



Tendances relatives  
au capital humain en 2014  
Plan d'action requis,  
défis droit devant

# Tendances mondiales relatives au capital humain en 2014

## Mobiliser la main-d'œuvre du 21<sup>e</sup> siècle

Les dirigeants d'entreprise et cadres supérieurs des RH considèrent la gestion des talents comme un obstacle majeur à la croissance. Où devriez-vous concentrer vos efforts? Notre enquête menée auprès de 2 500 organisations dans plus de 90 pays révèle 12 tendances clés qui façonnent l'ordre du jour du capital humain. [www.deloitte.com/HCTrends2014](http://www.deloitte.com/HCTrends2014), [www.deloitte.com/HCDashboard](http://www.deloitte.com/HCDashboard)

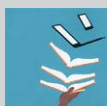


### Diriger et perfectionner

#### Perfectionner les leaders à tous les paliers : combler l'écart entre perception et capacité

Le leadership demeure le principal défi du capital humain – et « l'écart de capacité » le plus important de notre enquête. Le besoin : développer de nouveaux leaders plus rapidement, étendre les programmes de leadership à l'échelle mondiale et constituer une bonne réserve de leaders.

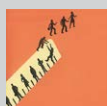
[www.deloitte.com/leadersatalllevels](http://www.deloitte.com/leadersatalllevels)



#### Perfectionnement en entreprise réinventé : se préparer à une révolution

L'apprentissage et le perfectionnement entrent dans une nouvelle ère. Le contenu en ligne, les cours en ligne ouverts à tous, les outils de collaboration et les médias sociaux créent un mode d'apprentissage permettant aux employés d'améliorer leurs compétences et aux experts de partager librement leurs connaissances.

[www.deloitte.com/learningredefined](http://www.deloitte.com/learningredefined)



#### La gestion du rendement est profondément perturbée : remplacer le mode « évaluer et retirer » par la formation et le perfectionnement

À l'échelle mondiale, les entreprises remettent en question leurs systèmes établis de cotes de rendement rigides et leurs processus d'évaluation annuelle. Voici venu le temps où un nouveau modèle de gestion du rendement bouleversera le monde des RH.

[www.deloitte.com/PMisbroken](http://www.deloitte.com/PMisbroken)



#### Recherche de compétences de la main-d'œuvre : créer une chaîne d'approvisionnement mondiale

Les entreprises se livrent maintenant une concurrence mondiale pour des compétences techniques et professionnelles rares. Comment pouvez-vous trouver et développer ces compétences, alors que posséder une expertise nécessite des années?

[www.deloitte.com/workforcecapability](http://www.deloitte.com/workforcecapability)

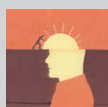


### Attirer et mobiliser

#### L'acquisition de talents revue et corrigée : nouvelles stratégies pour un nouvel échiquier

L'acquisition et le recrutement de talents sont dans une phase de perturbation accélérée qui force les entreprises à tirer parti de leurs réseaux sociaux, à redoubler d'efforts pour la mise en marché de leur image de marque d'employeur et à maintenir leurs activités de recrutement au quotidien.

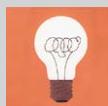
[www.deloitte.com/talentacquisitionrevisited](http://www.deloitte.com/talentacquisitionrevisited)



#### Au-delà de la rétention : susciter la passion et l'engagement de la main-d'œuvre

Les répondants au sondage indiquent que la rétention et l'engagement constituent leur deuxième plus important défi (après l'écart de capacité du leadership). Quel serait le secret pour devenir un pôle d'attraction de talents au cours des années à venir?

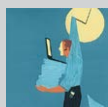
[www.deloitte.com/beyondretention](http://www.deloitte.com/beyondretention)



#### De la diversité à l'inclusion : passer de la conformité à la diversité dans la stratégie d'affaires

Le monde d'aujourd'hui est caractérisé par une très grande diversité, mais bon nombre d'entreprises ne reflètent pas cette réalité – surtout lorsqu'il s'agit de combiner la diversité à la culture d'inclusion, créatrice de valeur.

