Deloitte.

Tendances mondiales en capital humain de 2020

Résumé

L'entreprise sociale à l'œuvre : une voie paradoxale à suivre

LE POUVOIR DE L'ENTREPRISE SOCIALE RÉSIDE DANS SA CAPACITÉ D'APPORTER UNE DIMENSION HUMAINE À TOUT CE QU'ELLE TOUCHE, EN PERMETTANT À SES GENS DE TRAVAILLER DE MANIÈRE PRODUCTIVE À L'AIDE DE LA TECHNOLOGIE AFIN DE CRÉER UNE VALEUR DURABLE POUR EUX, LEUR ORGANISATION ET LA POPULATION EN GÉNÉRAL.

EN L'ESPACE DE seulement quelques années, le concept d'entreprise sociale – une organisation dont la mission combine la croissance des revenus et la réalisation d'un bénéfice au besoin de respecter et de soutenir son environnement et son réseau de parties prenantes – est passé d'une nouvelle idée intrigante à une réalité d'affaires concrète. Larry Fink, président-directeur général de BlackRock, a fait les manchettes en 2018 lorsque, dans sa lettre annuelle aux chefs de la direction, il a affirmé que « la population exige que les organisations, qu'elles appartiennent au secteur public ou privé, aient une vocation sociale[1] ». À peine deux ans plus tard, dans une lettre d'abord signée par les chefs des finances de 181 des plus grandes sociétés au monde et qui continue de récolter des signatures, le Business Roundtable a redéfini la raison d'être d'une société, soit de servir l'ensemble des parties prenantes et non seulement ses actionnaires[2]. Et au Forum économique mondial de 2020, la raison d'être et l'éthique figuraient parmi les grands thèmes à l'ordre du jour[3]. En fait, 50 % des répondants au sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain de cette année, auquel ont participé près de 9 000 chefs d'entreprise et leaders des RH de 119 pays, ont classé la raison d'être de leur organisation comme étant de plus en plus élargie de façon à inclure toutes les parties prenantes, notamment les collectivités qu'ils servent et la population en général.

La dynamique de croissance de l'entreprise sociale est attribuable au virage sociétal soutenu vers l'habilitation de chacun et la reconnaissance des relations entre employés et employeurs. En 2018 et 2019, un nombre inédit de gens depuis les années 1980[4] ont fait la grève pour revendiquer des changements, allant de meilleures conditions de travail à l'équité salariale entre les sexes[5]. Les enjeux tels que l'accès à l'emploi, l'inégalité des salaires et l'incidence des organisations sur les collectivités continuent de défrayer la chronique[6]. Cette intensification des exigences sociétales qui, dans de nombreux pays, s'accompagne d'un pouvoir accru des travailleurs en raison du faible taux de chômage, a placé les préoccupations humaines au premier plan pour les organisations et la société.

Au moment où ces facteurs humains se manifestaient, un autre phénomène tout aussi puissant se tramait : un accent marqué sur la technologie en tant que l'un des principaux générateurs, sinon le principal générateur,

de la valeur de l'entreprise. « Toutes les entreprises sont des entreprises technologiques » est devenu le mantra des organisations à mesure qu'elles investissaient des milliards de dollars dans la « transformation numérique » visant à propulser la création de valeur au moyen d'applications technologiques innovantes.

Mais ce faisant, la plupart des organisations considéraient que les efforts consacrés aux préoccupations humaines et sociales étaient totalement distincts des efforts technologiques qu'elles déployaient. En effet, ces deux démarches étaient menées sur des fronts différents. Même aujourd'hui, les spécialistes qui établissent un lien entre ces deux domaines dépeignent souvent les intérêts humains comme un élément non seulement distinct, mais aux antipodes de la volonté des organisations de tirer pleinement profit des technologies. Bien des gens adhèrent aussi à ce point de vue, de toute évidence parce qu'ils ont la conviction que l'intelligence artificielle (IA) et la robotique constituent une menace imminente pour l'emploi humain.

Le moment est venu de remettre en question le point de vue selon lequel la technologie et l'humanité sont deux domaines distincts, voire carrément en opposition. Nous croyons plutôt que la fusion des deux serait garante d'une plus grande valeur.

L'an dernier, nous avons lancé un appel à l'action en ce sens afin d'inviter les organisations à « se réinventer en mettant l'accent sur l'humain ». Mais en ce début de nouvelle décennie, nous nous sommes rendu compte que nous devons aller plus loin. Plutôt que de se demander comment donner une dimension humaine à un milieu de travail envahi par la technologie, les organisations devraient se poser une question plus fondamentale : comment miser sur l'environnement créé par la technologie pour humaniser le monde du travail? En prenant conscience des possibilités qu'offre cet environnement, les organisations pourront tracer la voie à suivre pour résoudre l'un des plus grands paradoxes auxquels elles font face aujourd'hui : les organisations peuvent-elles demeurer délibérément humaines dans un monde fondé sur la technologie?

