

Deloitte.

Tendances relatives au capital humain en 2016

Un retard à combler?



Les 10 tendances mondiales de cette année

Ce quatrième sondage annuel mené auprès de plus de 7 000 dirigeants d'entreprise et leaders des RH à l'échelle mondiale classe les 10 principales tendances et l'état de préparation des entreprises pour gérer celles-ci. Le rapport comprend également des analyses par pays et secteur.

Quatre forces puissantes – les bouleversements démographiques, l'essor des technologies numériques, la transformation rapide des modèles d'affaires et l'évolution sociale de la relation employeur-employé – entraînent des changements au sein des fonctions RH et des organisations qu'elles servent, qui sont à l'origine de défis et de solutions potentielles en matière de talent totalement différents de ceux qu'ont rencontrés les générations précédentes de leaders.



Conception organisationnelle : l'ascension des équipes

Les modèles organisationnels hiérarchiques ne sont pas seulement remaniés, ils sont démontés de bout en bout. Les entreprises se réinventent pour fonctionner en réseaux d'équipes afin de se maintenir au diapason des défis d'un monde fluide et imprévisible.



Leadership avisé : générations, équipes, science

Des leaders de divers âges, genres et cultures sont sur le point de prendre les rênes d'organisations partout dans le monde. Dans quelle mesure ces futurs leaders seront-ils prêts à assumer leur rôle dans un marché mondial de plus en plus complexe?



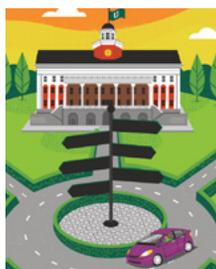
Façonner la culture : déterminer la stratégie

Il serait difficile d'exagérer l'incidence de la culture sur l'entreprise : 82 % des répondants au sondage mondial sur les tendances relatives au capital humain en 2016 estiment que la culture peut représenter un avantage concurrentiel. Aujourd'hui, de nouveaux outils peuvent aider les leaders à évaluer et gérer la culture afin de s'aligner sur les objectifs de l'entreprise.



Engagement : toujours en tête

De nos jours, la rétention et l'engagement des employés passent par la compréhension du besoin de souplesse, de créativité et de buts d'une main-d'œuvre autonome. En raison de l'évolution du contrat social entre employeur et employé, les employés offrent d'être embauchés et recrutés de nouveau chaque jour.



Apprentissage : les employés le prennent en charge

Les services de formation en entreprise ne sont plus des fournisseurs de formations, mais des éditeurs et des animateurs de contenu qui conçoivent des plates-formes innovatrices qui transforment l'apprentissage et le perfectionnement des employés en un processus autonome.



Pensée conceptuelle : définir l'expérience des employés

La pensée conceptuelle vise la complexité inutile du lieu de travail en accordant la priorité à l'expérience des employés – aider à améliorer la productivité en élaborant des solutions qui sont à la fois agréables, intéressantes et simples.



RH : vers un nouveau mandat

Bonne nouvelle : le sondage mondial sur les tendances relatives au capital humain de cette année indique une amélioration des compétences des fonctions RH, de leur alignement sur l'entreprise et de leur capacité d'innover. Alors que les entreprises changent la façon dont elles sont organisées, elles doivent aussi accepter l'évolution du rôle des RH.



Analytique des talents : accélérer le rythme

L'utilisation de l'analytique au sein des RH augmente. En effet, les organisations forment des équipes responsables de l'analytique des talents, achètent des services d'analytique et élaborent des solutions d'analytique. Les fonctions RH ont maintenant l'occasion de démontrer le rendement de leurs investissements dans l'analytique et de justifier d'autres investissements.



RH en mode numérique : pas une évolution, mais une révolution

Un nouveau monde se dessine à l'horizon pour les équipes de conception et de technologie des RH. Les technologies mobiles et autres pourraient permettre aux leaders en RH de révolutionner l'expérience des employés grâce à de nouvelles plates-formes, applications et façons d'offrir les services de RH en mode numérique.



Économie à la pigo : distraction ou perturbation?

Comment une entreprise peut-elle gérer efficacement sa main-d'œuvre quand bon nombre de ses talents, si ce n'est la majorité, ne sont pas réellement ses employés? Les réseaux de talents qui travaillent sans contrat de travail officiel – et l'utilisation grandissante de machines plutôt que de personnes – changent la donne en matière de gestion des talents.

Préface



Les entreprises canadiennes et leurs homologues à l'échelle mondiale sont au cœur d'une période de changements rapides et incessants sans précédent. L'évolution technologique, les bouleversements démographiques, l'innovation et les perturbations ne sont que quelques unes des forces qui posent des défis énormes en matière de talent aux entreprises d'aujourd'hui. Toutefois, ces mêmes forces procurent aux entreprises d'excellentes occasions de revoir leur façon de travailler et de transformer les relations entre les organisations, leur main-d'œuvre et leurs clients – si seulement les dirigeants et les leaders en ressources humaines pouvaient voir ce potentiel.

Notre dernier rapport sur les tendances canadiennes relatives au capital humain révèle que les dirigeants d'entreprise et les leaders en ressources humaines au Canada se concentrent sur les enjeux habituels : l'engagement, la culture et le perfectionnement du leadership. Il souligne également que ces dirigeants et leaders sont curieusement déconnectés des besoins de leur main-d'œuvre et de l'entreprise. Des mesures doivent être prises rapidement afin de surmonter ces défis perpétuels en matière de talent, harmoniser les efforts des RH avec l'entreprise et faire évoluer les entreprises. Par où commencer? En revoyant la conception de l'organisation elle-même et en adoptant une méthode de travail mieux harmonisée, plus fluide, plus souple et, surtout, plus numérique.

J'espère que ce rapport suscitera de sérieuses discussions sur la façon dont votre organisation relève ses défis liés au talent. Les problèmes touchant le capital humain sont des problèmes qui touchent toute l'entreprise, et le fait de résoudre ces problèmes aidera votre entreprise à prospérer au cours des années à venir. Si vous souhaitez parler de notre recherche ou des défis en matière de talent auxquels est confrontée votre entreprise, veuillez communiquer avec moi ou avec l'un de mes collègues de Deloitte dont le nom figure dans la liste à la fin du présent rapport.

