la direction responsables de la préparation aux risques humains. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repérez les comportements qui augmentent les risques humains et créez des incitatifs et une culture de responsabilité commune pour modifier ces comportements. • Utilisez des données et des analyses avancées pour repérer les tendances, prédire les risques et assurer la planification et la préparation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. • Partagez vos approches et vos perspectives avec d'autres organisations, collectivités et organismes de réglementation dans l'intérêt et au bénéfice de tous les humains au sein de la société.

Source : Analyse de Deloitte

Perspectives

L'adoption d'une approche de gestion des risques prédictive et centrée sur l'humain exige un important changement de mentalité de la part des dirigeants et des travailleurs ainsi que des investissements additionnels. Cependant, les dangers du *statu quo* l'emportent de loin sur le coût des améliorations. Les dirigeants qui ne font pas de cette approche élargie leur priorité pourraient être en conflit avec les membres du conseil d'administration et d'autres parties prenantes influentes qui s'intéressent de plus en plus à la façon dont les risques humains sont gérés.

Bien que le conseil d'administration doive être en fin de compte tenu responsable des risques humains, l'ensemble de votre main-d'œuvre devra aussi s'en préoccuper. Bon nombre de ces risques sont causés par des problèmes « épineux », c'est-à-dire des défis sociaux complexes et dynamiques qui semblent insurmontables⁵. La même notion d'écosystème utilisée pour élaborer les stratégies d'affaires peut être transposée à la gestion des risques humains afin que les talents et les ressources des travailleurs, des dirigeants et des collectivités dans lesquelles ils travaillent soient utilisés pour créer des solutions en collaboration.

Les organisations de premier plan continuent d'accroître leurs capacités de détection et de collaborer avec les travailleurs pour prédire toutes les formes de risques humains et planifier en conséquence. Celles qui n'agissent pas pourraient rapidement être dépassées par d'autres et submergées de nouveaux problèmes et risques perturbateurs, incapables de réagir efficacement, encore moins de tirer parti des nouvelles occasions. En maintenant leur approche traditionnelle centrée sur les affaires pour gérer les risques, leurs travailleurs, voire leurs clients, pourraient avoir l'impression qu'elles ne se soucient pas des humains qu'elles emploient, ce qui peut nuire à leur rendement financier et opérationnel, à leur réputation et à leur marque.



Notes de fin

1. Deloitte, *Workforce risk survey: Evaluating the C-suite, board*, 22 août 2022.
2. Torunn Biller White, « Navigating new and emerging risk – an interview with Gard’s Chief Risk Officer », *Gard*, 28 mai 2020.
3. MetLife, « Managing risk » (document consulté le 9 décembre 2022).
4. Jason Miller, « Culture of risk management beginning to emerge at the Fiscal Service », *Federal News Network*, 4 octobre 2022.
5. William D. Eggers et Anna Muoio, *Wicked opportunities*, Deloitte University Press (document consulté le 9 décembre 2022).

Remerciements

Zac Shaw a corédigé le chapitre « Concentrer les efforts sur le risque humain » des Tendances mondiales en capital humain de 2023.

Les auteurs tiennent à remercier **Mike Fucci** pour sa contribution à ce chapitre.

Les auteurs tiennent à remercier **Lane Eisenburg** pour son leadership dans la rédaction de ce chapitre, et **Caitlin Nasseraddin** pour sa contribution exceptionnelle.



Réussir dans un monde sans frontières

Transformer la façon de diriger et d'exercer une influence

Comment réussir dans un monde sans frontières où le travail n'est plus défini par les postes, le lieu de travail n'est pas un endroit précis, la plupart des travailleurs les plus importants ne sont pas des employés traditionnels et le leadership n'est pas dicté par l'organigramme? Pour prospérer, les leaders doivent évoluer au même rythme que l'organisation et adopter une nouvelle série de principes de base afin de mobiliser les travailleurs et les équipes en vue d'obtenir de nouveaux résultats.

Cher leader,

Votre organisation se trouve à un moment charnière qui la redéfinira, et il en va de même pour vous, car des changements opérationnels et sociaux continueront de modifier l'évolution de la dimension humaine de l'organisation lui permettant de prospérer dans une ère marquée par les ruptures.

Nous quittons un monde plus compartimenté et plus simple pour entrer dans un monde sans frontières. Dans la foulée, les définitions du leader et de son travail ont changé.

CINQ RUPTURES À VENIR¹

- Sciences et technologies radicales : la prochaine vague de progrès exponentiels
- Montée du capitalisme des parties prenantes : l'inévitable internalisation des « externalités »
- Mondialisation réinventée et retour des gouvernements actifs
- Déclin de la « théorie de l'entreprise » et ascension de la « théorie écosystémique » : une nouvelle unité stratégique d'analyse
- Le pouvoir accru des réseaux, qui se substituent aux hiérarchies

Le leadership ne dépend plus du poste, de la hiérarchie ou du nombre de subordonnés directs. Le leader d'aujourd'hui est la personne qui mobilise des travailleurs afin que le travail soit accompli, et ce, peu importe si des rapports hiérarchiques officiels existent et si les travailleurs se trouvent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Les méthodes éprouvées que vous avez toujours suivies pour diriger au sein de votre organisation

sont remises en question, de même que les solides techniques de gestion sur lesquelles vous avez toujours compté. En effet, dans le cadre du sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte, les répondants classent le leadership parmi les cinq principaux obstacles s'opposant à sept des neuf tendances que nous avons explorées. Cela offre une occasion extraordinaire d'adopter de nouvelles façons de diriger.