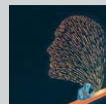
[www.deloitte.com/diversityinclusion](http://www.deloitte.com/diversityinclusion)



#### Venir au secours de l'employé surchargé : simplifier l'environnement de travail pour améliorer la vie et le travail

La technologie et l'accès en tout temps ont fait de nous des employés « surchargés ». La plupart des entreprises perçoivent cette réalité comme un défi à la productivité et à la performance, mais peinent à y trouver des solutions.

[www.deloitte.com/overwhelmedemployee](http://www.deloitte.com/overwhelmedemployee)



### Transformer et réinventer

#### Renouveler les compétences de l'équipe des RH : accélérer le développement des professionnels des RH en conseillers d'affaires compétents

Les professionnels des RH ont besoin d'un éventail grandissant de compétences non seulement pour leur gestion des talents, mais aussi pour leur compréhension du fonctionnement de l'entreprise, de sa façon de générer des revenus et de livrer concurrence. Comment les équipes de RH peuvent-elles demeurer à la page et rentables?

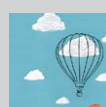
[www.deloitte.com/reskillinhr](http://www.deloitte.com/reskillinhr)



#### Mettre en œuvre l'analytique des talents : passer à l'action par les données massives

L'analytique est une dimension des ressources humaines passionnante et en croissance rapide, mais bon nombre d'entreprises accusent un retard à ce chapitre. Comment peuvent-elles s'ajuster à cette dimension des RH pour progresser promptement et méthodiquement vers l'avenir?

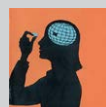
[www.deloitte.com/talentanalyticsinpractice](http://www.deloitte.com/talentanalyticsinpractice)



#### La course vers l'informatique en nuage : intégrer gestion des talents, RH et technologies d'affaires

La technologie d'informatique en nuage offre la possibilité d'intégrer les systèmes utilisés par le personnel, de faciliter l'apprentissage et la gestion des talents en plus de repenser le recrutement. Pourtant, l'adoption massive de nouveaux logiciels se révèle plus difficile que prévu.

[www.deloitte.com/racetothecloud](http://www.deloitte.com/racetothecloud)



#### Une fonction RH locale et mondiale : trouver l'équilibre entre ampleur et agilité

Un nouveau modèle de RH « à fort impact » combine des pratiques mondiales de gestion des talents aux fins d'harmonisation et de mobilité avec la souplesse régionale pour attirer, retenir et gérer le personnel de façon adéquate.

[www.deloitte.com/globalandlocalhr](http://www.deloitte.com/globalandlocalhr)

# Préface



Au Canada, la fonction de gestion du capital humain est confrontée au défi sans doute le plus important qu'elle n'a jamais eu à relever : savoir gérer une main-d'œuvre qui se mondialise à un rythme aussi rapide que celui de l'évolution démographique et technologique. La fonction sera-t-elle à la hauteur de cette tâche ? Les résultats de notre enquête de 2014 sur les tendances relatives au capital humain donnent à entendre qu'il reste encore du travail à faire.

Notre enquête a porté sur une douzaine de grands défis qui se posent aux organisations et la mesure dans laquelle elles se sentaient prêtes à les relever. Les résultats montrent que les principaux sujets de préoccupation concernent le développement du leadership, la rétention et la mobilisation des talents ainsi que les compétences de la main-d'œuvre. Ils révèlent également qu'une certaine incertitude plane sur la capacité des RH à relever ces défis avec rapidité et efficacité. Les sociétés doivent innover et transformer leurs programmes et stratégies de gestion des talents et des RH pour répondre aux besoins de la nouvelle main-d'œuvre mondialisée.

Plus de 2 500 dirigeants d'entreprises et cadres supérieurs des ressources humaines ont participé à cette enquête mondiale. Ils représentent des entreprises de tailles diverses issues d'une grande variété de secteurs d'activité dans près de 90 pays. Le présent rapport se fonde sur les réponses données par les 133 répondants canadiens, et il comprend un sommaire des tendances et des priorités qui dictent actuellement les décisions concernant le capital humain au pays. Pour le détail des réponses, je vous invite à consulter notre tableau de bord interactif du capital humain. Cet outil vous permettra de voir les données recueillies de tous les répondants au cours de l'enquête.