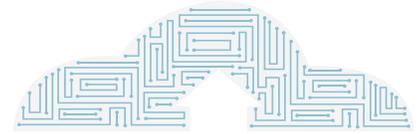
Cordialement,

Heather Stockton
Leader du groupe Capital humain,
Consultation
Deloitte Canada

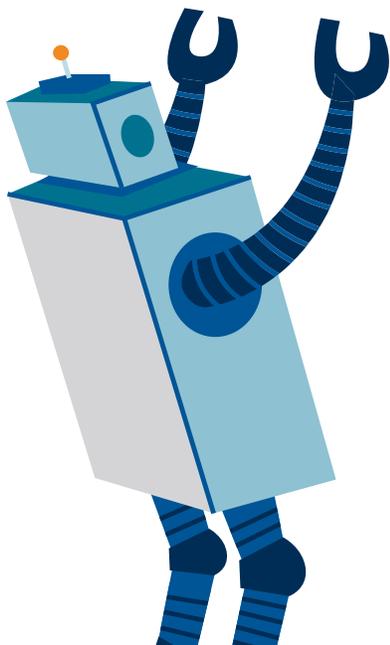


Un retard à combler?

Tendances relatives au capital humain en 2016



Quatre forces puissantes entraînent des changements impossibles à freiner qui ont des répercussions sur le fonctionnement des RH et sur la conception de leurs programmes. Ces forces – les bouleversements démographiques, l’essor des technologies numériques, la transformation rapide des modèles d’affaires et l’évolution sociale de la relation entre employeurs et employés – sont à l’origine de défis et de solutions liés au talent qui sont totalement différents de ceux qu’ont rencontrés les générations précédentes de leaders. Après avoir déployé pendant trois ans des efforts pour favoriser l’engagement et la rétention des employés, améliorer le leadership et bâtir une culture significative, les dirigeants sondés dans le cadre du rapport *Tendances relatives au capital humain en 2016* de Deloitte croient maintenant que la conception de l’organisation elle-même doit changer et que les entreprises doivent adopter une nouvelle façon de travailler.



De nombreuses entreprises songent à délaisser les structures conventionnelles (descendantes, cloisonnées et hermétiques) qui ont dominé pendant si longtemps. Afin de réussir dans le marché actuel qui évolue rapidement, les organisations doivent être prêtes à réagir rapidement aux perturbations. Une « nouvelle organisation » doit être mise en place, bâtie autour d’équipes hautement responsabilisées, stimulées par des réseaux de talents internes et externes et dirigées par un nouveau genre de leader ayant une perspective mondiale. Le changement doit se faire rapidement. En effet, 92 % des répondants à l’échelle mondiale affirment que la conception organisationnelle est un enjeu primordial, et cet enjeu se retrouve en tête de liste des tendances mondiales cette année.

Cependant, les entreprises canadiennes semblent plus que jamais se concentrer essentiellement sur l’engagement et la culture. En effet, 91 % des répondants canadiens considèrent que l’engagement est un aspect important cette année, la culture arrivant en deuxième place avec 90 %, en hausse par rapport à 76 % l’an dernier^{1,2}. La conception organisationnelle se classe au quatrième rang des principales tendances canadiennes relatives au capital humain cette année.

Nos conclusions? Les dirigeants d’entreprise et les leaders en ressources humaines au Canada sont déconnectés des besoins de leur entreprise. Ils doivent voir au-delà de la culture et de l’engagement et s’occuper rapidement de l’incidence des modèles opérationnels et des conceptions organisationnelles sur la capacité des entreprises à livrer concurrence et à réagir. À mesure que notre façon de travailler change, notre façon de concevoir nos organisations doit aussi changer, mais les résultats de notre rapport indiquent que les entreprises canadiennes ne le réalisent pas tout à fait encore.

Les entreprises de partout dans le monde reconnaissent que la conception de l’organisation peut jouer un rôle crucial dans leur adaptation aux défis que pose le milieu des affaires moderne et dans leur réponse aux perturbations continues. Il est temps pour les entreprises canadiennes d’en prendre conscience aussi. Celles qui font évoluer la conception de leur organisation verront que les efforts qu’elles auront consacrés à l’avancement de la culture, de l’engagement, du talent et du leadership seront renforcés.

¹Dans l’édition de 2015 du rapport, nous demandions aux répondants d’évaluer l’« importance » de chaque tendance ainsi que l’« état de préparation » de leur organisation à réagir, selon une échelle de quatre points : « pas important/prête », « quelque peu important/prête », « important/prête », et « très important/prête ». Les notes ont ensuite été indexées selon une échelle de 0 à 100, où 0 représente le plus faible degré possible d’importance/préparation (« pas important/prête »), et 100 le degré le plus élevé possible d’importance/préparation (« très important/prête »). Une cote globale a été calculée pour chaque tendance en fonction des notes attribuées par les répondants à l’« importance » et à l’« état de préparation ».

²Dans l’édition 2015 du présent sondage, la culture et l’engagement ont été combinés dans une seule tendance.

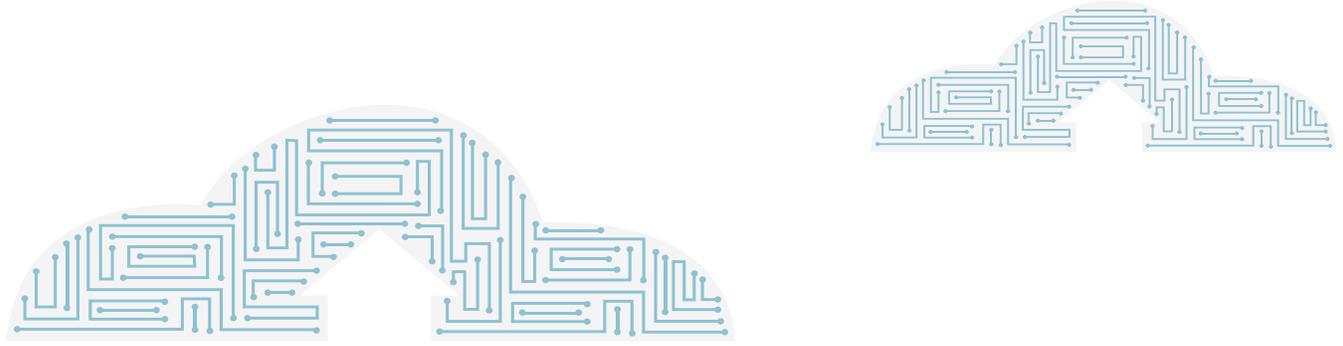


Figure 1. Les 10 principales tendances relatives au capital humain 2016 : le Canada par rapport aux autres pays

