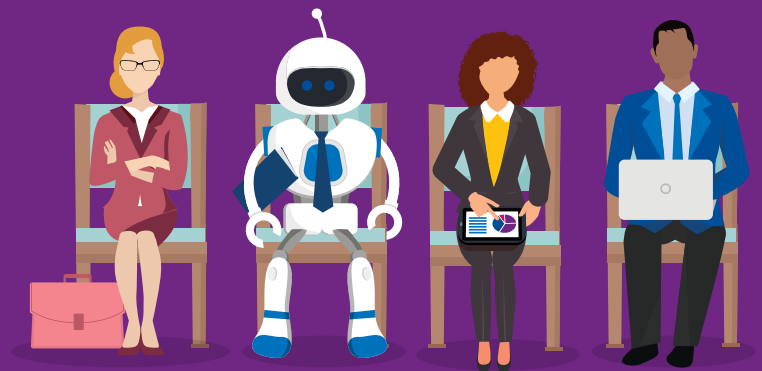




# Les ressources humaines de demain - 2019

[kpmg.com/ca/avenirdesRH-fr](http://kpmg.com/ca/avenirdesRH-fr)

**#RéalisonsLe**



Bienvenue dans la nouvelle réalité, une ère de perturbations constantes, de tendances qui changent la donne et de transformation perpétuelle. Rester en tête signifie constituer une main-d'œuvre dotée des compétences, de l'attitude et de la souplesse nécessaires pour évoluer au rythme des changements, et les ressources humaines (RH) n'ont jamais été aussi essentielles pour y arriver.

Pourtant ce rôle se transforme lui aussi. Dans le sondage 2018 sur l'avenir des RH de KPMG, nous explorons un secteur qui est en train d'appriivoiser les nouvelles technologies et de se réorganiser en fonction des nouvelles priorités. Nous allons également plus loin que les réponses pour expliquer comment les professionnels des RH occupent une place plus stratégique dans la prise de décisions.

Bien sûr, il s'agit là d'une évolution naturelle. La fonction RH a toujours été un élément essentiel pour aider les organisations à surmonter les perturbations qui jalonnent leurs parcours. Mais aujourd'hui, ces perturbations sont plus complexes, se produisent à un rythme nettement plus rapide et mettent au défi les professionnels des RH de faire ce qu'ils font le mieux à une échelle plus grande et plus stratégique. Ce qui signifie appliquer de nouvelles méthodologies pour recruter les talents appropriés, tirer parti de l'analytique pour prévoir les besoins en main-d'œuvre, équilibrer la diversité et la répartition multigénérationnelle dans les cohortes ainsi que favoriser des cultures de l'innovation et de la transformation afin de maintenir le cap.

Dans les prochaines pages, nous abordons également la révolution qui s'opère en particulier dans les services des RH. Le passage à des solutions infonuagiques de gestion du capital humain, par exemple, réorganise la façon dont les professionnels des RH interagissent avec leurs collègues et traitent leurs activités quotidiennes, tandis que l'adoption lente et progressive de l'intelligence artificielle, de l'automatisation robotisée des processus et de l'analyse prédictive rendent les professionnels des RH en mesure de mieux prévoir les

besoins de leur organisation et d'y répondre efficacement, tout en libérant des ressources pour qu'ils puissent poursuivre des objectifs plus constructifs, plus globaux.

La bonne nouvelle, c'est que les professionnels des RH au Canada adoptent la transformation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des portes virtuelles de leur service. D'après le sondage de cette année, 81 % d'entre eux estiment que le rôle des RH est devenu plus stratégique, tandis que 70 % considèrent la nécessité de transformer la façon de fonctionner des RH. Ainsi, la majorité des répondants de cette année (80 %) affirment que les RH sont perçues comme un inducteur de valeur par leur organisation.

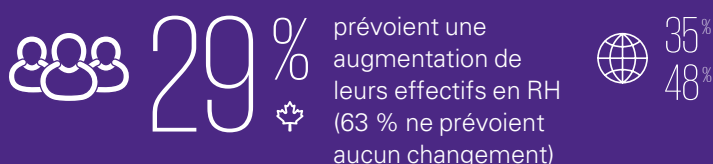
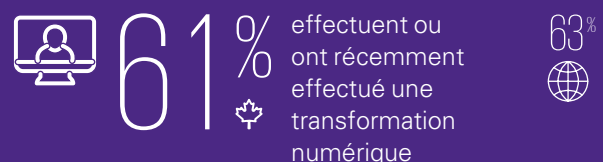
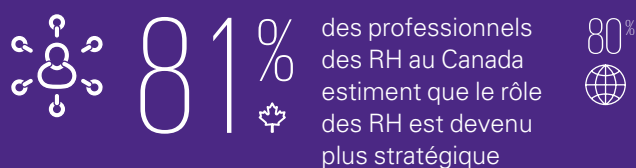
Au surplus, alors que l'évolution du rôle des professionnels des RH se poursuit, plusieurs ont de la difficulté à exploiter au maximum la valeur des nouveaux outils et à créer ces capacités dont leur organisation a tant besoin. Et comme les baby-boomers s'apprentent à prendre leur retraite, les RH font face à la pression de conserver le capital intellectuel, de favoriser la mobilisation des employés et de s'assurer de procurer aux dirigeants de l'organisation ce dont ils ont besoin pour réussir.

La transformation est rarement un processus simple, mais elle fait partie de la réalité d'aujourd'hui. Lisez la suite pour découvrir comment les dirigeants des RH s'adaptent à la nouvelle réalité, se montrent à la hauteur des défis et jouent un rôle plus stratégique au sein du conseil d'administration.


Nous croyons être prêts.

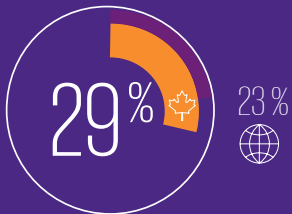
**Réalisons-le.**

## Aperçu des conclusions

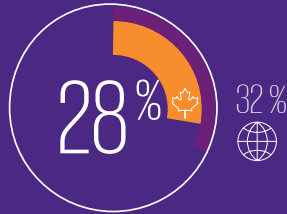


# Principales capacités des RH valorisées par la direction

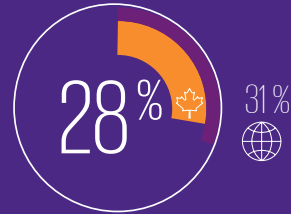
 **Rétention du personnel**



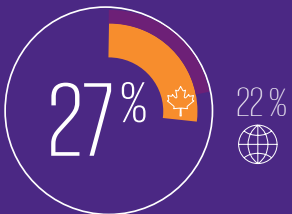
 **Transformation de l'entreprise**



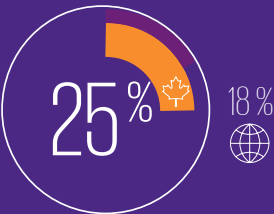
 **Gestion du rendement**



 **Attraction des talents**



 **Rémunération**



## Principaux obstacles à la transformation numérique

**Capacités**



**Compétences**



**Culture**



Au cours des deux prochaines années, les investissements importants dans les RH engloberont :

