



Les professionnels de Deloitte dans le domaine du capital humain mettent à profit les recherches, analyses et perspectives sectorielles pour contribuer à la conception et à l'exécution de programmes concernant les RH, les talents, le leadership, l'organisation et le changement, de façon à assurer la performance d'une entreprise grâce au rendement de ses gens. Pour plus de détails, voir le groupe Capital humain sur le [site web de Deloitte](#).

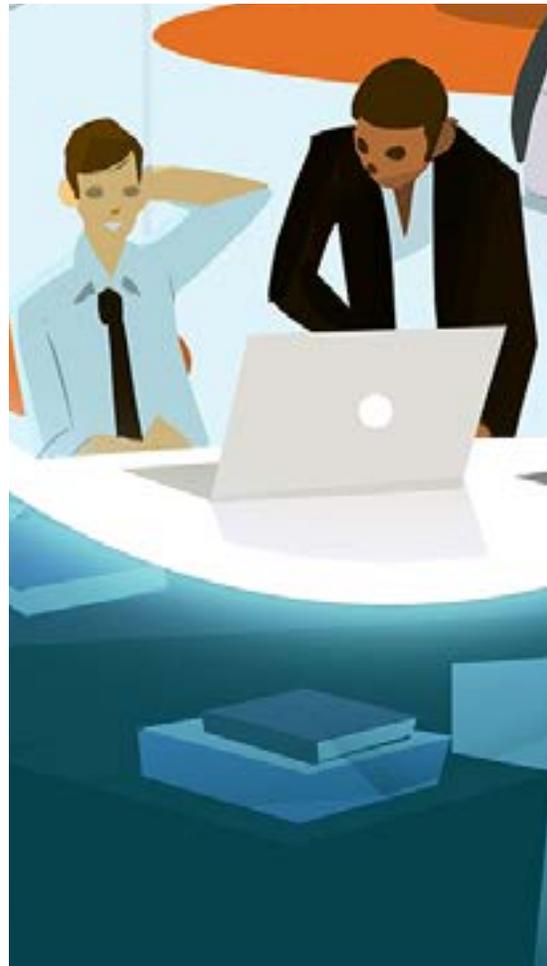
# Table des matières

Une lueur d'espoir durant la crise de la COVID-19	2
Demeurer humain dans un monde fondé sur la technologie	3
Accueillir les possibilités : retourner au travail dans l'avenir du travail	4
Nouvelles possibilités découlant de la crise de la COVID-19	5
Bâtir un avenir durable après la COVID-19	9
Notes de fin de texte	10

# Une lueur d'espoir durant la crise de la COVID-19

ORSQUE NOUS L'AVONS rédigé, nous étions loin de nous douter de ce que laissait présager le prologue du rapport de cette année sur les *tendances mondiales en capital humain* : « Tout comme la dernière décennie a commencé dans un climat incertain, nous semblons nous diriger vers une période d'incertitude. » Avec le reste du monde, nous avons assisté avec incrédulité à l'emprise que la pandémie de la COVID-19 a commencé à exercer sur nos vies dès le début de 2020. En mars, plus du tiers de l'humanité était en confinement<sup>1</sup>. À la fin d'avril, 1,6 milliard de travailleurs étaient en danger imminent de voir leur gagne-pain réduit à néant<sup>2</sup>.

Mais au-delà de l'aspect tragique et de l'incertitude brillait une vive lueur d'espoir. Les gens et les collectivités ont réagi avec vigueur et empathie. Malgré le spectre des licenciements, des mises à pied et des fermetures, les organisations ont agi avec célérité pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs, mettre en place des services essentiels et déployer des stratégies de gestion de la main-d'œuvre afin de soutenir les travailleurs en temps réel. Et les écosystèmes ont uni leurs efforts pour mobiliser leurs capacités collectives et complémentaires afin de provoquer un changement important. L'entreprise sociale faisait œuvre utile.



# Demeurer humain dans un monde fondé sur la technologie

L'ENTREPRISE SOCIALE, telle qu'elle est définie dans notre rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2018*, représente un « nouveau contrat social » proposant de modifier les relations entre les personnes et les organisations et entre les organisations et la société pour qu'elles soient davantage axées sur l'humain<sup>3</sup>. Depuis 2018, le rythme et l'ampleur des changements ne cessent de s'accroître, et les progrès technologiques entraînent des changements plus importants et audacieux dans des délais plus courts. Mais alors que les nouvelles technologies et les transformations numériques étaient sur toutes les lèvres dans les salles de conseil, la dimension humaine était considérée comme séparée, voire même en conflit avec les avancées technologiques.