Rang	Canada	Autres pays
1	Engagement	Conception organisationnelle
2	Culture	Leadership avisé
3	Leadership avisé	Culture
4	Conception organisationnelle	Engagement
5	Compétences en RH	Apprentissage
6	Apprentissage	Pensée conceptuelle
7	Analytique des talents	Compétences en RH
8	Pensée conceptuelle	Analytique des talents
9	RH en mode numérique	RH en mode numérique
10	Main-d'œuvre occasionnelle	Main-d'œuvre occasionnelle

La conception de nos organisations et les autres tendances relatives au capital humain mentionnées à la figure 1 constituent des questions d'affaires, pas simplement des « questions de RH » qui requièrent des « solutions pour les RH ». L'ensemble de l'entreprise doit reconnaître la nécessité du changement et prendre des mesures dès maintenant si elle souhaite réussir à attirer et à retenir des gens talentueux et saisir rapidement les occasions stratégiques. Les entreprises doivent revoir leurs modèles liés aux talents et leur façon de travailler. Elles doivent adopter une conception organisationnelle plus fluide et plus souple qui reflète mieux les clients et répond aux besoins du marché. Elles doivent aussi tirer parti d'une gamme complète d'outils numériques et d'expériences en matière de talent afin d'affiner leur avantage concurrentiel.

Dans le rapport intitulé *Tendances canadiennes relatives capital humain en 2016 : un retard à combler?*, nous examinons les résultats du sondage de cette année et explorons les causes possibles de ces tendances. Prendre des mesures en fonction des constatations du rapport peut améliorer considérablement le rendement d'affaires global. Ces mesures peuvent donner une impulsion nouvelle à la culture organisationnelle et accroître la souplesse. Elles peuvent favoriser l'esprit d'innovation et rendre les entreprises plus intéressantes aux yeux des talents qu'elles cherchent à attirer. Les entreprises doivent agir dès maintenant et agir rapidement si elles veulent demeurer pertinentes et garder une longueur d'avance.

« Une bonne organisation ne garantit pas un bon rendement, mais un bon rendement est impossible si la structure organisationnelle est mauvaise, peu importe à quel point les gestionnaires individuels sont efficaces. Par conséquent, améliorer la structure de l'organisation... améliore toujours le rendement. »

Peter Drucker, *The New Realities*
[traduction libre]



Le sondage mondial Tendances relatives au capital humain en 2016 de Deloitte explore les principaux défis liés aux talents auxquels sont confrontées les organisations de nos jours et la capacité de ces dernières à gérer ces défis. Plus de 7 000 entreprises et leaders en ressources humaines de 130 pays ont été sondés aux fins de notre recherche. Ce rapport sur les tendances canadiennes est fondé sur les réponses de 196 leaders canadiens de différents secteurs qui ont participé à notre sondage mondial.

Innovation, compétitivité et productivité : l'appel à l'action du Canada

Les innovations technologiques augmentent à une vitesse fulgurante. Selon le rapport³ de 2015 de Deloitte, toutes les entreprises canadiennes, peu importe leur secteur d'activité ou leur taille, sont vulnérables à des perturbations innovatrices. La raison? Le sous-investissement dans l'innovation, les technologies et la productivité. D'après un récent rapport⁴ du Forum économique mondial, voici comment se classe le Canada :

26^e rang en ce qui concerne les dépenses des entreprises en recherche et développement

23^e rang pour la capacité des organisations à innover

18^e rang pour la maturité technologique globale

29^e rang pour l'intégration des technologies

En outre, les défis auxquels la main-d'œuvre canadienne est actuellement confrontée – et qui touchent même l'évolution démographique de la main-d'œuvre – amplifient le besoin d'innover et de délaisser les modèles de travail traditionnels. Par exemple, offrir des options de travail flexibles comme le télétravail ou les horaires de travail non traditionnels pourrait considérablement réduire les longs déplacements domicile-travail et l'absentéisme.

De plus, ces programmes peuvent procurer un avantage concurrentiel pour attirer et retenir les talents appropriés dans un marché où il n'y a pas d'équilibre entre l'offre et la demande de talents et où le taux de rotation des employés est appelé à augmenter. D'après un récent rapport⁵ du Conseil des technologies de l'information et des communications, quelque 182 000 travailleurs qualifiés seront nécessaires dans le marché du numérique d'ici 2019, mais l'offre de diplômés et de travailleurs qualifiés sera insuffisante pour répondre à la demande.

Parallèlement, le sondage sur la génération Y de Deloitte en 2016 a permis de constater que 61 % des Canadiens de la génération Y (personnes nées après 1982) prévoyaient quitter leur organisation dans les cinq prochaines années.

Ces défis touchant les marchés augmentent et évoluent rapidement, forçant les entreprises à faire preuve de souplesse et à réagir rapidement afin de s'assurer qu'elles, comme le pays, ne perdent pas du terrain. Les entreprises peuvent, et devraient, redoubler d'efforts pour encourager l'innovation et accroître les investissements en R&D ainsi que dans les technologies nouvelles et l'achat de matériel. En même temps, elles peuvent examiner sérieusement la possibilité de reconcevoir leur façon de travailler afin de mieux répondre aux besoins de leur main-d'œuvre et de leurs clients et aux pressions sans fin du milieu des affaires moderne.

³Deloitte, *L'ère des perturbations : les entreprises canadiennes sont-elles prêtes?*

⁴Schwab, Klaus. *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Forum économique mondial.

⁵Conseil des technologies de l'information et des communications. *Les talents numériques : En route vers 2020 et au delà*, 2015.