Une vision qui conjugue les aspects humains et technologiques – où nous sommes appelés à travailler *avec* un monde façonné par la technologie – peut amener les gens et les organisations à transcender les plus grands conflits qui existent au sein des organisations en prenant trois virages audacieux :

- **Susciter un sentiment d'appartenance malgré le désir d'individualité**. La technologie crée un monde où tout et rien peut être individualisé; pourtant, les humains cherchent à éprouver un sentiment d'appartenance à un plus grand tout. Les résultats de notre sondage confirment que l'appartenance est une source de préoccupation : 79 % des répondants ont indiqué que « la création d'un sentiment d'appartenance au sein des effectifs » sera importante ou très importante pour la réussite de leur organisation au cours des 12 à 18 prochains mois. Et si, plutôt que de créer des divisions, l'individualité devenait un véritable atout, né d'un désir de réunir des capacités uniques et complémentaires en vue de la réalisation d'objectifs communs? *Pour y parvenir, les organisations doivent optimiser le pouvoir des personnes en les reliant les unes aux autres autour de leur* ***raison d'être*** *au travail.*

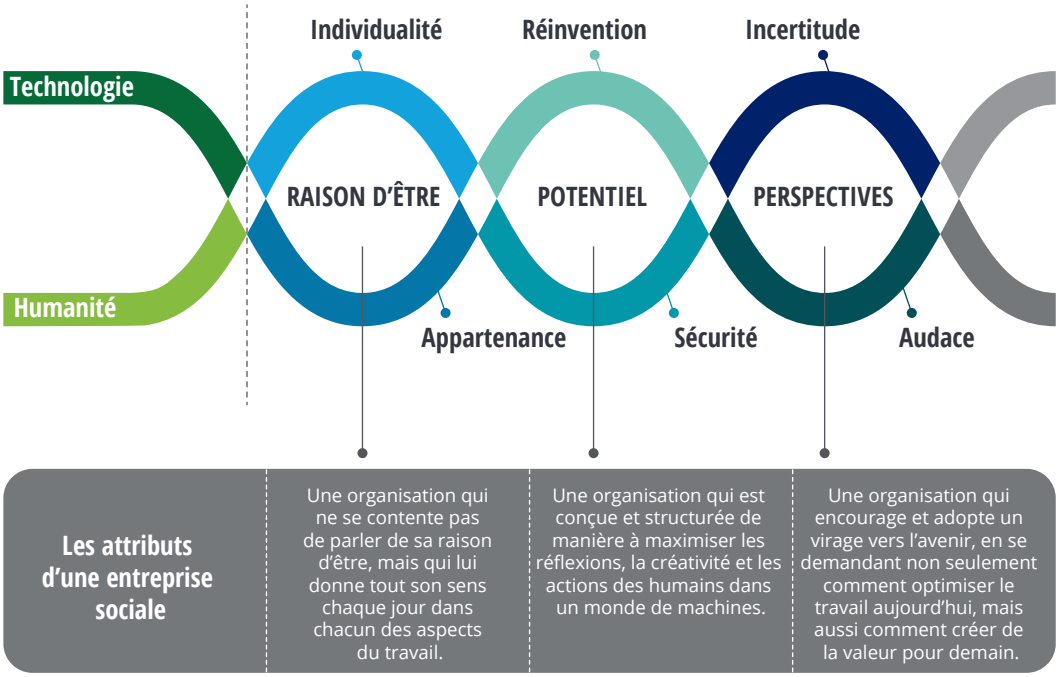
- **Établir un climat de sécurité dans un monde de réinvention**. La technologie fait en sorte que les gens doivent constamment se réinventer; pourtant, les humains cherchent à éprouver un sentiment de sécurité. Les résultats du sondage de cette année mettent en lumière

la nécessité de se réinventer : 53 % des répondants ont indiqué qu'au moins la moitié, sinon l'ensemble, de leurs employés devront renouveler leurs compétences et leurs capacités au cours des trois prochaines années. Et si, plutôt que d'être perçue comme une menace, la réinvention devenait le moyen d'établir un climat de sécurité au fil des changements continus? Pour y parvenir, *les organisations doivent miser sur la réinvention comme moyen d'accroître le* ***potentiel*** *de leurs gens pour assurer la réussite à long terme dans le travail.*

- **Prendre des mesures audacieuses à une époque d'incertitude**. La technologie donne l'impression que tout ce qui peut changer changera; pourtant, les humains cherchent à éprouver un sentiment de certitude avant d'appuyer des mesures audacieuses. Ici, notre sondage illustre l'incertitude que ressentent bon nombre d'organisations quant à leur capacité de composer avec les changements rapides : 90 % des répondants ont affirmé que la nécessité pour les organisations d'accroître la portée et le rythme des changements aurait de l'importance pour leur réussite au cours des 10 prochaines années. Pourtant, seulement 55 % d'entre eux ont indiqué que leur organisation était prête à adopter les changements à l'échelle et au rythme nécessaires. Et si, plutôt que de susciter le doute, l'incertitude pouvait donner lieu à de nouvelles possibilités : l'occasion de façonner l'avenir grâce à des mesures décisives? Pour y parvenir, les organisations doivent *transformer l'incertitude en* ***perspectives éclairées****, ce qui les aide à s'adapter en toute confiance à l'avenir du travail.*