**Solution infonuagique de gestion du capital humain**



**Automatisation améliorée des processus**

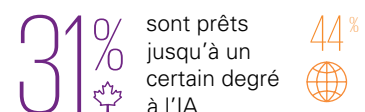
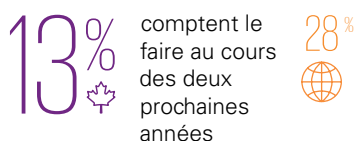


**Analyse prédictive**



prévoient une augmentation de leur budget au cours des deux prochaines années

## Adoption de l'intelligence artificielle (IA)



# Transformation de la fonction RH



L'évolution des RH est conditionnée par la convergence de plusieurs obstacles. En fait partie la confluence de générations concurrentes (génération Internet, génération du millénaire, génération X, génération Y, baby-boomers, etc.). Elles essaient toutes dans le monde du travail en même temps – et en raison des compétences, des motivations et des qualités qui les caractérisent, leur gestion demandera de concevoir des stratégies adaptées.

La façon dont les employés travaillent et leur lieu de travail font également l'objet d'une réorientation, car l'émergence de l'économie temporaire, les affectations internationales et les modèles de travail à domicile font naître le besoin de plus de stratégies sur mesure et d'approches multiculturelles.

Les nouveautés réglementaires sont tout aussi importantes. Les réglementations nouvelles et élargies (p. ex., IFRS 17, Règlement général sur la protection des données [RGPD]) modifient l'appétence pour le risque des organisations, exigent des approches nouvelles et plus sophistiquées pour le contrôle de la conformité, l'atténuation des risques et la gestion de la performance. Encore une fois, les organisations comptent sur la fonction RH pour développer les capacités et la mentalité en vue de bien gérer ces obligations.

Un autre facteur de cette transformation, et sans doute le plus important, est la technologie. La popularité des applications mobiles, des plateformes sur demande et des canaux numériques personnalisés redéfinit l'expérience client. Cette popularité contribue à son tour à accentuer la demande de talents en mesure de saisir les tendances chez les clients et de satisfaire sinon de dépasser leurs attentes croissantes. De plus, ces attentes s'infiltrent dans les milieux de travail où

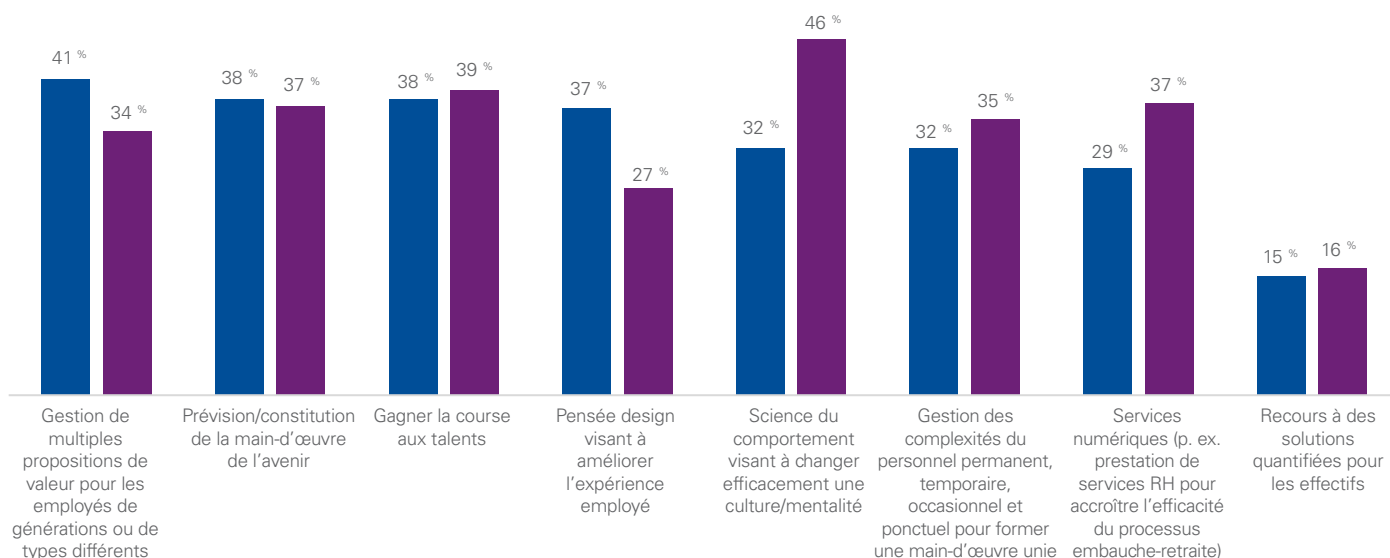
**70%** des répondants conviennent de la nécessité d'une transformation du fonctionnement des RH, ce qui équivaut à reconnaître que la façon de faire actuelle ne répond pas aux besoins des organisations et que de nouvelles compétences et technologies sont recherchées pour combler l'écart.

**83%** 

de plus en plus d'employés recherchent le même degré de soutien sur demande et de connectivité dans leurs activités professionnelles au quotidien que celui dont ils profitent en dehors du bureau. Une fois de plus, il incombe aux leaders des RH dans les organisations de faire évoluer l'expérience en milieu de travail en phase avec un bassin de main-d'œuvre de plus en plus doué en technologie.

Enfin, alors que le discours sur les remplacements par la robotique et les fonctions automatisées semblent réserver un mauvais sort au travail humain, c'est en fait tout le contraire qui risque de se produire. Les organisations ont besoin d'une main-d'œuvre qui a les compétences voulues pour utiliser la technologie, de leaders qui sont capables de gérer le changement, et de précurseurs qui peuvent à la fois orchestrer la transformation et voir les organisations d'un autre œil. Ainsi, faire concorder le capital humain avec leurs employés virtuels se révélera désormais crucial.

### Compétences cruciales pour l'avenir de l'entreprise



 Canada  Monde

# Le personnel, toujours et encore



Même si ces tendances en RH peuvent fluctuer, elles ne vont pas disparaître. Elles concourent à changer les attentes et à redéfinir comment les employés abordent leur travail chaque jour, et la responsabilité de les comprendre et d’agir en conséquence incombe aux RH. Cette responsabilité n’échappe pas non plus aux professionnels des RH, puisqu’ils conviennent que leur capacité à transformer l’organisation figure parmi leurs contributions les plus valorisées.