ATTENTES SUPÉRIEURES ENVERS LES DIRIGEANTS

Dans la nouvelle définition élargie du leadership, les personnes à tous les niveaux se mobilisent pour saisir les nouvelles occasions que présente le monde sans frontières. Pour les dirigeants, le principal enjeu est la façon d'exploiter cette énergie pour que l'organisation progresse par rapport à ses objectifs communs, sans pour autant limiter l'innovation et l'agilité au sein des équipes.

Plus que jamais, les dirigeants doivent être plus symphoniques², en travaillant en harmonie afin d'inspirer l'organisation à adopter de nouveaux paramètres de réussite et de se sentir collectivement responsables de cette vision commune. Seuls les dirigeants qui travaillent en équipe seront en mesure d'atteindre le niveau de vulnérabilité nécessaire pour réussir dans un monde sans frontières. Cette vulnérabilité se traduit par une volonté d'expérimenter, de tester et d'échouer, ainsi que de travailler avec plus de transparence et d'empathie que jamais.

En mai 2020, tandis que la pandémie de COVID-19 exerçait une pression énorme sur l'entreprise, Terry Shaw, chef de la direction d'AdventHealth, a convié les principaux membres de l'équipe de direction à une retraite pendant laquelle il serait question de l'avenir de l'organisation. Suivant les conseils de leur coach, tous ont concentré leurs efforts sur deux aspects : 1) ce que la pandémie leur a appris sur leur entreprise et la façon dont ils perpétueraient ces enseignements, et 2) comment l'entreprise devait changer et s'adapter afin qu'après la pandémie, elle soit prête pour la prochaine série de perturbations que le marché apporterait.

« La pandémie n'était pas terminée, mais nous avons passé deux semaines à concevoir de grands pans de notre avenir qui ont déjà été mis en œuvre ou le sont actuellement. »

— Terry Shaw, président et chef de la direction, AdventHealth

« Cela a modifié la trajectoire de notre entreprise et les priorités que nous avons, le but étant de préparer notre organisation aux enjeux futurs tout en continuant de gérer la pandémie. »

— Oleseza Azevedo, cheffe des ressources humaines, AdventHealth

Les principes de base relatifs au *lieu* où le travail est accompli et à la *façon* dont il est exécuté, qui forment la mentalité à adopter pour que le travail progresse, ont changé. Dans un monde où il y a des leaders à tous les niveaux, vous devez devenir un orchestrateur. Cela consiste à créer de la valeur en collaboration avec vos travailleurs et vos équipes, à rallier les gens autour d'une idée et à accroître votre influence. Ceux qui réussissent cette transition procurent des avantages à l'organisation, à la main-d'œuvre et à la société en général.

« À tous les niveaux, nous devons diriger de façon à aider tout le navire à avancer plus rapidement. Pour ce faire, nous travaillons sans relâche à l'amélioration de la transparence. Pour nos leaders, cela signifie que leur travail n'est pas de prendre des décisions à la place des gens, mais plutôt de poser de très bonnes questions et d'habiliter leurs équipes à prendre les décisions. La transparence et la responsabilité s'appliquent aussi aux résultats. Il faut aussi célébrer les réussites et, en cas de revers, se demander "Que pouvons-nous apprendre de cela?". Tous ces éléments contribuent à de meilleurs résultats. »

— Neil Walker-Neveas, chef des talents,
M&T Bank

Votre influence n'a jamais été aussi nécessaire.
Votre rôle n'a jamais été aussi difficile.

Lacunes en matière de leadership

Les répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte nous ont dit que le leadership est plus important que jamais, et de plus en plus difficile à trouver. Quatre-vingt-quatorze pour cent d'entre eux croient que les capacités de leadership et l'efficacité

des dirigeants sont importantes ou très importantes pour la réussite de l'organisation, ce qui représente le score d'importance le plus élevé associé à une tendance. Or, seulement 23 % d'entre eux pensent que les dirigeants de leur organisation ont les compétences nécessaires pour gérer dans un monde perturbé et sans frontières.

Ce manque de préparation pourrait découler d'une mauvaise compréhension des répercussions du nouveau monde dans lequel nous entrerons et des possibilités qu'il offre. Par exemple, moins de 15 % des répondants considèrent que les dirigeants de leur organisation sont très bien préparés à diriger de façon inclusive une main-d'œuvre en expansion ou à tenir compte des risques sociétaux et environnementaux plus larges lorsqu'ils prennent des décisions concernant la main-d'œuvre. Seulement 16 % croient que leurs dirigeants sont très bien préparés à utiliser la technologie pour améliorer les résultats du travail et le rendement des équipes, et seulement 18 %, qu'ils sont très bien préparés à concevoir le modèle de lieu de travail qui convient à leur organisation.

FIGURE 1

Lacune dans le degré de préparation à diriger dans un monde perturbé

Il est important ou très important pour le succès de mon organisation que les dirigeants aient les compétences nécessaires pour diriger dans un monde perturbé

94 %

Les leaders de mon organisation sont très bien préparés à diriger efficacement dans un monde perturbé

23 %

Source : Sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2023

Réinventer le leadership

Les lacunes de plus en plus grandes en matière de leadership ne sont probablement pas causées par un manque d'habiletés ou de compétences. Elles tiennent plutôt du fait que la conception du travail et des travailleurs repose sur les définitions et les frontières du passé. Dans un monde sans frontières, le leadership n'est plus vraiment une question d'autorité officielle et de hiérarchie, mais plutôt de mise à contribution de perspectives, de responsabilisation personnelle, d'adhésion à des valeurs et d'actions. Il consiste à dynamiser autrement les équipes et les milieux de travail, et à remettre en question les postulats sur la nature de l'organisation, les personnes qui la composent et la façon dont elles travaillent.