Dans le [rapport de cette année](#), nous invitons les organisations à repenser la notion selon laquelle l'humanité et la technologie sont vraiment en conflit, et à déterminer comment il est possible de dénouer ce paradoxe apparent en trouvant des moyens de demeurer délibérément humaines dans un monde fondé sur la technologie. Dans chaque chapitre, nous démontrons comment les organisations qui adoptent un nouvel ensemble d'attributs ancrés dans la raison d'être, le potentiel et les perspectives peuvent créer une valeur durable pour elles-mêmes, leurs effectifs et la population en général.

La COVID-19 vient raffermir notre conviction que les préoccupations humaines ne sont pas du tout distinctes des progrès technologiques, mais qu'elles font partie intégrante de la volonté des organisations de saisir la pleine valeur des technologies qu'elles ont

mis en place. Tandis que les organisations tentaient d'adapter leurs façons de travailler dans le cadre de la crise, elles ont constaté que dans de nombreuses parties du monde – mais pas toutes – la technologie ne constituait *pas* le plus grand défi. Aussi, la crise a mis en lumière le gouffre numérique entre les pays, d'une région à l'autre, et dans les communautés rurales et les déserts numériques urbains<sup>4</sup>. Dans les endroits où la technologie était accessible, l'un des plus grands obstacles était la difficulté de créer des modèles visant à intégrer les humains à ces technologies : instaurer de nouvelles habitudes et pratiques de gestion touchant la façon dont les gens devraient s'adapter, se comporter et travailler en partenariat avec la technologie dont ils disposent, de manière à satisfaire des besoins délibérément humains tels que le désir de trouver du sens, de tisser des liens et d'assurer le mieux-être au travail, à maximiser le potentiel des travailleurs en cultivant les capacités, et à protéger les valeurs éthiques.

Cette crise offre une occasion unique aux organisations capables de résister au réflexe d'emprunter des voies parallèles pour traiter les humains et les machines, en créant plutôt des liens qui tracent la voie à suivre et en permettant de cultiver la croissance et l'innovation pour les semaines, les mois et les années à venir. Elle donne aussi une idée de ce qui peut arriver à défaut d'exploiter pleinement l'intersection entre l'humanité et la technologie et l'occasion de fonctionner en tant que véritable entreprise sociale. Avec la COVID-19, les organisations n'ont peut-être jamais eu une si grande occasion à saisir (et un si grand risque à courir) lorsqu'il s'agit de transcender ce paradoxe et de voir les possibilités d'avenir.

# Accueillir les possibilités :

## retourner au travail dans l'avenir du travail

À COVID-19 IMPOSE aux chefs d'entreprise de relever trois défis à la fois : prévoir un retour progressif au travail, miser sur les progrès réalisés durant la crise et tracer une nouvelle voie à suivre. Se concentrer uniquement sur le retour au travail n'est pas une option viable, car cela ne permet pas aux organisations de tirer parti de tout ce qu'elles ont vécu et appris au cours des derniers mois. Nous croyons plutôt qu'il convient d'adopter le point de vue de Thomas Friedman, chroniqueur au *New York Times*, selon lequel les humains qui souhaitent s'adapter à une époque d'accélération doivent acquérir une « stabilité dynamique ». Plutôt que de tenter de freiner l'inévitable vent de changement, M. Friedman encourage les leaders « à hisser les voiles afin de suivre la direction du vent et en tirer de l'énergie, tout en créant une plateforme fondée sur la stabilité dynamique<sup>5</sup>. »

Les organisations de premier plan feront de même. Plutôt que de se mettre à l'abri du vent ou de s'opposer au changement, elles en tirent de l'énergie. Dans le contexte de la COVID-19, elles profiteront de l'occasion de *retourner au travail en concevant l'avenir du travail*, en misant sur les leçons, les pratiques et la bienveillance qui ont caractérisé leur réponse accélérée à la crise. Nous présentons ci-dessous un point de vue sur la manière d'entreprendre cette démarche à partir des [tendances de cette année en capital humain](#) – un ensemble de réflexions, de recommandations et de cadres qui, à notre avis, sont plus importants que jamais, tandis que les organisations amorcent leur parcours vers la reprise après la crise de la COVID-19. Il ne s'agit aucunement d'une liste exhaustive, mais bien d'un point de départ : une occasion de mesurer toute l'importance de ce qui est arrivé depuis ces quelques mois en vue d'envisager les *possibilités* qui s'offrent à nous.



