



Quatre erreurs de gestion du rendement qui empêchent votre équipe de réussir – et ce que vous pouvez faire pour y remédier

Explorer les problèmes courants de gestion du rendement dans le secteur public et tactiques que les leaders peuvent utiliser pour les résoudre

Dans le secteur public, les environnements de travail sont en pleine transformation, ce qui remet en question les méthodes de travail traditionnelles et les attentes du personnel. Les réalités économiques que représentent les contraintes fiscales, les réductions d'effectif et les attentes grandissantes du public créent un contexte difficile où les employés sont appelés à en faire plus avec moins de ressources. De plus, le style de travail de la nouvelle génération et les nouvelles technologies ont donné naissance à une main-d'œuvre hyperconnectée qui ne jure que par le courriel, la messagerie instantanée, les vidéoconférences, les téléphones intelligents et les réseaux sociaux. Cette hyperconnectivité ne se traduit pas nécessairement par un accroissement de l'engagement des employés ou un meilleur rendement. Au contraire, les employés sont de plus en plus dépassés par ce nouveau contexte de travail.

Les leaders ont un rôle crucial à jouer afin d'aider les employés submergés et désengagés à réussir dans l'environnement de travail d'aujourd'hui. Une des approches qu'ils peuvent adopter à cet égard consiste à adapter leurs pratiques actuelles de gestion du rendement à l'évolution du milieu de travail. En adaptant ces pratiques, les leaders du secteur public peuvent aider les employés à déterminer les priorités organisationnelles et à concentrer

leurs efforts, tout en mettant encore l'accent sur leur autoamélioration continue. Les pratiques efficaces de gestion du rendement aident non seulement les organisations à placer constamment la barre haut, mais aussi à rehausser le niveau d'engagement des employés en les orientant vers les actions et les comportements nécessaires pour assurer leur réussite personnelle et celle de l'organisation et créer une situation qui ne fait que des gagnants. Peu importe la maturité des pratiques de gestion du rendement de l'organisation, les leaders qui en font une priorité favorisent des niveaux d'engagement et de rendement élevés au sein de leur personnel.

L'objectif du présent document est de proposer aux leaders du secteur public des pratiques de gestion du rendement concrètes qui peuvent être instaurées à court terme pour créer une main-d'œuvre très performante. S'inspirant des points de vue de leaders du secteur public et d'experts en la matière, il recense les principaux défis auxquels font face les leaders qui gèrent le rendement dans le secteur public et propose un certain nombre de pratiques exemplaires permettant de les relever. Il est important que les leaders interprètent ces défis et ces tactiques dans le contexte de leur organisation, car il n'existe aucune solution universelle en matière de gestion du rendement.

Bien que le sondage auprès des employés du secteur public de 2014 ait révélé que le nombre de pratiques efficaces de gestion du rendement a augmenté dans leur secteur, seulement 33 % des répondants ont affirmé que le rendement insatisfaisant des employés est géré efficacement, et moins de la moitié d'entre eux ont indiqué que l'information essentielle était communiquée efficacement à partir de la haute direction jusqu'au personnel.

Malgré la hausse globale des pratiques efficaces de gestion du rendement dans la fonction publique, il y a une opportunité pour renforcer encore davantage ces pratiques afin d'accroître l'engagement des employés, de les convaincre qu'ils ont un but précis et d'orienter leurs efforts.

Quels sont certains des défis de gestion du rendement que doivent relever les leaders du secteur public?

Le secteur public a un certain nombre de défis à relever en matière de gestion du rendement qui sont influencés par l'histoire, l'administration et la culture du rendement dans leur secteur. De plus, les niveaux d'emploi variés, qui vont des dirigeants aux professionnels non syndiqués (c.-à-d. les employés qui ont un titre professionnel) et aux employés syndiqués, rendent l'uniformisation des pratiques de gestion du rendement encore plus ardue. Une série d'entrevues avec d'importants leaders a permis de repérer quatre grandes difficultés qui inhibent l'efficacité des pratiques de gestion du rendement dans le secteur public :

1. le manque de clarté de la stratégie et du plan,
2. la lenteur des processus de rétroaction,
3. la confusion entourant les conventions collectives et
4. le nombre limité d'incitatifs comportementaux.

Chacune de ces difficultés est expliquée en détail ci-après.

