



L'entreprise sociale dans un monde déstabilisé

À l'avant-garde du passage de la survie à la prospérité

INTRODUCTION

L'entreprise sociale dans un monde déstabilisé





Introduction

L'entreprise sociale dans un monde déstabilisé

POUR PASSER DE LA SURVIE À LA PROSPÉRITÉ, LES ORGANISATIONS DOIVENT DEVENIR INTRINSÈQUEMENT HUMAINES – UN ÉTAT D'ÊTRE DIFFÉRENT QUI TRAITE CHAQUE QUESTION, CHAQUE ENJEU ET CHAQUE DÉCISION, SOUS UN ANGLE PRINCIPALEMENT HUMANITAIRE.

En 2020, la COVID-19 a forcé les organisations du monde entier à adopter des modes de travail et d'exploitation radicalement nouveaux pour contrer les répercussions humaines et économiques de la pandémie. Les organisations ont dû réagir à cette crise soudaine et inattendue, dont la nature rapidement changeante a déjoué les efforts déployés pour faire des prévisions et planifier les événements. La pandémie a jeté un éclairage cru sur les écueils des stratégies visant à passer du point A au point B sur une trajectoire statique, l'hypothèse sous-jacente étant qu'on a devant soi des années, et non des mois ou des semaines, pour repenser des points de vue dépassés et établir une nouvelle série de vérités. Comme nous l'avons tous appris à la dure, dans un contexte qui peut basculer à tout moment, les trajectoires et les échéanciers que nous adoptons pour atteindre nos objectifs doivent aussi changer.

Dans de telles conditions, il ne suffit pas que les organisations aient un plan pour faire face aux imprévus. Il est impérieux qu'elles changent fondamentalement de mentalité, c'est-à-dire qu'elles sortent de la *survie* pour viser la *prospérité*.

Dans le contexte actuel de perturbations incessantes, la priorité accordée à la survie limite nos aspirations à accepter chaque nouvelle réalité et à composer avec chacune d'elles pour accomplir ce que l'organisation a coutume de faire. Une mentalité de survie perçoit les perturbations comme des crises ponctuelles à gérer dans l'espoir que l'organisation renoue avec ses façons

de faire d'avant, une fois l'orage passé. Les organisations qui ont une mentalité de survie cherchent à faire face à la réalité que le monde impose; elles veulent faire le nécessaire pour réussir au présent.

La quête de la prospérité, au contraire, incite les organisations à accueillir chaque nouvelle réalité et à en tirer parti pour réinventer des normes et des hypothèses en utilisant des moyens qui n'étaient pas possibles auparavant. Une mentalité centrée sur la prospérité reconnaît que les perturbations sont continues plutôt qu'épisodiques, et elle les accueille en tant que catalyseurs de changements qui font progresser l'organisation. Les organisations qui ont une mentalité de prospérité aspirent à créer de nouvelles réalités qu'elles choisissent délibérément, c'est-à-dire qu'elles font ce qui est possible, non seulement pour réussir aujourd'hui, mais aussi pour occuper une place dominante demain.

Le passage de la *survie* à la *prospérité* dépend de la capacité des organisations de devenir – et de rester – intrinsèquement humaines. Il ne s'agit pas simplement d'une manière différente de penser et d'agir. C'est une manière d'être différente, qui consiste à aborder d'emblée chaque question, chaque enjeu et chaque décision sous un angle humanitaire. Et ce n'est pas simplement une bonne idée : c'est une nécessité pour croître. Le climat d'effervescence actuel exige courage, discernement et souplesse; or, seuls des humains et des équipes dirigées par des humains

peuvent réunir ces qualités. On peut gérer efficacement un monde prévisible à l'aide d'algorithmes et d'équations, mais un monde désordonné ne se prête pas à ce type de gestion, même à l'ère de machines de plus en plus intelligentes.

Être intrinsèquement humain, voilà l'essence de l'entreprise sociale. Pour concilier la croissance des revenus et la réalisation de bénéfices avec le respect et le soutien de son environnement et de son réseau de parties prenantes, toute organisation doit s'ancrer dans un ensemble de principes humains : raison d'être et sens, éthique et équité, expansion et passion, collaboration et relations, transparence et ouverture¹. La dimension humaine que ces principes confèrent aux organisations place l'entreprise sociale dans une position propice à sa prospérité, qui l'amène à se réinventer sans cesse dans un contexte de perturbations incessantes.