# Nouvelles possibilités découlant de la crise de la COVID-19

**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.**

APPARTENANCE : LA CONTRIBUTION PASSE PAR L'AISANCE ET L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS

## **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 nous a rappelé que les gens atteignent les niveaux de motivation les plus élevés lorsqu'ils peuvent faire des liens entre leurs contributions au travail et une vision et une mission élargies. Songez, par exemple, à la façon dont les travailleurs d'une entreprise de produits de consommation ont donné du sens à leur travail et y ont puisé de l'inspiration lorsque leur employeur a augmenté la production de produits désinfectants (et, dans certains cas, s'est adapté afin d'en produire)<sup>6</sup>. Les gens sont désireux d'apporter une contribution à leur organisation lorsqu'ils comprennent la manière dont leurs talents uniques, leurs forces et leur apport ont une influence sur les objectifs plus vastes.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations devraient profiter de l'occasion pour prendre du recul et s'assurer de créer des liens évidents entre les emplois individuels, les objectifs d'équipe et la mission de l'organisation. Pour renforcer le lien entre le sentiment d'appartenance et le rendement

organisationnel, les organisations ne doivent pas se contenter de traiter leurs employés de manière juste et respectueuse; elles doivent favoriser un lien plus profond en créant un maillage qui illustre la façon dont leurs contributions ont une incidence sur l'organisation et l'ensemble de la société.

AXER LE TRAVAIL SUR LE BIEN-ÊTRE : LA VIE ET LE RENDEMENT À LEUR MEILLEUR

## **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 a placé le mieux-être au premier plan pour les organisations, puisque la sécurité physique, mentale et financière est devenue une préoccupation primordiale. La pandémie a augmenté le nombre d'heures travaillées chaque jour, menant au surmenage et à l'épuisement, et révélant le stress vécu par de nombreux travailleurs qui tentaient d'atteindre un équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles devant l'impossibilité de séparer leurs engagements et rôles personnels (notamment en tant que parent et aidant) de leur travail. De nombreux travailleurs vivent du surmenage qui est exacerbé par la COVID-19<sup>7</sup>, ce qui fait du mieux-être une grande priorité dans l'approche de retour au travail, toutes organisations confondues.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations ne doivent pas se contenter de favoriser un dialogue ouvert et des pratiques transparentes concernant le mieux-être. Le moment est venu d'intégrer le mieux-être dans chaque aspect de la conception et de l'exécution du travail en soi, et de réorienter fondamentalement le travail vers les résultats plutôt

que les activités. Cela permettra aux travailleurs de donner le meilleur d'eux-mêmes dans la vie et au travail.

## APRÈS LES MILLÉNAUX, VOICI LES « PÉRENNIAUX »

### **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 a démontré que la généralisation selon l'âge seulement peut donner lieu à des conclusions erronées. Si l'on croyait au départ que le virus ne touchait que les aînés, les gens ont vite appris que personne n'était à l'abri. À mesure que la pandémie évoluait, les chercheurs ont peaufiné leurs enquêtes en fonction d'attributs allant au-delà de l'âge, dont la région géographique, les conditions de vie et les antécédents médicaux, approfondissant rapidement leur compréhension du virus.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations devraient appliquer la même leçon à la main-d'œuvre, en faisant appel à une approche axée sur les données pour mieux comprendre les attributs, besoins et dimensions uniques des travailleurs, et segmenter leurs effectifs en conséquence. Si elles sont en mesure de mieux comprendre leurs effectifs, elles pourront élaborer plus efficacement des programmes et des politiques ciblés qui font ressortir le meilleur des travailleurs, tout en leur assurant la protection de leur santé en vue d'un retour sécuritaire au 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.