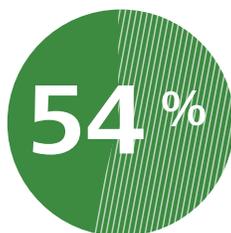
Les 4 principales tendances canadiennes



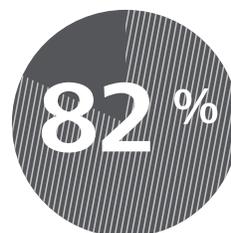
Tendance 1

L'engagement : *plus difficile que jamais?*

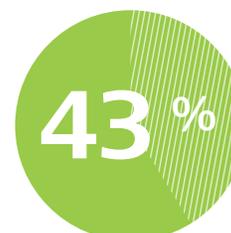
L'engagement des employés demeure la priorité des entreprises canadiennes : 91 % des répondants canadiens trouvent qu'il s'agit de l'enjeu le plus important à l'ordre du jour pour ce qui est du capital humain. L'engagement est le moteur de la réussite d'une entreprise et peut aider les leaders à prévoir les futurs problèmes liés au milieu de travail, à mieux comprendre leurs clients et à évaluer le soutien que les employés sont prêts à apporter en cas de changement. Une main-d'œuvre engagée est plus innovatrice et plus productive et collabore de façon plus efficace, ce qui aide l'entreprise à obtenir des résultats supérieurs. En revanche, une main-d'œuvre désengagée peut entraîner une baisse du rendement et entraver les efforts de changement, les employés devenant distraits, car ils cherchent déjà leur prochain emploi. Lorsque l'on aborde l'engagement, les répondants canadiens se sentent dépassés : 58 % des répondants déclarent que leur organisation n'est pas prête à gérer les questions liées à l'engagement.



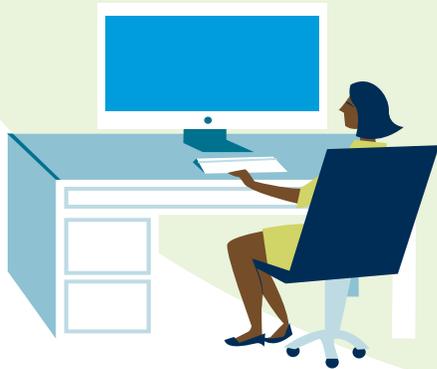
des répondants canadiens estiment que leur organisation est en mesure de fournir des programmes qui répondent aux besoins d'une main-d'œuvre multigénérationnelle



des répondants disent que leur entreprise ne définit pas clairement ce que signifient pour elle la diversité et l'inclusion



d'entre eux sentent que leur organisation ne soutient pas les nouveaux modèles familiaux



La main-d'œuvre occasionnelle : réseaux de personnes qui travaillent sans entente d'embauche officielle et qui utilisent de plus en plus de machines pour les aider. Cette croissance de nouveaux modèles de travail nécessite une nouvelle approche de gestion des talents et de l'engagement.

Les résultats de notre sondage donnent des pistes quant aux raisons pour lesquelles la question de l'engagement est un problème difficile à résoudre. Par exemple, seulement 54 % des répondants canadiens estiment que leur organisation est en mesure de fournir des programmes qui répondent aux besoins d'une main-d'œuvre multigénérationnelle, et aucun des répondants ne qualifierait un programme existant d'excellent. De même, 82 % des répondants disent que leur entreprise ne définit pas clairement ce que signifient pour elle la diversité et l'inclusion, tandis que 43 % d'entre eux sentent que leur organisation ne soutient pas les nouveaux modèles familiaux. Les entreprises canadiennes ne sont pas au diapason de la réalité de leur main-d'œuvre, ce qui fait en sorte que les employés se désengagent.

L'un des obstacles à l'engagement productif découle du fait qu'un nombre croissant d'entreprises ont recours à des talents qui travaillent sans entente d'embauche officielle, une main-d'œuvre disponible sur demande pour une année, un mois ou parfois juste le temps d'un projet. D'autres se tournent vers l'externalisation ouverte – la consultation par l'intermédiaire de communautés de collaboration en ligne – pour résoudre des problèmes d'affaires épineux. Le résultat? Les entreprises essaient de stimuler l'engagement d'une main-d'œuvre constituée de membres et de non-membres du personnel. La situation ne fera que se compliquer davantage, car le recours aux travailleurs occasionnels devrait augmenter au cours des trois à cinq prochaines années⁶. Malgré tout, seulement 62 % des répondants canadiens perçoivent la main-d'œuvre occasionnelle comme un enjeu important, et seulement 41 % d'entre eux se sentent prêts à composer avec ce type de main-d'œuvre.

Les entreprises canadiennes ne sont pas les seules à éprouver des difficultés. Seulement 20 % des répondants au sondage en Amérique du Nord estiment que leurs capacités à gérer une main-d'œuvre occasionnelle, impartie, contractuelle ou à temps partiel sont excellentes. Les répondants admettent également que leur compréhension des exigences futures en matière de compétences et leur capacité à transformer le travail pour mieux tirer parti des travailleurs occasionnels sont « faibles », ce qui suggère qu'il est nécessaire de revoir les modèles de talents afin d'intégrer ce nouveau type de travailleur.

Néanmoins, une question plus profonde pourrait être à l'origine des défis des organisations canadiennes en matière d'engagement. L'ensemble des résultats du sondage de cette année témoigne d'une différence entre la perception des dirigeants et celle des employés à l'égard de l'importance des tendances relatives au capital humain et des capacités de l'organisation à prendre les mesures qui s'imposent. Par exemple, tandis que 54 % des dirigeants qui ont répondu au sondage croient que leur organisation est en mesure de gérer les questions liées à l'engagement, seulement 36 % des répondants qui ne sont pas des dirigeants sont de cet avis. Comme nous pourrions le constater ailleurs dans ce rapport, la perception favorable des dirigeants contraste souvent avec le plus grand scepticisme des employés. Cet écart porte à croire que les employés ont l'impression que leur équipe de direction ne comprend pas leurs préoccupations et leurs besoins, ou qu'elle ne s'y intéresse tout simplement pas. Ce qui est plus troublant encore, c'est que les perceptions des dirigeants et des leaders en ressources humaines pourraient indiquer qu'ils sont tout simplement déconnectés des besoins de l'entreprise, qu'ils se concentrent sur moins de problèmes et qu'ils sont incapables de constater les changements qui doivent être apportés. Cette disparité peut rendre plus difficile la rétention de talents, particulièrement les leaders de l'avenir dont les organisations ont désespérément besoin.