Mais par où commencer? Près de la moitié des répondants au sondage affirment que les dirigeants de leur organisation peinent à définir quelles devraient être leurs priorités, car ils sont dépassés par le nombre et la fréquence des changements perturbateurs qui se produisent. À cet égard, les nouveaux principes de base que vous devrez adopter en tant que dirigeant ressemblent aux changements que votre organisation devra faire.

De nouveaux principes de base

Recadrer le défi : penser comme un chercheur. Auparavant, vous étiez un dirigeant efficace si vous pouviez fournir la bonne réponse ou solution, en vous assurant que vos travailleurs feraient leur travail, qui était de mettre en œuvre cette solution. Dans un monde sans frontières, votre réussite ne dépendra pas de la solution que vous trouverez, mais plutôt de l'environnement que vous créerez et des travailleurs que vous mobiliserez afin qu'ils expérimentent et s'adaptent en absorbant rapidement de nouvelles informations dont ils tireront des enseignements. Par conséquent, elle se mesurera à votre capacité à orchestrer l'obtention de *résultats* plutôt qu'à gérer des *postes* et des *activités*.

Les répondants au sondage mondial sur les tendances en capital humain de 2023 de Deloitte conviennent qu'il est nécessaire d'adopter une mentalité axée sur les résultats plutôt que sur les extrants. Trente-trois pour cent citent le manque d'imputabilité à l'égard des résultats comme un obstacle à la capacité des dirigeants à créer de la valeur pour l'organisation. Pour réussir à gérer en fonction de l'obtention de résultats, il faudra constamment expérimenter et apprendre, et devenir un expert en recherche de données utiles pour prendre les décisions. Il faudra aussi accepter de faire des erreurs et de remettre en question les anciennes idées reçues. Les répondants au sondage prévoient que d'ici les deux à quatre prochaines années, la capacité des dirigeants à remettre en cause le statu quo et à favoriser de nouvelles façons de travailler sera l'un des rôles les plus importants qu'ils joueront au sein de l'organisation. Pour être un dirigeant efficace dans un monde sans frontières, vous devrez probablement progresser plus vite que votre organisation. Commencez par concentrer votre attention et celle de vos équipes sur les résultats et créer un espace propice à l'expérimentation (et à l'apprentissage à partir des erreurs commises).

Définir un nouveau parcours : créer la relation en collaboration. Par le passé, le succès de l'organisation reposait sur un petit nombre de dirigeants, soutenus par des travailleurs à l'intérieur des bureaux. L'autorité et le pouvoir d'agir étaient directement corrélés avec le niveau de poste. Dans l'écosystème de la main-d'œuvre sans frontières, où les travailleurs ont un pouvoir d'agir plus grand que jamais, la résolution des problèmes est un sport d'équipe et les meilleures solutions sont créées en collaboration. Pourtant, 34 % des répondants à notre sondage disent que les leaders de leur organisation ne sont pas du tout prêts à diriger dans un monde axé sur la création collaborative de solutions. Cette lacune dans le degré de préparation est plus marquée que celle observée pour toutes les autres lacunes concernant les nouveaux principes de base.

Il se peut que les dirigeants perçoivent la création collaborative comme une remise en question de leur autorité hiérarchique, voire comme un échec personnel dénotant leur incapacité à résoudre eux-mêmes les problèmes. Ces perceptions étaient basées sur les anciennes frontières qui existaient. La création collaborative doit être perçue comme une occasion de tirer parti de l'ensemble des connaissances et des expériences des travailleurs de l'écosystème organisationnel afin de fournir de meilleures solutions. Sur le plan personnel, elle aide le dirigeant à élargir sa sphère d'influence au sein de l'organisation.

Dans le cadre de la création collaborative, la façon dont vous tissez des liens et les personnes avec qui vous les créez sont plus importantes que jamais. Afin d'obtenir les résultats souhaités, vous devez délibérément investir dans l'établissement de relations avec tous les types de travailleurs de l'organisation, peu importe où ils sont et quel est leur niveau hiérarchique. Vous devez aussi apprendre à mieux connaître les travailleurs avec qui vous cultivez ces relations. Cela signifie mieux connaître leur expertise, leur potentiel, leurs rêves et leurs besoins. Dans un écosystème plus vaste, l'influence n'est pas automatique; elle se mérite en offrant aux autres le pouvoir d'agir, le sentiment d'appartenance, l'accès à l'information et le cheminement professionnels nécessaires pour réaliser leurs aspirations personnelles.

Concevoir pour avoir une incidence : donner la priorité aux résultats humains.

En affaires, les paramètres financiers et opérationnels d'une organisation, tels que le revenu, la réduction des coûts et les parts de marché gagnées, ont toujours servi à mesurer le succès d'un dirigeant. Dans un monde sans frontières, les résultats relatifs à l'ensemble de l'organisation s'ajoutent à ces paramètres. Chaque choix que votre organisation et vous faites a des conséquences. Personne n'échappe aux

conséquences des actions et des décisions individuelles et organisationnelles. Par exemple, votre organisation pourrait décider d'ignorer les conflits politiques, mais cette décision est en elle-même un choix qui pourrait provoquer un désengagement ou une perte de confiance de la part des clients et des travailleurs.

Pour réussir dans un monde sans frontières où tout est interconnecté, les dirigeants doivent placer les humains au cœur de tout ce qu'ils font et axer la conception sur des résultats pertinents qui seront bénéfiques à la fois pour l'organisation et les humains qu'elle touche. Ils doivent se soucier véritablement des gens qu'ils dirigent et reproduire cette empathie dans leurs actions au travail et dans d'autres aspects de leur vie. Cela va même au-delà de l'empathie. Vous devez montrer que vous vous préoccupez vraiment de ce que vivent les gens que vous dirigez sur les plans professionnel et personnel, afin de tisser avec eux des liens importants propices à l'obtention de résultats.

