



Turbulences dans la relation travailleur-employeur

Si nous ne sommes pas une famille, que sommes-nous?

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 [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Table des matières

Avant-propos : l'entreprise sociale mise à l'épreuve	2
Si nous ne sommes pas une famille, que sommes-nous?	3
Le travail soumis au jeu des tendances	8
La course à l'emploi	14
Le degré zéro du travail	20
La raison d'être, sans compromis	27
Choisir sa voie dans un monde incertain	33
Notes de fin	35

Avant-propos : l'entreprise sociale mise à l'épreuve

CES TROIS DERNIÈRES années, nous avons beaucoup parlé de l'évolution des organisations qui, d'entreprises purement commerciales sont devenues des entreprises sociales qui écoutent en investissant dans l'avenir du monde et en s'efforçant de le remodeler. L'expression entreprise sociale comme telle reflétait une nouvelle réalité : des organisations de plus en plus jugées en fonction des liens qu'elles entretiennent avec leurs travailleurs, leurs clients et leur communauté. De simple bonne idée au départ, ce concept s'est transformé en attente à l'endroit des organisations, et celles-ci doivent désormais générer non seulement des bénéfices pour leurs actionnaires, mais aussi améliorer le sort de leurs parties prenantes, à l'interne et à l'externe.

Nous n'avions cependant pas prévu que la pandémie mettrait autant à l'épreuve les liens entre les entreprises et un groupe particulier de parties prenantes : les travailleurs, ceux par qui tout passe. Au moment même où la santé publique, l'économie et les mouvements sociaux exigeaient des organisations qu'elles prennent des mesures décisives et conséquentes, leur adhésion aux principes de « l'entreprise sociale » a été mise à rude épreuve.

Certaines organisations ont adhéré avec enthousiasme à ces principes. L'entreprise Anheuser-Busch InBev a lancé au sein de son effectif un appel à l'action en créant un groupe de travail mondial sur le thème « Des idées pour le bien commun », dont l'objectif était de trouver et de mettre en œuvre des idées susceptibles d'aider les collectivités au sein desquelles elle exerçait ses activités¹. La NASA a quant à elle mis à contribution la force de frappe de son équipe d'ingénieurs. Ceux de son

laboratoire de propulsion par réaction ont répondu en concevant un ventilateur à haute pression à l'intention des patients atteints par le coronavirus. L'organisation s'est ensuite empressée de faire approuver son appareil par la FDA². Les sociétés Voya Financial et Savvi Financial ont uni leurs efforts pour venir en aide à leurs travailleurs en mettant au point un outil de planification à l'intention de ceux qui avaient été licenciés, mis à pied ou dont les heures de travail avaient été réduites à cause de la pandémie³.

L'histoire ne s'arrête toutefois pas là. Malgré ces exemples positifs d'entreprises sociales qui se sont démarquées pendant la pandémie de COVID-19, certains travailleurs ont remis en question la contribution des organisations. Selon le sondage mondial 2021 de Deloitte auprès des membres de la génération du millénaire, sept personnes sur dix pensent que les entreprises se concentrent uniquement sur leurs propres programmes sans se soucier du sort de la collectivité, et moins de la moitié (47 %) estiment que les actions de ces dernières ont un effet positif sur la société⁴.

L'avenir est peut-être incertain, mais il n'a jamais été si clair que le destin de l'entreprise sociale est inextricablement lié à celui des personnes qui travaillent pour elle. Comme les organisations reconnaissent maintenant que la nature de leurs liens avec leurs travailleurs est au cœur de leur succès, elles doivent de toute urgence déployer des efforts délibérés afin de gérer ces liens. La compréhension des multiples interactions entre travailleurs et employeurs est essentielle pour les leaders qui souhaitent mobiliser le potentiel de leur effectif et prospérer face à un avenir incertain.

Si nous ne sommes pas une famille, que sommes-nous?

« Shopify, comme toute autre société à but lucratif, n'est pas une famille. Cette idée même est ridicule. Les gens naissent au sein d'une famille qu'ils ne choisissent pas et qui ne peut les renier. Si l'entreprise est considérée comme "une famille", il devient alors extrêmement difficile de se défaire d'un employé dont le rendement est insatisfaisant. Shopify est une équipe, pas une famille. »

— P Tobias Lütke, CEO, Shopify

Shopify a rappelé à ses travailleurs qu'elle était une entreprise, pas une famille⁵. Basecamp a interdit les discussions de nature sociale ou politique au travail⁶. Fujitsu a mis en place des mesures pour mettre fin à la pratique du « travail en solo »⁷. Goldman Sachs a été durement critiquée parce qu'elle imposait à ses travailleurs des semaines de travail de 100 heures⁸. Et Danone s'est donné comme objectif de devenir la plus grande société certifiée « B-Corp » du monde. Peu importe votre conception de la relation travailleur-employeur, celle-ci est actuellement soumise à des tensions et est en pleine évolution.

La forme qu'elle est appelée à prendre reste cependant nébuleuse. Quelles seront les conséquences sur la relation travailleur-employeur des besoins divergents des uns et des autres? Les organisations continueront-elles à jouer leur rôle d'entreprise sociale? La confiance des travailleurs dans l'entreprise demeurera-t-elle inébranlable ou ceux-ci se mettront-ils plutôt en quête de leadership à l'extérieur des murs de leur organisation? Le présent rapport spécial explore un ensemble de réponses possibles à la question centrale suivante : *comment la relation travailleur-employeur peut-elle évoluer pour être à la hauteur des défis et des possibilités d'un monde post-pandémique?*

Dans un monde qui se caractérise par l'incertitude, nous avons eu recours à la méthodologie de la planification de scénarios pour analyser l'avenir possible de la relation travailleur-employeur, en nous efforçant de remettre en question les idées reçues, d'approfondir notre réflexion, d'élargir nos horizons et de tracer une nouvelle voie. Les vues exprimées dans les pages qui suivent s'appuient sur notre méthodologie de planification des scénarios, auxquelles se greffent les résultats d'une combinaison de sondages effectués sur les médias sociaux, de sondages en direct, de groupes de discussion menés sur une plateforme d'intelligence artificielle et d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises et de ressources humaines de tous les secteurs, et avec des travailleurs du monde entier.

COVID-19 : un test pour la relation travailleur-employeur

La pandémie a tendu la relation travailleur-employeur et éprouvé sa résistance. Les employeurs ont dû soutenir dans une mesure sans précédent la santé, les moyens d'existence et la dignité des travailleurs. Le succès (et parfois, l'échec) de leurs efforts a fait l'objet d'une attention inédite. Il s'ensuit que des événements qui se

seraient normalement étalés sur de nombreuses années ont été condensés en quelques mois seulement. Cette pression a été dans certains cas très bénéfique. Les travailleurs ont relevé les défis de la pandémie avec une résilience et une capacité d'adaptation remarquables et, avec l'aide de leurs employeurs, ils ont obtenu des résultats novateurs qui, autrement, auraient exigé des années de travail. De nombreuses questions persistent cependant, à savoir si les organisations ont apporté à leurs travailleurs une aide et une protection à la hauteur. Des reproches n'ont en effet pas tardé à leur être adressés pour les lacunes dans la protection de certains segments de la main-d'œuvre touchés de plus près par la crise sanitaire et par les problèmes financiers qu'elle a causés. Nous songeons notamment aux jeunes travailleurs, qui ont été les plus exposés au chômage ou au sous-emploi⁹; aux groupes minoritaires, dont la participation à la main-d'œuvre active a fortement chuté; et aux femmes, qui avaient 19 % plus de chances de perdre leur emploi que les hommes¹⁰. Les entreprises ont aussi été confrontées au ressac du rôle qu'elles ont joué dans la mise en place de conditions de travail à haute pression. Dans une étude mondiale menée en février 2021 par la Harvard Business Review, 89 % des travailleurs ont indiqué que leurs conditions de travail s'étaient détériorées, 85 % ont mentionné que leur bien être avait diminué et 56 % jugent que leur emploi est devenu plus exigeant¹¹. Qu'une telle situation pousse à la réflexion n'est donc pas si étonnant. En ce moment, les travailleurs remettent tout en cause, à commencer par leur employeur (40 % des travailleurs dans le monde songent actuellement à changer d'emploi¹²), et souhaiteraient que celui-ci soutienne davantage leurs buts et leurs valeurs. Les organisations s'interrogent elles aussi sur leur rôle au sein de la société et sur la relation qu'elles entretiennent avec leurs travailleurs. Certaines préconisent un rapprochement, d'autres préfèrent garder leurs distances.

Par ailleurs, s'il est vrai que la relation travailleur-employeur préoccupe autant les travailleurs que les dirigeants, les uns et les autres n'entrevoient pas nécessairement son évolution de la même manière. En effet, 63 % des travailleurs que nous avons sondés dans l'étude préparatoire au présent rapport spécial jugent que la relation avec leur employeur restera

inchangée ou se consolidera", tandis que 86 % des dirigeants pensent au contraire que les travailleurs seront de plus en plus indépendants et que leur influence sur les décisions de leur employeur augmentera.

L'offre de talents et l'incidence des mesures gouvernementales : des facteurs clés de la relation travailleur-employeur

Pour comprendre l'évolution possible de la relation travailleur-employeur, il faut d'abord définir les facteurs qui influenceront sur celle-ci. Nous avons créé des groupes de discussion afin d'obtenir le point de vue des dirigeants sur la nature possible de ces facteurs. Il a notamment été question dans ces discussions de la croissance économique, de l'utilisation de la technologie, des catastrophes inopinées, des changements climatiques, des fractures sociales et de l'influence possible de ces facteurs sur l'éducation, la richesse et la santé, entre autres. Selon notre étude, deux facteurs, plus que tous les autres, se sont démarqués comme les plus susceptibles d'influer sur l'avenir de la relation travailleur-employeur : *l'offre de talents et l'incidence des mesures gouvernementales*.

Offre de talents : en quoi la disponibilité de talents influera-t-elle sur la manière dont les travailleurs cherchent un emploi et dont les organisations engagent et conservent les talents? L'incidence la plus évidente de l'offre de talents se situe dans les gestes que pourraient poser les entreprises et les travailleurs selon la difficulté, d'une part, de trouver un emploi ou, d'autre part, de recruter une main-d'œuvre possédant les compétences recherchées. L'offre de talents pourrait notamment influencer sur la probabilité que les organisations investissent dans l'actualisation des compétences de la main-d'œuvre, sur le désir des travailleurs de changer d'employeur ou de carrière, sur l'utilisation que feront les organisations de la main-d'œuvre non conventionnelle pour obtenir les compétences et les capacités dont elles ont besoin, et sur le recours à la technologie pour remplacer une partie de la main-d'œuvre, pour la compléter ou pour collaborer avec elle.

L'offre de talents est un enjeu majeur qui ne cesse de gagner en importance. La pandémie a exacerbé les disparités régionales sur le plan de la numérisation, de l'éducation et des compétences, d'où une tension accrue sur l'offre de talents et sur les tendances connexes. Ainsi, 80 % des pertes d'emplois en 2020 appartenaient au quartile des emplois les moins bien rémunérés, et un bon nombre de ceux-ci, aux secteurs les plus durement touchés par la pandémie : loisirs et hébergement, secteur public et éducation¹³. Dans une étude récente, on estime qu'à l'échelle mondiale, 100 millions de travailleurs faiblement rémunérés devront se trouver un nouvel emploi d'ici 2030¹⁴. Par ailleurs, la demande de travailleurs qualifiés explose, et sept employeurs sur dix dans le monde disent éprouver de la difficulté à trouver des travailleurs possédant la bonne combinaison de compétences techniques et de qualités humaines¹⁵.

Incidence des mesures gouvernementales : en quoi les mesures gouvernementales influenceront-elles sur les rôles des travailleurs et des employeurs au sein du nouveau monde du travail ?

Dans les études que nous avons menées pour étayer le présent rapport spécial, la réglementation a été citée comme le facteur externe influant le plus sur la prospérité future d'une organisation et de sa main-d'œuvre. La nature, la constance, la rapidité et l'efficacité des mesures gouvernementales pourraient toutes influencer sur la relation travailleur-employeur. Par exemple, l'efficacité de l'État à amener des changements sociaux, notamment au moyen de politiques sur la représentation ou la protection des travailleurs, ou de mesures prises pour s'attaquer à certains problèmes comme les changements climatiques ou l'injustice sociale, pourrait modifier les attentes des travailleurs en ce qui a trait aux mesures prises par leurs employeurs afin de s'attaquer à ces enjeux publics. Les politiques publiques et la réglementation ayant pour objet de protéger les emplois et les salaires, de renforcer le filet de protection sociale, de bonifier les avantages sociaux, de faciliter l'accès à l'éducation, ou d'investir dans l'actualisation des compétences pourraient réduire la dépendance des travailleurs à l'endroit de leur employeur. Les politiques publiques qui restreignent les actions des organisations ou qui leur imposent un carcan additionnel dans leurs efforts pour créer du travail dans de nouvelles régions,

pour recruter des talents à l'étranger, ou pour utiliser une main-d'œuvre non conventionnelle pourraient aussi influencer sur la planification des effectifs et sur les stratégies de recrutement de talents.

Dans le présent rapport, nous nous appuyons sur ces deux facteurs (l'offre de talents et l'incidence des mesures gouvernementales) pour analyser quatre scénarios, chacun représentant une possible évolution du monde du travail et de la relation travailleur employeur.

- **Le travail soumis au jeu des tendances :**

Les employeurs cherchent constamment à comprendre les sentiments des travailleurs, les gestes de leurs concurrents et la dynamique du marché. La relation travailleur-employeur est RÉACTIVE : les employeurs se sentent tenus de réagir instantanément aux préférences exprimées par les travailleurs et aux gestes posés par les concurrents, sans s'appuyer sur une stratégie de main-d'œuvre durable.

- **La course à l'emploi :** Les travailleurs s'arrachent les rares emplois disponibles parce qu'il y a une offre excédentaire de talents. Cette relation travailleur-employeur est IMPERSONNELLE : les employeurs considèrent les travailleurs comme interchangeable et facilement remplaçables, et les travailleurs sont davantage préoccupés par leur quête d'un emploi que par la qualité de leur relation avec leur employeur.

- **Le degré zéro du travail :** Travailleurs et employeurs voient leur responsabilité organisationnelle et leur épanouissement personnel et social comme deux univers complètement distincts. La relation travailleur-employeur est PROFESSIONNELLE : chaque partie dépend de l'autre pour combler ses besoins, mais les deux parties conviennent que les travailleurs doivent, dans une large mesure, trouver un sens et une raison d'être à l'extérieur du cadre professionnel.

- **La raison d'être, sans compromis :** La raison d'être devient la force dominante de la relation travailleur-employeur. Leur relation est

FIGURE 1

Quatre scénarios d'avenir de la relation travailleur-employeur



Source : analyse de Deloitte.

COMMUNAUTAIRE : tant les travailleurs que les employeurs considèrent que la base de leur relation réside dans une raison d'être partagée, et jugent que c'est le lien le plus important qui les unit.

Ces quatre scénarios d'avenir ont été établis à titre illustratif et ne reflètent pas toutes les situations possibles. Selon les choix qui seront faits par les travailleurs et les employeurs, l'issue de chaque scénario peut être positive ou négative. Les organisations adopteront probablement une combinaison de ces scénarios, qui fluctuera selon les besoins et attentes de la main-d'œuvre, le secteur d'activité de chaque organisation, la région où elle se trouve, et la collectivité où elle exerce ses activités. Dans le monde de plus en plus complexe où nous évoluons, il faut délaissier les « solutions universelles » pour s'en remettre plutôt à une approche et une compréhension plus nuancées.

Choisir sa voie

Le texte qui suit explore chacun des futurs possibles décrits dans les scénarios, et fait état des risques liés aux pressions inhérentes à chacun. Pour chaque avenir possible, nous présentons une réaction instinctive, soit la voie que la plupart des organisations choisiraient d'emblée si elles étaient confrontées à la dynamique et aux conditions de ce scénario. Mais cette réaction instinctive n'est justement qu'une réaction instinctive, pas une stratégie réfléchie.