1. Les stratégies et les plans ne sont pas toujours clairs –

de nombreux fonctionnaires ne connaissent pas la stratégie globale et le plan de mise en œuvre de leur organisation. Même si dans la fonction publique, tous sont conscients qu'il existe un mandat fondamental (p. ex., le personnel

de la santé a le mandat d'améliorer la santé globale et le bien-être des patients), bon nombre d'employés n'obtiennent pas de leurs leaders l'information adéquate concernant la stratégie de l'organisation et les actions que le personnel doit entreprendre pour contribuer à l'atteinte des objectifs. Ce manque de communication crée une distorsion entre les objectifs des employés et la stratégie de l'organisation.

Par ailleurs, il se peut que les employés manquent d'information sur les grandes priorités et aient du mal à déterminer sur quelles initiatives ils doivent se concentrer. Par conséquent, ils consacrent souvent du temps à des activités qui ne contribuent pas à la réalisation des plans de l'organisation et peuvent même se sentir dérouterés par ce manque d'orientation.

Malheureusement, la communication des objectifs organisationnels ne suffit pas pour obtenir un rendement cohérent. Comme le démontre l'étude de cas adjacente, les leaders doivent également guider les employés afin qu'ils comprennent l'incidence directe de leurs actions

Ne vous contentez pas d'énoncer vos objectifs – parlez-en encore et encore

« Tout irait beaucoup mieux si chaque employé comprenait clairement quels sont mes objectifs pour l'année et travaillait chaque jour en vue de leur atteinte », affirme un directeur du secteur public.

Ce directeur croyait qu'en communiquant son propre plan de rendement aux membres de son équipe, les employés commenceraient à travailler en vue d'atteindre leurs objectifs, qui sont directement liés à ceux de l'organisation. Son idée a été efficace dans la mesure où les employés ont pris conscience de ce qu'il souhaitait accomplir pendant l'exercice financier. Cependant, elle n'a pas aidé les employés à comprendre comment leur propre rendement contribuait à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Autrement dit, elle ne les a pas amenés à se considérer comme des rouages d'un grand système.

« Avec le recul, j'ai compris qu'il ne suffisait pas de distribuer mon plan de rendement. Je devais parler de mes aspirations et énoncer clairement et régulièrement les objectifs à atteindre. Je devais faire en sorte que mon équipe et moi voyions les choses de la même façon. »

sur la réalisation de ces objectifs. Les dirigeants doivent aussi expliquer le lien stratégique entre leurs plans et leurs objectifs personnels ainsi que les grands objectifs de l'organisation et communiquer constamment cette information aux employés afin de s'assurer qu'ils comprennent ce lien et en tiennent compte.

2. Réserver la rétroaction au cycle d'évaluation officielle du rendement –

les cycles d'évaluation du rendement varient selon le ministère, l'agence et même la convention collective. Peu importe le cycle observé, les leaders du secteur public ont tendance à réserver la rétroaction ou les activités d'accompagnement aux cycles d'évaluation officielle du rendement. Bien que les processus d'évaluation du rendement varient dans le secteur public, dans la plupart des cas, les employés rencontrent leur évaluateur ou leur supérieur une ou deux fois par année pour obtenir une rétroaction officielle. Compte tenu de cette approche, les leaders ont souvent du mal à fournir une rétroaction formelle et informelle et risquent donc d'accumuler tous les éléments de leur rétroaction sur le rendement plutôt que de les communiquer uniformément tout au long de l'année ou quand le moment opportun se présente. Il en résulte un décalage dans la gestion du rendement, car les employés obtiennent une rétroaction peu pertinente pour leur situation courante, ce qui peut causer une réduction globale de leur niveau de responsabilisation, réel ou perçu, afin d'adresser les éléments de la rétroaction officielle qu'ils ont reçue. De plus, les aspects officiels des pratiques traditionnelles de gestion du rendement accaparent souvent beaucoup de temps à des moments cruciaux de l'exercice (p. ex., au milieu et à la fin), ce qui empêche souvent les dirigeants d'offrir de façon régulière et constante une rétroaction et un accompagnement. Si la rétroaction n'est pas livrée au moment où elle est la plus pertinente, certains problèmes de rendement peuvent persister.

