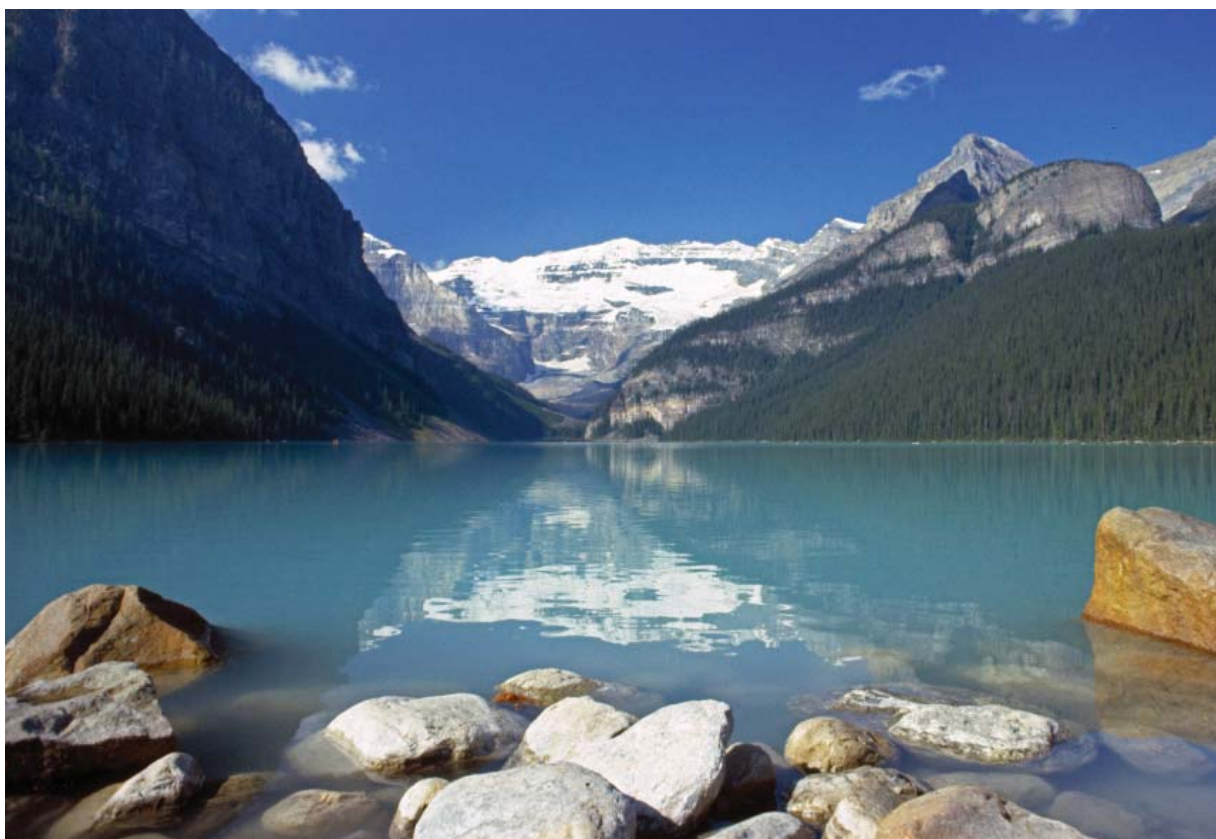


Façonner de nouveaux horizons
Tendances relatives au
capital humain en 2013



Façonner de nouveaux horizons : Tendances mondiales relatives au capital humain en 2013

Faisant abstraction de l'incertitude constante, les entreprises de premier plan regardent plus loin, laissent derrière la grande récession, et se tournent vers les nouveaux horizons de 2020, en mettant l'accent sur les talents, la mondialisation et l'innovation. Ce rapport présente les 13 tendances mondiales qui dictent les décisions clés tant en ce qui a trait aux opérations qu'au capital humain. S'appuyant sur les résultats d'un sondage mondial mené auprès de plus de 1300 dirigeants d'entreprises et cadres supérieurs des RH dans 59 pays, il fournit des renseignements sur ces tendances pour l'ensemble des marchés mondiaux. www.deloitte.com/hctrends2013