54 %

des **DIRIGEANTS** qui ont répondu au sondage croient que leur organisation est en mesure de gérer les questions liées à l'engagement

36 %

des répondants qui **NE SONT PAS DES DIRIGEANTS** sont de cet avis

⁶Deloitte, *Tendances relatives au capital humain en 2015, sondage.*

Tendance 2

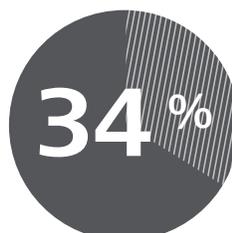
La culture : nos attentes sont-elles trop élevées?

La culture d'une organisation joue un rôle crucial dans le façonnement des comportements, l'innovation et le service à la clientèle. Mais les entreprises comptent-elles trop sur le pouvoir de la culture? Quarante-deux pour cent des répondants canadiens sont d'avis que la culture peut constituer un avantage concurrentiel. Sans contredit, la culture est un atout puissant pour toute organisation, mais même la culture la plus intéressante ne peut régler les problèmes liés à l'engagement ou créer un nouveau genre de leaders solides.

Comme pour ce qui est de l'engagement, les résultats montrent des écarts importants entre la façon dont les leaders et les employés voient les principales questions d'affaires.



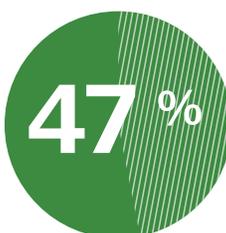
des **DIRIGEANTS** canadiens affirment qu'ils sont prêts à faire face aux défis liés à la culture de leur organisation, tandis que seulement



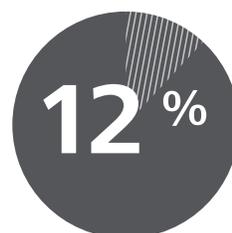
des répondants canadiens **DE NIVEAU INTERMÉDIAIRE** estiment que leur organisation aligne les objectifs personnels sur ses objectifs d'affaires de façon inadéquate, comparativement à



des répondants **DE NIVEAU INTERMÉDIAIRE** trouvent que la compréhension de leur organisation à l'égard de la culture du milieu de travail est faible, tandis que



des répondants **QUI NE SONT PAS DES DIRIGEANTS** sont d'accord avec cette affirmation



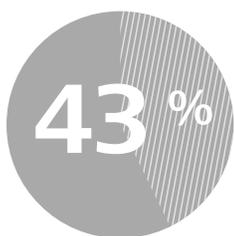
des **HAUTS DIRIGEANTS** qui ont répondu au sondage



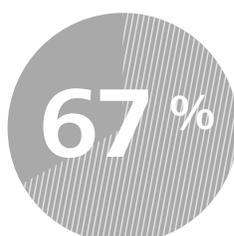
des **HAUTS DIRIGEANTS** qui ont répondu au sondage sont de cet avis

Pourquoi ces écarts de perception sont-ils si importants et généralisés? La culture d'une entreprise peut être plus claire pour les hauts dirigeants, car elle reflète leurs valeurs et aspirations. Ils sont donc déjà alignés sur cette culture. Lorsque la culture est définie par les dirigeants, ces derniers ne réussissent peut-être pas à communiquer leur vision de la culture aussi clairement, de façon aussi efficace et aussi souvent qu'ils le devraient. De même, la génération Y accorde de l'importance au but de son travail, pourtant de nombreuses organisations négligent cet aspect – l'incidence que veut avoir l'entreprise et, par conséquent, la façon de faire les choses – dans la définition de leur culture.

La promotion d'une culture inspirante auprès d'une main-d'œuvre multigénérationnelle, puissante et moderne constitue un défi majeur à relever pour toute organisation. La bonne nouvelle est qu'il est possible de gérer et d'améliorer la culture, et combler les écarts de perception constitue un excellent point de départ. Pour ce faire, les hauts dirigeants et les leaders en ressources humaines doivent collaborer afin d'élaborer une stratégie pour communiquer leur vision à une main-d'œuvre diversifiée, ainsi qu'un programme permettant de sonder régulièrement les employés afin de s'assurer que la culture s'enracine bien et qu'un but clair a été défini. Toutefois, il est tout aussi important pour les leaders de ne pas surestimer le rôle de la culture dans la résolution des questions liées au capital humain de leur organisation. La culture fait assurément partie de la solution, mais elle n'est pas une solution miracle.



des répondants canadiens **DE NIVEAU INTERMÉDIAIRE** (directeurs principaux et directeurs) et



des **AUTRES EMPLOYÉS** estiment que la capacité de leur organisation à mettre en place efficacement la culture souhaitée est faible



des **HAUTS DIRIGEANTS** qui ont répondu au sondage sont de cet avis





Tendance 3

Un leadership avisé... ou pas

Le leadership demeure une préoccupation majeure pour les entreprises partout dans le monde. Au Canada, 90 % des répondants considèrent que le renforcement, la restructuration et l'amélioration du leadership organisationnel constituent une priorité importante. Les modèles de leadership traditionnels ne peuvent former des leaders assez rapidement pour répondre à la demande des entreprises et soutenir le rythme des changements.

Bien que le leadership soit une préoccupation constante et une grande priorité, les répondants canadiens estiment que la capacité de leur organisation à former des leaders est en baisse. L'an dernier, 44 % des répondants estimaient que leur entreprise était prête à relever les défis en matière de leadership. Cette année, seulement 40 % d'entre eux le croient toujours. À une époque où le besoin de nouveaux leaders et de nouveaux genres de leaders n'a jamais été aussi criant, il n'a jamais été aussi difficile de repérer les talents qui ont un potentiel et d'en faire des leaders. De nombreux efforts consacrés à la formation d'une nouvelle génération de leaders, y compris des expériences dans le cadre de programmes de leadership style « saveur du mois », n'ont pas réussi, souvent parce qu'il s'agissait de solutions rapides et à court terme qui ne reflètent pas les besoins des leaders dans une économie mondiale ouverte.