Entre-temps, j'espère que ce rapport saura éclairer les choix organisationnels que vos spécialistes des RH et dirigeants d'entreprise devront faire à l'égard des défis perturbateurs et des possibilités sans précédent de constituer une main-d'œuvre du 21<sup>e</sup> siècle. Si vous avez des questions ou désirez savoir comment Deloitte peut vous aider à répondre à vos besoins en gestion de talents, n'hésitez pas à communiquer avec moi ou avec l'un des professionnels mentionnés à la fin du présent document.

Cordialement,

Heather Stockton  
Leader nationale, Capital humain  
Deloitte Canada





# Les RH ont besoin d'un nouvel état d'esprit

Maintenant que les organisations sont sorties de la crise financière de 2008 et qu'elles se tournent vers l'avenir, elles constatent que la main-d'œuvre a beaucoup changé. La génération Y entre sur le marché du travail, mais les travailleurs plus âgés n'en sortent pas nécessairement. Il est difficile de trouver des gens pourvus de compétences très spécialisées. Et l'analytique de données ouvre de nouvelles avenues dans le domaine des renseignements prévisionnels sur la main-d'œuvre, pourvu que le savoir-faire requis pour les exploiter existe.

Pour les professionnels canadiens de la gestion du capital humain, il n'a jamais été plus important de savoir gérer efficacement les demandes changeantes d'une main-d'œuvre de plus en plus mondialisée. Il ne suffit plus de faire un bon travail. Si les sociétés canadiennes veulent être concurrentielles dans le contexte économique actuel, elles ne peuvent pas se contenter d'être seulement *bonnes*.

Voilà l'un des constats les plus frappants de cette enquête sur les tendances relatives au capital humain en 2014 qui mesure l'ampleur d'une douzaine des plus grands défis à relever en matière de capital humain et la capacité des entreprises de se montrer à la hauteur. Plus de 2 500 entreprises et dirigeants des ressources humaines provenant de tous les secteurs d'activité et de sociétés de toutes tailles dans plus de 90 pays, y compris 133 dirigeants d'entreprise canadiens, y ont participé.

### Principaux défis relatifs aux RH et aux talents au Canada

Partout dans le monde, les dirigeants d'entreprise se sont dits confrontés aux mêmes cinq grands défis (figure 1). Le leadership représente pour les entreprises canadiennes à la fois le plus grand défi et la priorité la plus urgente, passant du cinquième rang en 2013 au premier en 2014. Dans une proportion de 73 % au Canada, de 65 % aux États-Unis et de 68 % à l'échelle mondiale, les répondants ont jugé que cet enjeu était le plus important. Étant donné le temps nécessaire à l'acquisition de compétences en leadership, c'est aussi la priorité la plus urgente : 38 % des dirigeants canadiens estiment que le leadership est un enjeu pour lequel il est urgent d'agir, tandis que 54 % trouvent que c'est un enjeu important. (Se reporter à la figure 2 pour la répartition des réponses selon que les répondants exercent leurs activités dans les RH ou dans d'autres domaines.)

Non seulement il existe une pénurie de leaders à tous les paliers, mais les programmes de gestion des talents visant le perfectionnement des leaders actuels et futurs sont principalement perçus comme étant faibles ou à peine adéquats, résultant peut-être d'un écart dans la prestation et l'ajout de valeur des RH. Les répondants ont mentionné que leurs sociétés ont de la difficulté à fournir à leurs leaders les programmes et les expériences de perfectionnement dont ils ont besoin pour être en mesure de soutenir la concurrence mondiale et d'améliorer les résultats de l'entreprise. Elles ont aussi de la difficulté à leur procurer les programmes de leadership expérientiels selon les rôles et à donner à la génération Y de la formation ciblée en leadership.