### SUPER-ÉQUIPES : INTÉGRER L'IA AU GROUPE

**Changement engendré par la COVID-19 :** La COVID-19 a démontré aux gens que, si la technologie

peut répondre à certains besoins sur le plan du travail, elle ne peut pas se substituer aux humains. La crise sanitaire a permis aux gens de mieux comprendre que les humains et la technologie sont plus efficaces ensemble qu'en vase clos. On n'a qu'à penser à la façon dont la télémédecine, la fabrication, l'éducation, et même la livraison d'épicerie, ont exploité la puissance des équipes intégrées, en misant sur la collaboration personne-machine pendant la crise.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations ont une occasion de repousser les limites quant aux façons dont elles intègrent les humains et la technologie. Elles devraient modifier leur perception de la technologie d'une optique de simple substitution (remplacer les humains par la technologie) à l'utilisation de la technologie dans le cadre d'une stratégie d'augmentation ou de collaboration. Ce deuxième point de vue peut amener les organisations non seulement à rationaliser les coûts, mais aussi à créer de la valeur et, en somme, donner du sens à l'ensemble de la main-d'œuvre.

## GESTION DU SAVOIR : MISE EN CONTEXTE D'UN MONDE CONNECTÉ

### **Changement engendré par la COVID-19 :**

La soif d'information durant la pandémie a validé l'expression « la connaissance apporte le pouvoir ». Alors que, partout dans le monde, des gens réclamaient des renseignements sur les taux de propagation du virus, les soins, le développement d'un vaccin, les mesures de sécurité et les fermetures d'entreprise, entre autres, les organisations ont utilisé leurs connaissances institutionnelles pour accroître leur capacité d'adaptation, afin d'affecter rapidement des travailleurs à de nouveaux rôles, voire à de nouvelles organisations, en tirant parti des connaissances qu'elles avaient à portée de main.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations ont l'occasion de mobiliser la puissance de l'intelligence

artificielle pour créer une culture axée sur la transmission concrète des connaissances et la création de connaissances, ce qui renforce la connectivité organisationnelle et confère à l'organisation la résilience nécessaire pour résister à des environnements marqués par les perturbations, l'incertitude et le changement, et même prospérer dans ce contexte.

## AU-DELÀ DE L'ACTUALISATION DES COMPÉTENCES : INVESTIR DANS LA RÉSILIENCE FACE À DES AVENIRS INCERTAINS

### **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 a renforcé la perspective selon laquelle il est plus important de comprendre ce dont les travailleurs sont capables que de connaître leurs réalisations passées. Tout au long de cette crise, le monde a été témoin de la résilience et de la capacité d'adaptation de la main-d'œuvre, alors que les effectifs ont rapidement joué de nouveaux rôles, et même contribué à des occasions dans différents domaines et secteurs.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations devraient réfléchir à la façon d'encourager les travailleurs et de leur offrir des occasions de continuer à croître et à s'adapter en fonction de leur potentiel, plutôt que de se fier uniquement à leurs compétences et à leurs titres actuels. Ce n'est *pas* le moment de renoncer aux efforts de perfectionnement des effectifs; c'est plutôt le moment d'intensifier l'engagement à mettre sur pied une main-d'œuvre résiliente qui s'adaptera face aux changements constants.

**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.**

## LE DILEMME DE LA RÉMUNÉRATION : LES PRINCIPES D'UNE APPROCHE PLUS HUMAINE

### **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 a démontré que la rémunération est tout autant un indicateur de la culture et des valeurs d'une organisation qu'un indicateur de la valeur sur le marché. La pandémie a également mis au jour le lien entre la paie et le travail essentiel, alors que certains emplois moins bien rémunérés se sont révélés essentiels en période de crise. Des mesures liées à la rémunération ont été observées en première ligne, notamment sous forme de hausses du salaire minimum pour les travailleurs essentiels<sup>8</sup>; dans d'autres cas, la rémunération des dirigeants a été réduite pour permettre aux gens de conserver leur emploi<sup>9</sup>.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations devraient s'interroger sur les principes qui servent d'assises à leur philosophie, programmes et politiques de rémunération. Lorsqu'elles évaluent ces principes, les conversations ne devraient pas se borner à la valeur sur le marché; il faut aussi tenir compte de la valeur sur le plan humain, à savoir la raison d'être, l'équité, la transparence, la croissance et la collaboration.