Ce changement de mentalité sera probablement très difficile, car pour le moment, peu de dirigeants sont responsables d'élaborer des solutions centrées sur les humains à des problèmes centrés sur les humains. Par exemple, plus de 40 % des répondants à notre sondage disent que leur fonction ne joue actuellement aucun rôle dans l'évaluation des résultats en matière de développement durable. Vous pourriez donc vous en tenir à respecter des normes plus élevées que celles auxquelles se conforme votre organisation – du moins pour le moment.

Heureusement, vous pouvez jouer un rôle positif dans la société sans que cela nuise aux résultats financiers de l'organisation. Les entreprises qui s'engagent réellement à assumer une responsabilité sociale surpassent leurs concurrentes sur le marché³.

Le choix qui s'offre à vous

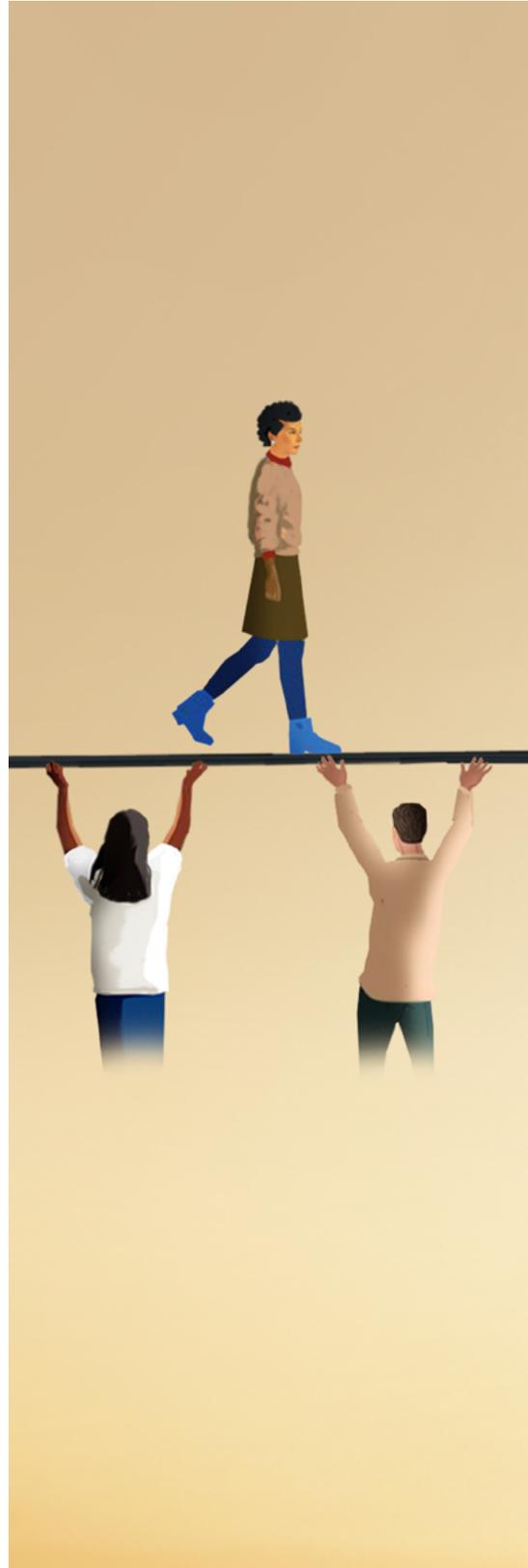
La balle est dans votre camp. En tant que dirigeant, vous pouvez profiter de cette nouvelle absence de frontières pour recadrer le rôle que vous jouez dans la définition de l'avenir de votre organisation, en assumant personnellement la responsabilité de tracer une voie à suivre plus respectueuse de l'humain.

Vous pouvez aussi choisir l'autre solution, qui consiste à accepter le chaos créé par la disparition des frontières et à faire seulement ce qui est minimalement nécessaire pour survivre, dans l'espoir que vous traverserez la tempête. Cependant, vous devrez le faire sans pouvoir vous fier aux ancrages que vous offraient tous les postulats désuets concernant le travail et les travailleurs.

Même si le risque de perturbation est réel, la possibilité de réinventer ce que peuvent être le travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail l'est tout autant. Si vous choisissez la voie de l'audace en vous engageant et en engageant votre organisation à progresser vers un nouvel avenir, nous vous recommandons ce qui suit :

- Utiliser l'expérimentation pour concevoir de meilleures solutions, favoriser l'apprentissage et accélérer la création de valeur;
- Cultiver des relations approfondies et durables avec les travailleurs dans l'ensemble de votre écosystème en utilisant la création collaborative;
- Rendre votre processus décisionnel plus ouvert pour comprendre toutes les conséquences de vos décisions sur la dimension humaine.

L'agilité sera l'une des principales caractéristiques de la prochaine décennie. Saisissez les possibilités que le monde sans frontières recèle pour vous en tant que dirigeant, votre organisation et l'ensemble de la société sur le parcours vers un avenir plus équitable et plus humain.



Notes de fin

1. Eamonn Kelly et Jason Girzadas, *Leading through an age of discontinuity*, Deloitte (document consulté le 9 décembre 2022).
2. Gaurav Lahiri et Jeff Schwartz, *The symphonic C-suite: Teams leading teams*, Deloitte Insights, 28 mars 2018.
3. David Cruickshank, *2030 Purpose: Good business and a better future*, Deloitte (document consulté le 9 décembre 2022).