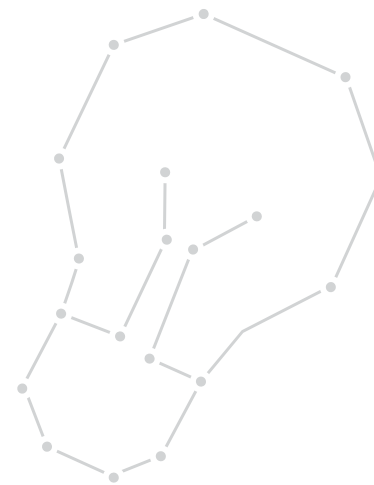


Figure 1. Les cinq principaux défis relatifs aux RH et aux talents au Canada



Figure 2. Perception des besoins à combler relatifs aux programmes de développement du leadership

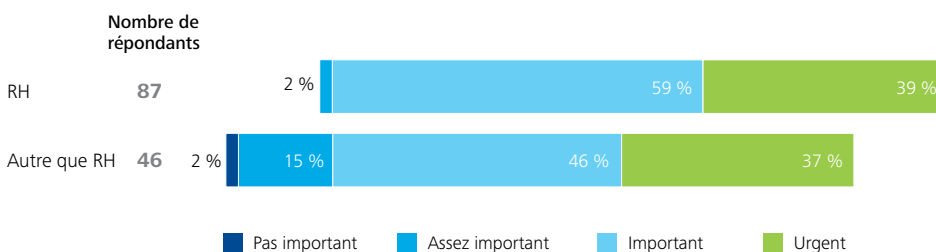
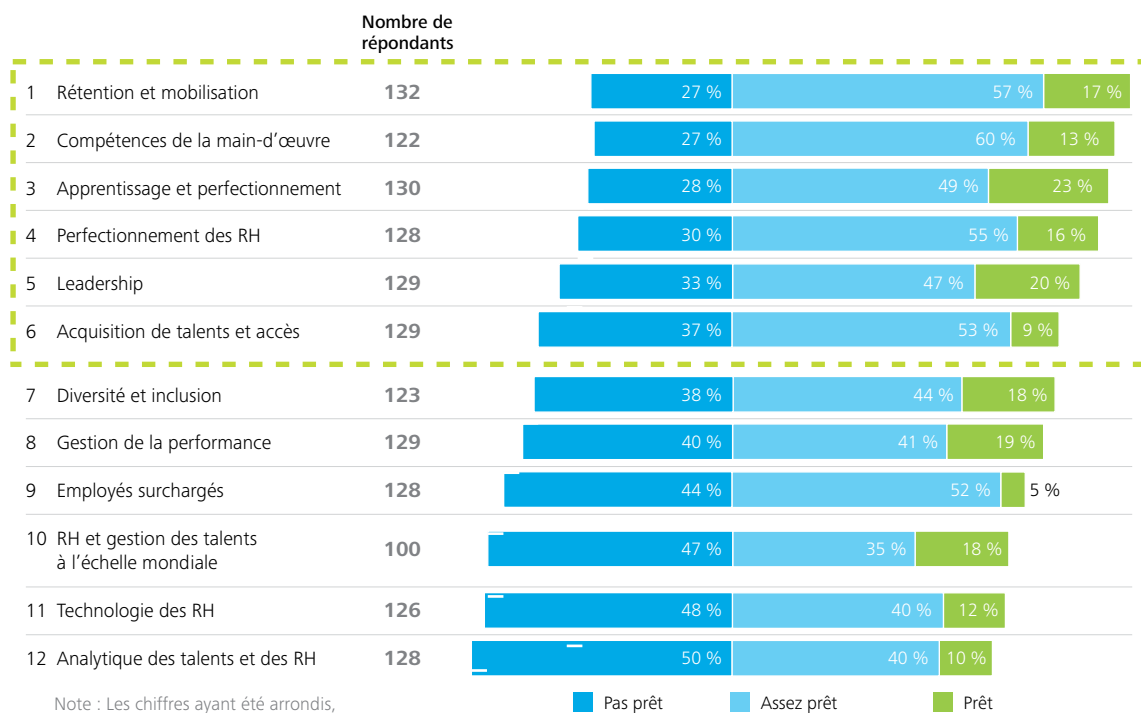