FIGURE 1

L'entreprise sociale à l'œuvre incarne un nouvel ensemble d'attributs : la raison d'être, le potentiel et les perspectives



Source : Analyse de Deloitte

Ces trois changements représentent un nouvel ensemble d'attributs qui définissent les caractéristiques d'une véritable entreprise sociale à l'œuvre (Figure 1) :

- Raison d'être : une organisation qui ne se contente pas de parler de sa raison d'être, mais qui lui donne tout son sens chaque jour dans chacun des aspects du travail.

- Potentiel : une organisation qui est conçue et structurée de manière à maximiser les réflexions, la créativité et les actions des humains dans un monde de machines.

- Perspectives : une organisation qui encourage et adopte un virage vers l'avenir, en se demandant non seulement comment optimiser le travail aujourd'hui, mais aussi comment créer de la valeur pour demain.

Incarner ces attributs nécessite un changement profond, qui va au-delà des descriptions générales de la culture ou des nobles énoncés de mission afin d'inclure les processus, programmes et structures tactiques qui concrétisent la culture, la raison d'être et la mission d'une organisation. Afin de vous aider à envisager ces changements, nous avons utilisé le cadre « Raison d'être – Potentiel – Perspectives » pour organiser l'analyse des tendances de cette année relatives au capital humain. Ces tendances examinent l'ensemble des composantes de l'infrastructure d'une organisation – des systèmes qui guident l'exécution des processus aux paramètres qui permettent de surveiller et de mesurer les progrès stratégiques – et présentent des suggestions sur les façons d'intégrer la raison d'être, le potentiel et la perspective au cœur même de leur conception et de leur exécution.

Raison d'être : un sentiment d'appartenance malgré l'individualité

Les organisations qui peuvent mobiliser les forces complémentaires de leurs gens afin de soutenir un objectif commun tireront profit de la diversité pour accroître le rendement. Nous explorons trois façons dont les organisations peuvent transformer l'individualité en valeur collective : en favorisant l'appartenance grâce à un sentiment de contribution, en soutenant le bien-être des travailleurs grâce à la conception réfléchie du travail et en formulant des stratégies de main-d'œuvre fondées sur une compréhension nuancée des attitudes et des valeurs des gens.

Appartenance : la contribution passe par l'aisance et l'établissement de liens. Par le passé, les efforts organisationnels visant à favoriser un sentiment d'appartenance consistaient principalement à assurer que chaque personne se sente respectée et traitée équitablement au sein d'un milieu de travail inclusif. Cet aspect demeure essentiel, mais les organisations de premier plan établissent maintenant un lien plus marqué entre l'appartenance et le rendement organisationnel en renforçant les liens entre les employés et leurs équipes, et en favorisant un sentiment de contribution à des objectifs communs significatifs. Lorsque les équipes sont unies par une raison d'être commune, les divergences d'opinions sur les questions n'ayant rien à voir avec cette raison d'être deviennent moins pertinentes, tandis que les divergences d'opinions sur les moyens de réaliser cette raison d'être deviennent matière à un débat raisonnable plutôt qu'une source de discorde.

Axer le travail sur le bien-être : la vie et le rendement à leur meilleur. De nos jours, le bien-être des employés est une priorité absolue, notamment en raison de la croyance répandue voulant que ce facteur accentue le rendement organisationnel. Mais comment les organisations peuvent-elles transformer quelque chose d'aussi personnel que le bien-être en un élément qui peut avoir des retombées au-delà de chaque personne? À notre avis, il s'agit de se concentrer sur la personne *dans* le travail, pas seulement sur la personne *au* travail. Pour créer un véritable sentiment de contribution qui se traduira en rendement organisationnel, les organisations devraient porter leur attention sur les programmes adjacents au travail, et aussi sur l'intégration du mieux-être au travail en soi. Ce faisant, elles peuvent restructurer le travail de manière à aider les employés non seulement à se *sentir* bien, mais aussi à offrir leur meilleur *rendement*, renforçant ainsi le lien entre le bien-être et les résultats organisationnels, et favorisant un plus grand sentiment d'appartenance en général.

Après les milléniaux, voici les « pérenniaux ». Historiquement, les organisations comptaient largement sur l'âge et la génération des employés pour éclairer et démarquer leurs stratégies en matière de talents. Toutefois, comme la main-d'œuvre d'aujourd'hui est plus complexe que jamais, il devient moins utile de l'envisager uniquement dans une optique démographique. Les organisations avant-gardistes adaptent leur approche de façon à mieux comprendre les attitudes et les valeurs des effectifs. À partir de leurs observations, elles ont la possibilité de comprendre les traits distincts de chaque personne et de les réunir de manière à favoriser un plus grand sentiment d'appartenance. Ce phénomène peut aussi aider les employés à maximiser leur contribution au travail, à donner plus de sens à leur carrière et à mieux s'orienter sur la raison d'être de l'organisation, qui comprend la contribution qu'ils peuvent apporter, et également la nature unique de cet apport.