La préparation découle d'une mentalité de prospérité

Dans le rapport de Deloitte intitulé *Tendances mondiales en capital humain de 2021*, nous cherchons à cerner les attributs sur lesquels les organisations peuvent s'appuyer dans leur passage de la survie à la prospérité. Nous amorçons notre exploration en posant une question paradoxale : comment les organisations peuvent-elles se positionner pour assurer leur prospérité alors qu'elles s'emploient prioritairement à apporter les changements nécessaires à leur survie?

Pour le découvrir, nous avons sondé 6 000 professionnels de tous les secteurs d'activité, secteurs et régions du monde, en poste dans 99 pays. Cette année, 3 630 répondants occupaient des postes de haute direction. Pour la première fois en 11 ans d'enquête, les chefs d'entreprise ont été plus nombreux que les leaders des RH, ce qui fait ressortir l'importance accordée par le premier groupe aux enjeux liés au capital humain en contexte de crise

sanitaire. Nous les avons interrogés au sujet de leurs expériences depuis le début de la pandémie, voulant comprendre leurs plans pour aborder les stratégies de transformation de travail.

Le degré de préparation organisationnel repose sur la capacité de mettre de l'avant des forces humaines comme la prise de décisions et l'adaptabilité, non seulement en période de crise, mais en tout temps. Cela veut dire que les organisations doivent être aptes à cultiver continuellement la résilience, le courage, le discernement et la souplesse pour faire face aux turbulences. Cela signifie aussi que les organisations doivent miser sur la créativité provoquée par la nécessité pour survivre aux crises – la créativité étant l'apanage des êtres humains – et l'utiliser pour se réinventer et réinventer leur avenir. La COVID-19 a prouvé que les personnes et les organisations ont une énorme capacité de grandir en situation de crise. Le défi, pour nombre d'entre elles, sera de poursuivre sur cette lancée pour découvrir de nouveaux moyens de prospérer à long terme, même si des perturbations les obligent constamment à corriger le tir.

Élever la dimension humaine du capital humain

Contrairement à l'idée voulant que les bouleversements stimulent la réinvention, de nombreux thèmes liés au capital humain, en particulier ceux dont nous ferons une analyse plus approfondie dans ce rapport, ont été abordés dans le passé lors d'initiatives et de programmes en vase clos. À un moment où les organisations amorcent le passage de la survie à la prospérité, les solutions doivent devenir dynamiques afin de mieux soutenir les forces humaines qui permettent aux organisations en général de prospérer. Dans les chapitres suivants, nous approfondissons cinq thèmes que nous avons traités dans le rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2020* pour pousser notre exploration de la manière dont les organisations peuvent miser sur les forces humaines qui rendent possible leur prospérité :

- **Intégrer la santé physique, mentale, financière et sociale dans la conception du travail en soi au lieu de gérer le bien-être dans des programmes adjacents.** L'intégration du bien-être dans la conception du travail aide les travailleurs à ressentir le bien-être dans leur travail plutôt qu'en dehors de leur travail. C'est bénéfique pour les organisations aussi bien que pour les travailleurs : s'il tient compte du besoin humain de qualité de vie, le travail peut motiver les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- **Miser sur la capacité d'agir des travailleurs et le choix en tant que moyens de stimuler l'apprentissage et l'adaptabilité de même que l'incidence.** Il faut accorder aux travailleurs une maîtrise accrue de leur travail et des expériences d'apprentissage qui peuvent favoriser leur engagement parce que cela leur permet de se concentrer sur ce qui importe réellement pour eux. L'alignement des passions et des intérêts des travailleurs sur les besoins organisationnels peut également stimuler le rendement de l'organisation, là encore parce que les travailleurs ressentent plus de motivation et d'engagement dans leur travail et leur apprentissage.
- **Créer des équipes et des super-équipes qui utilisent la technologie pour enrichir les modes de travail naturels des humains.** L'utilisation judicieuse de la technologie permet de changer la nature du travail pour tirer le meilleur parti possible des capacités foncièrement humaines des travailleurs. Qu'il s'agisse d'outils de collaboration qui améliorent le travail d'équipe et la connexion ou de technologies d'intelligence artificielle pouvant éclairer la prise de décisions, l'alliance des technologies et des humains dans des équipes peut habiliter ces équipes à obtenir des résultats inédits et meilleurs plus rapidement et à une plus grande échelle.
- **Élaborer des informations prospectives et agir à la lumière de ces connaissances en utilisant des données en temps réel pour exploiter le potentiel de la main-d'œuvre.** La compréhension de la main-d'œuvre est la première étape à franchir pour harmoniser le comportement du personnel et les objectifs de l'organisation par des moyens qui tiennent compte des besoins des travailleurs, leur permettent de parfaire leurs capacités et respectent leurs valeurs et celles de l'organisation. La connaissance *de la nature* du travail accompli et *de la manière* dont les gens exécutent leur travail peut aider les organisations à concevoir de nouveaux modes de travail qui mettent à contribution le potentiel de chaque travailleur.
- **Faire passer le rôle des RH de la normalisation des politiques régissant le personnel à une nouvelle fonction consistant à réformer le travail à l'échelle de l'entreprise.** Pour qu'une organisation devienne intrinsèquement humaine, les RH doivent prendre l'initiative d'inclure les considérations humaines dans chaque aspect du travail, en collaborant avec les leaders d'affaires et d'autres leaders fonctionnels de manière à réimaginer les questionnements liés au travail – quoi, pourquoi, qui et comment – dans toute l'organisation.