Alors que 50 % des hauts dirigeants ayant répondu au sondage sont d'avis que les programmes de leadership fournissent, globalement, des compétences et des expériences « adéquates » ou « excellentes », seulement 30 % des répondants du niveau intermédiaire et 22 % des employés sont du même avis. Parmi les hauts dirigeants ayant répondu au sondage, 59 % affirment que leur organisation offre des programmes de leadership fondés sur les rôles et sur l'expérience « adéquats » ou « excellents », alors que seulement 40 % des répondants du niveau intermédiaire et 22 % des employés sont d'accord avec cette affirmation.

Toutefois, une grande proportion des répondants – 77 % des répondants de tous les niveaux – estiment que la capacité de leur organisation à offrir des programmes de leadership adaptés à la génération Y est « faible ». Ces résultats portent à croire que les efforts déployés pour former les leaders ne donnent pas les résultats souhaités. À notre avis, l'adoption d'une approche plus scientifique de perfectionnement des leaders, l'évaluation du potentiel, l'appariement des rôles et des forces, et la transformation du travail lui-même peuvent jouer un rôle majeur pour résoudre la question du leadership. Question de bien commencer, les organisations devraient :

Concevoir des programmes de leadership fondés sur les faits, les données et l'analytique.

L'information obtenue à partir des données peut aider à identifier l'« ADN » des leaders accomplis. L'analyse rigoureuse et les faits devraient éclairer chaque étape du processus de formation de leaders, notamment le repérage de candidats, le perfectionnement, l'encadrement et l'avancement professionnel.

S'éloigner des structures hiérarchiques et traditionnelles qui confient le leadership à un nombre de personnes relativement restreint.

Non seulement l'établissement d'une structure plus souple, dynamique, horizontale et fondée sur l'équipe reflète mieux les réalités du travail d'aujourd'hui, mais il crée beaucoup plus d'occasions pour les nouveaux leaders d'acquiescer et de parfaire l'expérience dont eux-mêmes et leurs équipes ont besoin.

Adopter un modèle sur mesure de formation des leaders.

Chaque entreprise est unique, et son approche pour repérer et encadrer les leaders doit aussi être unique. Les hauts dirigeants et les intervenants en ressources humaines doivent consacrer le temps nécessaire à l'élaboration d'un programme de leadership qui répond aux besoins de l'organisation pour les trois à cinq prochaines années et qui tient compte de ses objectifs stratégiques à long terme. Les programmes devraient être axés sur les compétences spécialisées en matière de leadership afin de faire en sorte que les nouveaux leaders soient bien outillés pour prendre des décisions difficiles et communiquer des messages délicats, si nécessaire.

Tirer parti des forces des leaders.

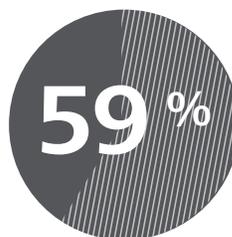
Faire en sorte d'attribuer au leader un rôle qui correspond à ses forces et de former des équipes qui compensent ses points faibles, donne un puissant avantage sur le plan de l'engagement et de l'influence.



des répondants **DE TOUS LES NIVEAUX** – estiment que la capacité de leur organisation à offrir des programmes de leadership adaptés à la génération Y est « faible ».



des **HAUTS DIRIGEANTS** ayant répondu au sondage sont d'avis que les programmes de leadership fournissent, globalement, des compétences et des expériences « adéquates » ou « excellentes », seulement **30 %** des répondants **DU NIVEAU INTERMÉDIAIRE** et **22 %** des **EMPLOYÉS** sont du même avis.



Parmi les **HAUTS DIRIGEANTS** ayant répondu au sondage, **59 %** affirment que leur organisation offre des programmes de leadership fondés sur les rôles et sur l'expérience « adéquats » ou « excellents », alors que seulement **40 %** des répondants **DU NIVEAU INTERMÉDIAIRE** et **22 %** des **EMPLOYÉS** sont d'accord avec cette affirmation.