Cette approche de gestion du rendement ne tient pas compte des pratiques exemplaires voulant que la meilleure façon de modifier un comportement soit

de repérer le comportement non voulu et d'offrir une rétroaction constructive au moment où il est observé. Il existe de nombreux exemples d'employés qui se sentent traités injustement parce qu'ils ont obtenu une rétroaction sur une action plusieurs mois après qu'elle ait eu lieu; ce sentiment d'injustice peut les amener à se désengager de leur travail.

La génération millénaire, qui représente une proportion de plus en plus grande de la main-d'œuvre, seront plus nombreux à exiger que la rétroaction sur leur rendement leur soit livrée en temps opportun. Ces jeunes s'attendent à recevoir en temps réel une rétroaction transparente de leur employeur. Les discussions traditionnelles et administratives sur la gestion du rendement, qui réservent la rétroaction pour la fin de l'exercice, ne sont pas suffisamment instantanées ou inspirantes pour cette nouvelle génération de travailleurs. Les équipes de direction doivent prendre en compte les attentes de l'effectif multigénérationnel, qui exige de plus en plus un système flexible de gestion du rendement et un accès immédiat à l'accompagnement et à la rétroaction lorsqu'elles planifient, préparent et modifient leur organisation en vue de l'avenir.

3. Le spectre des conventions collectives –

Les leaders du secteur public transigent avec une main-d'œuvre hautement syndiquée. Les conventions collectives sont là pour protéger les employeurs et les employés, mais elles peuvent être difficiles à comprendre, et la menace de griefs restreint souvent la façon dont les dirigeants fournissent la rétroaction sur le rendement, surtout quand des améliorations sont nécessaires. Cette crainte et le manque de connaissances sur les mesures appropriées à prendre (qui sont décrites dans la convention collective) les empêchent souvent de faire des commentaires constructifs ou d'offrir une évaluation critique à leurs employés. Ces limites ont une grande incidence sur la productivité de l'organisation et sa capacité à atteindre ses objectifs, et elles privent souvent les dirigeants du niveau de rendement qu'ils souhaitent obtenir de leurs employés.

4. Les incitatifs de rendement sont limités –

Des incitatifs de rendement sont souvent utilisés pour encourager les employés à fournir un rendement élevé et à adopter les comportements souhaités. Caractérisé par une forte présence des syndicats et de lignes directrices, le lien entre les incitatifs et la gestion du rendement n'est pas aussi clair dans le secteur public. En matière de gestion du rendement et de rémunération, il n'est pas toujours possible de faire la distinction entre les employés qui excellent et ceux qui combent les attentes. Habituellement, on attribue les récompenses en fonction de l'ancienneté, et les promotions sont liées à la capacité d'un employé à répondre efficacement à des critères de sélection normalisés plutôt qu'à son rendement et à sa compatibilité avec les exigences du poste. L'absence de corrélation entre ces activités dans le secteur public peut entraîner une détérioration de l'engagement de l'employé. Les organisations de ce secteur sont également assez hiérarchisées, ce qui donne à certains employés l'impression qu'ils ne graviront jamais les échelons. Les employés qui souhaitent faire progresser leur carrière cherchent plutôt des occasions de changer de ministère afin de monter en grade en brigant les postes offerts ailleurs. Les dirigeants doivent donc être en mesure de reconnaître et de récompenser adéquatement les meilleurs éléments tout en motivant tous les employés à fournir le rendement attendu.

Les défis soulevés ci-haut peuvent constituer de gros obstacles pour les leaders du secteur public qui doivent atteindre des objectifs organisationnels et concrétiser de grandes priorités. En relevant ces défis par des pratiques efficaces de gestion du rendement, ils peuvent aider leur employés à définir et simplifier leurs priorités et à orienter leurs efforts. Ceci permet aux leaders non seulement de résoudre certains des problèmes qui contribuent à décourager les employés, mais aussi d'accroître l'engagement de ces derniers et de leur donner l'impression qu'ils ont un but et qu'ils font partie prenante de l'organisation.

« En tant que gestionnaire, je veux être transparent avec mes employés au sujet de leur rendement, mais la menace de griefs prend le dessus et limite mes interactions avec eux. On dit que le processus d'arbitrage demande beaucoup de temps et d'énergie, et avec ma charge de travail actuelle, j'ai très peu de temps à consacrer à une telle démarche. »



Que peuvent faire les leaders?