On peut substituer à la réaction instinctive une solution qui visera à assurer la survie de l'organisation, c'est-à-dire une solution qui tient compte des éléments fondamentaux indispensables à la prospérité de l'employeur. Les entreprises qui font le choix de la survie surnageront en misant sur des stratégies à court terme qui leur permettront de se maintenir en attendant (ou en espérant) que le monde revienne à la « normale »

et que les pressions externes se dissipent. Si, à brève échéance, les stratégies de survie ont leur importance, elles ne procurent pas à une organisation les outils nécessaires pour tracer sa propre destinée et connaître le succès à long terme.

Pour passer du mode survie au mode prospérité, il faut reconnaître que les perturbations seront constantes et non épisodiques, et les utiliser sciemment comme autant de catalyseurs pour propulser l'organisation vers l'avant. Ce sont 15 % des 3 630 dirigeants sondés dans le cadre de notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2021 qui ont indiqué que leur entreprise était très bien préparée face à la COVID-19 et qu'ils étaient déjà en mode prospérité¹⁶. Ce facteur peut être particulièrement important au moment où les organisations envisagent l'avenir de leur relation avec leurs travailleurs, puisque celles qui ont adopté cet état d'esprit étaient trois fois plus susceptibles que leurs pairs de mettre les qualités humaines de l'avant, en misant sur la capacité

d'adaptation des travailleurs et sur leur mobilité afin d'évoluer dans un monde agité par des turbulences.

Dans ces scénarios de futur possible, vous apprendrez comment les entreprises peuvent adopter avec plus de conviction des idées et des pratiques en apparence non conventionnelles ou ambitieuses, mais peut-être essentielles à l'intégration d'une raison d'être et d'un sens qui mobiliseront le potentiel de leur main-d'œuvre, puis leur ouvriront la voie à de nouvelles perspectives. Au fil de la lecture, évitez de conclure qu'au cours des années à venir, les changements que vous aviez déjà prévus ou que vous jugiez inévitables s'accéléreront. Tentez plutôt d'imaginer quelles autres tangentes le changement pourrait prendre, et de découvrir comment saisir les possibilités et relever les défis qui pourraient alors émerger. Comme l'a si bien dit Peter Drucker : « En période de turbulences, le plus grand danger ne réside pas dans les turbulences comme telles, mais plutôt dans le fait d'y réagir en appliquant une logique révolue. »



Le travail soumis au jeu des tendances

DANS CE SCÉNARIO, LES EMPLOYEURS CHERCHENT CONSTAMMENT À COMPRENDRE LES SENTIMENTS DES TRAVAILLEURS, LES GESTES DE LEURS CONCURRENTS ET LA DYNAMIQUE DU MARCHÉ. **La relation travailleur-employeur est RÉACTIVE : les employeurs se sentent tenus de réagir instantanément aux préférences exprimées par les travailleurs et aux gestes posés par les concurrents, sans s'appuyer sur une stratégie de main-d'œuvre durable.**

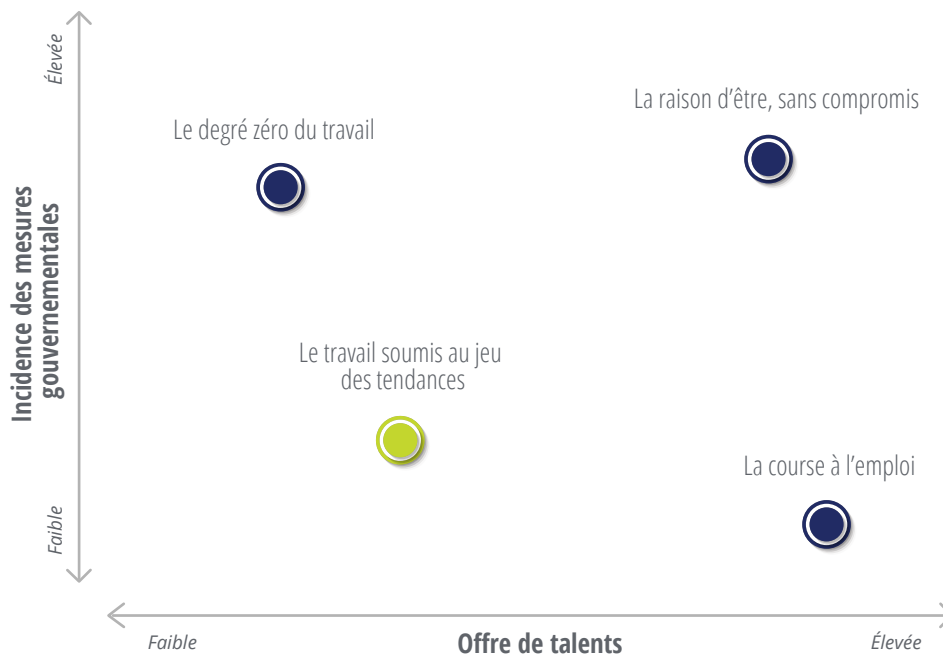
Dans ce contexte, tout est transitoire et en constante évolution, tel un univers semblable à celui de la mode, où chaque marque présente ses nouvelles collections en suivant le cycle des saisons, de la conception à la vente au détail, afin de retenir l'attention des consommateurs et de susciter chez eux un désir. Ce cycle s'autoperpétue et les tendances les plus récentes se substituent aux stratégies établies. Ici, même les positions de l'employeur sur les enjeux sociaux servent surtout à attirer des travailleurs, à les garder et à les motiver. L'employeur fait alors sien

une raison d'être qui correspond aux tendances du moment dans un effort pour maintenir la mobilisation de son effectif.

Conditions susceptibles de conduire à un monde du travail « soumis au jeu des tendances »

Il est plus probable que ce scénario émerge dans un contexte où à la fois l'offre de talents et l'incidence des mesures gouvernementales seraient faibles.

Lorsque l'offre de talents est faible, le marché favorise les travailleurs et, à plus forte raison, les travailleurs qualifiés. Ceux-ci peuvent alors choisir leur employeur en fonction des conditions offertes, selon qu'elles correspondent ou non à leurs désirs immédiats. Dans ce contexte, les employeurs suivent de près l'évolution des préférences de la main-d'œuvre ainsi que les mesures mises de l'avant par leurs concurrents en vue de rivaliser pour susciter l'attention et l'approbation des travailleurs.



Source : analyse de Deloitte.

Cette situation est en fait le reflet exact inversé du scénario de la « course à l'emploi », où les travailleurs se livrent concurrence pour obtenir l'attention et l'approbation des employeurs.

La pénurie de talents est déjà une réalité dans de nombreux secteurs de l'économie et dans plusieurs régions du monde. Selon une analyse de Korn Ferry, il y aura d'ici 2030 un déficit mondial de talents de l'ordre de 85,2 millions de travailleurs, ce qui générera des pénuries de compétences susceptibles d'engendrer des pertes potentielles de 8,452 billions de dollars américains en revenus annuels non réalisés¹⁷. Plusieurs entreprises, grandes et petites, peinent à trouver les travailleurs dont elles ont besoin dans le contexte de la fulgurante reprise économique post-pandémie¹⁸. Selon une étude japonaise récente, 79 % des organisations de ce pays sont préoccupées par la pénurie de talents¹⁹. Aux États-Unis, on recensait, en mars 2021, 8,1 millions de postes vacants, un sommet record. En outre, l'étude démontre que le nombre de travailleurs disponibles par

poste vacant se situe actuellement à la moitié de la moyenne historique sur 20 ans, d'où une aggravation du problème²⁰.

La prise de mesures gouvernementales à faible incidence peut aussi favoriser la création de conditions propices à la matérialisation de ce scénario. Lorsque l'État n'offre pas aux travailleurs le soutien dont ils estiment avoir besoin, comme l'accès à des soins de santé, à des mécanismes de protection sur les lieux de travail et à des possibilités d'actualisation de leurs compétences, les travailleurs cherchent à obtenir ce soutien auprès de leur employeur. Et comme, dans ce scénario, ils ont l'avantage, ils sont en position d'exiger ce soutien.

Nous considérons que le scénario du travail « soumis au jeu des tendances » est le plus probable en 2021 et en 2022, surtout dans le contexte du vif débat qui entoure la réouverture des lieux de travail. Par exemple, Amazon qui, après avoir initialement indiqué qu'elle exigerait de ses travailleurs qu'ils réintègrent « les bureaux » dès que

**SIGNES QUE NOUS NOUS DIRIGEONS
PEUT-ÊTRE VERS UN MONDE DU TRAVAIL
« SOUMIS AU JEU DES TENDANCES »**

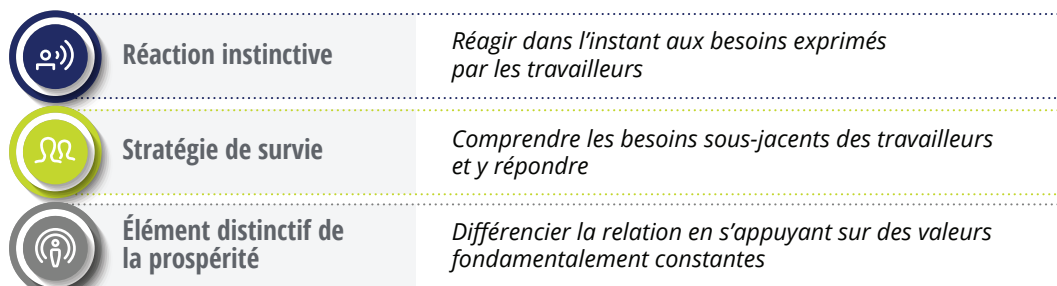
- Les employeurs ont de plus en plus recours à des sondages et à d'autres outils similaires pour se mettre à l'écoute de leurs employés.
- Les employeurs déploient de plus en plus d'efforts pour se comparer à leurs concurrents, et à des points de référence sectoriels, afin d'ajuster leurs pratiques.
- Des programmes et des politiques destinés aux travailleurs sont constamment lancés ou modifiés.
- Les mesures incitatives destinées aux travailleurs se multiplient.
- L'engagement social des employeurs atteint de nouveaux sommets.

la pandémie serait finie, a maintenant changé son fusil d'épaule et permettra donc à la plupart de ses employés de bureau de continuer de travailler à distance deux jours par semaine. Ce virage reflète probablement le désir de souplesse des travailleurs qui est devenu « un enjeu déterminant dans le secteur des technologies, où la concurrence pour le talent est plus féroce que jamais²¹ ».

Dans un article paru récemment dans le *New York Times*, on soulignait à ce sujet que « pour la première fois depuis une génération, les travailleurs semblent avoir l'avantage²² ».

FIGURE 2

Choix permettant de naviguer dans un scénario de travail « soumis au jeu des tendances »



Source : analyse de Deloitte.

Naviguer dans l'avenir du monde du travail « soumis au jeu des tendances »

LA RÉACTION INSTINCTIVE

La réaction instinctive dans un futur où le travail est « soumis au jeu des tendances » consiste pour les organisations à se montrer en permanence très réceptives aux besoins des travailleurs, et à y réagir rapidement. Cette approche peut cependant inciter les employeurs à substituer à tort la rapidité d'action à la véritable relation avec leurs travailleurs. Une relation à long terme productive entre travailleurs et employeurs doit reposer sur des bases plus solides que la seule capacité de réagir promptement aux voix les plus affirmées du moment. Les solutions temporaires adoptées peuvent engendrer plusieurs risques. Voici quelques exemples :

- **On peut délaissier la proie pour l'ombre.** En réagissant trop vite aux sentiments manifestés par les travailleurs, les employeurs se privent parfois d'une analyse des causes profondes qui expliquent les sentiments et les besoins exprimés par ces derniers. Par exemple, si les employeurs utilisent le sens et la raison d'être comme des outils de recrutement et de rétention du personnel, ils peuvent en venir à négliger ce que les travailleurs souhaitent vraiment, en l'occurrence la constance et un engagement plus soutenu. Ils peuvent aussi rater des occasions d'utiliser la raison d'être pour cultiver le sentiment d'appartenance de leur main-d'œuvre et, par conséquent, d'améliorer le rendement.

EXEMPLE CONCRET : LES TABLES DE PING-PONG

Ces dernières années, il est devenu très populaire d'installer des tables de ping-pong sur les lieux de travail, dans l'espoir de créer une culture de travail axée sur le plaisir. Pourtant, au point culminant de cette tendance, moins du quart des milléniaux accordaient de l'importance à un environnement de travail informel au moment d'accepter un emploi. Ils privilégiaient plutôt d'autres facteurs comme la possibilité d'apprendre et de croître, la qualité de leur gestionnaire ou des dirigeants de l'organisation, et leur propre intérêt pour ce genre de travail²³.

- **La diversité des voix est diluée.** Les employeurs qui privilégient la rapidité de réaction ne prennent pas toujours le temps d'examiner si la manière dont ils collectent et interprètent leurs données favorise la mise en place d'un environnement équitable. De nombreuses personnes entretiennent des préjugés inconscients qui renforcent des valeurs sociales dominantes, mais discriminatoires, ce qui peut avoir une incidence sur la façon dont elles élaborent et appliquent les stratégies organisationnelles relatives à la main-d'œuvre. Au sein de plusieurs entreprises, les personnes issues de la diversité sont d'entrée de jeu sous-représentées. Les efforts déployés pour être à leur écoute ne permettent pas toujours d'entendre leur point de vue. Et même lorsque les employeurs réussissent à éviter ce piège, les points de vue des personnes issues de la diversité sont parfois négligés, parce qu'ils s'écartent systématiquement des points de vue majoritaires et sont donc perçus comme des aberrations statistiques.
- **La concurrence peut tuer la différenciation.** Les organisations qui s'efforcent sans cesse d'offrir des conditions équivalentes ou supérieures à celles de leurs concurrents peuvent finir par simplement imiter les autres et s'engager ainsi dans une course vers la moyenne ou, encore pire, vers la médiocrité. Si chaque employeur fait une offre comparable à celle de ses concurrents afin d'attirer des travailleurs, son offre n'aura aucun élément distinctif. La loyauté de ses travailleurs peut alors se dissoudre lorsqu'ils se font proposer une rémunération, une formation ou des incitations supérieures.
- **Lorsque l'écoute est vue comme de la surveillance.** Le recours à la technologie pour soutenir les efforts déployés afin de comprendre la main-d'œuvre peut empiéter sur la surveillance des travailleurs, ce qui crée un risque sur le plan de la protection des renseignements personnels. Il est possible que la pandémie ait aggravé ce risque en accélérant l'adoption par les employeurs d'outils d'écoute et de suivi. Lors de cette période, plus d'une entreprise sur quatre s'est en effet procuré de nouvelles technologies pour assurer un suivi passif sur la prestation de ses travailleurs²⁴, et 95 % des dirigeants des TI ont accru la fréquence à laquelle ils écoutent leurs travailleurs depuis que la pandémie de COVID-19 s'est déclarée²⁵.
- **Approfondir leurs analyses.** Ils devront poser des questions plus nuancées sur des thèmes plus fondamentaux aux yeux de la main-d'œuvre que ses simples désirs du moment. Dans notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2020, nous discutons de l'importance pour les organisations de poser des questions plus réfléchies afin d'obtenir de meilleurs résultats. Elles doivent par exemple s'efforcer de savoir pourquoi des travailleurs souhaitent partir, plutôt que de simplement demander qui pourrait partir; de comprendre l'influence des personnes issues de la diversité au sein de l'entreprise, plutôt que de purement figurer si leur effectif est diversifié; d'établir comment sont traités

LA STRATÉGIE DE SURVIE

Dans le contexte du travail « soumis au jeu des tendances », les employeurs ne pourront pas se contenter de réagir aux événements pour acquérir un avantage concurrentiel. Leur survie exigera qu'ils se dotent d'une capacité de réflexion, qu'ils privilégient l'action et qu'ils soient sélectifs. Voici quelques moyens d'y arriver :

tous les travailleurs de l'écosystème organisationnel, et pas seulement les employés à temps plein²⁶.

- **Joindre le geste à la parole.** Dans un avenir où le travail sera « soumis au jeu des tendances », les travailleurs voudront que leur employeur tienne ses

EXEMPLE CONCRET : AGENTIVITÉ POUR LES TRAVAILLEURS GRÂCE À UN MARCHÉ INTERNE DE L'EMPLOI

Lorsqu'elle a constaté que presque la moitié de ses employés démissionnaires étaient partis à cause de la rareté des possibilités d'avancement, la société Schneider Electric a décidé de créer un marché interne de l'emploi. Cet outil n'est pas utilisé pour imposer des cheminements de carrière, mais plutôt pour permettre aux employés de prendre l'initiative et d'assumer la responsabilité de leur propre évolution.