Potentiel : la sécurité passe par la réinvention

Une organisation qui peut aider ses gens à se sentir en sécurité grâce à la réinvention se dotera d'un avantage grâce à la capacité d'adopter des changements productifs. Nous soulignons trois domaines où les organisations peuvent tabler sur le changement : l'intégration de l'IA aux groupes de travail et aux super-équipes, la transformation de la gestion du savoir au moyen de la technologie, et l'investissement dans la résilience de la main-d'œuvre.

Super-équipes : intégrer l'IA au groupe. Les organisations de premier plan n'abondent pas dans le même sens que les sombres prédictions selon lesquelles les travailleurs seront remplacés par des machines intelligentes : elles recherchent activement des stratégies pour *intégrer* l'IA aux équipes afin de produire des résultats d'affaires transformateurs. Ces « super-équipes » devraient permettre aux organisations de se réinventer afin de créer de la valeur et du sens, tout en offrant aux employés la possibilité de réinventer leur carrière de manière à augmenter la valeur qu'ils confèrent à leur organisation et au marché des talents en général.

Gestion du savoir : mise en contexte d'un monde connecté. La puissance réunie des gens et des machines offre la plus grande occasion de produire des connaissances depuis le début des temps. Les technologies de pointe peuvent désormais indexer, combiner, étiqueter et organiser l'information sur plusieurs plateformes. Mais pour mobiliser ces outils, les organisations doivent aussi se pencher sur l'élément humain en mettant en place une culture qui amène les gens à reconnaître qu'en acceptant de transmettre leur savoir – et en contribuant ainsi à la réinvention personnelle et organisationnelle –, ils augmentent leur valeur aux yeux de l'organisation et donc, leur sentiment de sécurité au travail.

Au-delà de l'actualisation des compétences : investir dans la résilience face à des avenirs incertains. Si l'actualisation des compétences des employés est une nécessité sur le plan tactique, cette voie à suivre ne suffit pas. Les organisations devraient envisager une approche qui consiste à traiter le perfectionnement de la main-d'œuvre comme une stratégie visant à accroître la *résilience* organisationnelle et des employés, en dotant les employés et, par conséquent l'organisation, des outils et des stratégies nécessaires pour s'adapter à différents avenirs incertains, en plus d'actualiser les compétences pour répondre aux besoins à court terme. Dans une optique de résilience, la réinvention passe d'une menace à la sécurité des employés à l'essence même de cette notion : les employés qui sont en mesure de renouveler constamment leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles sont les plus susceptibles de trouver un emploi sur l'actuel marché du travail en constante évolution.

Perspectives : l'audace dans l'incertitude

Les organisations qui considèrent que l'incertitude est plus porteuse de possibilités que de menaces sont en bonne posture pour prendre des mesures décisives en vue de façonner l'avenir lorsqu'il est incertain. Il y a trois domaines où les organisations devraient agir avec audace pour créer un avenir dans lequel toutes les parties prenantes pourront prospérer : la rémunération, où l'adoption d'une approche axée sur l'humain peut aider les organisations à relever les défis qui se présentent; les stratégies de gouvernance de la main-d'œuvre, où de nouvelles questions et réponses peuvent contribuer à orienter les décisions stratégiques; ainsi que l'éthique et l'avenir du travail, où les organisations devraient examiner les implications éthiques de leurs actions afin de conserver leur acceptabilité sociale dans un monde plus transparent.

Le dilemme de la rémunération : les principes d'une approche plus humaine. Compte tenu du temps et de l'argent que les organisations consacrent aux stratégies, processus et programmes de rémunération, *tout* changement aux pratiques de rémunération est une décision cruciale. Cela dit, de nombreuses organisations restent coincées dans un cycle apparemment sans fin de révisions, de réformes et de déploiements des programmes de rémunération. Pour prendre des mesures audacieuses face à l'incertitude, les organisations ont besoin d'une nouvelle voie à suivre qui est ancrée dans les données et les analyses comparatives et dans un ensemble de principes humains qui tiennent compte du fait que la rémunération ne se borne pas à une série de chiffres; elle reflète la façon dont les organisations valorisent les personnes, et dont les personnes valorisent les organisations.

Stratégies de gouvernance de la main-d'œuvre : de nouvelles questions pour de meilleurs résultats. Les stratégies de gestion de la main-d'œuvre ont évolué au cours de la dernière décennie, mais les paramètres et la gouvernance n'ont pas progressé au même rythme. Aujourd'hui, les organisations ont besoin de perspectives tournées vers l'avenir sur toutes les tendances qui façonnent le capital humain. Elles devraient commencer à poser des questions fondamentalement inédites qui peuvent éclairer les décisions audacieuses à l'égard des risques et des occasions associés au capital humain essentiel, même si l'incertitude persiste en ce qui a trait à l'avenir du travail, à la main-d'œuvre et au lieu de travail.