Figure 3. Rapport sur le niveau de préparation des répondants canadiens



Sur les questions d'ordre général, les répondants canadiens ont d'abord indiqué que leurs organisations étaient « assez prêtes » à satisfaire aux demandes du marché mondial moderne (figure 3), mais une investigation plus poussée sur leurs compétences particulières révèle qu'elles ne sont pas aussi prêtes que l'on pense. L'un des plus grands défis à l'heure actuelle, mais aussi l'un des plus urgents à relever, tient au fait qu'ils ne croient pas être en mesure d'apporter un soutien au perfectionnement des leaders : seuls 20 % des répondants estiment que leur société est prête à le faire.

Les RH estiment que leur capacité d'aider les leaders au moyen de méthodes traditionnelles est adéquate, mais elles se trouvent que leur offre de programmes permettant d'acquérir les compétences maintenant nécessaires pour être concurrentiels dans la nouvelle économie est plutôt inefficace.

En fait, 59 % des professionnels canadiens des RH pensent que leur faculté de fournir des programmes de leadership expérientiels selon les rôles est inadéquate et 62 % d'entre eux trouvent que la formation ne donne que peu d'occasions d'acquérir des compétences et des expériences mondiales. Toutefois, le plus inquiétant est que 73 % des dirigeants des RH estiment faible leur aptitude à utiliser les nouveaux outils et les récentes méthodes, tels que l'analytique et la formation média avancée pour fournir des programmes de leadership ciblés à la génération Y, habituée à se servir d'outils et de méthodes d'apprentissage fondamentalement différents de ceux de la génération de leurs parents.

En résumé, les RH sont dépassées dans leur capacité d'aider les leaders d'aujourd'hui et de demain à acquérir les compétences dont ils ont besoin (figure 4). Et, encore une fois, les cadres supérieurs canadiens des autres domaines que les RH croient un peu moins que leurs collègues des RH que ces lacunes peuvent être corrigées, une tendance décourageante pour les professionnels du domaine du capital humain. Compte tenu du fait qu'il faut plusieurs années pour créer une réserve de leaders, ce défi doit, dès maintenant, être pris en considération dans la stratégie et la planification d'entreprise. Les échappatoires comme l'achat, la location ou l'impartition ne sont plus des choix viables.

#### La main-d'œuvre du 21<sup>e</sup> siècle a besoin d'un soutien différent

Le deuxième défi important auquel sont confrontées les entreprises canadiennes, d'après les répondants, est la rétention et la mobilisation des employés. La rémunération ne sera pas le seul critère sur lequel se fondera un éventuel talent pour choisir un emploi. Les sociétés qui améliorent leurs stratégies de mobilisation par une harmonisation des objectifs personnels, professionnels et sociaux sont sur la bonne voie. Une image de marque attrayante est un outil immatériel, mais puissant, de rétention de tous les employés dans l'entreprise. En d'autres termes, la marque est essentielle à la réussite de l'entreprise, non seulement auprès de la clientèle, mais aussi auprès de la main-d'œuvre. Si des employés veulent inscrire votre marque sur leur curriculum vitae, ils viendront. Les dirigeants des RH sondés ont déclaré que leurs sociétés étaient prêtes ou assez prêtes à relever ce défi dans une proportion rassurante de 75 %, tandis que 71 % des dirigeants autres que des RH affirment la même chose (figure 5).

