

Dans ce numéro :



Nous sommes heureux de vous présenter *À l'ordre du jour du conseil*, une nouvelle publication qui traite de questions d'actualité pertinentes pour les administrateurs. Chaque numéro traitera en détail d'un sujet et contiendra le point de vue d'un professionnel de Deloitte ayant une connaissance approfondie de la question ainsi que celui d'un administrateur externe d'expérience.

Si vous n'êtes pas déjà abonné à notre bulletin *Tour d'horizon de la gouvernance* et ne voulez pas rater les prochains numéros de *À l'ordre du jour du conseil*, rendez-vous sur la page du Centre de gestion des préférences de Deloitte (<https://preferences.deloitte.ca/authentication>) et sélectionnez tout simplement l'option Gouvernance d'entreprise.

Pour plus d'information et pour obtenir des commentaires supplémentaires sur chacun des sujets, vous pouvez consulter le Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte (www.gouvernance.deloitte.ca).



Chantal Rassart
Associée, Centre canadien de gouvernance d'entreprise



Michael Rossen
Directeur de service, Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise

Stratégie en matière de talent

Gérer le talent en fonction du nouveau monde du travail

Les changements technologiques et démographiques et la mondialisation modifient rapidement et profondément la nature du travail et les exigences envers la main-d'œuvre. Pour faire face à la concurrence dans le « nouveau monde du travail », les conseils d'administration doivent s'assurer que les organisations élaborent de nouvelles approches de gestion du talent qui intègrent efficacement leurs stratégies des ressources humaines à celles liées au milieu de travail et aux affaires.

.....
Les organisations doivent intégrer les stratégies de ressources humaines avec les stratégies en matière de lieu de travail et les stratégies d'affaires
.....

Les technologies numériques perturbent les anciens modèles d'affaires et ont transformé des secteurs d'activité pratiquement du jour au lendemain; c'est maintenant au monde du travail d'en subir les contrecoups. Les technologies de l'information et la robotique ont déjà commencé à remplacer les personnes dans un certain nombre d'emplois;

selon des études, ces technologies pourraient remplacer jusqu'à 80 % des emplois actuels au cours des deux prochaines décennies, ce qui constituerait la plus importante transformation du marché du travail depuis la révolution industrielle¹. Par ailleurs, de nouveaux emplois font rapidement leur apparition; déjà, nous constatons que certains des emplois les plus recherchés aujourd'hui étaient pratiquement inconnus il y a à peine cinq ans, par exemple : spécialiste de la cybersécurité, chef de l'innovation, scientifique des données, architecte des métadonnées, gestionnaire des médias sociaux, spécialiste des services d'informatique en nuage.

Les technologies transforment également la façon dont les gens travaillent. En effet, les technologies mobiles ont libéré bon nombre d'employés de la nécessité de se rendre dans un bureau fixe pour accomplir leur travail, ce qui est généralement avantageux tant pour les employés que pour les employeurs. Les employés sont heureux d'avoir la souplesse de travailler à l'endroit et au moment de leur choix, sans devoir se déplacer. Les organisations peuvent donc compter sur des employés plus engagés et plus productifs, tout en réduisant leur empreinte immobilière.

¹ Stuart W. Elliott, « Anticipating a Luddite Revival », *Issues in Science and Technology*, vol. XXX, n° 3, printemps 2014.

présenté par

Administrateurs avertis

La mondialisation a entraîné la création de modèles de prestation de services diversifiés. Un certain nombre d'organisations accroissent leur présence à l'échelle mondiale et leur recours à une main-d'œuvre de plus en plus délocalisée, et exercent ainsi leurs activités localement et à l'étranger afin de profiter de ressources peu coûteuses et de plus en plus qualifiées des marchés émergents.

Dans de nombreux pays, les changements démographiques ont entraîné la création de la main-d'œuvre la plus hétérogène de l'histoire, notamment du point de vue du genre, de l'ethnie et de l'âge. Actuellement, quatre générations sont sur le marché du travail, et une cinquième génération s'ajoutera bientôt; chacune d'entre elles a ses propres attentes et priorités, que les organisations doivent gérer de façon cohérente et cohésive.

Dans un environnement de travail complexe et volatil, les conseils d'administration doivent, compte tenu de leur rôle de surveillance, connaître les principales difficultés auxquelles les organisations sont confrontées.