Exploration



Leadership, la suite : déboulonner le mythe du superhéros

Les anciennes théories de leadership ne suivent plus la vélocité du marché turbulent que nous connaissons aujourd'hui. Les organisations recherchent un nouveau modèle adapté à l'ère de l'agilité. www.deloitte.com/leadershipnext (en anglais)



Comment les conseils d'administration changent la donne pour les RH

Afin de saisir de nouvelles occasions de croissance durable et gérer les risques accrus, les conseils d'administration des entreprises hautement performantes font participer davantage les chefs des RH à la stratégie d'entreprise et beaucoup plus tôt dans le processus. www.deloitte.com/boardschangingHR (en anglais)



Diriger les talents des pays «BRIC» (Brésil, Russie, Inde, Chine)

En ces temps de mondialisation omniprésente, les organisations établissent des réseaux de talents multidirectionnels qui sont non seulement adaptés aux marchés existants, mais qui peuvent également favoriser la croissance des nouveaux marchés émergents. www.deloitte.com/leadingfromtheBRIC (en anglais)



Les dividendes de la diversité à l'échelle mondiale

Alors que nous connaissons un essor mondial et une pénurie mondiale de talents clés, les entreprises intensifient leurs efforts, selon des rythmes et des niveaux d'investissements très différents, afin de recruter et de retenir une main-d'œuvre diversifiée, tant du point démographique que des idées. www.deloitte.com/diversitydividend (en anglais)



Les milieux de travail de demain : création d'un milieu de travail flexible

Un milieu de travail flexible est devenu un incontournable pour attirer et retenir les employés. Les organisations doivent maintenant harmoniser leur approche flexible à leur stratégie corporative pour en tirer les bénéfices. www.deloitte.com/workplacesofthefuture (en anglais)



L'économie ouverte des talents

Faites un saut en 2020. La moitié des gens sur lesquels vous comptez ne relèvent pas directement de vous et c'est une bonne chose, si vous y êtes préparé. www.deloitte.com/opentalent (en anglais)

Exécution



Accélération organisationnelle

Confrontées à des défis de plus en plus complexes et nombreux, les organisations actuelles exigent davantage de leurs initiatives de changement en mettant en œuvre des stratégies adaptées à leurs besoins, précises et durables. www.deloitte.com/orgaccelerationtrend (en anglais)



La guerre du perfectionnement des talents

Le balancier de la gestion des talents oscille du recrutement au perfectionnement. www.deloitte.com/developoptalent (en anglais)



Transformer les RH pour répondre aux nouvelles priorités de l'entreprise

Les efforts de transformation des RH se poursuivent afin d'orienter leur attention sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et se concentrer sur certains aspects tels que la gestion des talents, les marchés émergents et l'organisation des RH. www.deloitte.com/transformingHR (en anglais)



La marque : innover avec une image de marque axée sur le talent

Les médias sociaux ont supprimé toute frontière qui existait encore entre la marque d'entreprise et la marque axée sur la gestion des talents. Il s'agit de deux facettes d'une même réalité. www.deloitte.com/talentbrand (en anglais)



Le vieillissement de la main-d'œuvre : un mal pour un bien

Les entreprises peuvent tirer parti de l'évolution actuelle des tendances en matière de retraite pour atténuer le problème de la pénurie de main-d'œuvre. www.deloitte.com/agingworkforce (en anglais)



Le casse-tête de la gestion du rendement

Certains prétendent que les méthodes traditionnelles de gestion de la performance sont désuètes dans l'environnement turbulent actuel. Pour d'autres, elles dictent la responsabilisation et la différenciation de la rémunération. Les deux ont raison. www.deloitte.com/performancepuzzle (en anglais)



Analyse du capital humain : penser comme un économiste

De plus en plus, les dirigeants RH sont amenés à devoir se prononcer sur des problématiques d'affaires, l'affectation d'une ressource rare appelée talent. www.deloitte.com/HCEconomist (en anglais)



Notre récent sondage auprès des dirigeants d'entreprises de classe mondiale nous a révélé que la création d'une croissance durable, la découverte de nouvelles occasions, la gestion du risque et le développement de produits novateurs étaient des éléments clés de succès dans le monde actuel, plus complexe et interdépendant que jamais. Or, tous ces éléments, pour générer un avantage concurrentiel, reposent fortement sur les talents de l'entreprise.