Mais la transformation nécessite de disposer des bonnes personnes dotées des bonnes compétences. Non pas uniquement les compétences pour maîtriser les nouvelles technologies qui entrent en jeu, mais aussi les compétences dites non techniques, telles que le leadership, l’agilité et la collaboration, qui sont essentielles à la gestion du changement. Acquérir ces compétences – que ce soit au moyen du perfectionnement ou du recrutement – constitue un défi. Il n’est donc pas étonnant que plus de la moitié des répondants canadiens aient dit que les capacités sont le principal obstacle à la transformation, suivie par les compétences (38 %) et la culture (29 %).

Recruter le talent approprié peut se révéler difficile pour plusieurs raisons; l’une d’entre elles et non la moindre est l’accès aux personnes qualifiées qui se raréfie, alors que les organisations se disputent celles qui ont les compétences voulues pour gérer les changements technologiques et culturels. Et en raison de l’intensification de la concurrence pour les talents, il incombe aux dirigeants des activités de RH de connaître ce que les employés valorisent en premier,

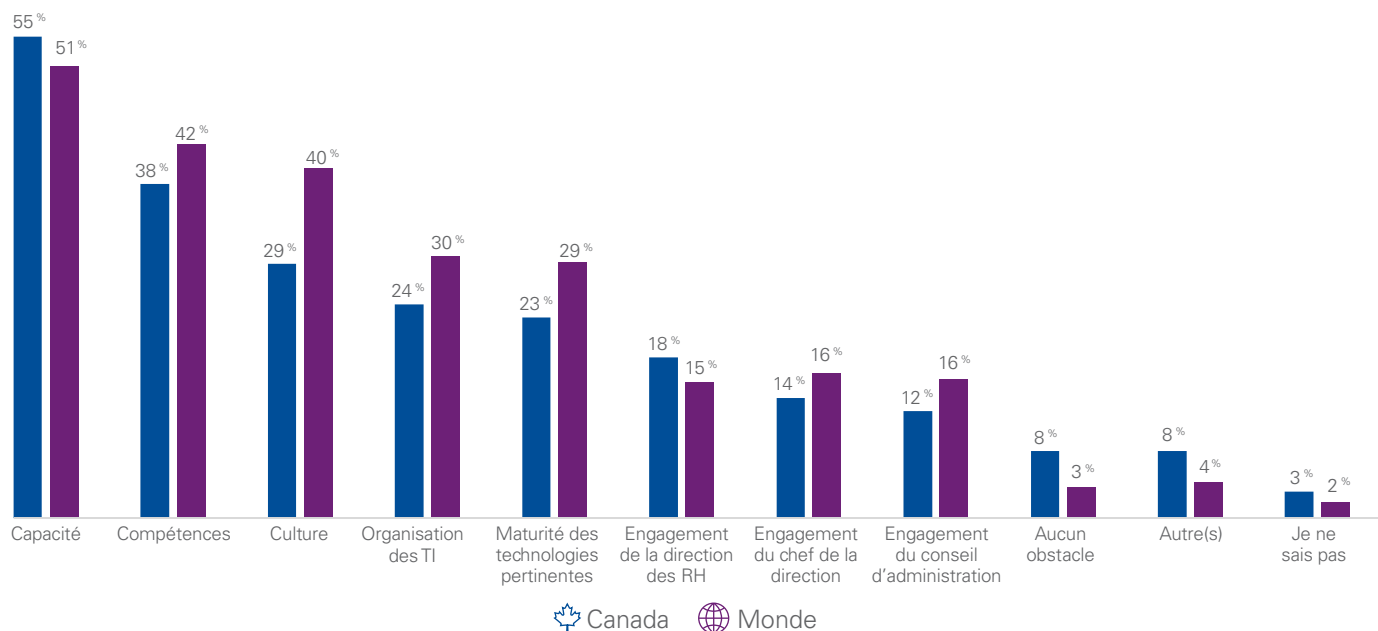
en quoi ils correspondent de façon optimale à la stratégie de l’organisation, et comment on peut arriver à les fidéliser, le tout dans un contexte de générations et de cultures multiples.

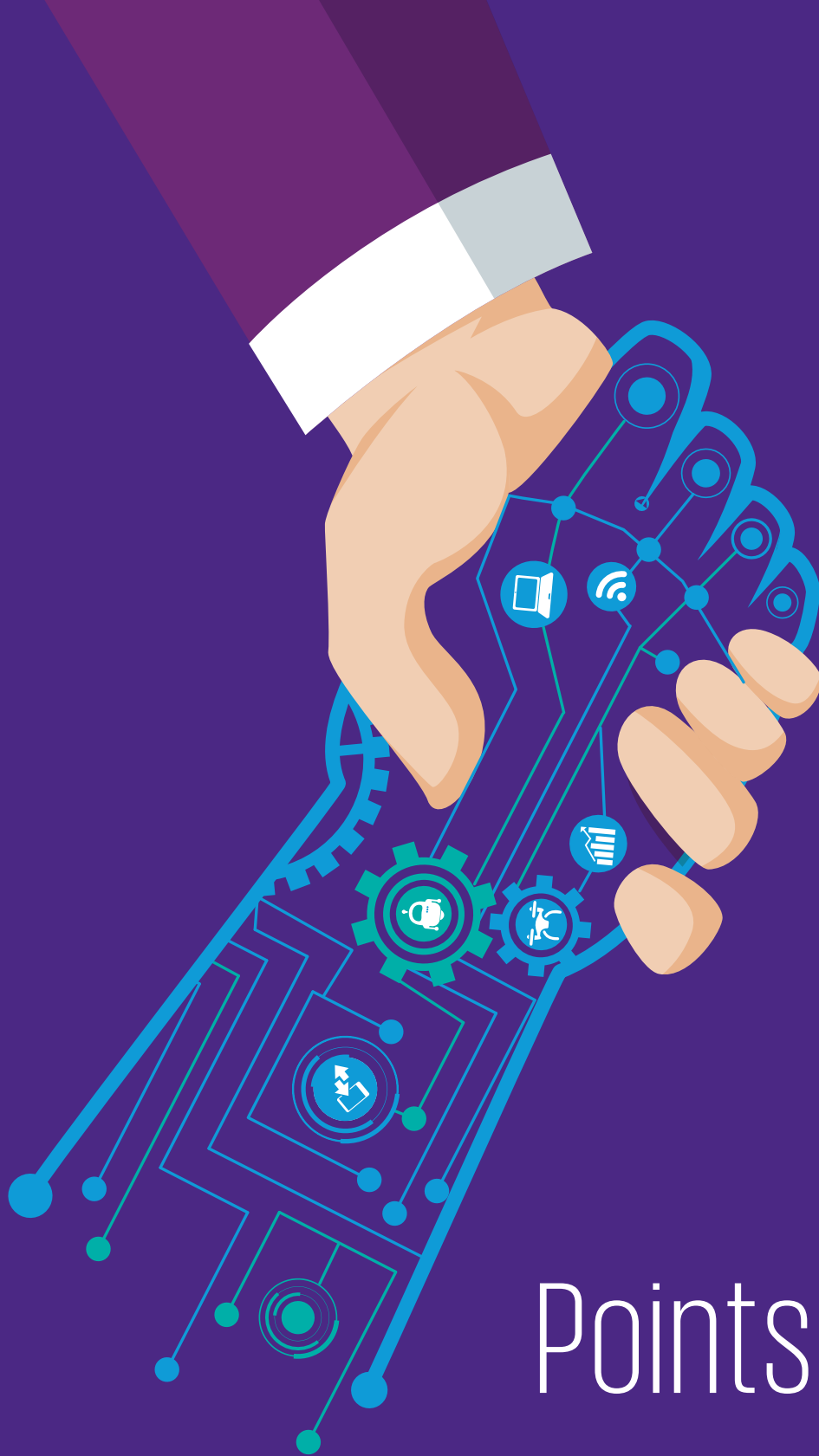
À mesure que ces obstacles se dressent, les RH tiendront un rôle plus déterminant en perfectionnant, en formant, et en reconfigurant une main-d’œuvre qui non seulement convient aux besoins courants de l’organisation, mais qui peut également composer avec la perturbation et effectivement s’y épanouir.