Dans les organisations du secteur public qui doivent composer avec de plus grandes contraintes fiscales, une réduction des ressources et une évolution des attentes du personnel, il est essentiel que les leaders adoptent des pratiques de gestion du rendement qui favorisent la croissance et le perfectionnement des employés et leur permettent de contribuer aux objectifs organisationnels. Lorsqu'il font face à des contraintes, ils peuvent modifier leurs techniques de gestion du rendement afin d'accroître l'engagement des employés, d'atteindre plus efficacement les objectifs stratégiques et de fournir aux employés les aptitudes et les compétences nécessaires pour soutenir l'organisation.

Quelques-unes des pratiques que les leaders du secteur public peuvent adopter pour surmonter les obstacles qui nuisent à la gestion efficace du rendement et améliorer l'engagement et le rendement des employés sont présentées ci-dessous.

1. Rendre la stratégie claire et réaliste :

les leaders doivent établir, réitérer et renforcer la stratégie de l'organisation et la façon dont leur équipe contribue à l'atteinte des objectifs. Ils sont responsables de communiquer les objectifs et les priorités à leurs équipes et de s'assurer que les employés comprennent comment leur travail contribue efficacement à la réalisation des objectifs organisationnels. Tous les dirigeants du secteur public peuvent utiliser les pratiques exemplaires ci-dessous pour s'assurer que les objectifs organisationnels sont communiqués de façon claire et significative.

- **Dites-leur, encore et encore** – profitez de toutes les occasions possibles de communiquer les objectifs de l'organisation. Vous vous assurez ainsi que les employés gardent toujours à l'esprit la stratégie organisationnelle. De plus, montrez le lien entre les initiatives et les grandes priorités énoncées dans la stratégie. Cela aidera les employés à établir des liens clairs et à comprendre à quoi servent leurs actions. Finalement, les leaders doivent inviter leurs collègues gestionnaires ou des membres de leur équipe à diffuser eux aussi des messages créés sur mesure en prenant soin d'être bien entendus et compris des divers groupes d'employés.

- **Identifiez-vous à votre équipe** – quand vous communiquez, essayez toujours de vous mettre à la place des employés et de rendre la stratégie organisationnelle compréhensible pour eux. Plus les leaders communiquent en adoptant le point de vue des employés, plus ces derniers auront de la facilité à comprendre le lien entre les objectifs personnels et organisationnels, ce qui suscite normalement une plus grande adhésion de leur part. Associez la stratégie à leurs rôles et responsabilités, et donnez-leur de nombreuses occasions de poser des questions et de comprendre les messages.
- **Collaborez avec votre équipe afin d'assurer l'adéquation des objectifs** – travaillez avec les employés pour vous assurer que leurs objectifs de perfectionnement et d'avancement sont conformes aux objectifs de l'organisation. Idéalement, les objectifs doivent être communiqués par les gestionnaires et les dirigeants, et les employés doivent être amenés à établir des liens entre les objectifs de l'organisation et leur plan individuel de gestion du rendement et de carrière. En renforçant le lien entre les objectifs organisationnels et ceux des employés, vous créez une atmosphère propice à la collaboration et au travail d'équipe, ce qui accroît l'engagement des employés. Le concept de partenariat avec les membres de votre équipe est très important, car il les incite à adhérer aux objectifs de l'organisation.
- **Engager continuellement** – en plus de suivre les étapes précitées, les dirigeants doivent continuer à engager leurs employés à travers des opportunités officielles ou informelles (p. ex., lors de réunions, de dîners ou d'activités à l'extérieur du bureau). Cela multiplie les occasions d'offrir un accompagnement adéquat tout en permettant aux employés de poser des questions, d'obtenir des précisions sur les objectifs organisationnels et de prendre part à un vrai dialogue.

En effectuant les étapes nécessaires pour s'assurer que les objectifs organisationnels sont intégrés aux plans de rendement des employés, les organisations augmentent l'engagement des employés et aident ces derniers à comprendre comment leur rendement affecte celui de l'organisation et peut contribuer à leur avancement personnel.

2. Créer des moments propices à l'accompagnement

les leaders peuvent compléter les cycles officiels d'évaluation du rendement en offrant constamment de l'accompagnement et de la rétroaction en temps réel afin d'aider les employés à progresser et à se perfectionner. Ils doivent accorder moins d'attention au cycle officiel d'évaluation du rendement et se livrer en temps réel à plus d'activités d'accompagnement et de perfectionnement régulières, concrètes et constructives.