Figure 4. Variation de la confiance de pouvoir aider les leaders à se perfectionner

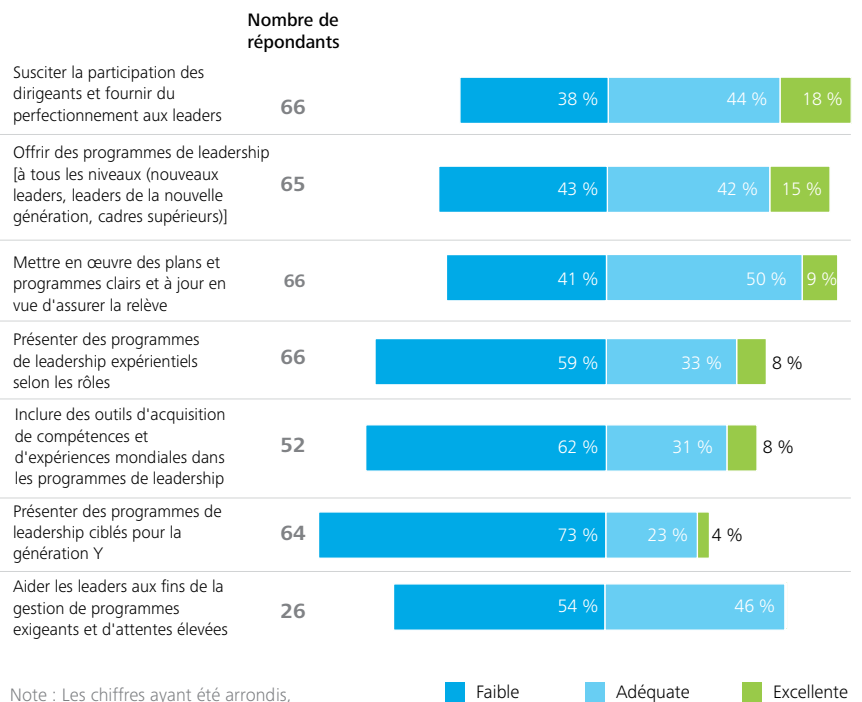
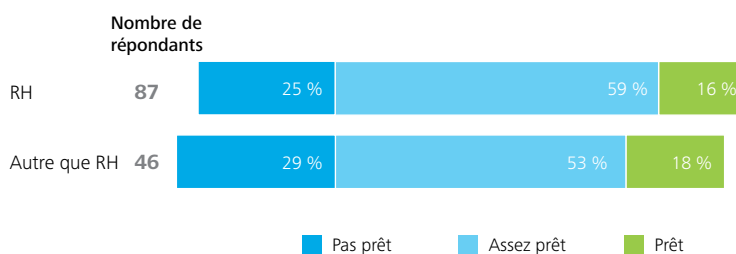


Figure 5. Niveau perçu de préparation pour relever le défi de la rétention et de la mobilisation



Les compétences de la main-d'œuvre se classent au troisième rang des défis importants à relever pour exactement la moitié des répondants canadiens, quant à ceux des domaines autres que les RH, ils sont beaucoup moins certains que leur entreprise est prête à agir à cet égard (figure 6). La rareté et la distribution inégale des talents dans la main-d'œuvre mondiale créent un manque de compétences dans les organisations, et cette situation demandera que les RH cherchent de nouvelles manières de trouver et de mobiliser des talents. Cela engendre le quatrième grand défi qui se pose aux entreprises canadiennes (le cinquième à l'échelle mondiale) : l'acquisition de talents et l'accès (45 % des Canadiens, 47 % des Américains). Les sociétés ne peuvent pas se permettre de continuer à puiser aux mêmes sources année après année. Pour éviter la stagnation, elles devront appliquer de nouvelles stratégies de repérage des talents comme l'externalisation ouverte et le recours aux ressources d'urgence, ou même emprunter de telles ressources à des conseillers, des fournisseurs du secteur ou des pigistes.

D'après 42 % des dirigeants d'entreprise et des RH, l'adaptation des programmes d'apprentissage et de perfectionnement est la dernière des cinq grandes tendances qui influent sur le processus décisionnel relatif au capital humain au Canada. (Se reporter à la figure 7 pour les résultats quant niveau perçu de préparation pour relever ce défi.) Les méthodes de formation traditionnelles ne peuvent plus être considérées comme des modes de prestation efficaces pour les travailleurs qui entrent sur le marché du travail, car nombre de jeunes adultes ont l'habitude d'utiliser des outils et des méthodes d'apprentissage émergents comme la formation mobile, l'apprentissage Web et la ludification. Pour répondre aux besoins des quatre générations formant actuellement la main-d'œuvre, les modes d'apprentissage doivent être mixtes.