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier **Olesea Azevedo**, **Terry Shaw** (AdventHealth) et **Neil Walker** (M&T Bank) pour leur contribution à ce chapitre.

Les auteurs tiennent à remercier **Lane Eisenburg** pour son leadership dans la rédaction de ce chapitre, et **Erin Clark**, **Maressa McCall** et **Caitlin Nasseraddin** pour leur contribution exceptionnelle à ce chapitre.

À propos des auteurs

Christina Brodzik | Associée déléguée | Deloitte Consulting LLP | cbrodzik@deloitte.com

Associée déléguée au sein de Deloitte Consulting LLP, Christina Brodzik possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine du capital humain. Elle se spécialise dans les services financiers et les assurances, et dans tout un éventail de transformations, y compris les changements stratégiques, les stratégies de gestion de talents, les solutions d'apprentissage, l'acquisition de talents, et la diversité et l'inclusion. En tant que leader nationale des Services à la clientèle en matière de diversité, d'équité et d'inclusion chez Deloitte, elle est responsable de la gestion de la diversité et de l'inclusion au sein du cabinet. Elle est également une formatrice certifiée de l'expérience en leadership inclusif de Deloitte et des laboratoires de transition en matière de DEI.

En plus de ses activités auprès des clients, M^{me} Brodzik a été responsable de l'initiative pour les femmes dans le secteur des services financiers concernant la planification des talents au niveau des associés et des directeurs, ainsi qu'adjointe de l'initiative pour les femmes dans le secteur du capital humain

Sue Cantrell | Vice-présidente | Deloitte Consulting LLP | scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell est vice-présidente des produits, stratégies de la main-d'œuvre chez Deloitte Consulting LLP. Elle est une experte de premier plan et se prononce fréquemment sur l'avenir du travail et du capital humain. Elle est coautrice de l'ouvrage *Workforce of One* (Harvard Business Press). Elle a publié de nombreux articles dans des revues, comme la *Harvard Business Review*, le *Wall Street Journal* et la *MIT Sloan Management Review*. Elle possède plus de 20 ans d'expérience comme conseillère de direction, autrice, chercheuse et créatrice de nouvelles solutions permettant aux entreprises de mieux exploiter les technologies numériques et de faire évoluer leurs effectifs pour stimuler l'innovation, l'agilité et la transformation. Elle est titulaire d'une maîtrise en systèmes d'information de gestion de l'Université de Boston et d'un baccalauréat en arts du Vassar College.

Kraig Eaton | Associé | Deloitte Consulting LLP | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton est associé dans le domaine du capital humain chez Deloitte Consulting LLP aux États-Unis, et codirecteur de l'équipe des tendances mondiales relatives au capital humain de Deloitte. M. Eaton a plus de 28 ans d'expérience dans la collaboration avec des cadres supérieurs, notamment dans le secteur des ressources humaines, au moment de la transformation des stratégies et capacités en matière de ressources humaines afin de mieux soutenir les organisations dans l'atteinte de leurs objectifs, plus particulièrement de grandes organisations mondiales qui transforment leurs ressources humaines, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'au déploiement à grande échelle d'un modèle opérationnel ou organisationnel, ou leurs technologies.

John Forsythe | Directeur général | Deloitte Consulting LLP | joforsythe@deloitte.com

John Forsythe est directeur général du groupe Capital humain de Deloitte Consulting LLP, qui sert le gouvernement américain et les services publics (GPS). Dans ses fonctions, il aide les cadres supérieurs à mener des changements de comportement à l'échelle organisationnelle; il est aussi responsable de l'offre de services de transformation culturelle aux GPS de Deloitte. M. Forsythe cumule plus de 31 ans d'expérience dans le monde des affaires, dont 23 dans les services-conseils aux entités publiques. Au cours de sa carrière, il a mené de nombreux mandats de consultation, ce qui lui a permis d'acquérir une expertise dans différents domaines – culture, développement du leadership, changement stratégique, évaluation organisationnelle, communications, alignement du leadership et accompagnement des cadres. Il a fourni des avis et des conseils stratégiques à des entités privées et publiques. Il compte parmi ses clients les organisations du secteur public suivantes : armée de l'air américaine, armée de terre américaine, Corps des marines américains, bureau du Secrétaire à la Défense des États-Unis, Commandement des transports américains, Commandement des opérations spéciales, département du Commerce des États-Unis, Bureau américain des brevets et des marques de commerce, département de l'Agriculture des États-Unis, Agence de protection de l'environnement, Service des forêts des États-Unis, département des Anciens combattants des États-Unis et département du Logement et du Développement urbain des États-Unis

Michael Griffiths | Associé | Deloitte Consulting LLP | mgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths est associé au sein du groupe de transformation de la main-d'œuvre de Deloitte Consulting LLP. Il est codirecteur de l'équipe des tendances mondiales relatives au capital humain de Deloitte. M. Griffiths dirige les offres de Deloitte en matière de développement de la main-d'œuvre, qui dominent le marché dans les domaines de la transformation de l'apprentissage, de la gestion des connaissances, du développement du leadership et de l'aide aux clients qui adoptent des pratiques axées sur les compétences. M. Griffiths a à son actif de nombreuses publications dans le domaine de l'apprentissage et de la gestion des talents. Il est aussi considéré comme un leader dans le cheminement des organisations vers l'adoption de pratiques axées sur les compétences