### Ressources humaines 2.0

La main-d’œuvre remodèle le rôle des RH tout comme la technologie remodèle la façon dont les RH travaillent. L’IA et l’analyse des données libèrent le potentiel de suivre et d’évaluer les comportements des employés à l’échelle macroéconomique et microéconomique, en renseignant sur tout ce qui concerne, entre autres, le recrutement de talents, l’orientation de la main-d’œuvre et la planification de la relève. L’infonuagique et l’automatisation robotisée des processus permettent aux professionnels des RH de transférer les tâches administratives à des machines et de consacrer leur temps et leur énergie à des objectifs plus stratégiques. Ensemble, ces nouveaux outils du métier aident les professionnels des RH à s’adapter plus rapidement aux perturbations, à prévoir avec plus de précision les besoins de l’organisation et à améliorer l’expérience de leur main d’œuvre. De cette façon, la technologie joue un rôle clé en haussant la valeur de la fonction RH.

## Obstacles à la transformation numérique de l’entreprise





# Points à retenir

## Inspiration numérique :

La numérisation est un catalyseur qui favorise une expérience plus connectée, uniforme et efficace. Cette réalité numérique peut être amplifiée par la force humaine afin de devenir plus rapide, plus agile et de faciliter la prise en charge des rôles. Par conséquent, elle nous rapproche de la concrétisation d'une meilleure utilisation des compétences à leur niveau optimal. Il faut pour y arriver préconiser une culture en milieu de travail qui accorde aux employés l'autonomie d'utiliser leurs compétences comme bon leur semble, qui leur confère une autorité décisionnelle, à expérimenter de nouvelles idées et à prendre des décisions éclairées. L'adoption d'une approche numérique suppose bien sûr d'abolir les obstacles et les cloisons organisationnels susceptibles d'étouffer la collaboration et les idées novatrices.

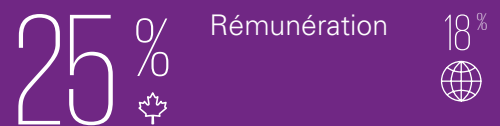
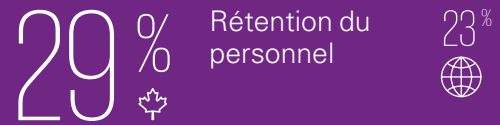
## Clarifier les protocoles pour la prise de décisions :

Des effectifs numériques supposent des protocoles clairs pour la prise de décisions. Il importe de considérer comment votre organisation aborde la prise de décisions, qui elle tient responsable, et comment ces décisions sont appliquées jusqu'à l'échelon le plus bas. Est-ce que vos employés sont autorisés à prendre des décisions? Se sentent-ils appuyés par la direction? Comprennent-ils suffisamment l'appétence au risque de l'organisation pour pouvoir cheminer à l'intérieur de ses limites? Les réponses à ces questions feront découvrir des attitudes, des idées fausses et des obstacles logistiques qui risquent de nuire à la transformation du milieu de travail.

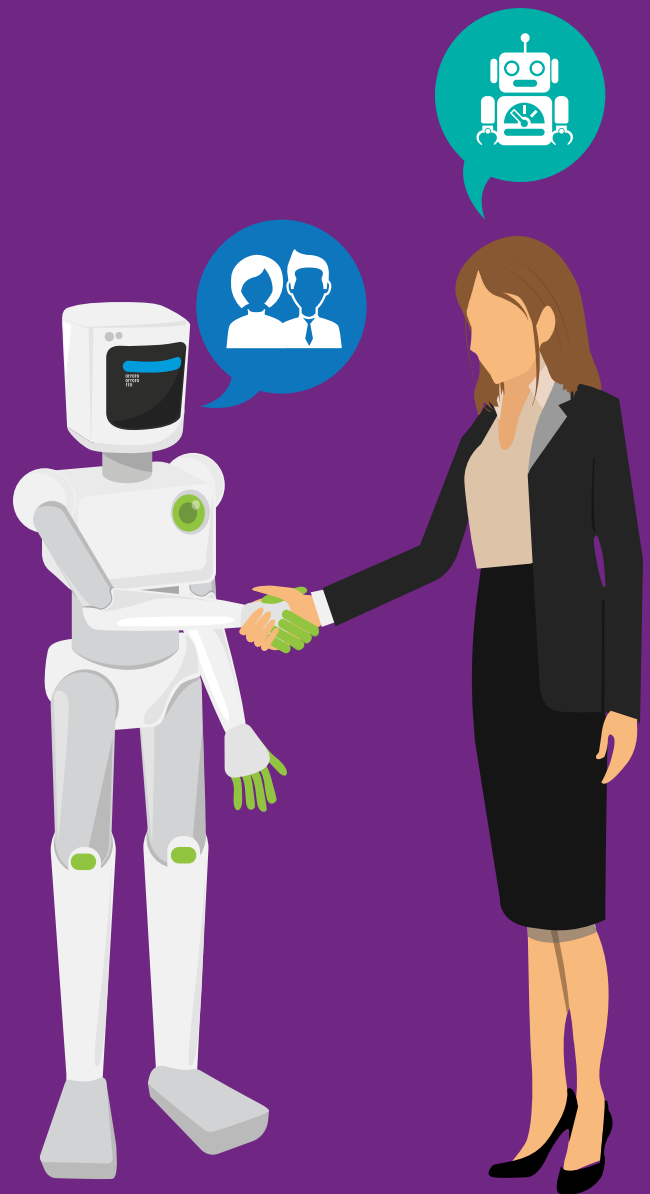
## À la perfection nul n'est tenu :

Prendre les bonnes décisions tout le temps est impossible. Il est injuste de s'attendre à des résultats parfaits pour chaque initiative. Par conséquent, évoluer au même rythme que les changements suppose une plus grande tolérance à l'échec. Pour cela, il faut également un contexte d'expérimentation, de créativité et de prise de risques éclairée. C'est uniquement à cette condition que les employés se sentiront à l'aise de se risquer à essayer des idées ou des technologies nouvelles sans craindre de répercussions.