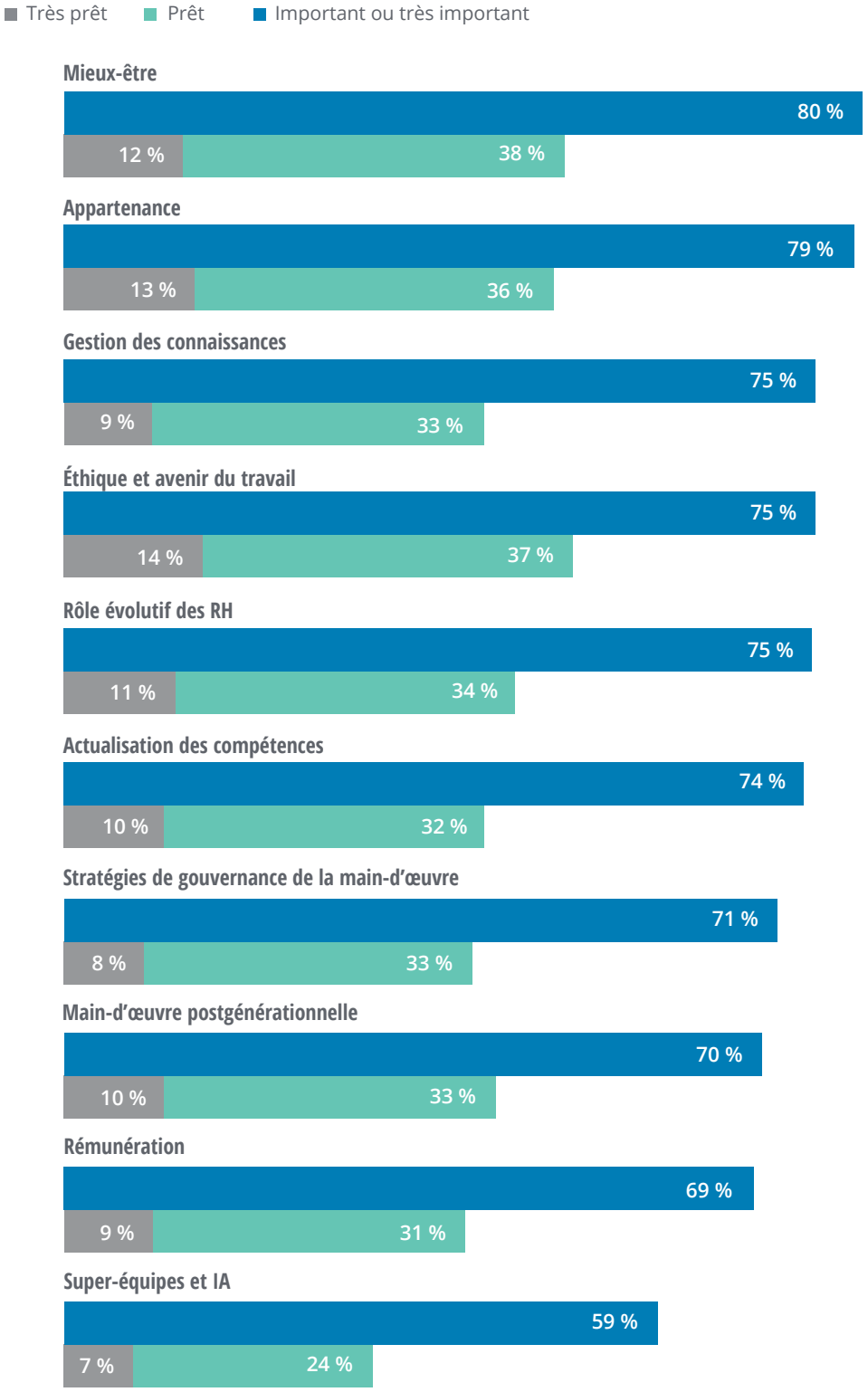
Éthique et avenir du travail : la question n'est plus de savoir « si » on peut le faire, mais « comment » on devrait le faire. Alors que l'avenir du travail continue d'évoluer rapidement et que les organisations intègrent les gens, les technologies, de nouveaux types de main-d'œuvre et de nouvelles façons de travailler, les leaders sont aux prises avec un éventail croissant d'enjeux éthiques, lesquels s'accentuent particulièrement à l'intersection entre les humains et la technologie. Face à ces défis croissants, les organisations devraient faire des choix délibérés et audacieux, qui doivent s'articuler autour d'un changement de perspective : une transition entre la question de savoir « si » on peut le faire et la question de savoir « comment » on peut le faire sur le plan éthique.