Comme le souligne Andrew Saidy, vice-président, Numérisation des talents, valorisation de la marque d'employeur et relations avec les universités de Schneider, « Nous avons toujours dit à nos employés que la gestion de leur propre carrière leur appartenait, qu'ils étaient assis dans le siège du conducteur²⁹ ». En plus de favoriser l'actualisation ou l'accroissement des compétences des employés, la plateforme de l'entreprise, fondée sur l'IA, oriente les travailleurs vers les projets qui correspondent le mieux à leurs propres buts et objectifs³⁰.

engagements, qu'il ne se contente pas de vaines paroles. Selon un sondage mené en juin 2021 auprès de travailleurs américains, 55 % des répondants jugent que leurs dirigeants parlent beaucoup de justice raciale ou écrivent sur la question, mais prennent peu de mesures concrètes²⁷. Les leaders devraient être prêts à mettre en valeur les gestes posés par l'organisation dans les domaines où des changements ont été annoncés, puis à communiquer

clairement les priorités de l'organisation et les mesures prises pour y donner suite. Ce facteur pourrait représenter un défi important pour bien des entreprises, puisque 80 % des participants à nos groupes de discussion composés de dirigeants ont indiqué que le degré de préparation des leaders sera le principal obstacle interne empêchant l'application des stratégies d'avenir.

- **Concentrer le pouvoir d'agir là où cela compte le plus.** La plupart des travailleurs souhaitent avoir le pouvoir d'agir dans les domaines qui comptent le plus : leur travail et leur avancement. En offrant de la mobilité à l'interne par la création d'un « marché des possibilités d'emploi », les employeurs peuvent répondre à l'appétit d'autonomie des travailleurs en les plaçant eux-mêmes aux commandes de leur propre carrière. Comme les auteurs de l'étude sur l'avenir de la main-d'œuvre Deloitte Mit de 2020 l'ont constaté : « Un des principaux points à retenir de l'étude pour les dirigeants est que la création d'un marché de l'emploi exige et suscite à la fois de l'agentivité (la capacité perçue de décider de son propre avenir), en plus d'inverser de manière fondamentale la proverbiale question de la gestion des meilleurs talents et de l'effectif²⁸ ».

L'ÉLÉMENT DISTINCTIF DE LA PROSPÉRITÉ

S'il est nécessaire d'être attentif et sélectif pour répondre aux besoins des travailleurs, ces qualités ne suffisent pas à assurer à elles seules la prospérité de l'organisation. Les employeurs doivent plutôt créer une relation travailleur-employeur durable et distinctive, s'appuyant sur un ensemble d'idéaux fondamentaux qui comptent autant pour le travailleur que pour l'employeur. Une relation durable survivra aux changements passagers de sentiment des travailleurs et à l'évolution des conditions sur le marché. Elle changera avec le temps, mais s'appuiera sur des valeurs fondamentales constantes. Une relation distinctive est spécialement conçue pour conserver son attrait auprès des travailleurs les plus indispensables à l'entreprise, sans égard à ce que font les concurrents.

La société Waste Management est un bon exemple d'organisation qui a pris en compte avec succès l'éventail plus large des besoins de ses travailleurs. Elle l'a récemment démontré dans une question d'une importance constante pour les travailleurs : leur capacité financière de faire des études supérieures. Après avoir entendu de la bouche de ses employés à quel point le coût des études représentait pour eux un fardeau, Waste Management a lancé en avril 2021 le programme d'éducation et d'actualisation des compétences « Your Tomorrow », offert en partenariat avec Guild Education. D'une part, le programme offre aux quelque 36 000 employés américains de l'entreprise un financement complet à plus de 170 programmes de formation, y compris des cours d'enseignement supérieur de premier, de deuxième et de troisième cycle, des cours de certificat à court terme en technologie et en affaires, et des cours visant l'obtention d'un diplôme d'études secondaires³¹. D'autre part, l'entreprise prévoit étendre ce programme aux quelque 34 000 personnes à charge admissibles aux avantages sociaux de ses employés, notamment leurs enfants et conjoints. Comme Tamla Oates-Forney, chef des ressources humaines pour Waste Management, l'a déclaré : « En tant qu'entreprise, nous n'avons pas tardé à comprendre que l'élargissement du programme "Your Tomorrow" aux familles et aux employés serait un élément distinctif majeur pour nous ». Cet engagement à l'endroit des travailleurs fait maintenant partie intégrante du style de l'organisation³².

Les avantages sociaux, les politiques et les programmes ne sont qu'un des aspects sur lesquels repose une relation durable et distinctive. Une relation de cette nature ne repose pas uniquement sur la satisfaction des besoins des travailleurs, mais sur l'ensemble de l'expérience de la main-d'œuvre. Tout est inclus : le bien-être, la croissance

« La mode, c'est ce que vous proposent les grands couturiers quatre fois par année. Le style, c'est ce que vous choisissez d'être. »

— *Lauren Hutton, comédienne*

personnelle et professionnelle des employés, ainsi que le caractère enrichissant du travail. La relation ne peut pas non plus être unilatérale. Pour soigner l'ensemble de l'expérience de travail, l'employeur doit entretenir une conversation constante avec ses travailleurs, pour savoir ce qui compte pour eux et pourquoi. L'important est de convaincre les travailleurs de participer au dialogue afin que l'employeur comprenne leurs motivations véritables, et que les travailleurs aient une tribune où exprimer franchement leurs valeurs profondes.



Dans un avenir où le travail sera « soumis au jeu des tendances », les pressions pour réagir et suivre le courant seront fortes, et les organisations pourraient en venir à tourner en rond dans leurs efforts afin de répondre instinctivement aux demandes et aux désirs des travailleurs. Pour échapper à ce cycle, il faut faire des choix réfléchis d'investissement dans la valorisation de sa marque, puis créer une relation durable et distinctive ancrée dans des idéaux uniformes et partagés. L'employeur devient alors le créateur de tendances dans un univers d'adeptes de la mode. Comme la comédienne Lauren Hutton l'a fait observer : « La mode, c'est ce que vous proposent les grands couturiers quatre fois par année. Le style, c'est ce que vous choisissez d'être. »



La course à l'emploi

DANS CE SCÉNARIO, les travailleurs s'arrachent les rares emplois disponibles parce qu'il y a une offre excédentaire de talents. **Cette relation travailleur-employeur est IMPERSONNELLE : les employeurs considèrent les travailleurs comme interchangeables et facilement remplaçables, et les travailleurs sont davantage préoccupés par leur quête d'un emploi que par la qualité de leur relation avec leur employeur.**

La « course à l'emploi » repose sur une vision mécanique et logistique du talent. Elle est l'incarnation du taylorisme, soit l'application de la gestion scientifique à l'accroissement de l'efficacité économique et de la productivité de la main-d'œuvre. Pour appliquer sa méthode au travail en usine, Taylor aurait décomposé chaque tâche en une série de gestes précis, et déterminé parmi ceux-ci lesquels étaient essentiels pour ensuite en chronométrer l'exécution, dans le but de bonifier le ratio extrants-intrants³³.

Conditions susceptibles de conduire à une « course à l'emploi »

Une combinaison d'offre abondante de talents et de faiblesse des mesures gouvernementales pourrait créer des conditions favorables à la matérialisation du scénario de « course à l'emploi ».

Il va de soi qu'une offre abondante de talents peut contribuer à la concrétisation de ce scénario. Lorsque le marché est inondé de travailleurs qualifiés, les employeurs comblent facilement leurs besoins de main-d'œuvre et arrivent sans problème à garder à leur service des travailleurs, pour la simple raison que ceux-ci ont désespérément besoin d'un emploi. Les salaires élevés, les avantages sociaux attrayants et les milieux de travail positifs deviennent moins nécessaires que dans le scénario du travail « soumis au jeu des tendances », où les employeurs doivent se livrer concurrence pour attirer une main-d'œuvre limitée en adaptant sans cesse les programmes offerts aux besoins exprimés par les travailleurs.



Source : analyse de Deloitte.

La faiblesse des mesures gouvernementales peut exacerber cette dynamique. Dans un avenir où il y aurait une « course à l'emploi », les lois du travail et les filets de protection sociale seraient minimaux, voire inexistant, contrairement au scénario du « degré zéro du travail » qui favoriserait plutôt une offre impressionnante par l'État de mécanismes de protection aux travailleurs. Dans ce scénario de course à l'emploi, les règlements limitant la capacité des employeurs de congédier les travailleurs, imposant une rémunération minimale, restreignant la délocalisation des emplois ou exigeant des employeurs qu'ils offrent un minimum d'avantages sociaux seraient, dans le meilleur des cas, disparates. Les programmes de formation et d'éducation des travailleurs appuyés par l'État seraient aussi limités, exacerbant l'absence d'investissements par les employeurs dans l'actualisation des compétences.

Il en résulterait un véritable chaos, chaque employeur s'efforçant de profiter au maximum de l'absence de mesures gouvernementales pour réduire ses coûts de main-d'œuvre. En ce moment-même, certains employeurs exercent des pressions sur les pouvoirs publics afin qu'ils limitent les protections offertes aux

travailleurs, un phénomène qui joue sur la réglementation de « l'économie à la tâche » partout dans le monde. Quant aux travailleurs qui exercent leurs activités à l'extérieur de tout cadre réglementaire, comme les « travailleurs au noir » qui accomplissent à la pièce des tâches atomisées, ils le font dans de bien piètres

SIGNES QUE NOUS NOUS DIRIGEONS PEUT-ÊTRE VERS UNE «COURSE À L'EMPLOI »

- Les organisations investissent peu dans le perfectionnement de leurs talents.
- Le travail à la tâche et à la pièce est en hausse, y compris le travail au noir.
- Les entreprises voient dans l'intelligence artificielle et l'automatisation surtout un moyen de remplacer des travailleurs par des machines.
- Les organisations délocalisent de plus en plus les emplois.
- La proportion de gens qui financent eux-mêmes leur éducation est en hausse.

conditions, et leurs salaires sont la plupart du temps très bas.

Naviguer dans l'avenir de la « course à l'emploi »

LA RÉACTION INSTINCTIVE

La réaction instinctive à ce scénario consiste à adopter un point de vue extrêmement mécaniste des talents. Dans cette optique, non seulement les employeurs voient les travailleurs comme interchangeables, mais ils les banalisent, en font des pions à valeur fixe dans lesquels il est inutile d'investir. Ce faisant, on s'intéresse moins à « l'humain » qu'à la « ressource », et le principe dominant consiste à exploiter cette ressource au moindre coût possible et avec le plus d'efficacité. Les employeurs qui adhèrent à cette vision profiteront des tendances qui s'accroissent et qui leur permettent d'accomplir le travail de la manière la plus efficace possible. Ils se mondialiseront et délocaliseront le travail afin de réduire les coûts de main-d'œuvre, numériseront et automatiseront leurs activités afin de comprimer leur effectif, et s'en remettront lourdement à la main-d'œuvre non conventionnelle pour éviter les charges sociales inhérentes aux employés à temps plein. Ils réduiront aussi au strict minimum leurs investissements dans des domaines comme la rétention du personnel et l'actualisation des compétences. En effet, lorsque la main-d'œuvre est abondante et bon marché, les investissements de cette nature semblent peu rentables.

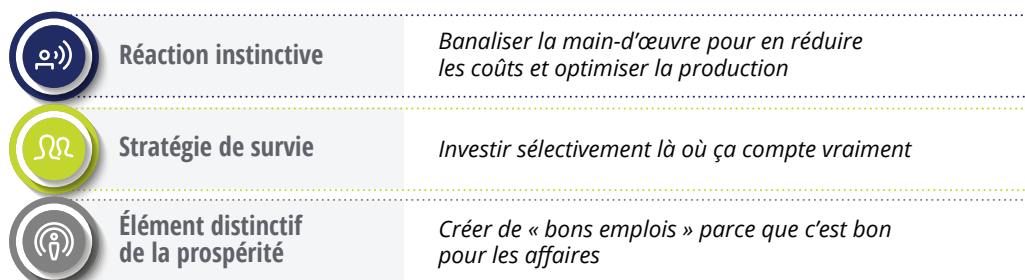
Toutefois, cette banalisation des travailleurs (qui dispense d'investir dans la main-d'œuvre parce que ce coût semble inutile) a des conséquences à long terme dont il pourrait être difficile de s'extraire ensuite. Peut-être que certains dirigeants tiennent pour acquis que les conditions du marché et les besoins d'affaires n'évolueront pas, que les talents seront toujours aussi abondants et que les compétences et les capacités dont ils auront besoin dans l'avenir seront les mêmes qu'aujourd'hui. Pourtant, tel n'est pas l'avenir que nous entrevoyons. Les perturbations sur le marché s'accroissent depuis des années. La pandémie l'a confirmé d'une manière plus qu'éloquente : 64 % des dirigeants qui ont participé à notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2021 ont affirmé qu'il fallait se préparer à de multiples événements imprévisibles, mais à incidence élevée, comparativement à tout juste 29 % avant la pandémie³⁴. Voici un exemple concret : aux États-Unis, le taux de chômage est passé de presque 15 % en avril 2020 à 5,8 % en mai 2021, ce qui a transformé en quelques mois une situation d'offre excédentaire en pénurie³⁵.

Le caractère inévitable du changement fait de la réaction instinctive probablement la stratégie la plus risquée dans un monde en bouleversement. Voici quelques exemples de ces risques :

- **Les travailleurs qui sont là maintenant pourraient ne plus y être demain.** Quand l'environnement change, les capacités dont une

FIGURE 3

Choix permettant de naviguer dans un scénario de « course à l'emploi »



Source : analyse de Deloitte.

entreprise a besoin et les groupes de travailleurs qui apportent le plus de valeur changent aussi. Les travailleurs utilitaires d'aujourd'hui pourraient devenir essentiels, être en grande demande et avoir une multiplicité de choix devant eux. Voici un exemple concret : les commis d'épicerie ont longtemps été considérés comme une catégorie d'employés purement utilitaires. Or, durant la pandémie, ils sont devenus du jour au lendemain des travailleurs essentiels. Les employeurs se sont empressés de leur offrir des primes salariales et des jours de congé additionnels, puis ont réduit les heures d'ouverture des magasins pour les convaincre de rester en cette période de besoin élevé³⁶.

- **L'innovation est étouffée à la source.** Des travailleurs mobilisés et motivés vont chercher des moyens d'améliorer les méthodes de travail, de trouver des liens cachés susceptibles de stimuler l'innovation. En revanche, le travailleur dont la prestation est banalisée est rarement mobilisé et motivé, ce qui nuit à la compétitivité de toute l'organisation.
- **De « difficiles à pourvoir », certains postes deviennent « impossibles à pourvoir ».** Lorsque les employeurs refusent d'investir dans l'actualisation des compétences, les travailleurs s'en remettent à leurs propres ressources pour y arriver. Il s'ensuit que seuls les quelques privilégiés qui en ont les moyens (en temps et en argent) seront en mesure d'acquérir les compétences les plus récentes et les plus recherchées. Cela pourrait provoquer une pénurie de candidats qualifiés pour les postes exigeant des compétences difficiles à trouver, même dans un vaste bassin de main-d'œuvre. Les besoins de nouvelles compétences sont déjà énormes. 53 % des dirigeants avec qui nous nous sommes entretenus dans le cadre de notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2020 s'attendaient à ce qu'il soit nécessaire d'actualiser les compétences d'une grande partie de leur main-d'œuvre (entre 50 et 100 %) d'ici 2023, afin de disposer des capacités requises à ce moment³⁷.