Voilà pourquoi l'approche que prend une organisation pour recruter, retenir, gérer et optimiser ses talents doit être harmonisée avec ses stratégies d'affaires. A-t-elle les talents appropriés pour développer de nouveaux produits novateurs? Obtient-elle les compétences appropriées à l'échelle mondiale pour accéder à de nouveaux marchés, servir une clientèle diversifiée et gérer le risque? L'entreprise a-t-elle l'expérience nécessaire pour mettre en œuvre une stratégie de fusion et acquisition? Utilise-t-elle efficacement les forces de l'ère postnumérique, notamment les médias sociaux, la technologie mobile et les données massives? Ces stratégies s'appuient d'abord et avant tout sur les talents. Peu importe l'orientation d'une entreprise, le talent est le moteur du succès et, comme le révèlent les réponses à notre sondage, la nécessité de s'appuyer sur la connaissance fait de la gestion du capital humain une priorité à l'échelle mondiale.

Ce rapport examine précisément les principales tendances qui se dégagent des répondants canadiens de notre sondage mondial. Certaines des conclusions sont similaires à celles d'autres pays, d'autres sont propres au Canada.

Je suis heureuse de vous faire part des conclusions du rapport, qui résume les tendances du marché et les priorités qui dictent les décisions en matière de capital humain des dirigeants d'entreprise dans tout le Canada. J'espère qu'il renseignera vos dirigeants sur les enjeux auxquels font face les entreprises au pays et ailleurs dans le monde.

Heather Stockton

Leader nationale, Capital humain



Tendances en matière de talents et de stratégies des RH

À la base, le défi de toute entreprise est de pouvoir compter sur un leadership approprié et sur des gens ayant les compétences requises au moment où elle en a besoin. Concrètement, cela signifie que les RH doivent faire partie intégrante des processus de l'entreprise et prévoir les programmes nécessaires pour assurer la mise en œuvre des stratégies d'affaires. Celles-ci varient selon la nature de l'entreprise.

Nonobstant le modèle d'affaires, il est nécessaire de s'éloigner des activités de base des RH et de gestion des relations de travail, non seulement pour élaborer des solutions de gestion du leadership et des talents, mais également pour briser le cycle des programmes inefficaces qui ne mettent pas l'accent sur les avantages organisationnels directs ou la résolution de problèmes.

Pour y parvenir, certaines organisations affectent des leaders issus de secteurs autres que les RH à des postes traditionnellement occupés par des spécialistes des RH, afin de favoriser une meilleure compréhension des activités de l'entreprise au sein de la fonction et d'assurer l'élaboration de solutions de gestion des talents plus pratiques et plus durables.

Le sondage mondial de Deloitte sur le capital humain identifie clairement un grand nombre de ces enjeux de même que les principales tendances qui façonnent actuellement – ou devraient façonner – les priorités des RH.

Tendances dominantes

	Canada			
Transformer les RH pour répondre aux nouvelles priorités de l'entreprise	67 %	17 %	11 %	5 %
La guerre du perfectionnement des talents	67 %	16 %	11 %	6 %
Accélération organisationnelle	62 %	23 %	6 %	9 %
La marque employeur	59 %	24 %	13 %	4 %
Leadership, la suite	57 %	24 %	11 %	7 %
Comment les conseils d'administration changent la donne pour les RH	57 %	22 %	12 %	9 %

	Les Amériques			
La guerre du perfectionnement des talents	64 %	23 %	7 %	6 %
Leadership, la suite	64 %	21 %	10 %	5 %
Transformer les RH pour répondre aux nouvelles priorités de l'entreprise	58 %	26 %	10 %	5 %
Comment les conseils d'administration changent la donne pour les RH	58 %	26 %	9 %	8 %
Accélération organisationnelle	58 %	30 %	7 %	6 %

	Échelle mondiale			
Leadership, la suite	61 %	23 %	11 %	5 %
La guerre du perfectionnement des talents	61 %	25 %	8 %	6 %
Accélération organisationnelle	58 %	28 %	8 %	5 %
Transformer les RH pour répondre aux nouvelles priorités de l'entreprise	57 %	28 %	11 %	5 %
Comment les conseils d'administration changent la donne pour les RH	54 %	27 %	11 %	7 %

- La tendance est très pertinente actuellement.
- La tendance sera très pertinente au cours des 3 prochaines années.
- La tendance sera très pertinente dans 3 ans et par la suite.
- La tendance n'est pas pertinente.