Le dernier chapitre du rapport de cette année porte sur les ressources humaines. Tandis que la fusion entre les humains et les technologies s'accélère, l'avenir des RH sera caractérisé par un rôle élargi et une influence étendue. En effet, la fonction des RH élargira son champ d'action des employés à l'organisation, et à l'ensemble du travail et de la main-d'œuvre, et étendra sa sphère d'influence au-delà de ses frontières traditionnelles vers l'écosystème d'entreprise et d'affaires global.

La raison d'être, le potentiel et les perspectives sont sans contredit des attributs complexes. Les organisations ont eu tendance à percevoir les conflits associés à chacun d'entre eux comme des compromis : appartenance *ou* individualité, sécurité *ou* réinvention, audace *ou* incertitude. Mais pour adopter le paradoxe apparent de la fusion des aspects technologiques et humains, il faut regarder au-delà des compromis afin de trouver des façons d'intégrer ces éléments qui semblent être en opposition. Dans chacun des chapitres qui suivent, nous démontrons comment les organisations peuvent travailler dans un environnement façonné par la fusion des technologies et des gens de façon à inscrire la raison d'être, le potentiel et les perspectives dans leur ADN. Car le pouvoir de l'entreprise sociale réside dans sa capacité d'apporter une dimension humaine à tout ce qu'elle touche, en permettant à ses gens de travailler de manière productive *grâce* à la technologie afin de créer une valeur durable pour eux, leur organisation et la population en général.

FIGURE 2

L'importance perçue dépassait le degré de préparation organisationnelle pour toutes les tendances de cette année



Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 3

Importance des tendances par région

	Tous les répondants	Afrique	Asie	Europe centrale et de l'Est	Amérique latine et Amérique du Sud	Moyen-Orient	Pays nordiques	Amérique du Nord	Océanie	Europe de l'Ouest
Création et préservation des connaissances	75,1 %	76,3 %	83,2 %	73,0 %	81,7 %	80,7 %	64,1 %	70,4 %	71,3 %	72,1 %
Éthique et avenir du travail	74,9 %	84,0 %	83,2 %	68,4 %	88,2 %	76,7 %	70,4 %	70,3 %	70,4 %	66,8 %
Appartenance	79,0 %	84,8 %	83,0 %	78,4 %	86,2 %	85,8 %	75,0 %	73,6 %	86,1 %	73,1 %
Évaluation des stratégies liées à la main-d'œuvre	71,3 %	75,6 %	82,8 %	73,2 %	78,7 %	72,7 %	56,9 %	64,4 %	73,1 %	65,8 %
Main-d'œuvre postgénérationnelle	69,9 %	75,7 %	81,0 %	65,0 %	81,6 %	77,8 %	57,2 %	65,1 %	62,0 %	63,5 %
Actualisation des compétences	74,2 %	80,0 %	88,7 %	63,1 %	84,8 %	79,0 %	66,4 %	66,9 %	73,1 %	70,7 %
Rémunération	69,4 %	73,5 %	80,4 %	75,7 %	78,6 %	76,7 %	42,8 %	63,8 %	55,6 %	62,3 %
Rôle évolutif des RH	74,6 %	78,7 %	87,1 %	72,8 %	84,0 %	78,4 %	64,7 %	67,2 %	75,0 %	68,6 %
IA et superemplois	59,3 %	59,8 %	75,0 %	54,0 %	72,4 %	65,3 %	47,1 %	55,3 %	50,9 %	52,2 %
Mieux-être	79,9 %	83,3 %	84,0 %	77,0 %	87,2 %	84,1 %	76,4 %	73,9 %	86,1 %	76,7 %

Remarque : Les chiffres représentent la proportion de répondants qui ont répondu « important » ou « très important » pour chaque tendance.
Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 4