Perfectionnement des leaders et planification de la relève

Auparavant, la planification de la relève était considérée comme un événement occasionnel à gérer lorsqu'une personne – en particulier un chef de la direction – quittait son poste ou prenait sa retraite. Dans le contexte actuel, la durée des mandats des dirigeants raccourcit, et les organisations ne peuvent pas risquer de voir leurs plans d'affaires et visées stratégiques à long terme perturbés lors du départ inattendu d'un dirigeant. Par conséquent, de nombreux conseils considèrent le perfectionnement des leaders comme un processus continu qui cible non seulement les hauts dirigeants, mais également les cadres intermédiaires.

Tout comme les technologies, la mondialisation et les changements démographiques transforment de façon dramatique la nature de la main-d'œuvre, de même que l'éventail des connaissances et qualités requises pour la diriger. Les leaders d'aujourd'hui doivent diriger différemment des leaders du passé, et s'adapter constamment aux nouvelles réalités du monde du travail.

En effet, la planification de la relève pour les chefs de la direction et leurs équipes de leaders ne peut être remise à plus tard; les conseils s'attendent à ce que les chefs de la direction commencent à s'en occuper dès leur entrée en poste, et non pas lorsqu'ils se préparent à quitter leurs fonctions. Les leaders doivent s'assurer que leurs successeurs possèdent les compétences requises dans le nouveau monde du travail, soit une agilité accrue, un meilleur esprit de collaboration et qu'ils portent une plus grande attention au perfectionnement des talents. Certains conseils d'administration s'attendent à ce que leurs leaders participent à l'identification, au perfectionnement et au mentorat des futurs leaders internes, et qu'ils surveillent aussi de près la concurrence à l'externe afin de repérer les meilleurs candidats.

Afin de s'acquitter de leur responsabilité de gérer la relève du chef de la direction, les conseils qui ne l'ont pas encore fait devraient considérer les cadres intermédiaires et évaluer régulièrement

rendement, et les transformer en un modèle « libre-service », ce qui permettra aux RH de réorienter ses priorités, et ainsi déléguer l'administration du personnel au profit d'un rôle de conseiller auprès de la direction. En utilisant l'analytique des données, les fonctions RH pourront enrichir leur compréhension de la stratégie d'affaires afin de mieux préparer les leaders, mieux comprendre où l'organisation trouvera la main-d'œuvre du futur, et reconnaître facilement les risques liés à cette main-d'œuvre, en particulier le risque de rétention des talents. Pour diversifier ses façons de faire et gagner en efficacité, il peut être intéressant pour une fonction RH d'élaborer une stratégie axée sur les technologies mobiles et les réseaux sociaux – par exemple, tirer profit des médias sociaux pour bâtir la marque de l'organisation, tant à l'interne qu'à l'externe.

La direction doit adopter une perspective extérieur-intérieur des éléments qui pourraient perturber ses

De nombreux conseils considèrent le perfectionnement des leaders comme un processus continu qui cible non seulement les hauts dirigeants, mais également les cadres intermédiaires

la solidité des candidats en lice et des autres employés de l'organisation qui aspirent à des rôles de leaders, de même que les candidats externes les plus prometteurs.

Transformation des ressources humaines

Dans la plupart des organisations, la fonction ressources humaines devra être transformée afin de pouvoir gérer efficacement les besoins futurs de l'organisation en matière de talents. Un certain nombre de fonctions RH demeurent profondément enracinées dans le passé – depuis des décennies, elles mènent leurs activités de la même façon. Même si les technologies révolutionnent une part importante du marché du travail, un certain nombre d'organisations sont très lentes à en voir les effets sur leurs fonctions RH. En effet, les technologies peuvent automatiser un certain nombre d'activités traditionnelles des RH, notamment la gestion du

activités, sa stratégie à moyen et à long terme et sa main-d'œuvre. Les fonctions RH doivent aider les chefs de la direction et les autres dirigeants à résoudre des problèmes au moyen de stratégies innovatrices en matière de talent, notamment la conception des emplois, les besoins futurs de l'organisation en matière de types d'emplois et l'emplacement géographique de ces emplois.

Les conseils doivent s'assurer de maintenir un dialogue ouvert avec la direction sur les questions liées au talent et au milieu de travail, et s'assurer que la fonction ressources humaines assume de façon appropriée son rôle stratégique qui consiste à s'assurer que l'organisation peut compter sur les personnes adéquates pour atteindre ses objectifs courants, et qu'elle sera en mesure d'attirer et de conserver des employés possédant l'expertise requise à l'avenir, à mesure que l'organisation évoluera.