Il est encourageant de constater que la tendance figurant au haut de la liste au Canada est « transformer les RH pour répondre aux nouvelles priorités de l'entreprise ». Si les RH ne répondent pas aux besoins des entreprises canadiennes, elles doivent être transformées. Le danger est que si les RH ne participent pas aux discussions stratégiques, elles trouveront ardu d'y parvenir si la transformation ne se produit pas.

De plus, il est rassurant de constater que les entreprises mettent l'accent sur le perfectionnement de leurs talents et de leur leadership non seulement à court terme, mais également pour assurer le soutien de leurs stratégies à plus long terme.

L'accent sur la gestion du changement stratégique avec la discipline et la rigueur qui sont requises dans le contexte d'affaires actuel donnera à tout le moins aux conseils d'administration et aux équipes de direction une certaine assurance que les investissements majeurs demeurent une priorité stratégique malgré les risques qui y sont associés.

La capacité d'attirer, de perfectionner et de retenir des talents, en particulier aux postes de direction, est devenue un facteur majeur dans les investissements en capital, les stratégies d'affaires et la croissance organisationnelle. Par conséquent, il s'agit d'une considération importante pour les conseils d'administration des entreprises, tant les multinationales que celles qui sont gérées par leur propriétaire.

Comparativement à leurs homologues mondiales, les entreprises canadiennes axent beaucoup plus leurs efforts sur la « marque employeur », stratégie de plus en plus

importante pour attirer et retenir les talents clés. En fait, l'économie canadienne ayant relativement bien résisté par rapport aux économies des autres pays au cours des dernières années, on pourrait dire que le Canada a le potentiel de devenir une zone géographique très attrayante pour les meilleurs talents – mais sommes-nous prêts à les accueillir?

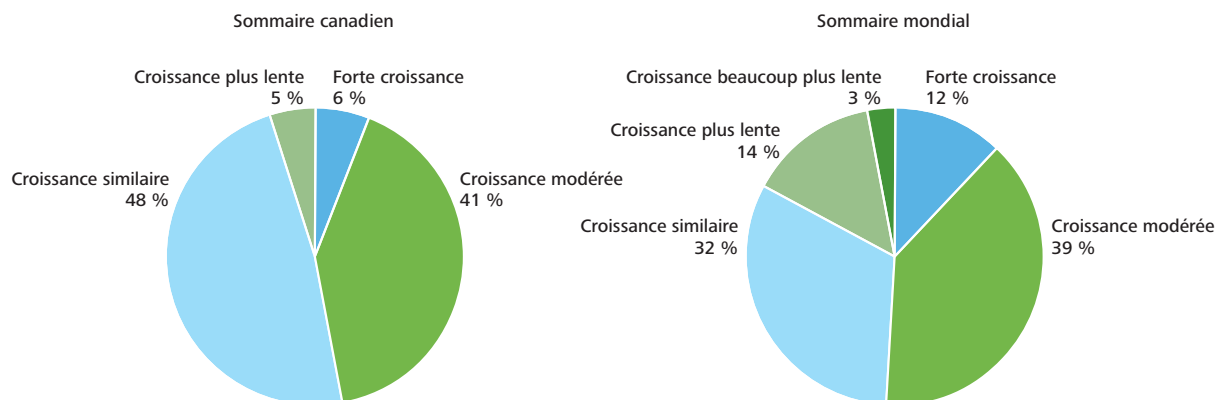
Il est aussi intéressant de constater que la tendance « Comment les conseils d'administration changent la donne pour les RH » est perçue comme importante au Canada et à l'échelle mondiale. Une telle situation pourrait signifier que les RH doivent être prêtes à répondre à plus de questions et à mesurer davantage la valeur et la portée de leur prestation.

Optimisme et satisfaction – bon signe ou mise en garde?

La perception de l'économie par les répondants canadiens semblait dans une large part optimiste, ou à tout le moins à mi-chemin entre optimisme et pessimisme.

Les défis relatifs au capital humain au Canada sont moins liés au contexte économique qu'aux types de concurrence auxquels font face les entreprises, notamment la concurrence à l'égard des talents. Le phénomène peut être attribuable davantage à l'environnement concurrentiel à multiples facettes qui caractérise l'économie mondiale actuelle et auquel les entreprises canadiennes et les dirigeants RH doivent continuer à s'adapter. Nous ne regardons peut-être pas suffisamment à l'extérieur de nos « quatre murs ».