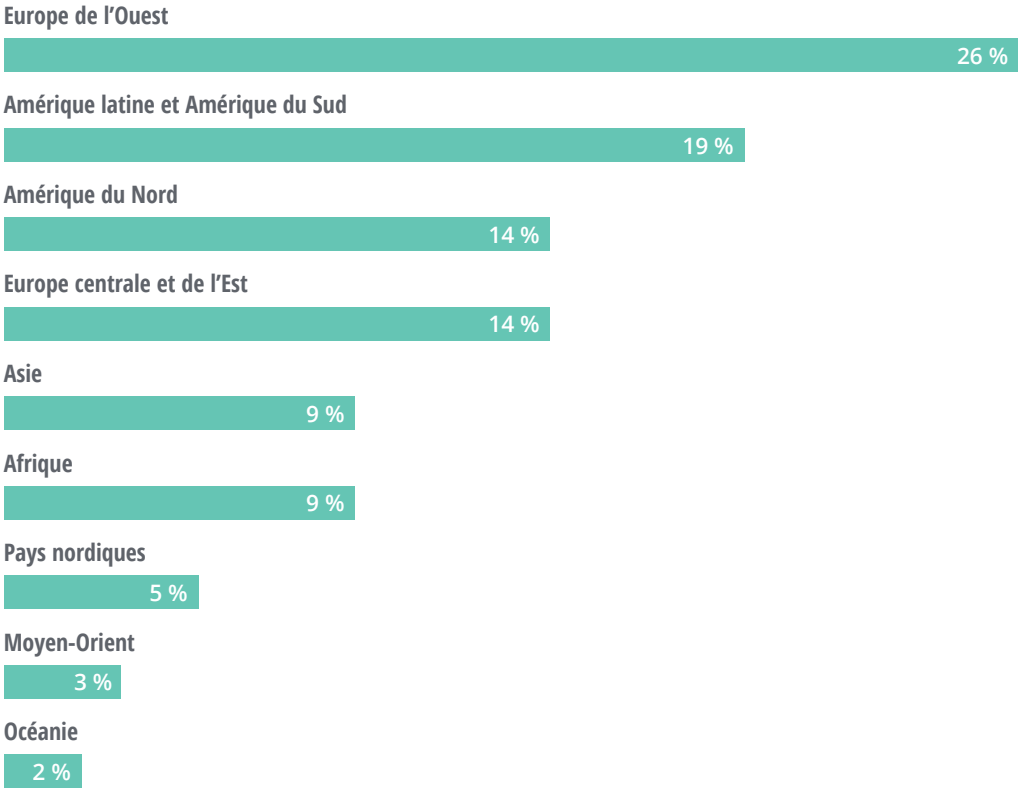
Importance des tendances par secteur

	Tous les secteurs	Produits de consommation	Énergie, ressources et produits industriels	Services financiers	Services gouvernementaux et services publics	Sciences de la vie et soins de santé	Services professionnels	Technologies, médias et télécommunications
Création et préservation des connaissances	75,1 %	74,4 %	77,7 %	72,8 %	70,4 %	75,8 %	75,5 %	78,1 %
Éthique et avenir du travail	74,9 %	74,7 %	75,7 %	73,5 %	69,0 %	74,6 %	78,9 %	72,1 %
Appartenance	79,0 %	78,5 %	79,4 %	78,2 %	74,6 %	80,3 %	79,7 %	81,5 %
Évaluation des stratégies liées à la main-d'œuvre	71,3 %	72,1 %	73,8 %	69,7 %	66,2 %	73,0 %	70,4 %	73,6 %
Main-d'œuvre postgénérationnelle	69,9 %	70,6 %	71,8 %	67,8 %	68,5 %	70,0 %	70,2 %	69,8 %
Actualisation des compétences	74,2 %	74,6 %	75,9 %	75,1 %	68,9 %	77,2 %	73,8 %	74,3 %
Rémunération	69,4 %	71,6 %	68,9 %	69,0 %	61,6 %	70,0 %	68,5 %	72,7 %
Rôle évolutif des RH	74,6 %	77,7 %	76,1 %	75,6 %	70,7 %	73,9 %	71,4 %	76,3 %
IA et superemplois	59,3 %	57,5 %	57,1 %	63,5 %	47,4 %	58,2 %	63,2 %	65,6 %
Mieux-être	79,9 %	79,0 %	80,3 %	79,3 %	79,2 %	80,8 %	80,7 %	80,6 %

Remarque : Les chiffres représentent la proportion de répondants qui ont répondu « important » ou « très important » pour chaque tendance.
Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 5