Steve Hatfield | Associé | Deloitte Consulting LLP | sthatfield@deloitte.com

Steve Hatfield est associé chez Deloitte Consulting LLP, où il occupe la fonction de leader mondial pour l'avenir du travail. Il a plus de 25 ans d'expérience dans le conseil aux organisations internationales sur les questions de stratégie, d'innovation, d'organisation, de ressources humaines, de culture et de changement. M. Hatfield a conseillé des chefs d'entreprise sur une multitude d'initiatives, notamment l'activation de stratégies, la définition d'un meilleur avenir, l'alignement sur des tendances en matière de main-d'œuvre, la mise en œuvre de modèles opérationnels agiles et résilients et la transformation d'une culture pour l'orienter vers la croissance, l'innovation et l'agilité. M. Hatfield possède une vaste expérience dans l'intégration des tendances qui ont une incidence sur l'avenir du travail, de la main-d'œuvre et des environnements de travail. Il est conférencier et auteur sur l'avenir du travail. Il fait actuellement partie de l'équipe de direction de Deloitte qui guide la recherche et le dialogue sur les tendances et les problèmes à venir sur le marché de l'emploi. Il est titulaire d'une maîtrise en changement et développement de l'Université Johns-Hopkins et d'un MBA de la Wharton School. M. Hatfield est établi à Boston.

Lauren Kirby | Directrice | Deloitte Consulting LLP | lkirby@deloitte.com

Lauren Kirby est directrice dans le groupe de transformation de la main-d'œuvre de Deloitte Consulting LLP. Elle possède une expertise en matière d'expérience des employés, de gestion de talents, de leadership et de programmes de changement. Elle conseille les organisations sur l'alignement de leur stratégie d'affaires et de leur stratégie de gestion de talents, et dans l'élaboration des initiatives stratégiques visant à faire de la main-d'œuvre un catalyseur essentiel de la réussite des entreprises et du marché. En plus de contribuer à la rédaction de ce rapport, M^{me} Kirby a été gestionnaire de programmes pour l'équipe des tendances mondiales relatives au capital humain de 2023. Elle est titulaire d'un MBA de la Fuqua School of Business de Duke.

David Mallon | Vice-président | Deloitte Consulting LLP | dmallon@deloitte.com

David Mallon, vice-président de Deloitte Consulting LLP, est analyste en chef et leader du marché pour l'équipe Insights2Action de Deloitte. Avec cette équipe, il aide les clients à évaluer, à analyser et à agir – avec détermination et précision – sur les questions, sans cesse en évolution, du travail, de la main-d'œuvre, de l'environnement de travail et de l'industrie. Chez Deloitte depuis 2013, M. Mallon est l'ancien chef de la recherche de Bersin. Fort de plus de 20 ans d'expérience en capital humain, il est un chercheur, un leader éclairé et un conférencier recherché dans les domaines suivants : conception organisationnelle, culture organisationnelle, ressources humaines, gestion de talents, apprentissage et rendement. M. Mallon est l'un des auteurs de l'étude annuelle de Deloitte sur les tendances mondiales en matière de capital humain et coanimateur du balado *Capital H.*

Shannon Poynton | Directrice principale | Deloitte Consulting LLP | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton est directrice principale au sein du groupe de capital humain de Deloitte Consulting LLP. Elle possède plus de 10 ans d'expérience dans la conception et l'exécution de programmes organisationnels, de gestion de talents, de leadership et de changement qui améliorent le rendement des entreprises. M^{me} Poynton conseille les dirigeants sur les stratégies qui permettent à leur organisation de retenir les talents essentiels, de mobiliser leur personnel et de réinventer les modalités de travail en combinant de manière innovante les ressources humaines et technologiques. Elle intervient souvent comme conférencière sur les tendances en matière de gestion de talents et de la main-d'œuvre. Elle a corédigé les rapports de Deloitte sur les tendances mondiales en matière de capital humain de 2020, de 2021 et de 2023.

**Nicole Scoble-Williams | Associée | Deloitte Tohmatsu Consulting LLC |
nscoble-williams@tohmatu.co.jp**

Nic Scoble-Williams, associée de Deloitte Tohmatsu Consulting LLC au Japon, est leader mondiale de Deloitte dans le domaine du travail. S'appuyant sur plus de 20 ans d'expérience intersectorielle dans les services des technologies de l'information, les stratégies et les conseils en matière de talents, ainsi qu'en matière de fusions et d'acquisitions, M^{me} Scoble-Williams travaille avec les entreprises et les gouvernements pour les aider à intégrer la vision de l'avenir du travail dans leurs stratégies de transformation. Avocate en exercice, elle a un intérêt marqué pour le multilatéralisme et souhaite contribuer à l'égalité des chances pour tous, et permettre aux travailleurs de prospérer dans une économie verte et numérique, où les conditions décentes et l'apprentissage tout au long de la vie sont indispensables pour mettre les êtres humains sur la voie d'un avenir durable, équitable et inclusif. M^{me} Scoble-Williams est conférencière et autrice sur les questions entourant les changements majeurs qui transforment l'avenir du travail, et les possibilités et aspirations qu'ils présentent pour rendre le travail meilleur pour les humains et les humains meilleurs au travail.