- **La fracture sociale se creuse au point de devenir un gouffre.** Les travailleurs qui ont les moyens d'investir dans l'actualisation de leurs propres compétences pourront exiger une rémunération plus élevée, tandis que ceux qui n'ont pas les ressources nécessaires pour les imiter seront laissés pour compte. L'écart entre les nantis et les démunis de notre société pourrait ainsi s'élargir. Comme l'un des leaders participant à nos groupes de discussion du printemps 2021 nous l'a fait observer : « La fracture sociale signifie que les plus faibles et les moins qualifiés seront laissés pour compte, sauf si des mesures précises sont prises pour les aider. » La fracture sociale est un enjeu organisationnel. 72 % des dirigeants de nos groupes de discussion ont reconnu que la fracture causée par les modèles d'investissement dans l'éducation pourrait avoir une incidence sur leurs futures stratégies de main-d'œuvre.
- **Les parties prenantes remettent en question les investissements de l'entreprise.** Le monde actuel des talents est tout à fait transparent. Les travailleurs s'expriment librement sur le traitement qui leur est réservé et sur les sommes que les employeurs investissent ou non pour les appuyer. Si ces propos ont un effet négatif sur la marque de l'employeur, les clients, les investisseurs et le public en général pourraient, à tout le moins, se demander si ce défaut de l'employeur d'investir dans ses travailleurs est représentatif de sa volonté d'investir dans ses produits et services.

LA STRATÉGIE DE SURVIE

Dans un avenir où le travail serait marqué par une « course à l'emploi », il pourrait être tentant de banaliser les travailleurs et de livrer concurrence sur la seule base des coûts, mais une mise en garde s'impose. Si la gestion des coûts a son importance, elle n'est pas le seul moyen de se démarquer. On peut aussi y arriver par des investissements sélectifs liés à la main-d'œuvre, dans les domaines les plus importants pour l'organisation. Voici quelques mesures possibles :

EXEMPLE CONCRET : L'ANALYTIQUE DE LA DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE AU SERVICE DU REPÉRAGE DE TALENTS POUR LES CENTRES DE DONNÉES

Confrontée à une vive concurrence dans sa recherche de talents pour ses centres de données à forte croissance, une organisation de stockage des données a décidé de prendre les moyens nécessaires pour comprendre la nature de la concurrence et les tendances dans l'évolution des compétences recherchées chez les techniciens et ingénieurs, afin de mieux adapter sa stratégie de recrutement. En misant sur des données liées à la demande mondiale de main-d'œuvre et sur d'autres portant sur l'offre locale, l'entreprise a établi des perspectives pour ses chefs des RH et ses directeurs responsables de l'embauche, en s'appuyant sur les tendances de l'embauche dans les centres de données, sur la disponibilité des talents et sur la différenciation des compétences sur le marché. En se basant sur ces perspectives, l'organisation a réorienté sa stratégie de recrutement vers les talents venant de l'extérieur du secteur d'activité visé, en modifiant la nature de ses annonces pour qu'elles portent davantage sur les compétences futures nécessaires à l'ouverture de son plus récent centre de données, puis s'est dotée d'un cadre stratégique de recrutement pour mieux définir les cas où il était préférable que l'organisation se tourne vers du personnel externe, plutôt que d'engager de nouveaux employés.

- **Orienter rapidement les employés.** Le processus d'orientation est l'un des plus complexes qui soit pour une entreprise. Si l'employeur doit y recourir régulièrement, il est plus payant de le rationaliser au maximum afin de le rendre le plus efficace possible. Ce principe sera particulièrement d'actualité dans le contexte de la réouverture des économies après la pandémie : aux États-Unis, les employeurs ont embauché plus de 6,1 millions de travailleurs rien qu'en avril 2021³⁸. Les employés qui s'ajustent rapidement à la culture organisationnelle et aux flux de travail deviennent plus vite productifs, qu'ils soient complètement nouveaux au sein de l'entreprise ou qu'ils aient simplement changé de rôle.

- **Investir dans les talents rares.** Les employeurs peuvent accroître leur compétitivité en réduisant les coûts des postes faciles à pourvoir. Mais même lorsque l'offre de talents est abondante, il y aura toujours des domaines où les employeurs s'arrachent les talents et les compétences. Les outils modernes et l'analytique donnent non seulement aux employeurs le moyen de répertorier ces domaines, mais aussi celui de prévoir ceux de l'avenir. Une utilisation efficace de ces outils pourrait aider des employeurs à planifier leurs investissements en répertoriant ces domaines d'avenir, en recrutant, en formant et en conservant les talents nécessaires.
- **Réduire les coûts de roulement du personnel.** Même lorsqu'il est très facile de remplacer des travailleurs, les employeurs doivent malgré tout assumer les coûts de formation des employés de remplacement et offrir des primes incitatives pour conserver les travailleurs plus difficiles à trouver et à former. Lorsque certains employés décident de partir, il importe de ne pas couper les ponts. Il ne faut jamais oublier que le travailleur utilitaire d'aujourd'hui pourrait devenir demain une ressource essentielle.

L'ÉLÉMENT DISTINCTIF DE LA PROSPÉRITÉ

La stratégie porteuse de prospérité dans un contexte de « course à l'emploi » repose sur le principe qu'un travailleur respecté, et en qui on a investi, générera plus de valeur. Si ce principe paraît paradoxal dans un scénario où les employeurs considèrent les travailleurs comme interchangeables, n'oublions pas que ce n'est pas parce qu'ils sont vus ainsi que ces travailleurs ne peuvent pas être encouragés à travailler plus fort et à accroître leur rendement. Même sur un marché où il y a une offre de main-d'œuvre excédentaire, les résultats obtenus sont disproportionnellement supérieurs lorsqu'on investit dans sa main-d'œuvre. Et lorsqu'ils investissent dans l'actualisation des compétences de leurs travailleurs, les employeurs eux-mêmes seront mieux préparés à affronter l'avenir.

EXEMPLE CONCRET : DE BONS EMPLOIS CHEZ QUIKTRIP ET MERCADONA

QuikTrip, une chaîne américaine de stations-service et de dépanneurs, et Mercadona, la plus importante bannière de supermarchés en Espagne, sont deux des entreprises offrant de « bons emplois » mentionnées dans l'ouvrage de Ton intitulé *The Good Jobs Strategy*. Ces deux chaînes de magasins paient à leurs employés en succursale un salaire supérieur à la moyenne, investissent dans leur formation et les habilite à résoudre les problèmes qui se présentent à eux, et notamment à prendre des décisions liées au marchandisage⁴⁴. La stratégie est rentable dans les deux cas. Le coût des salaires supérieurs versés par QuikTrip est contrebalancé par la diminution d'autres coûts⁴⁵. Et lors de la Grande Récession de 2008 et 2009, Mercadona a réussi à réduire ses prix de 10 %⁴⁶, un succès attribuable à la productivité supérieure de ses travailleurs, issue du bon climat de travail créé par les « bons emplois »⁴⁷.

Un des moyens à la disposition des employeurs pour accroître le rendement des travailleurs grâce à des investissements consiste à projeter l'image d'une organisation offrant de « bons emplois », d'un employeur proposant aux travailleurs des emplois de qualité, et d'un environnement où ils seront entendus et où ils auront accès à de la formation et à du perfectionnement³⁹. Cette approche n'est pas pour autant altruiste. Des études démontrent que les employeurs qui offrent de « bons emplois » (c'est-à-dire des emplois mieux rémunérés, des heures de travail plus intéressantes et des horaires plus prévisibles) en tirent des avantages financiers qui leur permettent de devancer leurs concurrents offrant de moins « bons emplois »⁴⁰. C'était notamment vrai en 2012, lorsque la Grande Récession a jeté à la rue une multitude de travailleurs⁴¹, un peu comme la pandémie l'a fait récemment. Les stratégies axées sur les « bons emplois » continuent de procurer aux entreprises qui les appliquent un avantage concurrentiel⁴².

Même si le salaire est important, créer un « bon emploi » ne se limite pas à offrir un salaire supérieur. Selon Zeynep Ton, chercheur au MIT et auteur, « Selon les économistes, si vous payez mieux, vous attirerez un bassin de talents supérieurs et, au bout du compte, ces personnes travailleront plus fort. Mais j'ai aussi découvert dans mes recherches que les entreprises qui adoptent cette stratégie conçoivent leurs emplois d'une manière qui permet à leurs employés d'être plus productifs, et de contribuer davantage au succès de l'entreprise⁴³ ». Par exemple, certaines de ces organisations autorisent leurs travailleurs de première ligne à résoudre de manière indépendante les problèmes des clients, ou accordent aux travailleurs sur le terrain la permission et le mandat de trouver des pistes d'amélioration.

Entre autres exemples de stratégie axée sur les « bons emplois » qui est particulièrement sensée dans un scénario de « course à l'emploi », mentionnons celle consistant à établir des cheminements d'éducation et de carrière qui permettront aux travailleurs des secteurs où il y a surabondance de talents de migrer vers les secteurs où il y a pénurie. En ce moment, certains détaillants appliquent

« Traitez-moi bien, et je vous traiterai encore mieux. »

— *Chuck Zito*

cette stratégie. Ainsi, certains convertissent leurs caissiers en préposés pour leurs centres de santé. Histoire de faciliter ce genre d'actualisation des compétences, les employeurs peuvent évaluer le potentiel de leurs candidats de manière à embaucher les plus prometteurs, même à des postes banalisés.



Dans un contexte de « course à l'emploi », la prospérité peut requérir une insistance particulière sur les résultats, plutôt que sur la réduction des coûts. Or, l'amélioration des résultats exige des stratégies qui mettent en valeur la motivation et le perfectionnement des employés, pas en tant que valeurs absolues, mais purement parce que ces stratégies donnent de meilleurs résultats que celles qui banalisent les travailleurs. Même si les employeurs ont un important bassin de travailleurs à leur disposition, ceux qui ciblent l'extrémité supérieure du spectre des « bons emplois » tireront une plus grande valeur de ces travailleurs et se démarqueront de leurs concurrents. Le comédien et boxeur amateur Chuck Zito est peut-être celui qui a le mieux exprimé cette réalité : « Traitez-moi bien, et je vous traiterai encore mieux. »



Le degré zéro du travail

DANS CE SCÉNARIO, travailleurs et employeurs voient leur responsabilité organisationnelle et leur épanouissement personnel et social comme deux univers complètement distincts. **La relation travailleur-employeur est PROFESSIONNELLE : chaque partie dépend de l'autre pour combler ses besoins, mais les deux parties conviennent que les travailleurs doivent, dans une large mesure, trouver un sens et une raison d'être à l'extérieur du cadre professionnel.**

En termes clairs, dans ce cas-ci, les travailleurs accordent toujours de l'importance à leur travail. Ils s'acquittent consciencieusement de leurs tâches et s'attendent en contrepartie à une juste rémunération, et à des possibilités d'avancement, d'apprentissage et de croissance. Mais, dans ce contexte, l'épanouissement personnel dans le travail perd de son importance. Les gens ont à cœur de bien faire leur boulot et d'offrir un bon rendement parce qu'ils arrivent ainsi à subvenir à leurs besoins, et acquièrent les moyens nécessaires à l'atteinte d'objectifs autres que professionnels.

Ils voient les récompenses qu'ils tirent de leur travail (stabilité financière, congés, etc.) comme des éléments

qui leur permettent de s'épanouir. Ils comptent sur d'autres acteurs comme l'administration publique, les groupes d'intérêt et les sociétés sans but lucratif pour réaliser leurs projets sociaux et communautaires, et sur leur famille, leurs amis et leurs cercles de connaissances pour combler leurs besoins émotionnels.

Conditions susceptibles de conduire au « degré zéro du travail »

Une offre faible de talents, combinée à des mesures gouvernementales à forte incidence, peut créer les conditions nécessaires au scénario du « degré zéro du travail ».

La pandémie a provoqué chez de nombreux travailleurs une profonde réflexion sur ce qu'ils attendent de leur travail et de leur employeur, et dans un monde où l'offre de talents est faible, les travailleurs sont en excellente position pour imposer ces besoins à leur employeur. Par ailleurs, il se pourrait que plusieurs travailleurs aient compris qu'ils ont surtout besoin de créer une certaine distance entre leur vie professionnelle et personnelle.



Source : analyse de Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Les effets psychologiques découlant de la pandémie expliquent peut-être ce désir. Les heures supplémentaires fréquentes pour remplacer des collègues licenciés, ou le sentiment généré par le télétravail d'être « toujours au travail » parce que le lieu de travail et le domicile se confondent, ont incité bien des travailleurs à rechercher l'espace nécessaire pour investir dans leurs intérêts personnels et vivre leurs passions. En fait, dans un article paru dans le New York Times en avril 2021 et intitulé « Welcome to the YOLO—You Only Live Once—economy » (faisant allusion au concept « on ne vit qu'une fois »), l'auteur souligne « que vidés mentalement et financièrement » après plus d'une année de pandémie, bien des travailleurs réévaluent leurs priorités et souhaitent désormais se consacrer à leurs passions, malgré le risque professionnel encouru⁴⁸.

Les preuves s'accumulent quant aux effets néfastes du travail sur la santé, ce qui a peut-être incité des gens à repenser leur conception du travail. Dans une étude effectuée en mai 2021 par l'Organisation mondiale de la santé, des chercheurs en sont venus à la conclusion que travailler ⁵⁵ heures ou plus par semaine représente

« un risque grave pour la santé ». L'étude souligne qu'entre 2000 et 2016, le nombre de décès imputables à des maladies cardiaques associées à de longues heures de travail a augmenté de 42 % et le nombre de décès attribuables à des accidents cardiovasculaires, de 19 %⁴⁹. Dans certaines régions d'Asie, des travailleurs se révoltent activement contre les pressions exercées sur eux afin « qu'ils se tuent à l'ouvrage ». Leur action est de « faire le mort », en s'étendant littéralement et métaphoriquement sur le dos, et en refusant de participer à la course folle de l'avancement professionnel⁵⁰. En fait, le bien-être personnel ne cesse de gagner en importance. 80 % des dirigeants qui ont répondu à notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2020 ont indiqué que le bien-être des employés était important ou très important au succès de leur organisation, ce qui en a fait la tendance la mieux classée cette année-là⁵¹.

Dans un contexte de « degré zéro du travail », des mesures gouvernementales à forte incidence pourraient accentuer ce sentiment de détachement en réduisant la dépendance des travailleurs envers leur employeur. Dans ce scénario, le gouvernement répond efficacement aux

besoins de soins de santé, d'actualisation des compétences et même de justice sociale des citoyens, autant de besoins que les travailleurs chercheraient autrement à combler auprès de leur employeur. Moins exposés aux risques personnels ou communautaires liés à leur employabilité ou à la justice sociale, les travailleurs sont moins enclins à forcer leur employeur à s'attaquer à ces enjeux.

La capacité de séparer psychologiquement la vie professionnelle de la vie personnelle pourrait être particulièrement élevée lorsque l'État met en place de solides mécanismes de protection des travailleurs, comme un salaire minimum universel ou des lois sur « le droit de se débrancher »⁵². Plusieurs pays européens ont déjà adopté de telles lois, et l'Irlande a même mis en œuvre un « code de conduite » étendant le droit de se débrancher aux employés en télétravail⁵³. En fait, dans un article paru en 2019 dans le Harvard Business Review, les auteurs soulignent que la recherche d'un sentiment

d'accomplissement dans le travail est une notion moins populaire dans les pays européens où la réglementation du travail est plus stricte qu'aux États-Unis, un pays où les protections offertes aux travailleurs sont moins répandues⁵⁴.