## STRATÉGIES DE GOUVERNANCE DE LA MAIN-D'ŒUVRE : DE NOUVELLES QUESTIONS POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS

### **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 a attiré l'attention sur le besoin d'avoir facilement accès à des données pertinentes et prospectives. Qu'il s'agisse de dégager des données sur les capacités de la main-d'œuvre ou le bien-être physique et mental des travailleurs, ou d'évaluer comment se porte la culture d'une organisation, d'innombrables fournisseurs ont proposé des moyens d'utiliser la technologie pour obtenir rapidement des données et des perspectives.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations devraient mobiliser la puissance de la technologie pour recueillir des renseignements sur la main-d'œuvre, en réunissant les questions clés qu'il convient de poser pour dégager des perspectives en temps réel. Le moment est venu pour les organisations de se demander si elles posaient les bonnes questions, et si la gouvernance et les processus en place leur permettent d'utiliser les données pour avoir une idée juste de ce qui se passe au sein de l'organisation et de la main-d'œuvre.

### ÉTHIQUE ET AVENIR DU TRAVAIL : LA QUESTION N'EST PLUS DE SAVOIR « SI » ON PEUT LE FAIRE, MAIS « COMMENT » ON DEVRAIT LE FAIRE

#### **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 a révélé des problèmes éthiques concernant l'emploi qui, jusque-là, pouvaient être perçus par plusieurs comme des préoccupations de tour d'ivoire, ce qui a mis en lumière la portée des décisions organisationnelles sur la vie quotidienne des travailleurs. Ces implications éthiques s'étendent à de nombreux segments de la main-d'œuvre, mais étaient particulièrement évidentes dans l'expérience des nouveaux types d'effectifs, qui ont été confrontés à une baisse de la demande et aux préoccupations financières connexes, ou à une hausse de la demande et aux préoccupations connexes liées à la sécurité. Selon un sondage réalisé en avril 2020, 70 % des travailleurs à la tâche n'étaient pas satisfaits du soutien accordé par leurs employeurs durant la pandémie<sup>10</sup>.

**Nouvelles possibilités :** Alors qu'elles prévoient un retour progressif au travail, les organisations doivent se poser les questions essentielles afin de mieux se

préparer aux incidences éthiques, réelles ou perçues, des décisions d'affaires. Elles devraient également surveiller les interventions des gouvernements, qui continueront d'évoluer au sortir de la crise. C'est un facteur particulièrement important, car il concerne le recours et le traitement des autres types de main-d'œuvre, surtout dans des secteurs dont les activités reposent en grande partie sur l'économie à la tâche.

### UN MESSAGE AUX RH : ÉLARGIR LE MANDAT ET ACCROÎTRE L'INFLUENCE

#### **Changement engendré par la COVID-19 :**

La COVID-19 a mis le chef des ressources humaines et la fonction RH sous les projecteurs, tout comme la récession de 2008-2009 l'a fait pour le chef des finances et la fonction finance. Au cours des derniers mois, l'étendue des capacités des RH a été plus largement reconnue : cette fonction a joué un rôle essentiel, qu'il s'agisse de prendre le pouls du personnel ou d'établir des liens entre les leaders organisationnels, les effectifs et les équipes, ou encore d'intégrer le mieux-être au travail et de repenser l'exécution du travail; où le travail est effectué et quel travail doit être accompli.

**Nouvelles possibilités :** À l'heure où elles sortent progressivement de la crise, les organisations devraient se demander si la fonction RH est en mesure d'avoir l'influence qu'elle peut, et devrait, exercer à l'échelle de l'entreprise. Les RH devraient jouer un rôle de premier plan pour aider l'organisation et la main-d'œuvre à s'adapter à l'évolution des exigences organisationnelles et d'affaires. Les organisations doivent se poser la question suivante : le mandat de la fonction RH est-il suffisamment large pour lui permettre d'exercer une influence dans des domaines où elle doit être présente afin d'aider l'organisation à se redresser, puis à prospérer au cours de la décennie à venir?