**Joanne Stephane | Directrice administrative, Institut de la diversité, de l'équité et de l'inclusion |
Principal, Deloitte Consulting LLP | jstephane@deloitte.com**

Depuis plus de 25 ans, Joanne Stephane travaille avec des cadres supérieurs pour définir, concevoir et mettre en œuvre leur vision de l'expérience de la main-d'œuvre. Elle aide les clients à transformer leur gestion des talents et des ressources humaines, depuis la conception de la stratégie jusqu'à sa mise en œuvre et au-delà, pour obtenir des résultats durables. M^{me} Stephane se distingue par son expertise sur l'évolution du rôle des ressources humaines et de celui du chef des ressources humaines, dans la manière dont les entreprises demeurent concurrentielles, recrutent des talents, créent des expériences et s'engagent auprès des communautés où elles exercent leurs activités. Elle apporte cette perspective dans l'examen de la façon dont les organisations peuvent et doivent tendre vers l'équité raciale. En plus d'être au service des clients, M^{me} Stephane dirige également le groupe des stratégies et solutions en ressources humaines visant la gestion des talents de Deloitte aux États-Unis dans le cadre de l'offre de services de transformation des ressources humaines. Elle est également cheffe de l'Institut de la diversité, de l'équité et de l'inclusion du groupe de capital humain de Deloitte aux États-Unis. M^{me} Stephane se spécialise dans les secteurs des produits de consommation, des soins de santé et des sciences de la vie.

Yves Van Durme | Associé | Deloitte Consulting | yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme est leader mondial de la transformation des organisations pour Deloitte, et associé du groupe de consultation de Deloitte pour l'Europe du Nord et du Sud. M. Van Durme dirige l'équipe du changement stratégique qui a pour ambition de « changer le changement ». Il se spécialise dans la transformation culturelle, le leadership et le développement des organisations, et les stratégies de ressources humaines fondées sur les données. Il a acquis plus de 24 ans d'expérience à titre de consultant, de gestionnaire de projets et de concepteur de programmes en travaillant à des projets de capital humain auprès de nombreuses multinationales européennes, japonaises, américaines et belges. Grâce à son expérience d'entraîneur de sports de haut niveau, il a une affinité pour le développement du leadership et des organisations. Auparavant, M. Van Durme était directeur de l'unité de gestion de talents de l'équipe de BNL à Hudson, où il s'occupait, tant du point de vue du contenu que de la gestion, de la stratégie de ressources humaines, de la gestion des compétences et des performances, de l'orientation professionnelle, des évaluations, du développement de la gestion, de l'organisation et du changement.

Remerciements

Veillez vous joindre à nous pour remercier nos nombreux collègues du monde entier qui ont contribué de près ou de loin au rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2023*.

Philippe Burger, Pip Dexter, Will Gosling, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Andrew Hill, Art Mazor, Yasushi Muranaka, Pascal Ocean, Amir Rahnama, DJ Sharma, Simona Spelman, Michael Stephan, Yves Van Durme et Ramona Yan, qui, en tant que membres du comité mondial de direction du capital humain de Deloitte, ont offert leur point de vue sur les tendances émergentes dans leurs régions du monde.

Lauren Kirby, qui a démontré son leadership à titre de responsable du programme mondial.

Lauren Kirby et **Mari Marcotte**, qui ont coordonné les membres de l'équipe du BGO et piloté la rédaction du rapport. **Lane Eisenburg**, qui a dirigé la collecte des idées, des données et des contributions écrites exceptionnelles; **Sarah Hechtman, Abby Shuster, Nat Harkins, Ryanne Massey** et **Helen Ashdown** pour leurs contributions écrites; **Caitlin Nasseraddin, Amanda Solomon, Bharathi Arasan, Rupa Shankar, Tiffany Mack, Vanessa Venderley, Veena Venkateswaran, Weatherly Langsett, Caroline Kelson, Bill Fegan, Brandon Barker, Christian Craig, Marcella Hines, Chris Tomke**, et **Paul Arnold** pour leur contribution exceptionnelle à la recherche.

Emma Mitchiner et **Jonah Katz** pour leur soutien au sein du BGO.

Shruti Kalaiselvan et **Ananishi Chugh**, qui ont dirigé nos efforts d'analyse des données à l'échelle mondiale, avec le soutien de **Naina Sabherwal**, de **Vikas Arora**, de **Raveena Hajela** et d'**Oindrila Banerjee**.

Marissa Copeland, qui a piloté la stratégie marketing avec **Christian Slike** et **Charlean Parks**;

Jennifer Donegan, qui a mené nos efforts en matière de relations publiques, ainsi que **Tyra Cannady** et **Colleen Bullett** pour leur soutien aux efforts de marketing.

L'équipe de Deloitte Insights qui a soutenu la publication du rapport, notamment **Junko Kaji**, pour son formidable leadership et ses orientations pertinentes en matière de rédaction; **Blythe Hurley, Rebecca Knutsen, Rithu Mariam Thomas, Hannah Bachman, Matt Lennert, Sylvia Yoon Chang, Melissa O'Brien, Natalie Pfaff** et **Eva Vázquez** des équipes de rédaction, de publication et de création.

Communiquez avec nous

Équipe de direction du groupe Capital humain

Leader mondial du Capital humain

Arthur Mazor

Deloitte Consulting LLP | amazor@deloitte.com

Leader mondial de la transformation organisationnelle

Yves Van Durme

Deloitte Consulting LLP | yvandurme@deloitte.com

Leader mondial du Capital humain en matière de croissancer

Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP | sthatfield@deloitte.com

Leader mondial de la transformation de la main-d'œuvre

Philippe Burger

Deloitte Touche Tohmatsu | phburger@deloitte.fr

Leader mondial de la transformation des RHr

Andrew Hill

Deloitte Consulting LLP | andrewhill@deloitte.com

Leaders du Capital humain par pays

Amériques

États-Unis

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP | mstephan@deloitte.com

Canada et Chili

Pascal Occean

Deloitte | poccean@deloitte.ca

Argentine

Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co.SA | sruilopez@deloitte.com

Brésil

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores | royoshida@deloitte.com