- **Écoutez** – une des plus grandes qualités du coach efficace est l'écoute. Pour créer des moments d'accompagnement qui seront efficaces et offrir aux employés les conseils et l'orientation dont ils ont besoin, les leaders doivent écouter efficacement et comprendre ce qui importe pour les employés et ce qu'ils espèrent accomplir. En agissant ainsi, ils créent un climat de confiance qui favorise l'engagement des employés et la compréhension mutuelle.
- **Encouragez le dialogue** – les leaders doivent avoir un dialogue constant avec les employés. Les moments d'accompagnement fréquents leur fournissent des occasions de tisser des liens avec les employés, de leur faire des commentaires opportuns et d'offrir une expérience de gestion du rendement « sans surprise ». Si les commentaires sont formulés de façon appropriée, la majorité des employés les apprécient vraiment et se sentent plus engagés et liés à l'organisation. Le dialogue

permet aussi aux employés de faire entendre leurs opinions, leurs préoccupations et leurs idées et permet aux leaders d'être mieux informés sur leurs besoins et de poser des questions ouvertes.

- **Prenez la parole** – si vous remarquez un comportement souhaité, un point à améliorer ou un employé qui semble dépassé, parlez-en. En prenant le temps de communiquer, de montrer de l'empathie et de fournir un accompagnement en temps réel, les leaders peuvent réorienter les actions des employés, favoriser les comportements souhaités et même aider une personne à redéfinir ses priorités afin de ne plus se sentir submergée.
- **Considérez l'accompagnement comme un art** – les leaders n'ont pas tous les bons outils dès le départ pour être des coaches efficaces. La rétroaction est un exercice périlleux, surtout quand une convention collective existe. Il est important que les leaders aient les outils et la formation nécessaires pour fournir une rétroaction constructive d'une manière qui aide la personne qui la reçoit. Malheureusement, nous ne maîtrisons pas tous l'art de discuter de perfectionnement, car c'est une habileté qui s'acquiert et se perfectionne. Les leaders doivent suivre la formation nécessaire sur l'accompagnement pour s'assurer d'offrir une expérience constructive.

Exemple de conversation sur le rendement à ne pas suivre

Un directeur du secteur public avait prévu une rencontre annuelle avec un employé pour discuter de son rendement. La discussion a d'abord porté sur les sujets habituels, soit les forces et les faiblesses de l'employé. Puis, un commentaire de l'employé a incité le directeur à lui faire un commentaire négatif sur son rendement médiocre dans un domaine en particulier. Les esprits se sont rapidement échauffés. De toute évidence, le directeur ne savait pas comment faire de la rétroaction constructive et aborder des problèmes de rendement délicats avec un employé. Plutôt que de suggérer à l'employé des façons de se perfectionner et d'améliorer son rendement, il n'a parlé que du comportement négatif. Par la suite, l'employé a déposé un grief contre le directeur au sujet du commentaire qu'il avait fait. Outre la paperasse qu'il a fallu remplir, ce grief a donné lieu à plusieurs rencontres entre le syndicat, les médiateurs, l'employé et la direction visant à trouver une solution et à éviter que le grief ne demeure en permanence dans les dossiers.

En tant que leader, comment faire face à ce défi?

Vous devez bien comprendre la différence entre les rôles du supérieur hiérarchique et du coach, et vous assurer que tous les leaders disposent d'outils pratiques qui les aident à avoir des discussions significatives avec les employés au sujet de leur rendement. Un coach doit aider l'employé à se perfectionner et lui faire comprendre ses forces en adoptant une attitude différente de celle du supérieur. Lorsqu'ils ont les bons outils, les leaders doivent être en mesure de discuter fréquemment et sainement de rendement avec les employés afin d'établir une relation d'accompagnement solide avec eux.

3. N'ayez pas peur de la convention collective, servez-vous-en! –

Les syndicats sont très présents dans le secteur public. Même si les conventions collectives et la menace de griefs sont parfois contraignantes, les occasions ne manquent pas de gérer de façon efficace le rendement de tous les employés, surtout ceux qui sont syndiqués. Les conventions collectives ne doivent pas être une excuse pour éviter les discussions difficiles avec les personnes qui n'ont pas un bon rendement. Souvent, c'est de l'inconnu que les leaders ont le plus peur. En prenant le temps de comprendre les conventions collectives et de trouver des façons de travailler efficacement tout en les respectant, les leaders dissiperont leurs craintes et pourront faire progresser leurs employés en comprenant vraiment ce qu'ils peuvent faire pour les aider à améliorer leur rendement.