## Encadré : Quelles sont les capacités des RH les plus valorisées par la haute direction?



# Intelligence artificielle et technologie



Le rôle de l'IA, de l'analyse prédictive et des technologies de pointe pour les services de soutien ne saurait être surestimé. En rationalisant les fonctions de base et en faisant naître des perspectives applicables à l'effectif, ces outils permettent aux RH d'être plus stratégiques, d'évoluer au même rythme que la perturbation et, à terme, d'augmenter leur valeur pour l'organisation.

Pour la plupart, les professionnels canadiens des RH tiennent à ces avantages. Près du tiers d'entre eux envisagent des investissements importants dans les solutions infonuagiques de gestion du capital humain, tandis que 22 % entrevoient des investissements du même ordre en analyse prédictive et en automatisation améliorée des processus. Il convient de noter que les répondants de cette année sont plus susceptibles de modérer les investissements dans les applications RH mobiles et les outils pour améliorer la gestion du service et des cas de RH.

### Occasions en intelligence artificielle

Les Canadiens entretiennent une relation conflictuelle avec l'intelligence artificielle. Alors que 58 % des répondants disent qu'ils conviennent ou conviennent à peine que l'IA peut être porteuse de valeur pour les RH, une majorité d'entre eux ne l'ont pas encore intégrée dans leur milieu de travail, et près de la moitié n'a pas planifié de le faire au cours des deux prochaines années. De plus, seulement 29 % parmi eux ont l'intention d'investir modérément dans les outils utilisant l'IA, alors qu'une proportion plus faible (14 %) prévoit investir considérablement.

Ces résultats sont quelque peu surprenants, car les systèmes intelligents et les outils d'auto apprentissage ont beaucoup à offrir dans ce domaine. En effet, la mise en œuvre de l'IA pour effectuer les tâches administratives routinières (p. ex., la production de rapports, le suivi des indicateurs clés de

44 %

des répondants canadiens au sondage indiquent que le budget consacré aux RH a augmenté au cours des deux dernières années, et 63 % prévoient d'autres augmentations dans les deux prochaines années.

55 %  
62 %

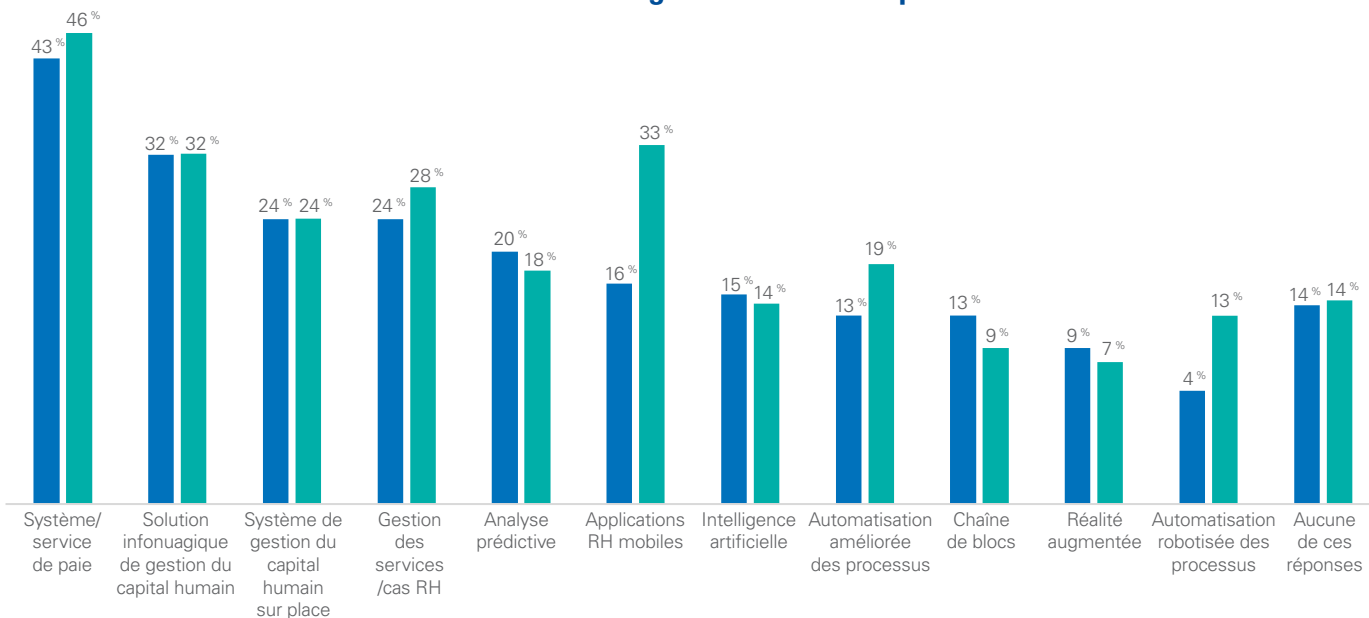
41 %

des répondants estiment que la préparation des effectifs pour l'IA représente le plus grand défi des RH pour les cinq prochaines années

42 %  
25 %

performance [ICP], les fonctions de conformité, le soutien à la clientèle) peut libérer des talents humains en RH pour faire un meilleur usage de leurs compétences. L'IA a aussi la capacité de transformer la façon dont les organisations composent leurs effectifs. Des algorithmes sur mesure peuvent être utilisés pour consulter et évaluer les curriculum vitae en fonction de facteurs prédéterminés, tandis que des outils de même nature peuvent ratisser l'information publique pour découvrir d'éventuels candidats et obtenir des évaluations sans préjugé. Ces avantages sont loin d'être laissés pour compte, même si les Canadiens qui voient d'un meilleur œil l'IA ne forment qu'un petit groupe.