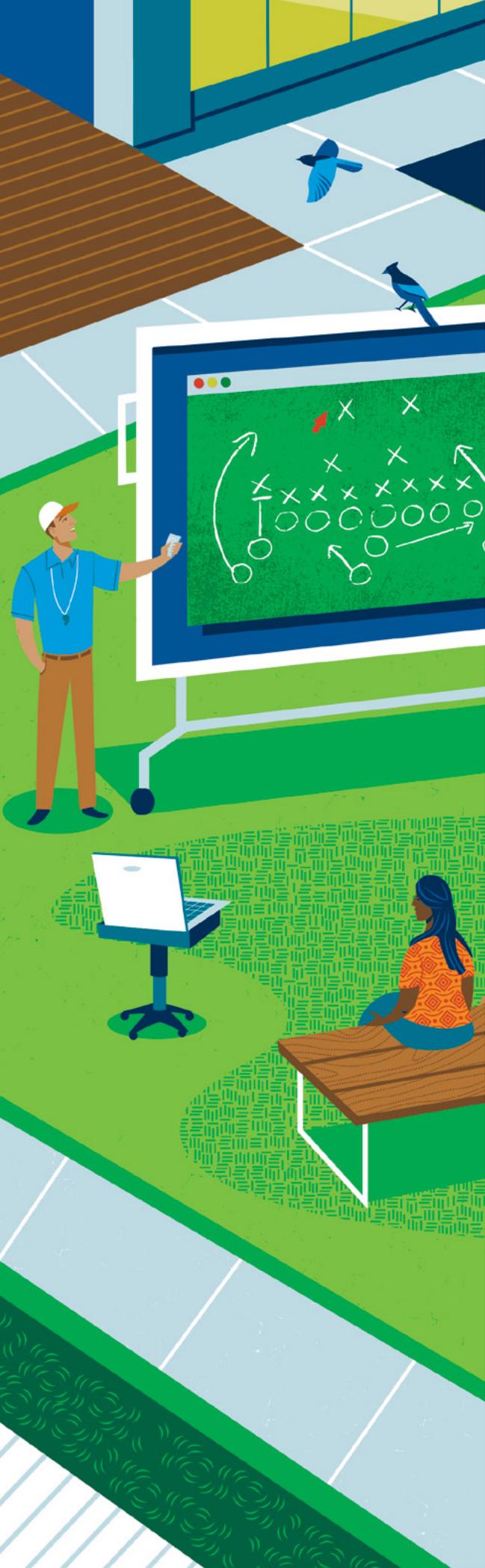


Tendance 4

La conception de nos organisations : *une occasion négligée?*

Partout dans le monde, les organisations repensent leur conception, et elles sont nombreuses à s'orienter vers des réseaux d'équipes et de ressources souples et capables de s'adapter. Elles le font parce que le contexte des affaires extérieur l'exige. Le rythme et le tumulte des marchés concurrentiels à l'échelle mondiale requièrent une expérimentation et une prise de risques constantes quant à l'organisation du travail. En conséquence, les entreprises décentralisent la direction et éliminent la bureaucratie afin d'être plus flexibles dans leur façon de s'ajuster à un avenir incertain. Elles mettent l'accent sur la simplicité, en harmonisant la conception de leur organisation afin d'obtenir des résultats spécifiques auprès des clients. Elles réduisent radicalement les coûts, en ayant recours à l'automatisation, en procédant à une déstratification et en se tournant vers des structures axées sur le produit, le client ou la mission.

On sait maintenant que les efforts visant à perfectionner les structures hiérarchiques officielles sont plus utiles lorsqu'ils sont consacrés à l'établissement de réseaux dynamiques d'équipes habilitées qui communiquent et qui coordonnent les activités de façon unique, puissante et numérique. En considérant l'organisation comme un système dynamique en constante évolution plutôt que comme un regroupement de capacités disparates ou statiques, les entreprises peuvent créer la flexibilité nécessaire pour répondre aux attentes croissantes des clients et des parties prenantes.





De nombreuses entreprises canadiennes font leurs premiers pas sur le chemin de la conception organisationnelle. Elles tentent de voir comment s'organiser pour optimiser leur utilisation des talents et des capacités de leurs gens et pour tirer parti des liens informels entre les fonctions cloisonnées. Cependant, lorsque vient le temps de changer *réellement* le travail et la façon de travailler, les entreprises canadiennes accusent du retard par rapport à leurs pairs dans le monde. La réalité actuelle nécessite des restructurations constantes, contrairement à l'approche historique qui consistait à se restructurer seulement après des événements importants comme une fusion ou une modification significative de la stratégie. Dans le cadre de notre travail auprès de clients canadiens, nous découvrons que des interventions visant la conception sont nécessaires tous les ans, et non tous les trois à cinq ans, lorsque les coûts doivent être réduits et qu'il faut procéder à une déstratification; cela découle simplement du rythme du changement pour les entreprises dans tous les secteurs du marché canadien, du secteur bancaire à celui des transports et autres.

On constate que les répondants canadiens sont moins confiants dans les capacités de leur entreprise à s'occuper de la conception organisationnelle que les répondants à l'échelle internationale. Seulement 48 % des répondants canadiens pensent que leur organisation est en mesure de relever les défis de structure organisationnelle, comparativement à 57 % des répondants à l'échelle mondiale. Alors qu'un nouvel état de fait émerge, qui exige un renouvellement constant des sociétés des secteurs hyperconcurrentiels, les entreprises devront absolument surmonter leur réticence à l'égard de la restructuration si elles souhaitent établir les bases nécessaires à l'élaboration d'autres programmes de talent efficaces.

La lente progression des entreprises canadiennes à ce sujet peut également s'expliquer en partie par l'écart constant entre la perspective des dirigeants d'entreprise et celle des employés à l'égard de la réorganisation. Par exemple, 70 % des hauts dirigeants canadiens sondés croient avoir réussi à attribuer les droits décisionnels de façon appropriée dans l'ensemble de leur organisation, comparativement à 49 % des répondants de niveau intermédiaire. De plus, les membres de la direction sont plus confiants que les non-membres de la direction en leur capacité à former des équipes fonctionnelles pour des projets ou des programmes. Afin de se positionner pour réussir, les entreprises doivent tenir compte des perspectives de ceux qui travaillent dans ces structures moins optimales. Après tout, ce sont les humains qui, en fin de compte, produisent une bonne conception organisationnelle.

Il sera bientôt essentiel d'offrir une expérience numérique

Parmi les répondants canadiens, 79 % affirment que leur organisation n'est pas prête à adopter les ressources humaines en mode numérique, et seulement 9 % estiment avoir une très bonne compréhension des meilleures technologies et méthodes dans ce domaine.

Les technologies numériques ont changé pour toujours notre façon de vivre et de travailler, et elles modifient également la façon dont les organisations font des affaires et communiquent et interagissent avec les employés. L'expérience numérique des employés comprend les médias sociaux, les appareils mobiles, l'analytique et l'infonuagique qui rendent le travail plus facile, plus productif, plus stimulant et plus enrichissant. Le numérique accroît l'agilité de la main-d'œuvre de l'entreprise et permet aux sociétés de réagir aux problèmes avec plus de souplesse et de rapidité qu'avant.

Toutefois, le rythme auquel la plupart des entreprises canadiennes évoluent est lent. Les organisations sont encore à transférer les composantes de la gestion du rendement et d'autres processus de base dans le nuage, alors que les employés, bien en avance sur elles, rêvent d'une expérience mobile, orientée sur les applications et entièrement intégrée. Les employés s'attendent à ce que les entreprises leur fournissent la convivialité, la souplesse et la simplicité d'utilisation auxquelles ils s'attendent de leur détaillant en ligne préféré. Ils espèrent également à ne pas être traités comme des employés, mais comme des clients. Malheureusement, 94 % des répondants pensent que leur organisation ne réussit pas très bien à créer des systèmes ou des processus qui permettent de traiter les employés comme des clients.

Les entreprises manquent de préparation pour aborder les ressources humaines en mode numérique et l'apprentissage numérique, et elles ont négligé d'adopter une méthode de travail généralement numérique. Les leaders en ressources humaines ont donc l'occasion de prendre l'initiative et de montrer aux hauts dirigeants comment l'adoption du numérique représente une transformation d'entreprise, et non « juste » une transformation des ressources humaines. Les investissements dans les outils et les technologies numériques procureront des avantages à toute l'organisation et permettront aux leaders et aux partenaires d'affaires de se rapprocher de la main-d'œuvre.