# Bâtir un avenir durable après la COVID-19

**D**URANT LA PANDÉMIE de la COVID-19, les organisations ont connu une vive accélération et ont été propulsées dans l'avenir du travail, ce qui a rudement mis à l'épreuve leur capacité de combiner les gens et la technologie au sein de l'environnement d'affaires parmi les plus dynamiques que nous ayons observés. Mais si les temps de crise peuvent donner lieu à des mesures héroïques et sans précédent, la dimension durable de ces mesures est le premier pas vers la véritable voie de la reprise. Cette

voie doit être fondée non seulement sur de bonnes intentions, mais aussi sur des changements véritables. Dans l'après-COVID, la raison d'être, le potentiel, les perspectives et les possibilités ne sont plus des aspirations d'avenir; ce sont d'ores et déjà nos réalités. Les organisations sont face à un choix entre un retour à un monde qui n'est qu'une version améliorée du passé, ou la création d'une version durable de l'avenir. Le risque, ce n'est pas seulement d'être à la traîne – c'est aussi de ne jamais pouvoir combler le retard.



## Notes de fin de texte

1. Holly Secon and Aylin Woodward, « A comprehensive timeline of the new coronavirus pandemic, from China's first COVID-19 case to the present », *Business Insider*, 20 mars 2020.
2. International Labor Organization, « As job losses escalate, nearly half of global workforce at risk of losing livelihoods », Communiqué de presse, 29 avril 2020.
3. Dimple Agarwal et al., *Tendances mondiales en capital humain de 2018*, Deloitte Insights, mars 2018.
4. Digital Watch Observatory, « WTO highlights the implications of COVID-19 on digital divide », 5 mai 2020.
5. Zach St. Louis, « Thomas Friedman on human interaction in the digital age », Aspen Institute, 10 janvier 2017.
6. Mary Mazzoni, « 15 companies retooling their operations to fight COVID-19 », Triple Pundit, 1er mai 2020.
7. Nick Kolakowski, « COVID-19 burnout growing among remote workers », Dice Insights, 5 mai 2020; Kevin Smith, « Pandemic fuels burnout among nearly half of U.S. workers », *Orange County Register*, 16 avril 2020.
8. Ryan Tumility, « Trudeau announces wage top-ups for front-line workers, but details unclear », 7 mai 2020.
9. Equilar, « Companies adjust executive pay amid COVID-19 », 7 mai 2020.
10. Josephine Moulds, « Gig workers among the hardest hit by coronavirus pandemic », World Economic Forum, 21 avril 2020.

## À propos des auteurs



**Erica Volini** | [evolini@deloitte.com](mailto:evolini@deloitte.com)

Erica Volini, associée déléguée au sein de Deloitte Consulting LLP, est leader mondiale du groupe Capital humain. Au cours de sa carrière, elle a eu l'occasion d'aider quelques-unes des plus grandes entreprises au monde à aligner leurs stratégies d'affaires et de capital humain. Elle est régulièrement invitée comme conférencière pour parler de l'importance des tendances du marché pour ce qui est de déterminer l'avenir du travail et la profession des intervenants en RH, et elle est reconnue comme étant une leader d'opinion en ce qui concerne les tendances qui façonnent le capital humain de nos jours.



**Jeff Schwartz** | [jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

Jeff Schwartz, associé délégué au sein de Deloitte Consulting LLP, est le leader américain de L'avenir du travail et leader américain de Deloitte Catalyst, à Tel Aviv. Il sert d'agent de liaison entre l'écosystème israélien d'entreprises en démarrage et les clients de Deloitte mondial. Il conseille de hauts dirigeants d'entreprises mondiales en ce qui a trait à la transformation de la main-d'œuvre, à l'organisation, aux RH, aux talents et au leadership. Il est l'éditeur mondial du rapport de Deloitte intitulé Tendances mondiales en capital humain depuis le lancement de celui-ci, en 2011. Avant de travailler à Tel Aviv, il a dirigé la pratique de consultation aux États-Unis, en Inde, en Belgique, en Russie et au Kenya.



**Brad Denny** | [braddenny@deloitte.com](mailto:braddenny@deloitte.com)

Brad Denny, associé délégué au sein de Deloitte Consulting LLP, dirige la pratique de capital humain de Deloitte États-Unis pour le secteur de l'énergie, des services publics et des énergies renouvelables. Il codirige la publication du rapport de Deloitte intitulé Tendances mondiales en capital humain et il est régulièrement invité comme conférencier en ce qui concerne les tendances et l'avenir du travail. Il possède 25 années d'expérience dans les domaines de la transformation, du leadership, des talents et de la stratégie, et il a aidé des organisations d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie à faire face à des transformations d'envergure.