Heather Stockton
leader canadienne,
Capital humain et leader
du secteur des Services
financiers

« Dans le contexte actuel, les ressources humaines doivent plus que jamais aider l'entreprise à gérer les enjeux, que ce soit le rythme des progrès technologiques et les perturbations qui en découlent, l'hyperconcurrence sur le marché et la transformation rapide de la main-d'œuvre. Les conseils doivent donc suivre de près la stratégie des ressources humaines de l'organisation, y compris le virage entrepris par les ressources humaines, qui assument désormais un rôle de conseiller d'affaires plutôt que de simple gestionnaire. Des possibilités intéressantes s'offrent aux chefs des ressources humaines et aux fonctions des RH, de même que des défis importants, puisque les ressources humaines devront déléguer leur rôle traditionnel pour laisser place à leur nouveau rôle, très différent, davantage axé sur la stratégie. » – **Heather Stockton**

Heather Stockton est leader de la pratique du Capital humain de Deloitte Canada et leader du Capital humain du cabinet mondial de Deloitte pour le secteur des services financiers. Elle compte 20 ans d'expérience en matière de services-conseils, principalement sur les questions de transformation des affaires et du talent et de l'évolution du rôle du conseil par rapport aux pratiques liées au talent et au leadership dans le monde des affaires

Le point de vue d'un administrateur



Dans cette section, Paul Cantor nous fait part de ses réflexions sur le rôle du conseil à l'égard

de la stratégie en matière de talent. M. Cantor compte plus de 30 ans d'expérience à titre d'administrateur. Il est l'ancien président du conseil de l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier, de Revera Inc. et de l'Office d'investissement des régimes de pension du secteur public, et président du conseil des gouverneurs de l'Université York. Il a également été membre de la Commission d'experts de l'Institut des administrateurs de sociétés sur la gouvernance de la rémunération des dirigeants. Les opinions exprimées ici sont celles de M. Cantor et contiennent des idées et des points de vue novateurs.

Quelles sont les responsabilités de surveillance des conseils en matière de ressources humaines?

Les petites entreprises ont, selon moi, trois principales responsabilités en matière de surveillance.

Tout d'abord, le conseil a la responsabilité d'engager, et, au besoin, de congédier le chef de la direction. La loi sur les sociétés prévoit que le conseil doit gérer ou superviser la direction de la société. Si le conseil n'embauche pas un chef de la direction pour s'acquitter de ses responsabilités de supervision, il doit gérer lui-même la société. Aucun autre groupe au sein de l'organisation ne peut effectuer cette tâche.

Deuxièmement, il incombe au conseil d'élaborer un plan de relève du chef de la direction en cas d'urgence. Si un événement imprévu se produit et que le chef de la direction n'est plus en mesure d'exercer ses fonctions, le conseil devra agir rapidement. En pareil cas, la compréhension préalable des mesures à suivre est essentielle; il est trop tard pour débattre des solutions à adopter. Le conseil doit savoir qui remplacera le chef de la direction, du moins à court terme, d'ici à ce qu'il puisse reprendre son poste ou qu'un remplaçant soit trouvé.

Troisièmement, le conseil doit surveiller le système de rémunération des dirigeants. En l'absence de fraude, la direction et le conseil défendent les mêmes intérêts à tous les égards pour l'organisation, sauf en matière de rémunération de la direction. Dans ce domaine, la direction est au cœur d'un conflit d'intérêts, car elle doit offrir le meilleur programme de rémunération à ses membres tout en agissant dans le meilleur intérêt de l'organisation dans son ensemble.

Les conseils d'administration des grandes entreprises devront également s'intéresser à d'autres questions, comme la planification de la relève à long terme et la rédaction d'un énoncé de la tolérance au risque des ressources humaines.

Qu'entendez-vous par « énoncé de la tolérance au risque des ressources humaines »?

Je crois que, dans une organisation, les décisions doivent être prises au niveau où se trouve la plus grande expertise; et c'est la direction qui possède la plus grande expertise en matière de ressources humaines. L'immobilisme actuellement observé dans la gestion des ressources humaines découle peut-être des cas où les conseils ont exercé une surveillance excessive des RH et exigent des rapports qui alourdissent la bureaucratie et peuvent freiner la capacité d'aller de l'avant et d'apporter des changements.

Cela dit, le conseil doit être convaincu que les lignes directrices appropriées en matière de ressources humaines sont en place. Le concept d'énoncé de la tolérance au risque que le conseil devrait élaborer structure les activités de gestion des risques de l'organisation. Ce type d'énoncé est également une façon appropriée pour le conseil de préciser ses attentes quant à la gestion des ressources humaines par l'organisation. Les décisions en matière de politiques liées aux RH ciblent l'un des trois enjeux importants suivants : la qualité du travail, la qualité de vie et la qualité de la rémunération. Un tel énoncé permet de préciser les attentes du conseil pour chacun de ces trois enjeux; il peut également être utilisé pour élaborer des politiques et des procédures RH.