## Investissements dans les technologies RH et numériques – 2 dernières années



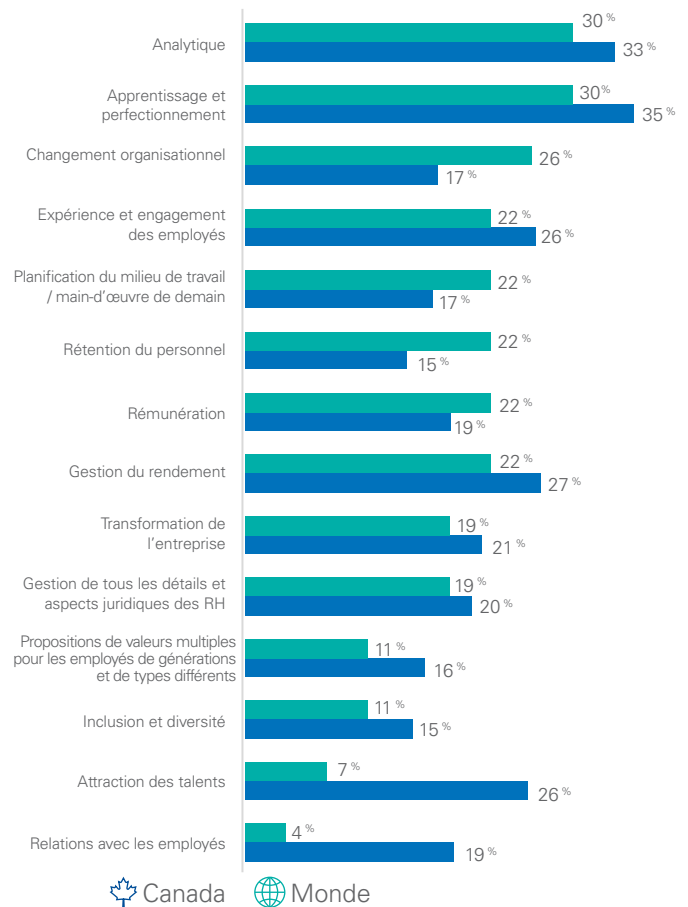
L'intérêt du Canada pour l'IA est aussi plus faible que chez ses pairs à l'échelle mondiale; 75 % d'entre eux estiment que l'IA produit de la valeur pour les RH, et une tranche plus importante encore parmi eux la met déjà à profit dans des initiatives en RH de base et avancées. Cette situation s'explique par le fait que les Canadiens accusent un retard sur l'adoption de l'IA et, par conséquent, commencent à peine à connaître ses applications et à croire à leur efficacité. Ils sont plusieurs à penser qu'ils n'ont pas suffisamment d'expertise et de capacités pour profiter au maximum de l'automatisation intelligente, encore moins pour obtenir le plein rendement sur l'investissement dans son utilisation.

C'est évident lorsqu'on constate que 60 % des répondants canadiens au sondage disent ne pas être du tout préparés pour l'IA dans leur environnement des RH, et qu'un maigre 9 % des répondants disent être préparés ou bien préparés. C'est également évident en sachant que les répondants à l'échelle mondiale ont franchi le seuil des travaux faciles avec l'IA et ont commencé à l'appliquer à des fonctions plus avancées telles que l'attraction et la rétention des employés.

La gestion du changement doit aussi être prise en compte. L'intégration des capacités d'IA dans un service, par exemple, aura souvent une incidence sur les processus et les responsabilités dans toute la chaîne. De fait, dans la série *Rise of the Humans (L'humain s'élève)*, on prévoit que l'automatisation robotisée des processus, l'intelligence artificielle et des outils semblables changeront *éventuellement* 25 % de chaque catégorie d'emploi tout en éliminant d'autres. Par conséquent, l'intégration de ces outils nécessite un plus grand engagement de la partie prenante à l'égard des besoins, des attentes, des objectifs et des responsabilités avant la mise en œuvre.

Plus les services des RH utiliseront l'IA pour s'occuper des tâches administratives et prendront le pouls des travailleurs, potentiels et existants, plus les professionnels des RH pourront consacrer leur temps et leurs ressources à des activités stratégiques. Cela signifie se concentrer sur des aspects comme gérer le rendement du contenu et le changement, consulter les dirigeants de l'entreprise sur d'importantes questions d'effectifs, suivre de près les tendances externes et déterminer leur incidence sur le secteur d'activité en particulier où évolue l'organisation.

## Utilisation de l'intelligence artificielle à l'heure actuelle



Canada Monde



# Points à retenir

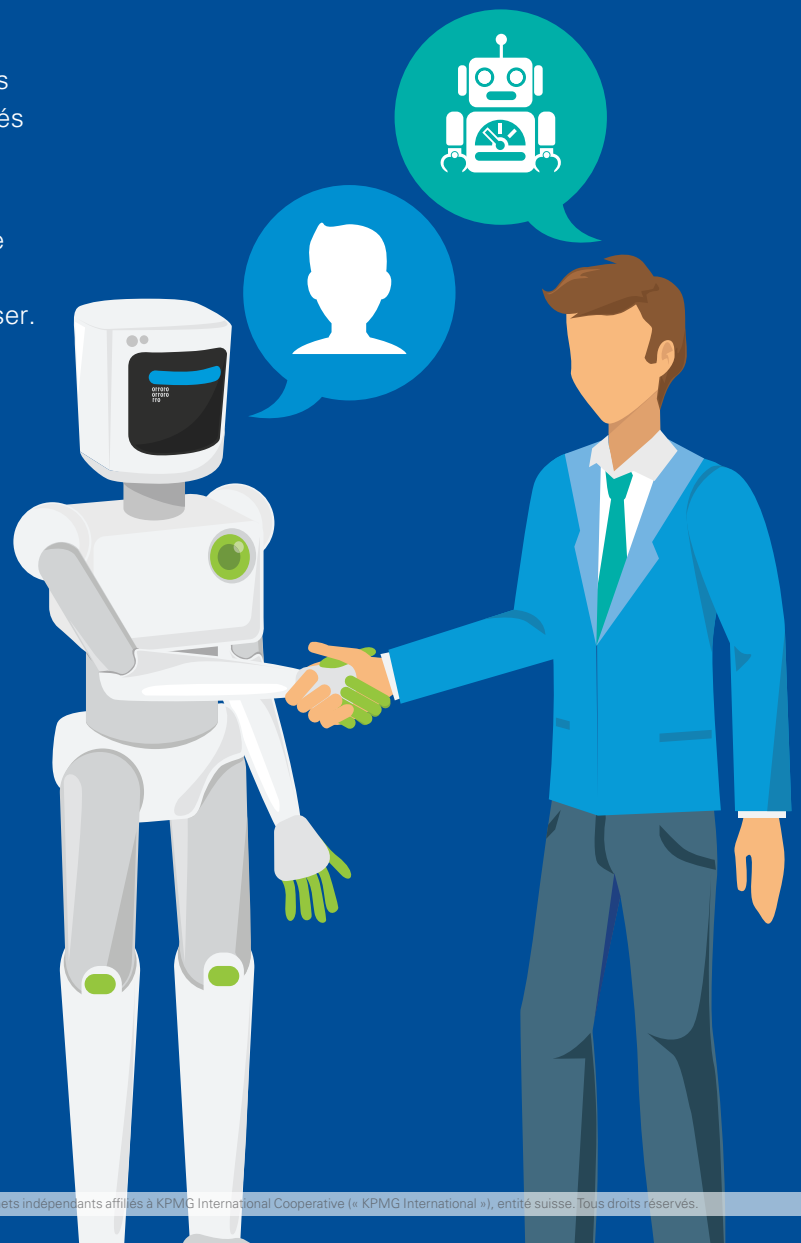
## Et pourquoi pas l'IA?