Antilles néerlandaises

George Menno

Deloitte Antilles néerlandaises |
mennogeorge@deloitte.cw

Israël

Ido Namir

Deloitte Research | inamir@deloitte.co.il

Mexique

Jesus Delgado

Deloitte Consulting Mexique |
jedelgado@deloittemx.com

Sud de l'Amérique latine, Costa Rica, Panama et Pérou

Sofia Calderon

Deloitte & Touche S.A | socialderon@deloitte.com

Équateur

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores |
restrada@deloitte.com

Uruguay et Colombie

Lucia Munoz

Deloitte SC | luciamunoz@deloitte.cw

Asie-Pacifique

Australie

Pip Dexter

Deloitte Touche Tohmatsu |
pidexter@deloitte.com.au

Chine

Ramona Rong Yan

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd.
Beijing Branch | ramonayan@deloitte.com.cn

Inde

Gaurav Lahiri

Deloitte Touche Tohmatsu India LLP |
gauravlahiri@deloitte.com

Japon

Yasushi Muranaka

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC |
ymuranaka@tohatsu.co.jp

Corée

Gi-Won Choi

Deloitte Consulting LLP | gichoi@deloitte.com

Nouvelle-Zélande

Sonia Breeze

Deloitte | sbreeze@deloitte.co.nz

Asie du Sud-Est

Angeline Leong

Deloitte Consulting Ltd | angleong@deloitte.com

Europe, Moyen-Orient et Afrique

Europe du Nord et du Sud

Amir Rahnema

Deloitte | amrahnema@deloitte.nl

Royaume-Uni

Will Gosling

Deloitte | wgosling@deloitte.com.co.uk

Afrique

Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd. |
pammaharaj@deloitte.co.za

Albanie et Kosovo

Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k | rpajaj@deloittece.com

Autriche

Christian Havranek

Deloitte Autriche | chavranek@deloitte.at

Grèce

Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A. |
yfragkos@deloitte.gr

Hongrie

Martin Csepai

Deloitte | mcsepai@deloitte.com

Irlande

Valarie Daunt

Deloitte | vdaunt@deloitte.ie

Luxembourg

Pascal Martino

Deloitte | pamartino@deloitte.lu

Pays-Bas

Egon Hoppe

Deloitte | ehoppe@deloitte.nl

Belgique

Nathalie Vandaele

D Consulting & Advisory | nvandaele@deloitte.com

Italie

Alessandro Ghilarducci

Deloitte Consulting SRL | aghilarducci@deloitte.it

Tchéquie

Ondrej Prerovsky

Deloitte | oprerovsky@deloittece.com

Chypre

George Pantelides

Deloitte Ltd. | gpantelides@deloitte.com

Danemark

Christina Burgwald

Deloitte Danemark | cburgwald@deloitte.dk

Afrique de l'Est

George Hapisu

Deloitte Limited | ghapisu@deloitte.co.ke

Finlande

Maarit Santtila

Deloitte | maarit.santtila@deloitte.fi

France

Philippe Burger

Deloitte | phburger@deloitte.fr

Afrique francophone

Fabrice Comlan

Deloitte | fcomlan@deloitte.com

Allemagne

Maren Hauptmann

Deloitte Consulting | mahauptmann@deloitte.de

Suède

Josefine Liljeqvist

Deloitte | jliljeqvist@deloitte.se

Norvège

Eva Gjovikli

Deloitte AS | egjovikli@deloitte.no

Pologne

John Guziak

Deloitte | jguziak@deloittece.com

Portugal

Nuno Carvalho

Deloitte Consulting | ncarvalho@deloitte.ru

Slovaquie

Zuzana Kostiviarova

Deloitte | zkostiviarova@deloittece.com

Espagne

Joan Pere Salom

Deloitte Consulting, S.L. | josalom@deloitte.es

Suisse

Veronica Melian

Deloitte | vcmelian@deloitte.ch

Turquie

Cem Sezgin

Deloitte Turkey | csezgin@deloitte.com

Afrique de l'Ouest

Joseph Olofinsola

Deloitte Touche Tohmatsu Limited |
jolofinsola@deloitte.com.ng

Ukraine

Natalia Tymchenko

Deloitte & Touche LLC | ntymchenko@deloitte.ua

Deloitte.

Insights

Inscrivez-vous pour recevoir les mises à jour de Deloitte Insights, à l'adresse.



Suivez @DeloitteInsight

Collaborateurs de Deloitte Insights

Rédaction : Junko Kaji, Rithu Mariam Thomas, Rebecca Knutsen, Hannah Bachman, Blythe Hurley, Emma Downey, Aditi Gupta et Arpan Kumar Saha

Création : Matt Lennert, Natalie Pfaff, Govindh Raj, Meena Sonar et Hazel Raj

Développement d'audience : Nikita Garia

Illustration de couverture : Eva Vázquez

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées (collectivement, l'« organisation Deloitte »). DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») ainsi que chacun de ses cabinets membres et entités liées sont des entités juridiques distinctes et indépendantes, qui ne peuvent s'obliger ou se lier mutuellement à l'égard de tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont responsables uniquement de leurs propres actes et omissions et non de ceux des autres. DTTL n'offre aucun service aux clients. Pour en apprendre davantage, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

À propos de cette publication

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées (collectivement, l'« organisation de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Aucune déclaration, aucune garantie ni aucun engagement (explicite ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication, et ni DTTL, ni ses cabinets membres, ni ses entités liées, ni ses employés ou agents ne peuvent être tenus responsables de toute perte ou de tout dommage, quel qu'il soit, survenant directement ou indirectement, en relation avec toute personne se fiant à la présente publication. DTTL et chacun de ses cabinets membres et leurs entités affiliées sont des entités juridiques distinctes et indépendantes.

© 2023. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Deloitte mondial.