Naviguer dans le scénario du « degré zéro du travail »

LA RÉACTION INSTINCTIVE

La réaction instinctive au scénario du « degré zéro du travail » consiste à ne rien faire, à tenir pour acquis que la relation travailleur-employeur est saine, et qu'il est donc inutile d'essayer de la renforcer. Les tenants de cette hypothèse déploieront peu d'effort pour insuffler au travail un sens et une raison d'être, parce qu'ils estiment que l'érection d'un mur entre le travail et les préoccupations sociales et personnelles signifie que ces dernières n'ont pas droit de cité sur les lieux de travail. L'approche consiste simplement à éviter de faire des vagues et à avoir confiance

EXEMPLE CONCRET : INVESTISSEMENT DE L'ÉTAT DANS L'ACTUALISATION DES COMPÉTENCES

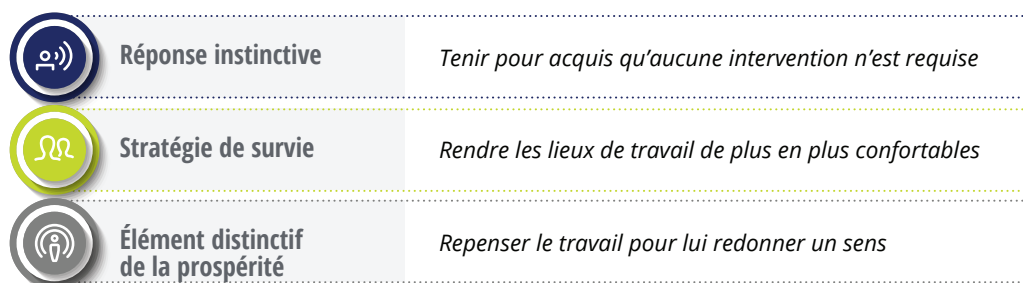
Il sera intéressant d'observer le rôle joué par les gouvernements dans la lutte contre les pénuries de main-d'œuvre croissantes à l'échelle du globe. Dans notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2020, 73 % des 9 000 répondants de par le monde considèrent les organisations comme les entités à qui il incombe de voir au développement de la main-d'œuvre, ce qui dépasse, et de loin, la proportion de ceux qui croient qu'il s'agit plutôt d'une responsabilité des personnes elles-mêmes (54 %) ou de l'État (10 %). Pourtant, seulement 16 % des répondants s'attendaient à ce que leur entreprise accroisse sensiblement ses investissements en ce domaine, et à peine 17 % estimaient être en mesure de prévoir la plupart des compétences dont les organisations auront besoin d'ici trois ans⁵⁵.

Comme les entreprises ne sont pas prêtes à assumer entièrement la responsabilité de ces crises de compétences qui vont en s'aggravant, certaines administrations publiques interviennent. Ainsi, l'organisation SkillsFuture Singapore (SSG), qui est financée par l'État, offre aux Singapouriens des crédits d'apprentissage au moyen desquels les citoyens ont accès à l'éducation, à la formation et à l'actualisation de leurs compétences. Dans les secteurs les plus durement touchés par la pandémie, SSG a même offert de l'aide aux employeurs. En 2020, 540 000 personnes et 14 000 entreprises ont bénéficié des programmes de SkillsFuture⁵⁶.

De même, en avril 2021, l'Angleterre a modernisé les programmes publics de formation afin d'offrir aux personnes qualifiées un cours d'études supérieures gratuit et entièrement financé. La nouvelle version du programme prévoit aussi des prêts d'études plus élevés, assortis de conditions plus souples, ce qui permet aux personnes « d'étaler leurs études sur toute leur vie et de suivre des cours de formation professionnelle de qualité supérieure dans un plus grand nombre de collèges et d'universités, tout en les incitant à actualiser leurs compétences afin d'être mieux outillées pour les emplois de l'avenir ». Le gouvernement s'est également engagé à investir plus de 1,5 milliard de livres dans les immeubles et installations des établissements d'enseignement⁵⁷.

FIGURE 4

Choix permettant de naviguer dans le scénario du « degré zéro du travail »



Source : analyse de Deloitte.

que les employés comprendront que lorsqu'ils sont au travail, ils y sont pour travailler et rien d'autre.

Si ce point de vue vous semble familier, c'est parce que jusqu'à il y a dix ans, c'est ainsi que la société considérait généralement le travail. Les gens tenaient pour acquis que le travail et la vie personnelle étaient clairement et immuablement deux univers distincts. Les organisations se livraient concurrence sur « l'efficacité évolutive »,

SIGNES QUE NOUS NOUS DIRIGEONS PEUT-ÊTRE VERS LE « DEGRÉ ZÉRO DU TRAVAIL »

- Les travailleurs utilisent de plus en plus les avantages sociaux pour profiter d'activités extraprofessionnelles, notamment des congés sabbatiques et des congés payés.
- Les travailleurs acceptent moins facilement de travailler en heures supplémentaires et passent en général moins de temps au travail.
- Les employeurs sont plus nombreux à prendre les devants pour préciser les comportements acceptables et non acceptables au travail.
- Les administrations publiques répondent plus activement aux besoins des citoyens et mettent en œuvre de mécanismes de protection des travailleurs.
- Le nombre de personnes membres d'organisations sans but lucratif et autres organisations à vocation sociale est à la hausse.
- La participation des travailleurs aux programmes non professionnels parrainés par l'employeur est en baisse.

se limitant à la normalisation du travail et aux économies d'échelle pour réduire leurs coûts. Dans le jargon des sciences comportementales, les employeurs voyaient les travailleurs comme des « econs », des agents rationnels qui chercheraient toujours l'obtention d'un gain maximal (donc basé sur l'économie), plutôt que comme des « humains », c'est-à-dire des êtres qui ont des préjugés et des émotions, ce qui influe fortement sur leurs décisions⁵⁸. Cette perception des choses a incité de nombreuses entreprises à ne plus considérer l'élément émotionnel de la relation travailleur-employeur, une approche dont nous savons maintenant qu'elle est sous-optimale sur le plan de la mobilisation et du rendement.

Cette attitude de laisser-faire à l'endroit de la relation travailleur-employeur peut sembler être une évolution rationnelle et évidente dans un avenir de « degré zéro du travail ». Or, elle peut poser plusieurs risques :

- **Plus facile à dire qu'à faire.** Maintenir la séparation entre sa vie professionnelle et personnelle est souvent plus simple en théorie qu'en pratique. L'hypothèse que les travailleurs arriveront à faire abstraction de leurs valeurs et intérêts personnels au travail peut donner aux employeurs un faux sentiment de sécurité, et les convaincre qu'ils n'ont pas besoin de se soucier d'éventuels conflits non liés au travail. Le réveil risque d'être brutal si un conflit portant sur des opinions ou des valeurs personnelles surgit. Il peut en effet arriver que des employés ne souhaitent pas travailler pour une organisation qui

impose une barrière étanche entre les objectifs personnels et professionnels. La société Coinbase, entre autres, a perdu 5 % de son effectif après avoir annoncé que l'entreprise adoptait une « culture apolitique », qu'elle refusait de s'engager dans des débats politiques non liés au travail, et que les employés devaient exprimer leurs convictions personnelles ou pratiquer leur activisme uniquement à l'extérieur du travail⁵⁹.

- **Une marque externe compromise.** Les employeurs qui tiennent pour acquis que la séparation entre la vie professionnelle et personnelle suppose également une séparation entre l'entreprise et tout engagement social risquent de perdre la confiance de leurs parties prenantes. Dans ce scénario, un engagement social partagé n'est peut-être pas si important pour la relation entre les travailleurs et employeurs, mais il peut revêtir une très grande importance pour les clients et investisseurs désireux de connaître la position exacte de l'organisation. Selon 86 % des répondants à une enquête mondiale menée en 2021 par Edelman Trust, les chefs de la direction des entreprises doivent se prononcer publiquement sur les défis qui confrontent la société⁶⁰. Et dans le sondage Axios-Harris Poll 100 de 2021, qui classe les organisations américaines en fonction de leur réputation, on souligne que les organisations « qui ont exprimé clairement leur point de vue et qui offrent non seulement des produits exceptionnels, mais ont aussi une incidence sur la société », trônent en tête de la liste⁶¹.
- **Rendement sous-optimal.** Le simple fait que des travailleurs cherchent à s'épanouir à l'extérieur du travail ne devrait pas les empêcher de se sentir à l'aise au travail, ni d'avoir des liens avec leurs patrons et les membres de leur équipe. 93 % des répondants à notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2020 ont reconnu que le sentiment d'appartenance des employés stimule le rendement d'une entreprise, un des consensus les plus forts que nous ayons constatés au cours des dix ans de cette étude. Les organisations qui n'encouragent pas ces comportements ratent une occasion de devenir plus adaptatives, résilientes et

novatrices. L'absence de sentiment d'appartenance peut même entraîner des problèmes de compétences. Les travailleurs déconnectés de l'entreprise sont souvent peu motivés et chercheront rarement à se réinventer. Ils n'essaieront donc pas d'acquérir les nouvelles compétences dont les employeurs ont besoin pour demeurer pertinents dans un monde en perpétuel changement.

LA STRATÉGIE DE SURVIE

Aider les travailleurs à séparer leur vie professionnelle de leur vie personnelle tout en faisant en sorte qu'ils se sentent bien au travail, grâce à un environnement inclusif empreint de respect et d'équité, est une des stratégies de survie possibles dans le scénario du « degré zéro du travail ». Cette stratégie atténue le risque de laisser à son sort la relation travailleur-employeur. Ce facteur de confort au travail compte parce qu'il est essentiel à la création du sentiment d'appartenance. En effet, 25 % des répondants à notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2020 ont indiqué que le confort était le facteur influant le plus sur le sentiment d'appartenance⁶². Voici quelques mesures susceptibles de contribuer au confort :

- **Définir les comportements acceptables et inacceptables au travail.** Il existe une différence entre découvrir ses passions à l'extérieur du travail et laisser ses points de vue personnels et ses opinions à la porte du bureau. Dans ce contexte, les dirigeants d'organisation pourraient devoir intervenir davantage qu'ils ne s'y attendent pour maintenir un environnement harmonieux. Les règles de base régissant les discussions entre travailleurs devront être soigneusement réfléchies et rédigées avec précision. Les gestionnaires et leaders à tous les paliers de l'entreprise auront besoin d'outils et de formation pour désamorcer les situations tendues entre les travailleurs qui auront franchi la ligne entre leurs responsabilités professionnelles et leurs convictions personnelles. Les organisations devront réfléchir judicieusement à leur manière de gérer l'expression des employés sur les lieux de travail, sans pour autant empiéter sur leurs droits. La société Basecamp a interdit à ses travailleurs de discuter de politique sur les médias sociaux de l'entreprise, ce qui est un excellent exemple de tentative de prévention des

conflits sur les lieux de travail en limitant les discussions sur des sujets autres que professionnels. Son chef de la direction, Jason Fried, explique : « Les discussions politiques sont une distraction importante. Ces discussions drainent notre énergie et nous emmènent dans des zones sombres. Ce n'est pas sain, et ça ne présente aucune utilité⁶³ ».

EXEMPLE CONCRET : SE CONCENTRER SUR LES SEGMENTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE MAL DESSERVIS

Afin de mieux comprendre les besoins de la main-d'œuvre, les entreprises pourraient devoir déployer des efforts additionnels pour satisfaire les segments traditionnellement mal desservis ou négligés. La société Unilever est un excellent exemple du processus de réinvention des modèles d'emploi qui répondront à un plus large éventail de préférences des travailleurs. Dans un nouveau programme baptisé « U-Work », Unilever donne à ses employés « la liberté et la souplesse habituellement associées aux travailleurs contractuels, tout en leur offrant la sécurité et les avantages sociaux typiquement liés à un emploi permanent ». Les employés d'Unilever qui participent au programme U-Work n'ont pas de rôle fixe, mais sont affectés à des mandats. Ils sont payés en fonction de chaque mandat, mais entre ceux-ci, ils peuvent vaquer aux occupations qu'ils jugent importantes pour eux. Les employés prenant part à ce programme reçoivent mensuellement une avance sur salaire et ont droit aux avantages sociaux de l'entreprise, qu'ils travaillent activement sur un mandat ou non⁶⁴.

- **Procurer à tous un sentiment d'appartenance.** Même dans un scénario de « degré zéro du travail », les employés auront des préférences personnelles qui doivent être satisfaites. Dans les recherches préparatoires au présent rapport spécial, 68 % des dirigeants avec qui nous nous sommes entretenus ont reconnu que les stratégies de main-d'œuvre seront à l'avenir mieux adaptées aux besoins individuels. Donner un sentiment d'appartenance, en procurant

aux travailleurs un certain niveau de confort, exigera des organisations qu'elles créent un environnement où ces travailleurs peuvent s'afficher de manière authentique et exprimer leurs besoins particuliers à leur employeur.

ÉLÉMENT DISTINCTIF DE LA PROSPÉRITÉ

Au-delà de ces tactiques de base, pour obtenir un avantage concurrentiel plus important dans le contexte du « degré zéro du travail », un facteur prépondérant est indispensable : la capacité de motiver les employés en fonction de leur travail seulement. Les entreprises prospères organiseront le travail d'une façon qui mobilise les travailleurs, de sorte que ceux-ci n'en viennent pas à négliger leur travail au profit d'autres priorités. L'objectif est d'encourager les employés à se sentir autant investis dans leur vie professionnelle que dans leur vie personnelle, afin qu'ils aient l'inspiration de faire de leur mieux.

Pour y arriver, il est crucial de réformer le travail pour mettre en valeur les qualités humaines. Lorsque les organisations conçoivent le travail dans l'objectif principal de réduire les coûts et qu'elles traitent leurs employés comme des « econs », elles leur laissent très peu d'espace pour exploiter leurs qualités humaines, telles leur facilité à tisser des liens, leur créativité et leur sens de l'innovation. Toutefois, lorsque les entreprises changent d'orientation et se tournent vers la valeur et,



au bout du compte, vers le sens véritable du travail, elles donnent aux travailleurs l'occasion d'exprimer leur potentiel, ce qui est à l'avantage de l'entreprise autant que des travailleurs eux-mêmes. Il faut donc organiser le travail de manière telle que les employés sauront que leurs efforts discrétionnaires sont pris en compte, que leur contribution aux résultats est visible et significative, et que leur travail leur permettra d'évoluer sur le plan professionnel. Le travail est ainsi lié non seulement à des fins économiques, mais aussi à la satisfaction psychologique.

En donnant aux travailleurs le sentiment que leur travail compte, on crée un sentiment d'appartenance qui va bien au-delà du simple confort. Dans notre étude Tendances mondiales en capital humain de 2020, de nombreux dirigeants (44 %) ont désigné l'apport de l'employé comme le plus important facteur contribuant au sentiment d'appartenance à l'organisation⁶⁵.

Pour montrer aux travailleurs la valeur de leur contribution, les entreprises peuvent notamment insister sur les résultats dans la gestion du rendement, car les résultats sont souvent plus étroitement liés à la contribution d'un travailleur qu'à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Des faits probants démontrent que ce virage vers la gestion du rendement axée sur les résultats est déjà amorcé. Plus de 65 % des leaders ayant répondu à nos questions dans le cadre de l'étude préparatoire au présent rapport spécial ont reconnu que

les indicateurs quantitatifs devraient mesurer les résultats, plutôt que la seule production au cours des cinq prochaines années. Les dirigeants estiment que la mesure des résultats devrait aussi servir à mieux comprendre ce que les employés souhaitent et apprécient, et ne pas

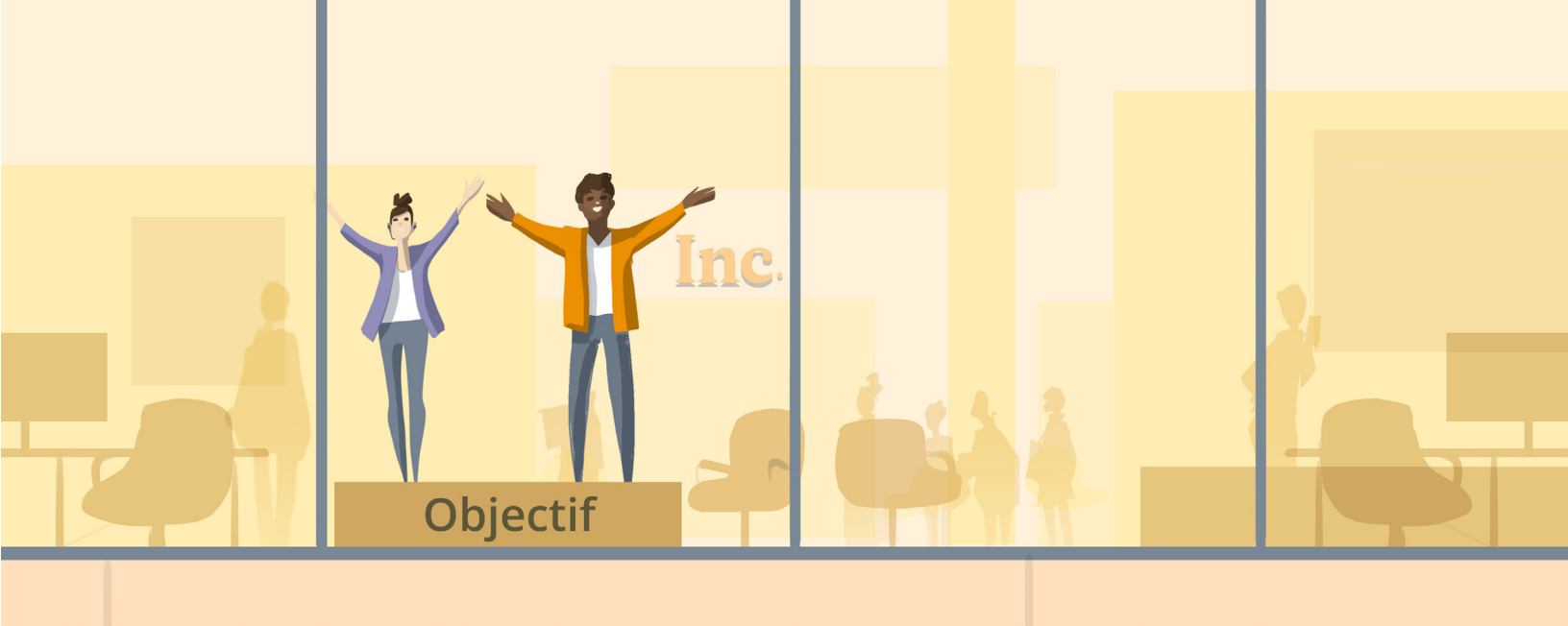
« Il est bien de travailler avec acharnement, mais encore faut-il que ce soit à une tâche valable. »

— *Teddy Roosevelt*

exprimer seulement les désirs et les valeurs de l'organisation. Nous parlons ici de la mesure de résultats comme le bien-être, la diversité et l'acquisition de nouvelles compétences.