Figure 6. Niveau perçu de préparation pour relever le défi des compétences de la main-d'œuvre

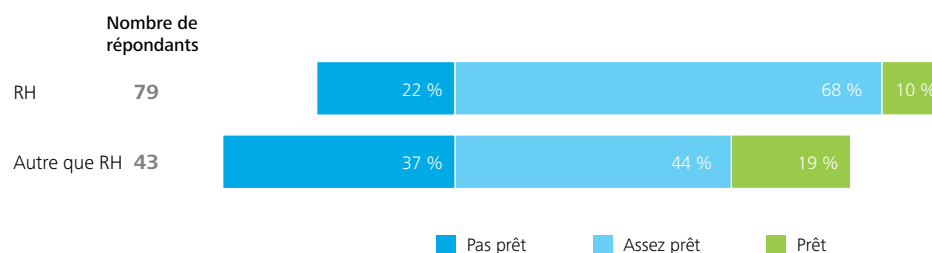
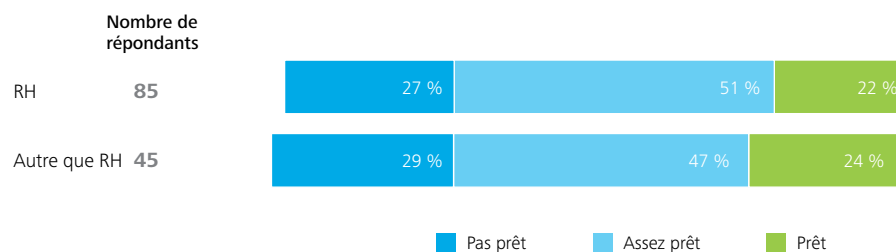
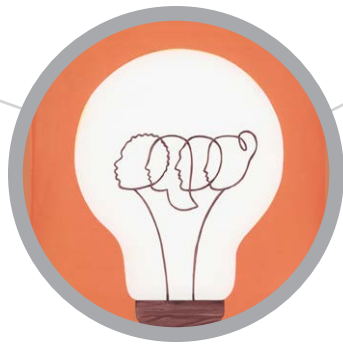


Figure 7. Niveau perçu de préparation pour relever le défi de la création de programmes d'apprentissage et de perfectionnement







## Les RH sont-elles à l'heure d'un renouvellement?

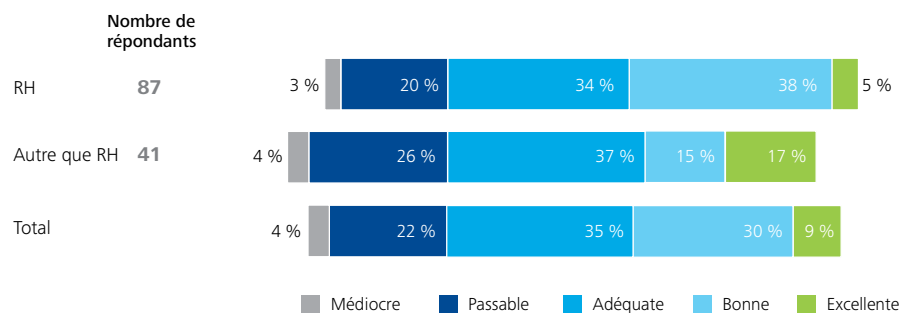
Plus de la moitié des dirigeants des RH et près de 70 % des dirigeants de secteurs autres que les RH ayant participé à notre enquête ont estimé que le rendement de leurs programmes de RH et de gestion des talents laisse à désirer (figure 8).