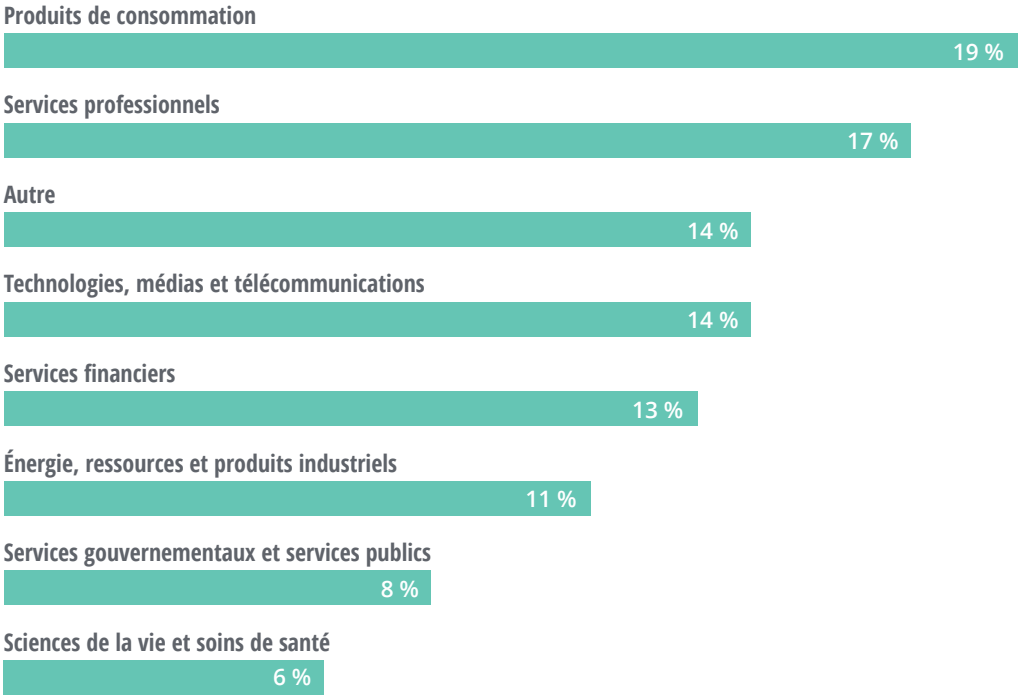
Répondants par région



Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 6

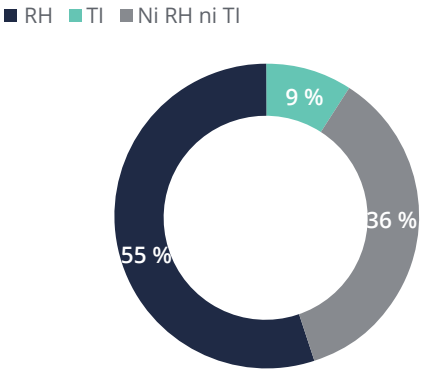
Répondants par secteur



Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 7

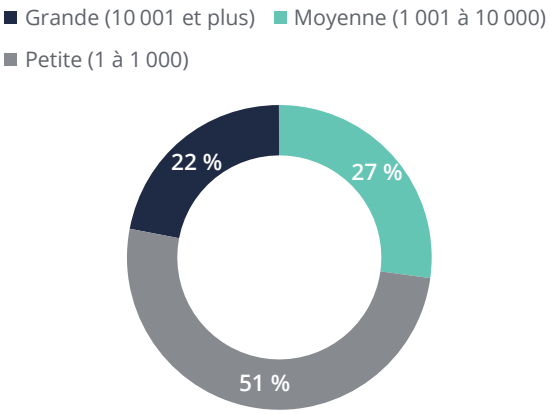
Répondants par fonction



Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 8

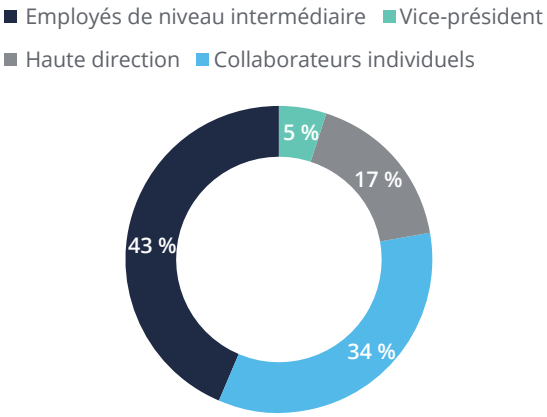
Répondants par taille d'organisation (nombre d'employés)



Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 9

Répondants par niveau



Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

FIGURE 10

Répondants par pays

	Nombre de répondants
Allemagne	862
États-Unis	688
Canada	594
Ukraine	579
Belgique	492
Costa Rica	403
Afrique du Sud	339
Brésil	296
Japon	228
Norvège	217
République populaire de Chine	209
Inde	186
Équateur	184
Pologne	180
Israël	167
Espagne	158
Autriche	156
Uruguay	153
Mexique	145
Colombie	142
France	140
Italie	134
Royaume-Uni	122
Guatemala	108
Finlande	99
Fédération de Russie	91
Pérou	88
Australie	86
Argentine	78
Côte d'Ivoire	77
Autre	1 548
Total	8 949

Source : Sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain en 2020.

Personne-ressource

Pascal Occean
Associé, Capital humain
+1 514-393-5161
poccean@deloitte.ca

APPRENEZ-EN DAVANTAGE SUR LES TENDANCES EN CAPITAL HUMAIN DE 2020 EN LISANT LE RAPPORT COMPLET (DISPONIBLE EN ANGLAIS SEULEMENT) :
DELOITTE.COM/HCTRENDS

Notes de fin de texte

1. Larry Fink. *« A sense of purpose », lettre de 2018 aux chefs de la direction*, BlackRock, consulté le 18 mars 2020.
2. Business Roundtable. *Business Roundtable redefines purpose of a corporation to promote 'An economy that serves all Americans'*, 19 août 2019.
3. Colin Mayer. *It's time to redefine the purpose of business. Here's a roadmap*, Forum économique mondial, 7 janvier 2020.
4. Olivia Raimonde. *The number of workers on strike hits the highest since the 1980s*, CNBC, 21 octobre 2019.
5. Joe DeManuelle-Hall et Dan DiMaggio. *2019 Year in review: Workers strike back*, Labor Notes, 20 décembre 2019.
6. Organisation internationale du travail. *Insufficient paid work affects almost half a billion people, new ILO report shows, YubaNet.com*, 21 janvier 2020.

À propos de Deloitte
Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. 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 une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.
Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 20-2931449