Agir maintenant pour se mettre au diapason

Les entreprises canadiennes doivent prendre des mesures dès maintenant pour résoudre les problèmes liés au capital humain. Pour renforcer l'engagement, enrichir la culture, favoriser le leadership et tirer profit des nouvelles façons de travailler, les entreprises doivent modifier la conception de leur organisation. Afin de mieux refléter la main-d'œuvre d'aujourd'hui et de relever les défis actuels du milieu des affaires, elles doivent demeurer horizontales, transformant des hiérarchies rigides en des réseaux flexibles d'équipes responsables et compétentes appuyées par des technologies et des processus numériques. Cette transformation peut être dirigée par des leaders de tous les niveaux, et soutenue et coordonnée par des centres d'excellence qui fournissent une expertise spécialisée.

Pour réaliser une transformation d'une telle ampleur, les entreprises canadiennes et les leaders en ressources humaines doivent unir leurs forces, comprendre la complexité organisationnelle et devenir excellents en gestion du changement transformationnel. Ils devront exceller à équilibrer l'ancien et le nouveau et être plus aptes à réagir aux tendances et aux besoins émergents de leurs clients et de leurs employés. Ce sera difficile, mais les efforts en vaudront la peine. Les entreprises qui agissent rapidement – qui essaient de nouvelles structures, apprennent de leurs réussites et de leurs échecs, et essaient encore – seront bien outillées pour répondre à la demande de leur main-d'œuvre et de leurs clients. Elles réaliseront des progrès importants en matière d'engagement, de culture, de leadership et pour une foule d'autres secteurs cruciaux.

Les matrices traditionnelles et les structures fonctionnelles auront toujours leur place et continueront à bien servir les organisations pour quelque temps, à la différence qu'elles seront améliorées grâce à l'automatisation, aux outils numériques et à une nouvelle structure plus fluide et mieux conçue pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Comment les organisations canadiennes peuvent-elles entreprendre leurs démarches pour évoluer? Et comment les dirigeants et les leaders en ressources humaines au Canada peuvent-ils se remettre au diapason des besoins de leur entreprise?





Voici quelques idées pour stimuler la conversation et la prise de mesures :

ACCEPTER L'EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE.

Bientôt, la moitié de votre effectif sera composée de gens de la génération Y. Le numérique est leur langage; plus vous adopterez rapidement les méthodes numériques de travail et de gestion des talents, plus vous serez en mesure de communiquer efficacement avec ce groupe et de le mobiliser.

DONNER LA PRIORITÉ À LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION.

La conception organisationnelle existante aggrave les défis sur les plans de l'engagement, de la culture et du leadership, et elle nuit aux efforts déployés pour accomplir des progrès à l'égard d'enjeux d'affaires importants. Il est temps de revoir la liste des priorités et de placer la conception organisationnelle au premier rang.

COMBLER LES ÉCARTS.

Notre rapport suggère que les membres de la direction et les employés ont souvent des idées bien distinctes de la façon d'optimiser le capital humain de l'organisation. Il faut repérer les écarts de perception, puis les combler grâce à des discussions ouvertes et transparentes. Il peut par ailleurs être utile de moderniser et de simplifier les programmes de ressources humaines.

REPENSER VOTRE FAÇON DE SUSCITER L'ENGAGEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE OCCASIONNELLE.

Votre effectif occasionnel ne fera qu'augmenter. Vos façons de gérer les talents, de prévoir le travail et de communiquer avec les employés reflètent-elles cette réalité? Si ce n'est pas le cas, il est temps de changer.

ADOPTER LA BONNE MENTALITÉ.

Les entreprises canadiennes devraient établir et cultiver une mentalité qui encourage l'expérimentation et la prise de risques. Elles doivent devenir beaucoup plus familiarisées avec l'innovation, l'itération rapide, l'apprentissage à partir de leurs échecs et le changement presque constant.

SIMPLIFIER.

Les entreprises devraient simplifier leurs structures pour ce qui est des coûts, de la rapidité de la prise de décisions et du flux d'information, pour n'en citer que quelques-uns. Elles doivent augmenter les mécanismes d'analyse extérieurs afin de comprendre les éléments perturbateurs et d'équilibrer le besoin de répondre et d'agir à l'interne.

UTILISER LES VALEURS SÛRES.

Les entreprises doivent comprendre les structures informelles et la collaboration entre les équipes internes au sein de l'organisation, puisque ces éléments fournissent des indices sur la façon dont le travail s'accomplit. Elles devraient ensuite tirer parti des meilleurs éléments découverts, de même que des structures officielles déjà en place, puis modifier les aspects qui freinent les progrès de leurs gens.

TIRER DES LEÇONS DES ÉLÉMENTS PERTURBATEURS.

De nombreuses entreprises en démarrage agiles et novatrices ont vu le jour ces dernières années, impatientes de s'emparer des talents et des parts de marché et de perturber les modèles d'affaires traditionnels. Ces entreprises perturbatrices adoptent souvent des structures hautement dynamiques et des méthodes de travail parfaitement adaptées au milieu des affaires modernes. En examinant comment ces nouveaux acteurs innovateurs abordent la structure et les flux de travail – sans oublier la culture, l'engagement et d'autres enjeux importants en matière de capital humain – les sociétés canadiennes peuvent puiser des idées à appliquer à leurs propres efforts.

Personnes-ressources

Auteurs

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

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

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

Leaders régionaux

Alberta

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

Atlantique

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

Montréal

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

National

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

À propos de ce rapport

Ce rapport, qui porte sur les tendances relatives au capital humain au Canada, a été conçu pour compléter le rapport mondial de Deloitte intitulé Global Human Capital Trends 2016: The new organization – Different by Design, qui est fondé sur un sondage mondial exhaustif mené auprès de plus de 7 000 dirigeants d'entreprise et leaders en ressources humaines dans 130 pays. Le présent rapport examine plus particulièrement les résultats canadiens et est fondé sur les réponses de 196 répondants.

Pour plus d'information, visitez la page deloitte.ca/tendancescapitalhumain

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

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

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada16-3787V