Les leaders peuvent collaborer avec leurs collègues afin de repérer les éléments des conventions collectives et de la procédure de règlement des griefs qu'ils ne

comprennent pas bien et de savoir comment ils doivent agir. Le fait de ne pas fournir de rétroaction constructive peut parfois sembler la voie la plus facile, mais, au bout du compte, cette attitude ne profite à personne (y compris votre organisation). Travaillez sans craindre la convention collective ou les griefs – craignez plutôt de vous retrouver avec un effectif qui ne progresse pas et qui ne contribue pas à l'atteinte des objectifs organisationnels.

4. Les incitatifs significatifs peuvent prendre de nombreuses formes –

bien qu'il soit difficile de changer les pratiques relatives aux augmentations de salaire et aux promotions dans le secteur public, les meilleures pratiques dans ce domaine indiquent que la reconnaissance du rendement ne se limite pas à ce type de récompense concrète. Les leaders doivent commencer par mieux comprendre ce qui motive leurs employés et reconnaître que cela peut varier énormément d'une personne à l'autre. S'ils comprennent bien ce qui stimule le rendement d'un employé et d'une équipe, y compris leurs aspirations professionnelles, il leur sera plus facile de moduler les discussions concernant le rendement afin qu'elles soient une source de motivation pour chaque employé. Il est plus facile d'utiliser des méthodes différentes pour motiver les employés et stimuler leur engagement quand on comprend leur motivation extrinsèque et intrinsèque. Dans un contexte où la génération montante de travailleurs exprime de nouvelles attentes, notamment des lieux de travail interactifs et transparents, les marques de reconnaissance peuvent prendre diverses formes : horaires variables, avantages sociaux indirects, prestige, remerciements, séances de planification de carrière, etc.

Trouver l'incitatif idéal pour motiver chaque employé

Chaque employé réagit à un ensemble distinct d'incitatifs qui le stimulent à fournir un rendement élevé au travail. Le directeur d'une équipe chargée des politiques publiques a découvert que ses employés étaient stimulés par les problèmes complexes et par des marques de reconnaissance claires soulignant leur bon travail. Il a donc changé sa façon d'interagir avec eux. Plutôt que de leur donner des directives pour résoudre un problème touchant une politique, il leur fournit les données nécessaires et leur demande de résoudre eux-mêmes le problème. Ce transfert de responsabilités donne de l'assurance aux membres de l'équipe, ce qui les encourage à fournir un meilleur rendement, car ils savent comment ils peuvent contribuer à l'atteinte d'objectifs plus vastes. Chaque fois qu'un dossier est terminé, le directeur n'oublie jamais d'offrir une rétroaction constructive et de souligner les réalisations de son équipe. Plutôt que d'offrir des récompenses monétaires et des promotions, les leaders peuvent s'efforcer de trouver des marques de reconnaissance non monétaires qui ont une valeur pour leurs employés. S'ils découvrent ce qui motive les employés à fournir un rendement élevé, ils disposeront de meilleurs outils pour accroître leur engagement et leur efficacité.

Le secteur public sera toujours poussé à être de plus en plus novateur, efficace et efficient, tout en réduisant les dépenses et en offrant des services exceptionnels aux Canadiens. Même si des progrès ont été accomplis afin de mettre en œuvre des programmes modernisés de gestion du rendement dans l'ensemble du secteur, il faut continuer à améliorer les processus, répondre aux nouvelles attentes des employés et respecter les changements de priorités. Les leaders se retrouvent souvent avec cette tâche difficile, mais ils sont dans la meilleure position pour créer une

culture de rendement solide, lier le rendement des employés à l'atteinte des objectifs organisationnels et motiver les employés à offrir un rendement élevé. S'ils possèdent les bons outils et adhèrent aux meilleures pratiques, ils peuvent placer la barre haut afin de répondre aux exigences des effectifs et des lieux de travail qui évoluent, d'accroître l'engagement et la productivité des employés, d'obtenir les résultats escomptés et d'atteindre les objectifs actuels et futurs. Ils peuvent réellement changer les choses.



www.deloitte.ca

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

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

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

Designed and produced by the Deloitte Design Studio, Canada. 15-3058H