Perspectives économiques générales en 2013 par rapport à 2012



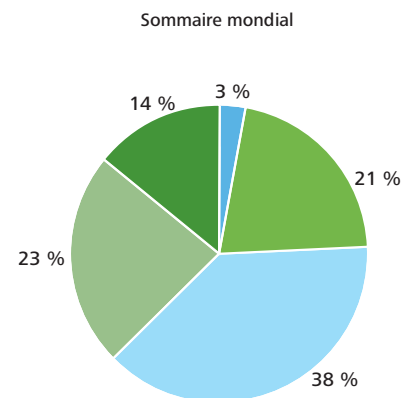
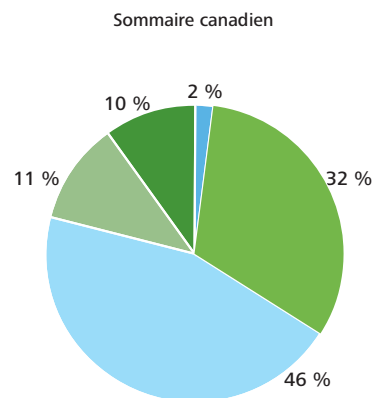
Il est également intéressant de noter que les entreprises canadiennes croient disposer de programmes de RH et de gestion des talents très solides, certainement plus que les autres entreprises à l'échelle mondiale. En effet, 34 % des entreprises canadiennes jugent que la totalité ou certains aspects de leurs programmes de RH et de gestion des talents sont de « calibre mondial », contre 24 % ailleurs dans le monde. Il se peut que de nombreuses sociétés canadiennes, surtout de petite et de moyenne taille, n'aient pas cherché à se comparer à l'échelle mondiale ou n'aient pas eu accès à des occasions valables de procéder à un tel étalonnage.

Parallèlement, deux tiers des entreprises canadiennes croient ne pas disposer de programmes de RH et de gestion des talents de calibre mondial. Alors, comment pouvons-nous compter obtenir de bons résultats et faire

face à la concurrence sur la scène mondiale de plus en plus complexe, si tel est le cas et que la majorité de nos organisations RH ne mettent pas à la disposition de leur entreprise des solutions de RH et de gestion des talents adaptées aux véritables enjeux commerciaux?

Avoir des employés qui peuvent comprendre les autres cultures et façons de faire des affaires peut tracer la ligne entre le succès et la médiocrité d'une entreprise. Cette affirmation est particulièrement vraie en période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, surtout dans les secteurs du pétrole et du gaz, des mines et des services publics, où la concurrence pour recruter des talents rares ayant des compétences spécialisées ne connaît pas de frontière¹.

Maturité des programmes de RH et de gestion des talents



- Nos programmes de RH et de gestion des talents sont de calibre mondial.
- Certains de nos programmes de RH et de gestion des talents sont de calibre mondial, mais nous devons améliorer certains aspects clés.
- Nos programmes de RH et de gestion des talents sont appropriés pour notre secteur, mais nous devons nous améliorer.
- Nos programmes de RH et de gestion des talents sont acceptables, mais nous devons y apporter des améliorations importantes.
- Nos programmes de RH et de gestion des talents sont inférieurs à la norme et des améliorations radicales s'imposent.

¹ Zorbas, Van (6 juin 2012) « A talented team knows no borders », *The Financial Post*, consulté le 10 avril 2013, à l'adresse <http://business.financialpost.com/2012/06/06/a-talented-team-knows-no-borders/>

Prochaines étapes – quelle direction les RH doivent-elles prendre maintenant au Canada?

S'il est de plus en plus évident que les entreprises doivent élaborer des stratégies de gestion du capital humain novatrices pour demeurer concurrentielles, la question à laquelle les leaders des RH doivent maintenant répondre est la suivante : les Canadiens sont-ils suffisamment proactifs pour devancer ces tendances ou font-ils preuve de complaisance? Avons-nous actuellement l'occasion de modifier réellement notre avantage concurrentiel sur la scène mondiale des talents? Mettons-nous suffisamment l'accent sur le développement des talents au Canada, mais également sur la recherche de talents à l'échelle mondiale, qui est nécessaire dans le monde interdépendant d'aujourd'hui?