Le scénario du « degré zéro du travail » comporte plusieurs défis. La réforme du travail autour de principes plus humains est d'une importance capitale puisque, dans un tel contexte, c'est le travail comme tel qui compte le plus dans le renforcement de la relation travailleur-employeur. Les employeurs qui seront en mesure de rendre le boulot suffisamment inspirant pour inciter les travailleurs à faire de leur mieux sont ceux qui bénéficieront de l'avantage concurrentiel le plus significatif. Comme le président américain Teddy Roosevelt l'a dit un jour : « Il est bien de travailler avec acharnement, mais encore faut-il que ce soit à une tâche valable. »



La raison d'être, sans compromis

LA RAISON D'ÊTRE devient la force dominante de la relation travailleur-employeur.

Cette relation est COMMUNAUTAIRE : tant les travailleurs que les employeurs considèrent que la base de leur relation réside dans une raison d'être partagée, et jugent que c'est le lien le plus important qui les unit.

Dans ce contexte, la raison d'être est si importante qu'elle transcende le travail comme tel. La centralité de celle-ci dans les relations entre employeurs et travailleurs amène les entreprises plus loin sur la voie du « capitalisme participatif », un capitalisme où les préoccupations sociales et les préoccupations d'affaires (la raison d'être et le profit) sont aussi importantes les unes que les autres. L'engagement de l'organisation à l'endroit de sa raison d'être devient crucial à la préservation de sa marque employeur. Cet engagement influe sur tout, de la capacité de l'entreprise à recruter et à conserver des travailleurs, au sentiment d'accomplissement des employés et au sens qu'ils donnent à leur travail.

Certaines données indiquent que ce scénario est peut-être déjà en voie de se concrétiser. Ces deux dernières années,

RAISON D'ÊTRE : L'ÉTOILE POLAIRE QUI GUIDE L'ORGANISATION

La *raison d'être* est ce qui guide une organisation selon un ensemble de valeurs fondamentales inaltérables, comme l'Étoile polaire. Ces valeurs, qui se situent à la convergence des intérêts économiques, sociaux et humains de l'entreprise, deviennent le point de référence à partir duquel toutes les mesures et décisions sont évaluées. Lorsque la situation se corse et qu'il devient ardu de faire des prédictions et donc de planifier, les organisations qui ont une raison d'être bien affirmée arrivent à donner un sens au travail et à mobiliser les employés autour d'objectifs communs et significatifs⁶⁶.

44 % des milléniaux et 49 % des personnes de la génération Z ont dit s'être appuyés avant tout sur leurs principes éthiques personnels pour choisir le genre de travail qu'ils sont disposés à faire, et les organisations pour lesquelles ils sont prêts à travailler⁶⁷. Dans l'étude préparatoire au présent rapport spécial, lorsque nous avons demandé aux dirigeants d'entreprises quels étaient, à leur avis, les facteurs auxquels les travailleurs accorderont davantage de

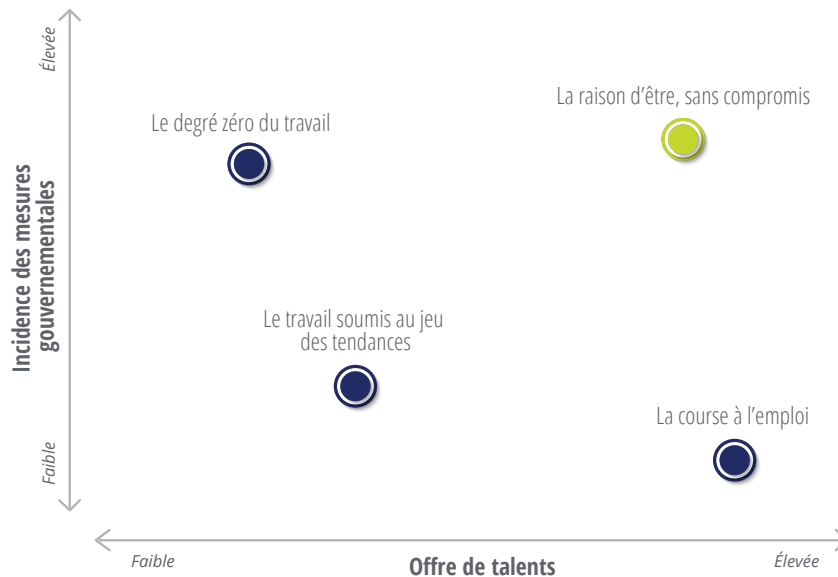
valeur au cours des cinq prochaines années, 86 % ont cité une mission vraiment significative, et la possibilité d'avoir une influence sur celle-ci. Comme un des répondants l'a évoqué : « La position des organisations sur des enjeux clés comme les questions raciales, les changements climatiques et d'autres deviendra un élément fondamental de la proposition de valeur faite aux employés ». Par ailleurs, la raison d'être est aussi un facteur important de mobilisation des travailleurs. Selon un sondage récent de Gartner, chaque fois qu'une entreprise décide de s'attaquer aux enjeux sociaux actuels, la proportion de ses employés considérés comme fortement mobilisés augmente de 40 % à 60 %⁶⁸.

Conditions susceptibles de conduire à la « raison d'être, sans compromis »

Les organisations soumises à deux forces (offre élevée de talents et mesures gouvernementales à forte incidence) pourraient exercer leurs activités dans un avenir où la raison d'être l'emportera sur tout, sans compromis.

Quand l'offre de talents est élevée, les employeurs peuvent choisir non seulement les travailleurs en fonction de leurs compétences et de leurs capacités, mais aussi en fonction de l'existence ou non d'une certaine « communion d'esprit » entre les deux parties. On accroît ainsi le niveau d'engagement dans la relation travailleur-employeur et on resserre les liens, ce qui peut inciter les employés à travailler plus fort et à rehausser leur rendement.

Des mesures gouvernementales à forte incidence augmentent la capacité des employeurs de prioriser leur raison d'être. Lorsque l'État distribue des fonds et des ressources, puis utilise d'autres leviers pour s'attaquer aux problèmes les plus criants, il libère les employeurs d'obligations dont ils auraient autrement peut-être dû s'acquitter. Ces derniers peuvent ainsi concevoir librement un programme entièrement axé sur leur raison d'être, sans subir la pression de devoir s'attaquer à des besoins plus fondamentaux. Ces mesures sont également susceptibles de procurer aux entreprises plus d'occasions d'appliquer leur programme de concert avec l'administration publique, et d'intégrer leur raison d'être à tout ce qu'elles font.



Source : analyse de Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

SIGNES QUE NOUS NOUS DIRIGEONS PEUT-ÊTRE VERS LA « RAISON D'ÊTRE, SANS COMPROMIS »

- Les travailleurs, les clients, les organismes de réglementation et les groupes d'intérêt demandent aux employeurs d'établir de nouvelles mesures respectant leur raison d'être.
- La raison d'être transparaît dans les descriptions d'emploi, les pratiques d'embauche et les indicateurs de rendement.
- À l'interne comme à l'externe, en réaction aux demandes croissantes des travailleurs et des clients, les entreprises prennent position sur des enjeux qu'elles n'auraient peut-être pas abordés auparavant.
- On attend des leaders qu'ils renforcent aussi bien la raison d'être que les affaires, et ces critères influent sur les décisions de promotion et de relève de la direction.
- Les organisations diffusent une information fouillée et transparente à propos des résultats liés à leur raison d'être.

sur certaines questions afin que les travailleurs sachent à quelle enseigne il loge. Communiquer sa raison d'être et l'importance qu'on lui accorde devient une priorité absolue. Certains employeurs confient même à un haut dirigeant le mandat unique de gérer la raison d'être, effectuent des investissements visibles dans des domaines connexes, ou bâtissent leurs campagnes de marketing et de relations publiques autour des principaux fondements de leur raison d'être. Ainsi, ils établissent non seulement leur marque à l'extérieur de l'entreprise, mais ils mobilisent les employés actuels et potentiels.

Une réaction de cet ordre peut toutefois faire de la raison d'être une prise de position superficielle, un simple exercice de communication plutôt qu'un engagement véritable, ce qui n'est pas sans risque. En voici quelques-uns :

- **L'organisation s'expose à des soupçons « d'écoblanchiment ».** Certains employeurs peuvent tenir pour acquis qu'il suffit de proclamer leur raison d'être pour répondre aux attentes des travailleurs. Toutefois, si ce message est exagéré, il peut devenir impossible à respecter, et les employés s'interrogeront alors sur la sincérité de l'entreprise. Par ailleurs, la marque de l'organisation peut en souffrir parce que les clients, les investisseurs et la population en général peuvent aussi y voir un manque de sincérité.
- **Les déclarations publiques ont parfois des conséquences imprévues.** Lorsque la communication et la visibilité comme telles deviennent des priorités absolues, les dirigeants ne réfléchissent pas toujours assez aux conséquences possibles du message véhiculé. Les prises de position des




Naviguer dans le scénario de la « raison d'être, sans compromis »

LA RÉACTION INSTINCTIVE

Lorsque les relations entre un employeur et ses travailleurs sont ancrées dans la raison d'être de l'organisation, instinctivement, l'employeur pourrait être porté à prendre, de manière ostentatoire, position

FIGURE 5

Choix permettant de naviguer dans le scénario de la « raison d'être, sans compromis »

	Réaction instinctive	<i>S'exprimer avec conviction et de manière visible sur les enjeux sociaux.</i>
	Stratégie de survie	<i>Intégrer la raison d'être à l'exploitation de l'entreprise et aux programmes pour les talents.</i>
	Élément distinctif de la prospérité	<i>Concevoir une raison d'être en collaboration avec la main d'œuvre.</i>

Source : analyse de Deloitte.

EXEMPLE CONCRET : PERCEPTIONS D'ÉCOBLANCHIMENT

Après la mort de George Floyd, l'an dernier, 53 % des travailleurs américains indiquaient que leur employeur s'était prononcé publiquement en faveur de la résolution des problèmes de justice raciale et d'équité. Aujourd'hui, 61 % de ces travailleurs affirment que l'entreprise qui les emploie a failli à ses engagements. Quand on leur a demandé quelles mesures précises et concrètes avaient été prises, la majorité a affirmé que les engagements s'étaient surtout limités à des messages verbaux et écrits (40 %). Une proportion nettement inférieure d'employés a pu expliquer comment l'entreprise avait engagé des ressources (27 %); mobilisé ses clients, ses partenaires ou ses fournisseurs autour de ces questions (23 %), ou facilité la tenue d'événements et de campagnes par les employés au nom de l'entreprise (21 %) ⁶⁹.

organisations haussent les attentes des travailleurs (et du marché) qui attendent ensuite des gestes concrets. Si ces gestes nuisent à la poursuite des objectifs fondamentaux de l'entreprise, cette dernière peut se retrouver coincée entre l'arbre et l'écorce.

D'une part, elle ne pourra pas revenir sur des engagements pris publiquement et, d'autre part, il lui sera impossible de donner suite à ces mêmes engagements à la satisfaction des parties prenantes.

- **Certains travailleurs sont marginalisés.**

La communication à outrance de positions politiques ou sociales peut finir par isoler les travailleurs qui n'adhèrent pas à ces points de vue. Les prises de position peuvent aussi exclure des employés qui n'ont pas d'opinion arrêtée sur ces questions; elles deviennent alors une source de division plutôt qu'une source d'unité. Les travailleurs qui se sentent marginalisés peuvent en effet en venir à remettre en cause leur sentiment d'appartenance.

- **La raison d'être peut devenir une prison.** Comme toute autre chose, la raison d'être d'une organisation doit évoluer. Toutefois, la situation peut dégénérer rapidement si l'employeur convainc les travailleurs qu'il est « entièrement d'accord avec eux » sur une question précise, mais revient ensuite sur sa position. Ces questions exigent beaucoup de doigté, car elles ont le potentiel de produire un désillusionnement et de créer de la discorde au sein de l'effectif, et des perturbations qui peuvent se propager aux parties prenantes externes.

LA STRATÉGIE DE SURVIE

Pour les entreprises qui délaissent le capitalisme actionnarial pour le capitalisme participatif, le monde devient vite plus complexe et plus exigeant. Il en va de même de la relation travailleur-employeur. Pour survivre lorsque cette relation repose entièrement sur la raison d'être de l'organisation, cette dernière doit devenir l'incarnation même de la raison d'être, l'intégrer dans le moindre de ses gestes. L'entreprise ne doit pas nécessairement régler tous les problèmes sociaux ni insister pour que tous ses employés soient d'accord avec chacune de ses décisions, mais elle doit bel et bien intégrer certaines valeurs et aspirations communes dans chaque aspect de ses activités : modèle opérationnel, structure de gouvernance, chaîne d'approvisionnement, programmes de recrutement et de perfectionnement, et activités de marketing. Elle ne peut pas, en effet, se contenter de mesures externes pour convaincre les travailleurs de l'organisation de son engagement véritable à l'endroit de la raison d'être exprimée.

Les employeurs peuvent prendre diverses mesures pour y arriver.

- **Intégrer la raison d'être aux programmes de recrutement de talents de base.** Il faut s'assurer que la raison d'être se reflète dans les programmes de recrutement de talents de base de l'organisation : avantages sociaux et lignes directrices, évaluation et gestion du rendement, recrutement et rétention des employés, et formation et perfectionnement. Le but est de faire en sorte que le traitement accordé aux travailleurs exprime clairement les valeurs de l'entreprise.

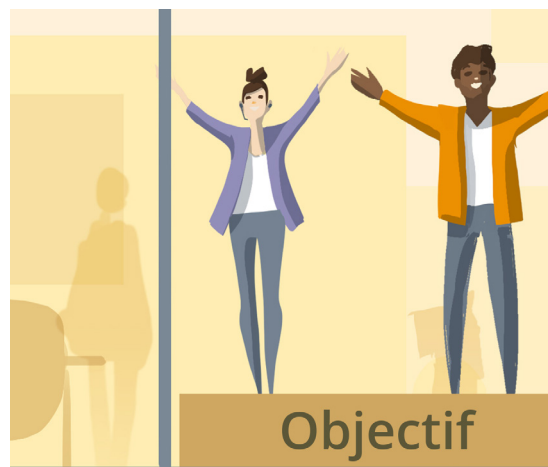
- Donner l'exemple de l'engagement à l'endroit de la raison d'être.** Les travailleurs se tournent vers leurs leaders afin d'obtenir des mots d'ordre clairs, et s'attendent à ce que leur employeur donne l'exemple en ce qui concerne l'engagement pour la raison d'être. Les dirigeants ne peuvent donc pas abandonner la raison d'être au premier obstacle. En fait, 67 % des leaders ayant participé à nos groupes de discussion pensent que les indicateurs quantitatifs et les mesures organisationnelles évolueront au cours des cinq prochaines années dans le sens d'objectifs sociaux et d'éléments, comme la participation à la communauté interne et externe, puis le bien-être, la diversité et l'inclusion. Quand on leur a demandé quel était le plus important obstacle à l'interne à l'exécution de leurs stratégies d'avenir, 80 % ont désigné l'état de préparation de la direction.
- Communiquer clairement des progrès réels et concrets.** Traduire ses affirmations sur la raison d'être par des gestes concrets est un moyen puissant de solidifier la relation travailleur employeur. Toutefois, les gestes posés par une organisation aideront celle-ci à consolider ses relations avec ses travailleurs uniquement si ces derniers sont au courant de ces gestes. Chaque personne au sein de l'entreprise doit être en mesure de voir, d'entendre et de comprendre que l'engagement de l'entreprise pour sa raison d'être est réel, qu'il ne s'agit pas seulement de tapage médiatique. Il faut que les efforts déployés en arrière-plan et les investissements confirment un attachement réel à la raison d'être.