Au lieu de se demander « pour quelle raison devrions-nous intégrer l'IA? », il faut se demander « pourquoi pas? ». Si l'organisation investit déjà dans l'infonuagique, pourquoi ne pas profiter de cet investissement pour y inclure la fonctionnalité de l'IA? Pourquoi ne pas tirer parti de cette dynamique pour expérimenter ces outils capables d'améliorer les activités et de produire de précieux renseignements sur les clients? Se demander « pourquoi pas » aidera à définir l'appétence pour le risque de l'organisation et à déterminer les éléments de base de l'IA (p. ex., la formation, l'instruction et le perfectionnement) nécessaires avant de lancer l'initiative de l'IA.

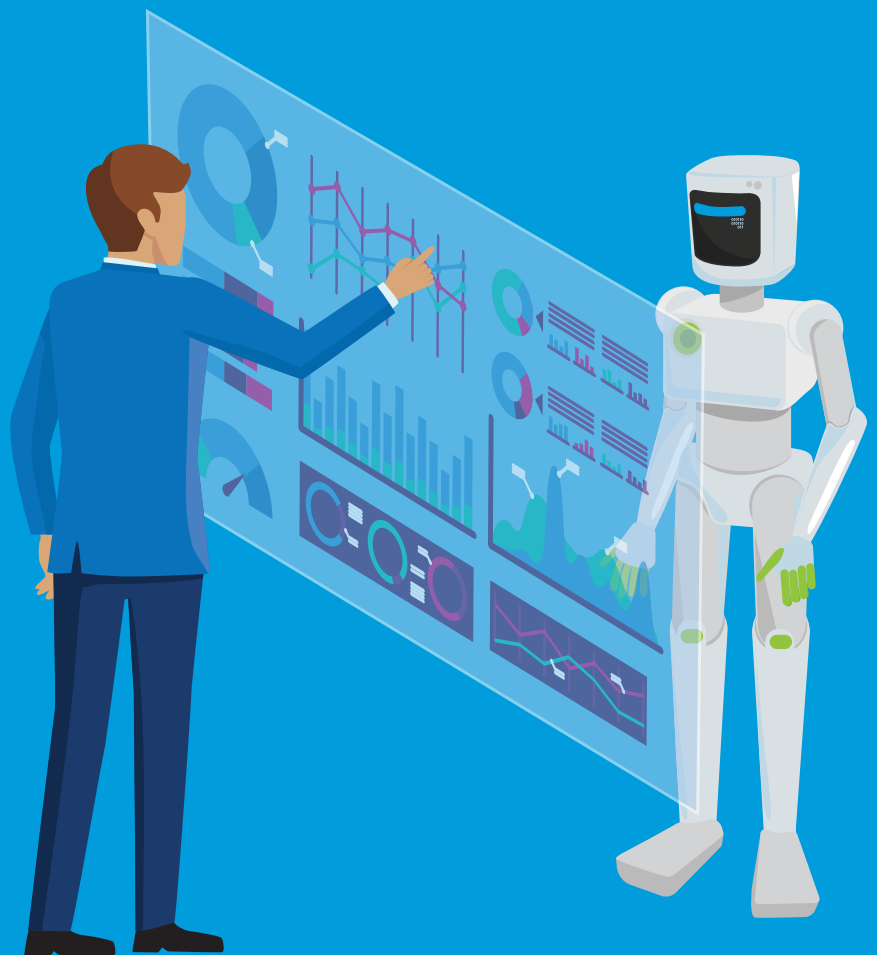
## Dans la foulée de l'art du possible.

La technologie permet de mettre en valeur des capacités humaines et des propositions de valeur pour les employés de plusieurs manières jusqu'ici inconnues.

Dans le cas qui nous occupe, les dirigeants sont à même d'explorer plus d'occasions d'utiliser la technologie pour que le plein potentiel de leur fonction RH puisse se réaliser. Ce n'est pas le temps de tergiverser.



# Prêts pour l'avenir : employés et mieux-être



Il a été dit que l'émergence des « cols d'acier » annonçait le chant du cygne pour la main-d'œuvre humaine, mais ce n'est tout simplement pas vrai (du moins, pas de la façon dont l'entendent les prophètes de malheur). Plus que jamais, les organisations recherchent sur le marché des candidats à la fois doués pour la haute technologie et dotés de compétences de leadership non techniques pour rentabiliser leurs investissements en technologie, gérer les perturbations et piloter la transformation organisationnelle à l'interne.

Cette situation est confirmée par 87 % des dirigeants canadiens des RH, qui conviennent de la nécessité de transformer leurs effectifs, quelles que soient leurs activités actuelles. C'est une évidence dans leurs plans pour les trois prochaines années, où la priorité absolue est accordée à la gestion des talents, à la formation de la main-d'œuvre de demain et à la gestion du rendement.

Façonner et fidéliser des effectifs prêts pour l'avenir constitueront sans aucun doute la priorité absolue dans cette ère de perturbations. À ce sujet, la majorité des répondants du sondage de cette année conviennent que la pensée design sera déterminante afin d'améliorer l'expérience employé, tout comme la capacité à gérer de multiples propositions de valeur pour les employés de générations et de profils différents, ainsi que la capacité des RH à prévoir les besoins de l'organisation.

En quoi consiste précisément la pensée design? Il s'agit d'une approche itérative de prise de décisions qui favorise la collaboration, l'expérimentation et la compréhension de ce qui allume chaque personne. Dans le contexte de la planification des effectifs, cela signifie découvrir ce que l'employé d'aujourd'hui attend de son emploi, la façon de travailler qu'il préfère, l'endroit à partir duquel il préfère travailler, ses valeurs et comment l'organisation peut s'ajuster à ses préférences (et faire mieux que

la concurrence). Il s'agit également ne pas perdre de vue tout ce qui a trait à l'humain, soit la fatigue attribuée à la charge de travail, l'épuisement professionnel, la santé mentale et le mieux-être.