**David Mallon** | [dmallon@deloitte.com](mailto:dmallon@deloitte.com)

David Mallon, vice-président de Deloitte Consulting LLP, est analyste en chef de Bersin, l'équipe de Deloitte responsable des recherches et de la veille informationnelle concernant le capital humain. Il est le principal chercheur de l'équipe et il convertit les données ainsi obtenues en conseils judicieux à l'intention des membres de l'équipe ainsi que des clients et des intervenants dans le domaine des RH. Il fait partie de l'équipe Bersin depuis 2008 et il travaille chez Deloitte depuis 2013. Il possède une excellente réputation comme leader d'opinion et conférencier dans les domaines de la conception organisationnelle, de la culture organisationnelle, des RH, de l'apprentissage et de la performance.



**Yves Van Durme** | [yvandurme@deloitte.com](mailto:yvandurme@deloitte.com)

Yves Van Durme est un associé de la pratique de consultation de Deloitte en Belgique et leader mondial de la pratique de changements stratégiques de Deloitte. Il est spécialiste du leadership et du développement organisationnel, ainsi que de la stratégie en talents et RH, dans le contexte de la transformation des affaires. Il possède plus de 20 années d'expérience comme expert-conseil, gestionnaire de projet et concepteur de programmes dans le cadre de projets concernant le capital humain, pour de nombreuses multinationales européennes, japonaises, américaines et belges, pour des entreprises familiales et pour des petites et moyennes entreprises.



**Maren Hauptmann** | [mahauptmann@deloitte.de](mailto:mahauptmann@deloitte.de)

Maren Hauptmann est leader du groupe Capital humain en Allemagne et leader de la pratique de transformation organisationnelle. Elle possède 21 années d'expérience en consultation dans les domaines de la stratégie et du capital humain dans de nombreux secteurs d'activité, et elle a aidé des entreprises allemandes, européennes et mondiales à faire face à des transformations organisationnelles, numériques et culturelles majeures.



**Ramona Yan** | [ramonayan@deloitte.com.cn](mailto:ramonayan@deloitte.com.cn)

Ramona Yan est leader du groupe Capital humain de la pratique de Consultation de Deloitte, en Chine. Elle possède plus de 20 années d'expérience dans les domaines de la transformation organisationnelle et des stratégies en RH, en tant que conseillère et intervenante auprès d'importantes multinationales et sociétés d'État de la Chine et de l'Asie, dans différents secteurs, notamment les services financiers, l'immobilier, la fabrication, le commerce de détail, l'éducation et les régimes de retraite. Elle donne souvent des conférences publiques sur les tendances et stratégies en transformation organisationnelle et capital humain.



**Shannon Poynton** | [shpoynton@deloitte.com](mailto:shpoynton@deloitte.com)

Shannon Poynton est gestionnaire au sein du groupe Capital humain de Deloitte Consulting LLP et elle possède près de 10 années d'expérience en tant que conseillère en solutions complexes liées à l'organisation, à la main-d'œuvre, à la culture et aux changements stratégiques auprès de clients à l'échelle mondiale. Elle est gestionnaire de programme, et elle a coordonné la conception et l'exécution du sondage et participé à rédaction du rapport de cette année.

## Communiquez avec nous

*Nos perspectives peuvent vous aider à tirer parti des changements. Si vous êtes à la recherche de nouvelles idées pour relever vos défis, parlons-en ensemble..*

### Leadership sectoriel

#### **Erica Volini**

Associée déléguée | Leader mondiale du groupe Capital humain | Deloitte Consulting LLP  
+ 1 212-618-4668 | [evoliniglobalhumancapitalleader@deloitte.com](mailto:evoliniglobalhumancapitalleader@deloitte.com)

Erica Volini est leader mondiale du groupe Capital humain au sein de Deloitte Consulting LLP. Au cours de sa carrière, elle a eu l'occasion d'aider quelques-unes des plus grandes entreprises au monde à aligner leurs stratégies d'affaires et de capital humain.

### **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 500<sup>MD</sup> 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](http://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.