ÉLÉMENT DISTINCTIF DE LA PROSPÉRITÉ

Les organisations qui mobilisent leurs travailleurs pour en faire les cocréateurs de leur raison d'être seront en excellente position pour faire plus que survivre, elles prospéreront. Pourquoi? Parce que la cocréation (qui donne aux travailleurs voix au chapitre dans la définition et l'exécution de la raison d'être de l'entreprise) suscite une loyauté durable et tisse des liens qui incitent les employés à offrir le meilleur rendement possible. La cocréation va au-delà de la simple sollicitation de commentaires auprès des travailleurs. Elle exige plutôt de leur donner une

véritable influence et un droit de décision sur les valeurs que défend l'organisation, sur les résultats qu'elle vise et sur les mesures qu'elle entend prendre pour y arriver. La cocréation exige aussi de collaborer à la recherche de moyens pour intégrer la raison d'être au travail, et faire en sorte qu'elle soit incarnée dans les tâches dont les employés s'acquittent jour après jour. Elle consiste aussi à favoriser une « ambiance créative » au sein de laquelle les travailleurs savent qu'ils ont l'agentivité requise pour doter l'entreprise d'une raison d'être et de ce fait, se sentent totalement investis dans cette dernière⁷⁰.

Les employeurs disposent de plusieurs manières pour s'engager sur la voie de la cocréation. Des conseils de travailleurs ou des « comités d'action » peuvent être formés. Les employés peuvent aussi être invités à définir les indicateurs de succès. Pour donner aux travailleurs voix au chapitre, on sollicite leur participation aux délibérations du conseil d'administration, et on peut même leur donner directement un siège au sein de cette instance. La société Delta Air Lines, par exemple, invite une équipe d'employés contractuels à assister aux réunions de son conseil d'administration⁷¹. La représentation des travailleurs au sein du conseil d'administration peut aider les organisations à prendre des décisions axées sur leur raison d'être qui généreront des avantages financiers. Il ressort d'une étude menée auprès de 560 sociétés à capital ouvert européennes que les entreprises qui donnent aux employés « un siège au conseil d'administration » obtiennent de meilleurs résultats que les autres à plusieurs égards : bénéfice d'exploitation, évaluation boursière,



EXEMPLE CONCRET : COCRÉATION AVEC LES TRAVAILLEURS ET ÉCOSYSTÈMES

La société Anheuser-Busch InBev (AB InBev) a démontré les bienfaits de la cocréation avec les travailleurs durant la pandémie, lorsque l'organisation a rapidement mobilisé ses ressources organisationnelles pour répondre aux besoins immédiats de la collectivité. L'entreprise a demandé à ses employés de lui soumettre des « idées pour faire le bien », en harmonie avec sa raison d'être et ses principes fondamentaux, afin d'aider les communautés où l'entreprise est présente. Deux idées concrètes sont nées de ce programme : l'utilisation des brasseries d'AB InBev pour fabriquer du désinfectant pour les mains; et l'exploitation de ses machines de moulage de plastique par injection pour manufacturer de l'équipement de protection personnelle à l'intention des travailleurs de la santé.

AAB InBev adopte également une approche fondée sur l'écosystème social. Elle participe notamment au traitement de l'eau qui sert à la fabrication de la bière, elle appuie le bien-être financier des agriculteurs dont elle utilise les récoltes, puis elle contribue à la fabrication d'une bière plus sûre au moyen de plantes de culture indigènes pour la consommation dans les communautés locales. Ainsi, l'entreprise espère s'intégrer d'une manière symbiotique à leurs écosystèmes, et croître au même rythme que ses fournisseurs, consommateurs et communautés, plutôt que distinctement d'eux⁷⁴.

développement de l'emploi, investissements dans les immobilisations, et recherche et développement⁷².

Une mise en garde s'impose toutefois. Tant les travailleurs que les employeurs doivent être déterminés à partager véritablement et significativement le pouvoir décisionnel. Si les employés n'ont qu'un droit de parole symbolique, et si les dirigeants résistent à l'exercice par les employés d'une influence véritable sur les décisions, les efforts de cocréation pourraient être inutiles, voire néfastes. Nous en voulons pour illustration le succès initial et la baisse de popularité subséquente d'un régime d'actionnariat offert aux employés d'une grande entreprise. La valeur boursière de cette société et l'engagement de ses employés ont grimpé en flèche la première année de la mise en œuvre de ce programme d'actionnariat, les travailleurs ayant participé activement à la gestion de l'entreprise en prenant des décisions au quotidien. Or, les employés et les dirigeants de l'entreprise avaient un long passé de relations conflictuelles, et lorsqu'ils sont revenus à leurs vieux comportements, le moral des employés a périclité tout comme d'ailleurs le rendement de l'entreprise⁷³.

Le facteur probablement le plus important de tous consiste pour les employeurs à reconnaître qu'ils continuent d'exercer leurs activités dans un monde agité par des perturbations. En conséquence, leur raison d'être devra évoluer pour qu'ils puissent composer avec un portefeuille croissant d'enjeux sociaux, environnementaux et commerciaux de plus en plus complexes. Dans un milieu axé sur la cocréation, ce processus exige un réengagement

constant et une négociation continue entre travailleurs et employeurs, ce qui constitue une rupture fondamentale par rapport à la relation traditionnelle travailleur-employeur.



Les organisations qui souhaitent vraiment adhérer entièrement et sans compromis à leur raison d'être pour prendre une longueur d'avance, grâce à une relation axée sur cette raison d'être avec leurs travailleurs, doivent en faire plus. Leurs dirigeants doivent comprendre que

« Lorsque vous êtes entouré de gens qui ont la même passion pour un objectif commun, tout est possible. »

— *Howard Schultz*

proclamer sa raison d'être et voir à son avancement par des mesures externes ne représente que la moitié du combat. Si les employés savent que la raison d'être compte, qu'elle guide chacun des gestes de leur employeur et chacune de leurs interactions avec eux, chaque jour qui passe, et qu'ils auront non seulement voix au chapitre pour fournir des commentaires, mais aussi au moment de choisir la voie que suivra l'entreprise, ils mettront toute leur passion dans la balance afin de contribuer au succès de cette dernière. Comme Howard Schultz de Starbucks l'a dit : « Lorsque vous êtes entouré de gens qui ont la même passion pour un objectif commun, tout est possible. »

Choisir sa voie dans un monde incertain

Il n'y a pas un seul avenir possible pour la relation travailleur-employeur, il y en a une multitude. Mais en étudiant ce qui pourrait arriver, nous pourrions plus facilement établir l'itinéraire vers la destination de notre choix, le lieu où nous souhaitons que la relation travailleur-employeur nous mène. À défaut d'un itinéraire bien établi et d'une vigie pour nous guider dans la bonne direction, les stratégies d'évolution de la relation travailleur-employeur risquent de nous faire tourner en rond.

Il est difficile de choisir une destination future lorsque le présent est si tumultueux. Pourtant, il est essentiel de porter plus loin notre regard, de nous détacher des préoccupations tactiques immédiates et des pressions qu'impose la nécessité de survivre à court terme, pour réfléchir aux priorités plus larges et nous tourner vers un horizon plus lointain. L'établissement d'une relation productive avec les travailleurs va plus loin que la simple question immédiate du niveau de souplesse à offrir. Par ailleurs, trouver le moyen de ramener les gens vers les lieux de travail est bien différent de trouver celui d'élaborer une stratégie de main-d'œuvre durable. Bâtir une relation travailleur-employeur qui permettra à l'organisation de prospérer exige avant tout de se doter d'une vision inspirante qui différenciera cette relation et la perpétuera.

Quels principes peuvent guider les employeurs dans l'établissement de cette vision? Dans notre rapport Tendances mondiales en capital humain de 2020, nous appelons les organisations à intégrer à leur ADN les trois attributs que sont la raison d'être, le potentiel et la perspective. Le temps est venu d'intégrer ces attributs à l'aspect humain du travail, sur toutes les tribunes où employeurs et travailleurs se côtoient. À quoi ressemblerait la relation travailleur-employeur dans une entreprise qui insuffle





à chaque aspect du travail une raison d'être et un sens, au quotidien? À quoi ressemblerait une organisation qui conçoit et organise le travail en vue d'optimiser le potentiel de réflexion, de création et d'action de l'humain? Quel genre de relation pourrait émerger d'un point de vue qui englobe une vision de l'avenir? Il ne faudrait pas uniquement se demander comment optimiser la relation actuelle, mais plutôt comment créer de la valeur pour l'avenir en intégrant dans un tout cohérent notre travail, nos vies et nos collectivités.

Encore une fois, il n'y a pas de réponse simple à ces questions. La raison d'être, le potentiel et les perspectives peuvent se manifester de plusieurs façons dans des scénarios d'avenir différents (figure 6). Toutefois, à un niveau plus profond, toutes ces manifestations ont de nombreux points communs. Leadership, sentiment d'appartenance, sens, habilitation, réforme du travail sont autant d'éléments, parmi tant d'autres, qui jouent un rôle dans l'établissement d'une relation travailleur-employeur soutenue et différenciée, quel que soit l'avenir envisageable. La plupart de ces thèmes ne sont pas nouveaux. Ils ne cessent d'évoluer au même titre que la relation entre employeurs et travailleurs. Or, dans un monde imprévisible, c'est la capacité d'exploiter sa raison d'être, son potentiel et ses perspectives dans n'importe quel avenir, qui permettra à une organisation de connaître la prospérité.

À l'heure de faire des choix et d'en subir les conséquences, il est crucial que toutes les stratégies organisationnelles (d'affaires, de main-d'œuvre et sociales) servent à mettre le cap sur une destination audacieuse. La difficulté devant nous consiste à faire preuve d'empathie et de discernement afin de choisir cette destination dans l'horizon actuel et dans le suivant, puis de naviguer vers celle-ci en tenant la barre d'une main ferme.

FIGURE 6

Raison d'être, potentiel et perspectives sans égard au scénario d'avenir

	Le travail soumis au jeu des tendances 	La course à l'emploi 	Le degré zéro du travail 	La raison d'être, sans compromis 
Raison d'être	<i>Ancrer la relation dans des valeurs immuables.</i>	<i>Établir un respect et une dignité de base pour tous les travailleurs, toutes les tâches et tous les besoins humains.</i>	<i>Donner un sens au travail pour que les travailleurs voient de leurs yeux le lien entre leur contribution et un ensemble plus grand.</i>	<i>Donner aux travailleurs une voix plus significative dans la définition et l'application de la raison d'être de l'organisation.</i>
Potentiel	<i>Concevoir des carrières en fonction des choix et possibilités.</i>	<i>Investir dans les compétences des travailleurs pour le bien de l'organisation.</i>	<i>Utiliser le travail comme un moyen de développer des capacités humaines qui demeureraient autrement inexploitées.</i>	<i>Favoriser une culture et un environnement de travail où les employés sont en mesure de s'épanouir, et de soumettre leurs idées et leurs passions pour favoriser l'atteinte d'objectifs d'affaires et sociaux.</i>
Perspectives	<i>Définir l'expérience du travailleur à l'intérieur des domaines qui peuvent entraîner une véritable différenciation concurrentielle.</i>	<i>Créer pour le travailleur une expérience conçue pour répondre aux besoins futurs de talents.</i>	<i>Centrer l'expérience de l'employé sur le travail comme tel.</i>	<i>Faire de la raison d'être le principe fondamental de l'expérience du travailleur et de la marque en fait de talent.</i>

Source : analyse de Deloitte

Notes de fin

1. Carlos Brito (ancien chef de la direction de AB InBev), entretien avec les auteurs, 1^{er} février 2021.
2. NASA, NASA-developed ventilator authorized by FDA for emergency use, communiqué de presse, 1^{er} mai 2020.
3. Amanda Schiavo, « *35 companies that boosted their employee benefits amid COVID-19* », Benefitnews, 8 décembre 2020.
4. Michele Parmelee, « *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights* » Deloitte Insights, 15 juin 2021.
5. Katherine Fung, « *Shopify CEO sends email to staff saying company is 'not a family': 'We cannot solve every societal problem'* », Newsweek, 18 mai 2021.
6. Katherine Fung, « *Basecamp software company bans political talk, committees at work* », Newsweek, 27 avril 2021.
7. Reuters, « *Pandemic reunites Japan's solo workers with their families* », Mint Lounge, 20 mai 2021.
8. Alexandra Steigrad, « *Goldman CEO says he'll try to get exhausted, 100-hour-a-week workers Saturdays off* », New York Post, 22 mars 2021.
9. Economic Policy Institute, « *Young workers hit hard by the COVID-19 economy* », 14 octobre 2020.
10. Ginette Azcona et al., From insight to action: Gender equality in the wake of COVID-19, ONU Femmes, 2020.
11. Jennifer Moss, « *Beyond burned out* », Harvard Business Review, 10 février 2021.
12. Microsoft, « *The next great disruption is hybrid work – Are we ready?* », consulté le 5 juillet 2021.
13. Elise Gould et Melat Kassa, « *Low-wage, low-hours workers were hit hardest in the COVID-19 recession* », Economic Policy Institute, 20 mai 2021.
14. McKinsey & Company, The future of work after COVID-19, 18 février 2021.
15. Manpower Group, « *Global talent shortages reach 15-year-high as workforce transformation reshapes in-demand skills* », communiqué de presse du 1^{er} juin 2021.
16. Erica Volini et al., *L'entreprise sociale dans un monde déstabilisé – Tendances mondiales en capital humain de 2021*, Deloitte Insights, 9 décembre 2020.
17. Korn Ferry, Future of work: The global talent crunch, 2018.
18. Christopher Rugaber, « *US businesses struggle to fill jobs even as hiring picks up* », ABC News, 4 juin 2021.
19. Robert Walters, « *80% of companies concerned about the talent shortage within their industry; 48% of tech companies 'very concerned'* », 26 novembre 2021.
20. US Chamber of Commerce, « *The America works report: Quantifying the nation's workforce crisis* », 1^{er} juin 2021.
21. Ina Fried, « *Amazon rethinks its full-time return to office* », Axios, 10 juin 2021.
22. Neil Irwin, « *Workers are gaining leverage over employers right before our eyes* », New York Times, 5 juin 2021.
23. Brandon Rigoni et Amy Adkins, « *What millennials want from a new job* », Harvard Business Review, 11 mai 2016.
24. Shelley E Kohan, « *Customers seek purpose driven companies creating a rise in B corps* », Forbes, 28 mars 2021.
25. Qualtrics, New study from Qualtrics and PwC reveals how CIOs are future-proofing the workforce technology experience, communiqué de presse du 3 décembre 2020.