De surcroît, plus de 40 % des répondants provenant de secteurs autres que les RH pensent que les RH ne sont pas en mesure d'améliorer leur rendement en se perfectionnant et le quart des répondants du domaine des RH sont du même avis. Il n'est donc pas étonnant que 26 % des répondants canadiens estiment que le perfectionnement de la fonction RH est urgent et que 58 % y voient un enjeu important. Ce qui est le plus frappant est que les cinq plus grands défis qui se posent au Canada sont tous des problèmes opérationnels auxquels sont confrontés tous les leaders d'une organisation : existe-t-il une responsabilité

partagée et une capacité de tracer la voie future de l'entreprise? La gouvernance de votre organisation assure-t-elle une surveillance du risque?

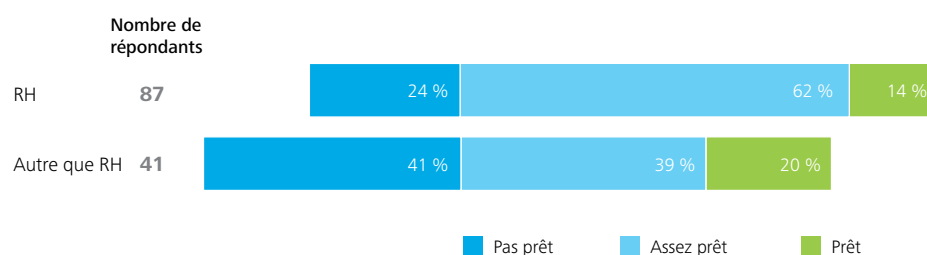
Ces résultats donnent à entendre que la confiance en l'aptitude des RH à soutenir l'organisation est extrêmement faible. Les leaders des RH doivent reconnaître et corriger promptement et ouvertement les lacunes de leurs capacités et de leur rendement pour regagner la confiance des dirigeants et rester compétents (figure 9).

Figure 8. Niveau perçu de l'aptitude générale des services des RH au Canada



Note : Les chiffres ayant été arrondis, le total des pourcentages peut ne pas correspondre à 100.

Figure 9. Faible confiance en l'aptitude des RH de corriger les lacunes de leurs capacités et de leur rendement







## La voie de l'avenir

Il est essentiel d'établir des priorités. Les organisations les plus dynamiques cherchent des manières de concevoir et de mettre en œuvre un programme de développement du leadership efficace, en tenant compte de leurs objectifs opérationnels particuliers et de leurs besoins. Elles se posent les questions suivantes : dans quelle mesure avons-nous besoin de mieux harmoniser nos objectifs opérationnels aux objectifs professionnels, personnels et sociaux de nos employés? Dans quel nouvel endroit, et peut-être original, pouvons-nous trouver les talents? Pouvons-nous nous permettre de ne pas investir dans la formation assistée au moyen d'outils technologiques? Comment pouvons-nous créer une image de marque attrayante pour nos clients et nos employés?

La tâche à accomplir est loin d'être impossible à réaliser, mais elle est impressionnante. Et elle est nécessaire : le statu quo aurait des conséquences qui finiraient par entraver la capacité de livrer concurrence et de prendre de l'expansion. Impossible de ne rien faire : il est temps de se mettre à jour et de transformer les RH afin qu'elles puissent efficacement, et profitablement, mobiliser et diriger la main-d'œuvre du 21<sup>e</sup> siècle.

## Personnes-ressources

### Canada

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

### Atlantique

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

### Montréal

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

### Ontario

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

### Toronto

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

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

Jackie Scales  
+1 416 874 3234  
jscales@deloitte.ca

### Prairies

Lizanne Roziere  
+1 204 944 3612  
lroziere@deloitte.ca

### Alberta

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

Van Zorbas  
+1 403 503 1460  
vzorbas@deloitte.ca

### Colombie-Britannique

Andrew Pau  
+1 604 640 3295  
apau@deloitte.ca

## 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 2014 intitulé *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*. Ce dernier s'appuie sur une enquête mondiale détaillée menée auprès de plus de 2 500 dirigeants d'entreprise et cadres supérieurs des RH dans 94 pays. Le présent rapport examine les résultats obtenus au pays auprès de 133 répondants canadiens.

Pour en savoir plus, visitez

[deloitte.ca/tendancescapitalhumain2014](http://deloitte.ca/tendancescapitalhumain2014)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

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

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 14-2102T