Votre entreprise recrute-t-elle des employés pour pourvoir à un poste ou pour développer le potentiel de ces personnes? Embauche-t-elle des talents même si vous n'avez pas de poste vacant actuellement? Ces questions sont importantes dans un contexte où les entreprises doivent accroître leur bassin de talents non pas uniquement selon l'approche traditionnelle, mais également pour intégrer des éléments qui pourront ultérieurement faire progresser l'entreprise plus rapidement qu'elle ne pourrait le faire par elle-même.

Environ un tiers des employeurs canadiens ne peuvent trouver la main-d'œuvre qualifiée dont ils ont besoin pour tirer parti d'occasions d'affaires existantes. Un certain nombre d'entreprises consacrent plus d'efforts à la recherche des ressources appropriées pour exécuter les projets planifiés que pour les financer.

Les trois préoccupations les plus pressantes en matière de RH et de gestion des talents

Rang	Canada	Échelle mondiale
n°1	Perfectionnement des leaders et planification de la relève (67 %)	Perfectionnement des leaders et planification de la relève (55 %)
n°2	Maintenir le moral et la mobilisation des employés (48 %)	Maintenir le moral et la mobilisation des employés (30 %)
n°3	Recruter en continu des talents ayant des compétences rares (41 %)	Assurer l'arrimage de RH et de la gestion des talents aux priorités de l'entreprise (33 %)

(Les pourcentages indiquent le pourcentage des répondants qui ont classé la préoccupation au premier, deuxième et troisième rang.)

Assurer la correspondance entre les programmes d'études postsecondaires et la demande du marché de l'emploi, favoriser la diversité et l'inclusion, accélérer le traitement et le nombre de demandes de reconnaissance professionnelle des travailleurs immigrants qualifiés et accroître la flexibilité de l'emploi sont d'autres façons pour les entreprises, les institutions et les gouvernements canadiens d'influencer favorablement le rendement de nos entreprises. Nous pouvons également tirer parti de la souplesse croissante du marché mondial des talents, qui permet aux employés de travailler de partout, d'être issus de toutes origines et de ne pas nécessairement faire partie du personnel permanent d'une entreprise.

Quelle que soit l'approche retenue, les sociétés canadiennes doivent placer la barre plus haute en matière de capital humain par rapport aux sociétés ailleurs dans le monde. En mettant les enjeux liés au capital humain en haut de la liste de priorités, nous pouvons éviter de perdre l'avantage de l'après-crise économique dont nous bénéficions et de permettre aux pays plus innovateurs dans leurs initiatives en matière de talents de nous montrer la voie à l'échelle mondiale.

À propos de ce rapport

Le présent rapport, portant sur les tendances relatives au capital humain au Canada, a été conçu en complément du rapport mondial de Deloitte sur les tendances relatives au capital humain en 2013 intitulé « *Resetting Horizons: Global Human Capital Trends 2013* ». Ce dernier s'appuie sur un sondage mondial détaillé mené auprès de plus de 1 300 dirigeants d'entreprise et cadres supérieurs des RH dans 59 pays. Le présent rapport compare les résultats obtenus au pays, auprès de 82 répondants canadiens, aux résultats des Amériques et aux résultats mondiaux.

Pour plus d'informations, visitez :

www.deloitte.ca/tendancesrh2013

Personnes-ressources

Heather Stockton

+1 416 601 6483
hstockton@deloitte.ca

Richard Lee

+1 416 874 3248
richlee@deloitte.ca

Jeff Moir

+1 416 601 5768
jmoir@deloitte.ca

Greg MacQuarrie

+1 902 721 5555
gmacquarrie@deloitte.ca

Kate Morican

+1 613 786 7598
kmorican@deloitte.ca

Suzanne Morin

+1 514 393 5303
smorin@deloitte.ca

Karen Pastakia

+1 416 601 5286
kapastakia@deloitte.ca

Andrew Pau

+1 604 640 3295
apau@deloitte.ca

Rajesh Uttamchandani

+1 416 874 4131
ruttamchandani@deloitte.ca

Van Zorbas

+1 403 503 1460
vzorbas@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 LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

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. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3336