26. Erica Volini et al., « *Governing workforce strategies: New questions for better results* », Deloitte Insights, 15 mai 2020.
27. Benevity, Racial justice and equity survey, consulté le 5 juillet 2021.
28. Michael Schrage et al., « Opportunity marketplace: Aligning workplace investment and value creation in the digital enterprise », MIT Sloan Management Review et Deloitte Insights, avril 2020.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Tiré d'une publication bien connue dans le secteur des RH, mai 2021.
32. Ibid.
33. Encyclopædia Britannica, Taylorism, consulté le 5 juillet 2021.
34. Volini et al., L'entreprise sociale dans un monde d'entreprise.
35. Congressional Research Service, Unemployment rates during the COVID-19 pandemic, 15 juin 2021.
36. Marissa Sheldon, « *Some front-line grocery workers receive extra benefits during pandemic* », NYC Food Policy Center, 7 avril 2020.
37. Erica Volini et al., « Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures », Deloitte Insights, 15 mai 2020.
38. Paul Wiseman, « US job openings surge to record 9.3 million in April », AP, 8 juin 2021.
39. MIT Institute For Work And Employment, Our work: Research, consulté le 5 juillet 2021.
40. Zeynep Ton, « *The case for good jobs* », Harvard Business Review, 30 novembre 2017.
41. Zeynep Ton, « Why 'good jobs' are good for retailers », Harvard Business Review, janvier-février 2021.
42. Meredith Somers, « *How Sam's Club made good jobs for frontline employees* », MIT Management Sloan Review, 4 janvier 2021.
43. Charter Works, « *Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize* », consulté le 5 juillet 2021.
44. Joe Nocera, « The good jobs strategy », New York Times, 7 juillet 2015; Deborah Ball et Ilan Brat, « Spanish supermarket chain finds recipe », Wall Street Journal, 23 octobre 2021.
45. Nocera, « *The good jobs strategy* »
46. Charter Works, « *Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize* ».
47. Ball et Brat, « Spanish supermarket chain finds recipe ».
48. Charter Works, « *Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize* ».
49. Organisation mondiale de la santé, « Les longues heures de travail augmentent la mortalité liée aux maladies cardiaques et aux accidents vasculaires cérébraux : OMS, OIT », 17 mai 2021.
50. Cheryl Teh, « More and more Chinese 20-somethings are rejecting the rat race and 'lying flat' after watching their friends work themselves to death », 8 juin 2021.
51. Erica Volini et al., « Designing work for well-being: Living and performing at your best », Deloitte Insights, 15 mai 2020.

52. Angela Henshall, « Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world? », BBC, 21 mai 2021.
53. Gov.ie, « Tánaiste signs Code of Practice on right to disconnect », 1^{er} avril 2021.
54. Jon M. Jachimowicz, Joyce He et Julián Arango, « *The unexpected benefits of pursuing a passion outside of work* », Harvard Business Review, 19 novembre 2019.
55. Volini et al., Beyond reskilling.
56. Jolene Ang, « *540,000 Singaporeans benefited from SkillsFuture initiatives in 2020* », Strait Times, 9 février 2021.
57. Gouvernement britannique, « Major expansion of post-18 education and training to level up and prepare workers for post- COVID economy », 29 septembre 2020.
58. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus et Giroux, 2013).
59. <https://blog.coinbase.com/a-follow-up-to-coinbase-as-a-mission-focused-company-6e7545e9aea2>
60. Edelman, Edelman trust barometer 2021, 2021.
61. The Harris Poll, Corporate reputation rankings, consulté le 5 juillet 2021.
62. Erica Volini et al., « *Belonging: From comfort to connection to contribution* », Deloitte Insights, 15 mai 2020.
63. Fung, Basecamp software company bans political talk, committees at work.
64. Unilever, Future workplace, consulté le 5 juillet 2021.
65. Volini et al., *Belonging*.
66. Erica Volini et al., *Leading forward: Leading the shift from survive to thrive*, Deloitte Insights, December 9, 2020.
67. Michele Parmelee, *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights*, Deloitte Insights, June 15, 2021.
68. Brian Kropp, 9 trends that will shape work in 2021 and beyond, Harvard Business Review, 14 janvier 2021.
69. Benevity, Racial justice and equity survey.
70. David Mallon, Nehal Nangia, Mike Kemp et Kathi Enderes, Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture, 2020.
71. Wikipédia, Delta Board Council, consulté le 5 juillet 2021.
72. Euractiv, Strong codetermination – solid companies. An interview with Prof. Dr. Michael Wolff, 5 septembre 2019.
73. Corey Rosen, United Airlines, ESOPs, and employee ownership, NCEO, novembre 2002.
74. Entretien avec Carlos Brito.

À propos des auteurs



Erica Volini | evolini@deloitte.com

Erica Volini, associée 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 la manière dont les tendances du marché définissent l'avenir du travail et la profession des ressources humaines, et elle est reconnue comme une leader d'opinion en ce qui concerne les tendances qui façonnent le capital humain de nos jours.



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitteretired.com

Jeff Schwartz, associé principal retraité de Deloitte Consulting LLP, est le leader fondateur du groupe L'avenir du travail de la Consultation de Deloitte États-Unis et de la recherche connexe. Il a été l'éditeur mondial et coauteur du rapport et du sondage de Deloitte sur les tendances mondiales en capital humain depuis 2011. Schwartz est l'auteur du livre *WORK DISRUPTED: Opportunity, Resilience and Growth in the Accelerated Future of Work* (Wiley, 2021) et agit comme conférencier pour les programmes de MBA de la Columbia Business School et de Cornell Tech.



Kraig Eaton | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton est associé au sein de Deloitte Consulting LLP et leader du groupe Capital humain de Deloitte. Il cumule 27 années d'expérience dans le soutien de clients dans l'ensemble du spectre de la transformation des RH et de la main-d'œuvre, de l'élaboration initiale de la stratégie à la mise en œuvre de modèles opérationnels, organisationnels et technologiques à grande échelle.



Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.de

Maren Hauptmann est leader du groupe Capital humain en Allemagne et leader de la gamme de services de la 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 effectuer des transformations organisationnelles, numériques et culturelles majeures.



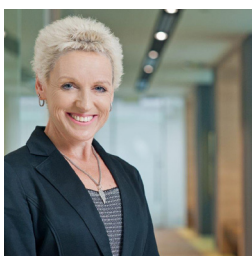
David Mallon | dmallon@deloitte.com

David Mallon, vice-président de Deloitte Consulting LLP, est analyste en chef de l'équipe de Deloitte responsable des recherches et de la veille informationnelle concernant le capital humain (équipe auparavant appelée Bersin). 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 est un leader d'opinion et conférencier recherché dans les domaines de la conception organisationnelle, de la culture organisationnelle, des RH, des talents, de l'apprentissage et de la performance.



Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton est directrice principale au sein du groupe Capital humain de Deloitte Consulting LLP et elle possède 10 années d'expérience dans la conception et l'exécution de programmes liés à l'organisation, à la main-d'œuvre, au leadership et aux changements qui favorisent le rendement de l'entreprise.



Nic Scoble-Williams | nscoble-williams@tohatsu.co.jp

Nic Scoble-Williams, associée de Deloitte Tohatsu Consulting LLC, est la leader du programme L'avenir du travail de Deloitte en Asie-Pacifique. Comptant plus de 20 ans d'expérience intersectorielle dans les domaines des services liés aux technologies de l'information, des stratégies et des services-conseils en talents ainsi que des fusions et acquisitions, Mme Scoble-Williams travaille avec les entreprises et les gouvernements pour intégrer la vision de l'avenir du travail dans les stratégies de transformation de l'entreprise. Elle intervient fréquemment à titre de conférencière sur les stratégies liées au travail, à la main-d'œuvre et au lieu de travail pour prospérer dans le monde actuel marqué par les perturbations perpétuelles.



Yves van Durme | yvandurme@deloitte.com

Yves van Durme, est un associé du groupe de Consultation de Deloitte en Belgique et leader mondial du groupe responsable des changements stratégiques de Deloitte. Il est spécialiste du leadership et du développement organisationnel ainsi que de la stratégie en talents et de 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, des entreprises familiales et des petites et moyennes entreprises.

Remerciements

Joignez-vous à nous pour remercier nos nombreux collègues de partout dans le monde qui ont soutenu le Rapport spécial sur les tendances mondiales en capital humain de 2021.

Erica Volini, David Brown, Philippe Burger, Michelle Dryden, William Gosling, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Shivani Maitra, Art Mazor, Pascal Occean, Dheeraj Sharma, Michael Stephan, Petra Tito Yves Van Durme, Pip Dexter et Ramona Rong Yan qui, en tant que membres de l'équipe de direction mondiale du groupe Capital humain de Deloitte, ont fourni des perspectives sur les tendances émergentes dans leurs régions du monde.

Andrew Blau et Lauren Lubetsky, qui ont conseillé et guidé les auteurs grâce à leur expertise en planification de scénarios et en réflexion sur l'avenir.

Stefano Costanzo pour son leadership au sein de l'équipe du BGP.

Lauren Kirby et Kristy Spratt pour la coordination des membres de l'équipe du BGP; **Lauren Kirby** pour son leadership dans la collecte de perspectives et de données et la coordination des équipes sectorielles; **Asawari Bapat** pour son leadership au sein de l'équipe mondiale; **Emma Mitchiner, Olivia Fogel, Kristy Spratt, Asawari Bapat et Logan Webb** pour leurs contributions exceptionnelles en recherche; et **Marilyn Zubak** pour son leadership et la prestation de séances Remesh pour la collecte de perspectives.

Shruti Kalaiselvan et Ananshi Chugh pour avoir dirigé nos efforts mondiaux d'analyse des données, soutenus par **Naina Sabherwal, Vikas Arora, Raveena Hajela et Oindrila Banerjee**.

Lauren Wallace, qui a dirigé la stratégie de marketing; **Melissa Doyle**, qui a dirigé nos efforts de relations publiques; **Julie Shirazi et Elina Melnikov**, qui ont coordonné la production de nos actifs de marketing; et **Andrea D'Alessandro**, qui a coordonné nos campagnes de communication.

L'équipe de Deloitte Insights qui a soutenu la publication du rapport, y compris **Junko Kaji**, qui a fourni un leadership remarquable et d'excellents conseils en rédaction; **Blythe Hurley, Aparna Prusty et Rupesh Bhat** au sein de l'équipe de rédaction; **Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi** et le Green Dot Agency Studio de l'équipe de création; et **Hannah Rapp** du marketing de Deloitte Insights.

Personnes-ressources

Leaders mondiaux du groupe Capital humain

**Leader mondial de
la transformation organisationnelle**

Yves Van Durme

Deloitte Consultation
yvandurme@deloitte.com

**Leader mondial, programme
L'avenir du travail**

Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP
sthatfield@deloitte.com

**Leader mondial de
la transformation de la main-d'œuvre**

Philippe Burger

Deloitte Touche Tohmatsu
phburger@deloitte.fr

**Leader mondial de
la transformation des RH**

Arthur Mazor

Deloitte Consulting LLP
amazor@deloitte.com

Leaders du Capital humain par pays

AMÉRIQUES

Antilles néerlandaises

George Menno

Deloitte Antilles néerlandaises
mennogeorge@deloitte.cw

Argentine

Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co.SA
sruilopez@deloitte.com

Brésil

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

Canada et Chili

Pascal Ocean

Deloitte
poccean@deloitte.ca

États-Unis

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Équateur

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

Mexique

Jesus Delgado

Deloitte Consultation Mexique
jedelgado@deloittemx.com

**Sud de l'Amérique latine,
Costa Rica, Panama et Pérou**

Sofia Calderon

Deloitte & Touche S.A.
socialderon@deloitte.com

Uruguay et Colombie

Lucia Munoz

Deloitte SC
luciamunoz@deloitte.com

ASIE-PACIFIQUE

Asie du Sud-Est

Angeline Leong

Deloitte Consulting Ltd
angleong@deloitte.com

Asie-Pacifique

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

Australie

Pip Dexter

Deloitte Touche Tohmatsu
pidexter@deloitte.com.au

Chine

Ramona Rong Yan

Deloitte Consultation (Shanghai) Co. Ltd.,
division de Beijing
ramonayan@deloitte.com.cn

Corée

Gi-Won Choi

Deloitte Consultation
gichoi@deloitte.com

Inde

Gaurav Lahiri

Deloitte Touche Tohmatsu India LLP
gauravlahiri@deloitte.com

Japon

Yasushi Muranaka

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
ymuranaka@tohatsu.co.jp

Tsutomu Okamoto

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
tsokamoto@tohatsu.co.jp

Nouvelle-Zélande

Sonia Breeze

Deloitte
sbreeze@deloitte.co.nz

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

Afrique

Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd
pammaharaj@deloitte.co.za

Afrique de l'Est

George Hapisu

Deloitte Limited
ghapisu@deloitte.co.ke

Afrique de l'Ouest

Joseph Olofinsola

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
jlofinsola@deloitte.com.ng

Afrique francophone

Fabrice Comlan

Deloitte
fcomlan@deloitte.com

Albanie et Kosovo

Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k
rpajaj@deloittece.com

Allemagne

Maren Hauptmann

Deloitte Consultation
MaHauptmann@deloitte.de

Autriche

Christian Havranek

Deloitte Autriche
CHavranek@deloitte.at

Julian Mauhart

Deloitte Autriche
JMauhart@deloitte.at

Belgique

Nathalie Vandaele

Deloitte Consultation et
Services-conseils
nvandaele@deloitte.com

Chypre

George Pantelides

Deloitte Ltd.
gpantelides@deloitte.com

Danemark

Christina Burgwald

Deloitte Denmark
cburgwald@deloitte.dk

Espagne

Joan Pere Salom

Deloitte Consulting, S.L.
josalom@deloitte.es

Europe centrale et Pologne

John Guziak

Deloitte
jguziak@deloittece.com

Europe du Nord et du Sud

Amir Rahnema

Deloitte
amrahnema@deloitte.nl

Finlande

Maarit Santtila

Deloitte
Maarit.Santtila@deloitte.fi

France

Philippe Burger

Deloitte
PhBurger@deloitte.fr

Grèce

Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A.
yfragkos@deloitte.gr

Hongrie

Martin Csepai

Deloitte
mcsepai@deloittece.com

Irlande

Valarie Daunt

Deloitte
vdaunt@deloitte.ie

Israël

Dan Halpern

Deloitte Recherche
dhalpern@deloitte.co.il

Luxembourg

Pascal Martino

Deloitte
pamartino@deloitte.lu

Méditerranée centrale

Drew Keith

Deloitte Consulting SRL
dkeith@deloitte.it

Norvège

Eva Gjovikli

Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

Pays-Bas

Egon Hoppe

Deloitte
ehoppe@deloitte.nl

Pays nordiques et Suède

Josefine Liljeqvist

Deloitte
jliljeqvist@deloitte.se

Portugal

Nuno Carvalho

Deloitte Consulting
ncarvalho@deloitte.pt

République tchèque

Ondrej Prerovsky

Deloitte
oprerovsky@deloittece.com

Royaume-Uni

Will Gosling

Deloitte
wgosling@deloitte.co.uk

Russie

Christopher Armitage

Deloitte Consulting LLC

carmitage@deloitte.ru

Slovaquie

Zuzana Kostiviarova

Deloitte

zkostiviarova@deloittece.com

Suisse

Veronica Melian

Deloitte

vcmelian@deloitte.ch

Turquie

Cem Sezgin

Deloitte Turquie

csezgin@deloitte.com

Ukraine

Natalia Tymchenko

Deloitte & Touche LLC

ntymchenko@deloitte.ua

Deloitte.

Insights

Inscrivez-vous pour recevoir les mises à jour de Deloitte Insights à l'adresse www.deloitte.com/insights.

 Suivez @DeloitteInsight.

Collaborateurs de Deloitte Insights

Rédaction : Junko Kaji, Aparna Prusty et Rupesh Bhat

Création : Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi et Sanaa Saifi

Développement de l'auditoire : Hannah Rapp

Illustration de couverture : Matthieu Forichon

À propos de Deloitte Insights

Deloitte Insights publie des articles, des rapports et des périodiques originaux qui présentent des perspectives aux entreprises, au secteur public et aux organisations non gouvernementales. Notre objectif est de puiser dans les recherches et les expériences de tous les membres de notre cabinet de services professionnels et de celles de coauteurs du milieu universitaire et des affaires afin de faire progresser les idées sur une grande variété de sujets d'intérêt pour les dirigeants d'entreprise et les leaders du secteur public.

Deloitte Insights est une publication de Deloitte Development LLC.

À propos de cette publication

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit, de la fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. La présente publication ne peut remplacer de tels conseils ou services professionnels, et vous ne devez pas vous appuyer sur son contenu pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni aucun de ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives ne pourront être tenus responsables à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), ainsi que son réseau de cabinets membres et ses entités liées. DTTL ainsi que chacun de ses cabinets membres sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.