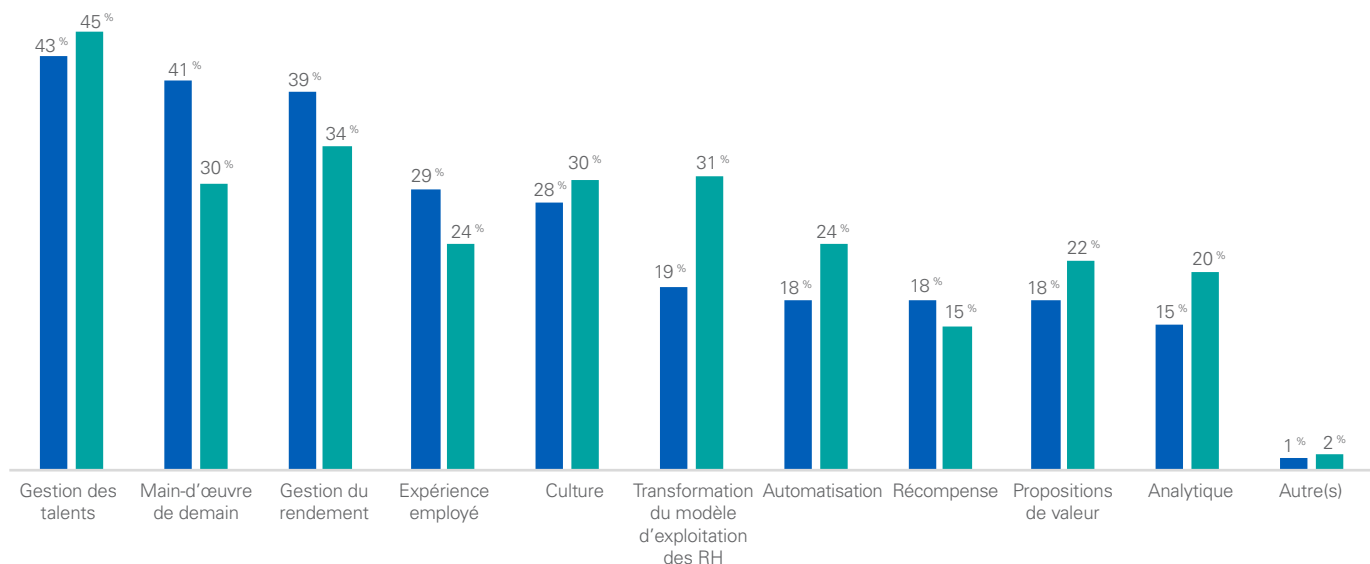
La pensée design signifie également la participation active des dirigeants et des employés aux grandes questions : Comment planifions-nous nos effectifs, nos capacités et nos compétences pour prendre le virage numérique? Comment nous y prenons-nous pour perfectionner nos employés actuels en fonction de ce changement? Que faisons-nous pour nous assurer qu'ils sont prêts et déterminés à prendre ce virage?

Façonner les effectifs suppose également trouver le bon talent dès le départ, collaborer avec les dirigeants pour clarifier les objectifs et les besoins de talents de l'organisation, utiliser les données et l'analytique pour restreindre le domaine et individualiser la recherche de candidats qui pourront profiter d'une culture organisationnelle unique pour s'épanouir.

Bien sûr, de semblables approches peuvent également être cruciales pour combler l'écart que laisse le départ à la retraite des baby-boomers qui risquent d'emporter avec eux des décennies d'expérience, des connaissances et un capital intellectuel. Et comme si les professionnels des RH n'étaient pas suffisamment occupés, cette tendance démographique ne fera qu'accroître la nécessité d'une planification stratégique de la relève et des programmes de transfert des connaissances.

La gestion des ressources humaines suppose l'utilisation des nouveaux outils de son époque et de voir comment chacun d'eux peut aider à façonner l'expérience employé, à définir la proposition de valeur pour les employés et à s'assurer que toutes les parties prenantes sont prises en compte en vue des années de transformation à venir.

## Initiatives RH



	🇨🇦 Canada		🌐 Monde	
	D'accord (%)	Pas d'accord (%)	D'accord (%)	Pas d'accord (%)
Notre fonction RH est perçue comme un inducteur de valeur par la haute direction.	80	6	74	10
Notre fonction RH effectue ou a récemment effectué une transformation numérique.	61	16	63	16
Indépendamment des activités actuelles, je reconnais le besoin d'une transformation de la main-d'œuvre.	87	4	90	3
Notre fonction RH peut prouver la valeur qu'elle apporte à l'entreprise grâce à l'analytique.	87	3	83	5
Notre fonction RH est efficace pour rassembler des données provenant de diverses sources afin de prendre des décisions concernant les effectifs.	53	15	54	24

# Derniers points à retenir

## Être résolument humain.

Il est facile de s'y perdre dans les discussions sur la transformation numérique et les cols d'acier, **mais n'oublions pas d'accorder aussi de l'importance** aux éléments dans le milieu de travail qui font progresser l'expérience humaine. De quoi est composée la proposition de valeur pour vos employés? En quoi la technologie l'appuie-t-elle (au lieu de la réduire)? De quelle façon l'expérience humaine que vous offrez se distingue-t-elle des autres employeurs? À mesure que les organisations utilisent de plus en plus la technologie et l'IA, nous devons garder en tête ces questions et faciliter une expérience résolument humaine en resserrant la gouvernance entre les RH et l'entreprise.

## Le personnel avant tout.

À mesure que votre organisation adopte le numérique, et qu'elle commence à intégrer des outils comme l'intelligence artificielle, il est important de conserver vos valeurs et vos facteurs de différenciation uniques à l'avant-scène. Ces outils doivent être utilisés pour vous rapprocher de vos clients, et non pas servir de moyen pour éliminer ce caractère humain et masquer votre valeur unique.

## Renforcer les partenariats internes.

Les TI font évoluer les RH, qui à leur tour induisent la transformation de l'entreprise. Cependant, il doit y avoir une harmonisation très étroite entre les RH, l'entreprise et les TI. Ce partenariat contribuera à opérer un changement en profondeur dans l'organisation et à y vaincre l'inertie et la résistance qui sont inévitables lorsque l'organisation s'apprête à faire une transformation majeure.



# Conclusion

Les RH ont toujours été à l'avant-garde du changement, et aujourd'hui ne fait pas exception. Les outils comme la dynamique peuvent différer, mais le rôle fondamental des RH lui ne change pas : définir les objectifs de l'organisation et façonner des effectifs pour atteindre ses objectifs ambitieux et évoluer au-delà de la ligne d'arrivée.

Des perturbations substantielles et des turbulences persistantes peuvent rendre ce rôle plus difficile que jamais. Faire partie des RH n'a jamais été aussi exigeant, et pourtant, ça n'a jamais été aussi stimulant. Après tout, il n'est plus question de faire comme d'habitude, c'est la transformation qui est devenue une habitude.

## Pour nous joindre

### **Soula Courlas**

Leader nationale,  
Ressources humaines et  
changement organisationnel  
KPMG au Canada  
416-777-3369  
scourlas@kpmg.ca

[kpmg.ca/fr](https://kpmg.ca/fr)



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2018 KPMG S.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 21587

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