Les technologies causent une transformation en profondeur de la main-d'œuvre. Que doivent faire les conseils à cet égard?

Je crois que la révolution numérique est à nos portes. Il y a 200 ans, il a fallu des décennies avant que les effets de la révolution industrielle ne touchent la main-d'œuvre. De même, les répercussions de la révolution technologique sur la main-d'œuvre ne se sont pas produites du jour au lendemain. Maintenant, tous les secteurs sont touchés – des emplois de tout genre, de la recherche juridique à l'assemblage d'automobiles, sont éliminés pour être accomplis par des machines. Les conseils doivent être à l'affût de ces tendances, mais leur rôle de surveillance ne requiert pas qu'ils trouvent des solutions. Ils doivent seulement prendre conscience de cette perspective.

Quelle distinction faites-vous entre « indications » et « surveillance »?

Les conseils d'administration disposent de peu de temps et ils doivent décider à quoi le consacrer. Selon ma définition personnelle, la « surveillance » se rapporte à des mesures prises par l'organisation que le conseil doit approuver. La surveillance comprend également les décisions relatives aux responsabilités du conseil déterminées par les législateurs, les autorités de réglementation et les organismes de surveillance. Ces responsabilités comprennent l'embauche et le congédiement du chef de la direction, et l'approbation des états financiers et des politiques de l'organisation. En bref, la « surveillance » se rapporte aux directives que le conseil fournit à la direction, c'est-à-dire lorsque le conseil dit à la direction « Voici ce que vous devez faire ».

Les « indications » sont différentes : elles couvrent des aspects sur lesquels certains administrateurs ont des connaissances et de l'expertise, mais qui demeurent des aspects dont la responsabilité a été confiée à la direction par le conseil. Il ne s'agit pas de directives, mais plutôt de conseils que les administrateurs donnent à la direction. Habituellement, les indications ne sont pas fournies par le conseil dans son ensemble, mais plutôt par des administrateurs, à titre individuel, qui s'appuient sur leurs propres expertise et expérience pour formuler des suggestions pour aider la direction. Les indications prennent plutôt la forme de propos tels : « Voici ce que vous pourriez faire ».

Vous mentionnez que, bien que la pression exercée sur les conseils pour avoir de nouveaux membres possédant une expertise dans des domaines variés ne soit pas toujours nécessaire, les conseils doivent posséder de l'expertise en matière de rémunération.

En raison du conflit d'intérêts concernant la rémunération des dirigeants, la législation de nombreux pays prévoit que seuls des administrateurs indépendants peuvent siéger aux comités de rémunération des sociétés ouvertes. En outre, ces comités doivent être composés de membres ayant des connaissances suffisantes en matière de rémunération, voire une expertise dans ce domaine. Le comité des ressources humaines ne peut se fier à l'expertise de la direction dans ce domaine; il doit engager ses propres conseillers externes en rémunération. Pour être en mesure de travailler efficacement avec ces conseillers et de bien comprendre leurs recommandations, le comité doit bien comprendre la rémunération afin de pouvoir intégrer les recommandations des conseillers externes dans un plan qui tient compte de l'énoncé de tolérance au risque des ressources humaines du conseil.

Global

Dan Konigsburg

Directeur de service, Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen

Directeur de service, Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise
mrossen@deloitte.com

Canada

Don Wilkinson

Leader, Centre canadien de gouvernance d'entreprise
dowilkinson@deloitte.ca

Chantal Rassart

Associée, Centre canadien de gouvernance d'entreprise
crassart@deloitte.ca

Gillian Wyett

Directrice principale, Centre canadien de gouvernance d'entreprise
gwyett@deloitte.ca

www.gouvernance.deloitte.ca

Nous vous invitons à visiter notre [Centre de gouvernance d'entreprise](#), où vous trouverez des ressources qui répondront aux besoins de votre conseil.

Remerciements

Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise de Deloitte tient à remercier tous les professionnels qui nous ont aidés à rédiger, à mettre en forme et à réviser ce document, notamment ceux et celles dont le nom apparaît ci-dessous :

Coauteurs : Chantal Rassart (Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.) et Hugh Miller (Hugh Miller Communications).

Les réviseurs techniques de nos divers Centres de gouvernance d'entreprise : Michael Rossen (États-Unis), Kevin Tracey (États-Unis) et Gillian Wyett (Canada).

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.