Notre rapport spécial de mai 2020 a mis les organisations au défi de saisir l'occasion offerte par la pandémie de COVID-19 pour apprendre comment puiser de l'énergie dans le chaos et les bouleversements covidien et reprendre leurs activités en concevant l'avenir du travail². Sept mois plus tard, la pertinence de ce défi est encore plus grande; nous en apprenons plus sur la manière dont la priorité donnée à la dimension humaine du travail guide les organisations dans leur cheminement. Celles qui utilisent les perturbations comme autant d'occasions d'incarner les qualités humaines pourront braver les turbulences et prospérer, mais les autres vont rapidement se laisser distancer.

TENDANCES MONDIALES EN CAPITAL HUMAIN DE 2021

Dans ce rapport, nous suivons le parcours de la survie à la prospérité sous l'angle de nos cinq tendances mondiales du capital humain en 2020.

Axer le travail sur le bien-être : fin de la conciliation travail-vie personnelle

- Tendance : le bien-être est amené à transcender la conciliation travail-vie personnelle dans les organisations, qui commencent à concevoir le bien-être comme un aspect inhérent au travail – et à la vie personnelle.
- Survivre : soutenir le bien-être par la voie de programmes adjacents au travail.
- Prospérer : intégrer le bien-être dans le travail par une conception judicieuse du travail.

Au-delà de l'actualisation des compétences, libérer le potentiel des travailleurs

- Tendance : les organisations doivent adopter une approche du perfectionnement du personnel qui prend en considération la nature dynamique du travail et le potentiel tout aussi dynamique des travailleurs de se réinventer.
- Survivre : imposer d'en haut des programmes de formation en présumant que l'organisation est la mieux placée pour connaître les compétences dont les employés ont besoin.
- Prospérer : procurer aux travailleurs la capacité d'agir et le choix du travail qu'ils font, ce qui libère leur potentiel en leur permettant de mettre leurs intérêts et leurs passions au service de l'organisation.

Les super-équipes : là où le travail se fait

- Tendance : la COVID-19 apprend aux organisations que les équipes sont encore plus essentielles à la prospérité dans un contexte de perturbations constantes qu'auparavant.
- Survivre : utiliser la technologie comme outil pour accroître l'efficacité des équipes.
- Prospérer : intégrer les humains et la technologie dans de super-équipes qui utilisent leurs capacités complémentaires pour réformer le travail dans une optique humaine.

Diriger les stratégies relatives à la main-d'œuvre : définir de nouvelles orientations pour le travail et le personnel

- Tendance : les organisations sont en quête d'informations prospectives au sujet de leurs travailleurs pour les aider à bifurquer rapidement et à emprunter de nouvelles voies dans un climat d'incertitude.
- Survivre : utiliser des paramètres et des mesures qui décrivent l'état actuel de la main-d'œuvre.
- Prospérer : accéder en temps réel à des informations au sujet de la main-d'œuvre qui peuvent soutenir la prise de décisions plus avisées et plus rapides, en comprenant ce dont le personnel sera capable à l'avenir.

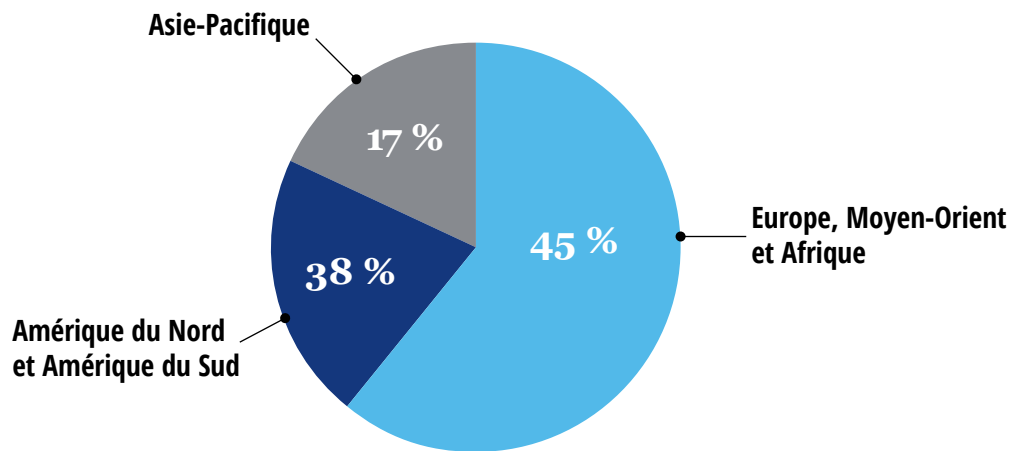
Message aux RH : accélérer le virage vers la réforme du travail

- Tendance : grâce à leur gestion des défis liés à la COVID-19, les RH ont acquis le droit d'élargir leurs attributions pour réformer le travail à l'échelle de l'entreprise.
- Survivre : avoir une mentalité fonctionnelle qui met l'accent sur l'optimisation et le remaniement des processus des RH pour gérer la main-d'œuvre.
- Prospérer : adhérer sans réserve à une mentalité d'entreprise qui privilégie la réforme du travail afin de miser sur des forces exclusivement humaines.

Annexe : Données démographiques

FIGURE 1

Répondants selon la région

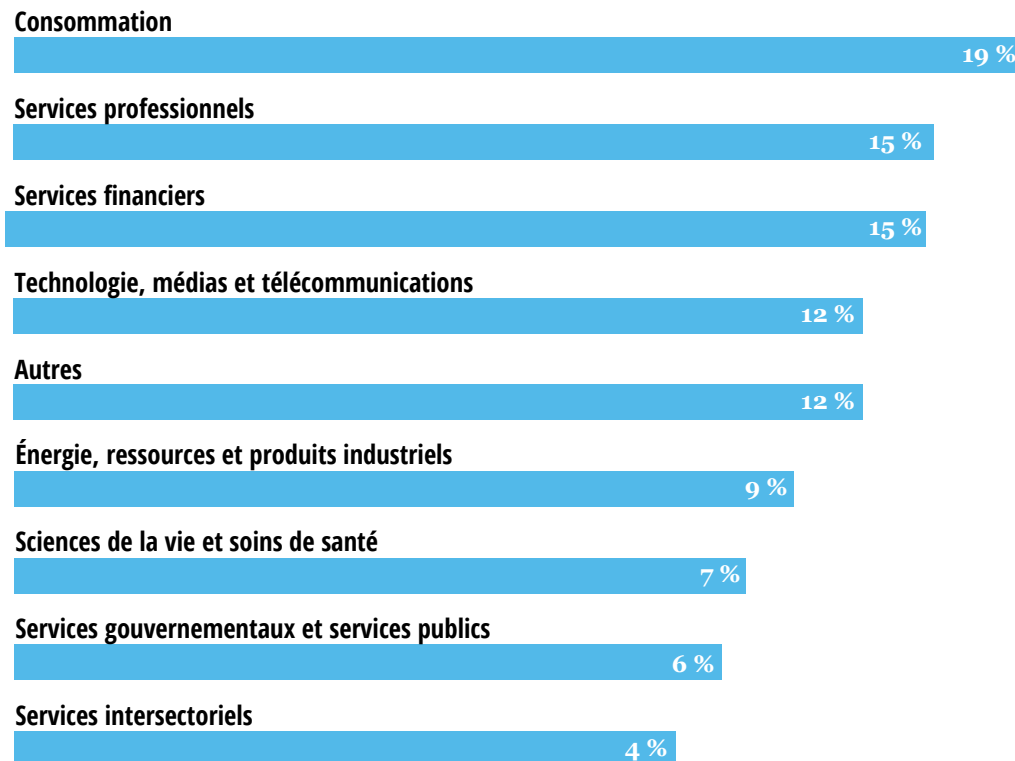


Remarque : n=6 000.

Source : Résultats du sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2021 (en anglais).

FIGURE 2

Répondants selon le secteur d'activité

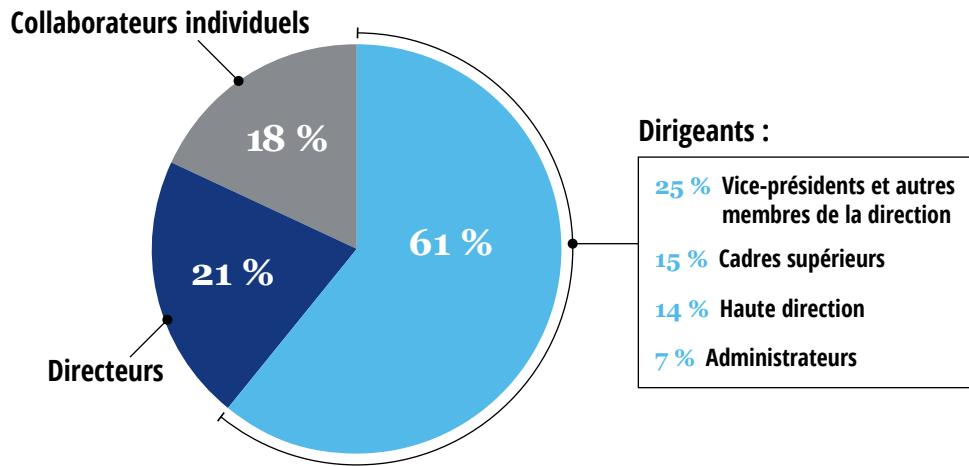


Remarque : n=6 000; la somme des nombres n'est pas égale à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source : Résultats du sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2021 (en anglais).

FIGURE 3

Répondants par niveau

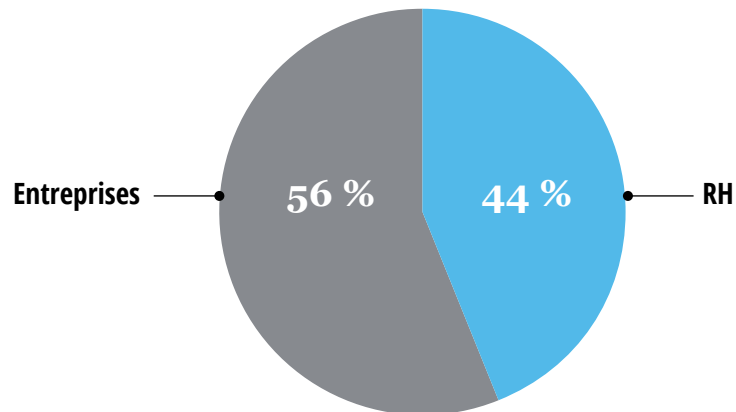


Remarque : n=6 000.

Source : Résultats du sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2021 (en anglais).

FIGURE 4

Répondants par fonction



Remarque : n=6 000.

Source : Résultats du sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain de 2021 (en anglais).

Personne-ressource

Pascal Ocean

Associé et leader du groupe

Capital humain au Canada

+1 514-393-5161

poccean@deloitte.ca

APPRENEZ-EN DAVANTAGE SUR LES TENDANCES MONDIALES EN CAPITAL HUMAIN DE 2021
EN LISANT LE RAPPORT COMPLET (DISPONIBLE EN ANGLAIS SEULEMENT) :
[DELOITTE.COM/HCTRENDS](https://deloitte.com/hctrends)

Notes de fin de texte

1. Erica Volini et al., Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus: 2019 Global Human Capital Trends, *Deloitte Insights*, 11 avril 2019.
2. Erica Volini et al., Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19, *Deloitte Insights*, 15 mai 2020.

À propos de cette publication

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

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