



## MAINTENANT DEMAIN



Échouer de planifier, c'est planifier d'échouer, et la meilleure façon de répondre au rythme effréné de nos organisations et de faire face à l'après « grande récession » consiste à se projeter dans le temps. Passer du court au long terme et imaginer le futur permettent tant d'identifier les risques et les opportunités à venir qu'à ajouter clarté et assurance à nos actions.



Par ÉRIC NOËL,  
vice-président principal,  
Amérique du Nord,  
Oxford Analytica

Conférence

*The World in 2030: Long-term Trends  
Affecting our Lives and Organizations*

**S**ans être cartomancien ni devin, on peut structurer ses réflexions de prospective et chercher à prévoir plutôt qu'à prédire l'avenir.


Ainsi, d'ici 2030, quatre grandes tendances façonneront la vie des gens : les effets de la population sur l'environnement et la société, la mondialisation, la géopolitique et la gouvernance ainsi que les sciences et les technologies. Dans cet article, nous explorerons brièvement les deux premières mégatendances et leurs implications stratégiques en terme de gestion des ressources humaines.

### LES EFFETS DE LA POPULATION

Dans les années 60, les démographes pensaient que la population mondiale allait doubler tous les trente-cinq ans. Aujourd'hui, en raison de la contracep-

tion et de la présence accrue des femmes au travail, on prévoit que la population doublera plutôt tous les soixante-sept ans. On franchira quand même la barre des sept milliards d'habitants vers la fin de 2011, puis celle des 8,5 milliards en 2030, dont 85 % vivront dans les pays en développement. En fait, la croissance sera faible, voire négative au Japon, en Europe et en Amérique du Nord, même s'il y aura 75 millions d'Américains et 4,6 millions de Canadiens de plus. Mais il y aura 230 millions d'Indiens et cent millions de Chinois de plus. Il y aura donc plus de jeunes ou plus de vieux selon l'endroit où on habitera.

Dans les pays riches, le pourcentage de la population âgée de plus de soixante-cinq ans passera de 15 % à près de 20 %. Celle de la Chine passera de 8 % à 12 %. De fait,



## L'ENTREPRISE CITOYENNE AURA SON AGENDA VERT ET SOCIO-PLANÉTAIRE QUI SERVIRA AUSSI DE SOURCE D'INNOVATION, D'ATTRACTION ET DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL.

en 2050, il y aura autant de Chinois âgés de soixante-cinq ans et plus que d'Américains au total. C'est pourquoi les Chinois s'efforcent de devenir riches avant de devenir vieux. En 2030, il y aura 246 millions de personnes âgées de quatre-vingt-cinq ans et plus, dont 60 % vivent en Asie.

L'âge du changement est donc aussi celui du changement d'âge et le taux de participation des travailleurs âgés retournera en Occident à son niveau des années 1940, soit avant l'arrivée des régimes de pension et des programmes sociaux généreux qui ont apporté « l'âge d'or de l'âge d'or ». Par exemple, en 2000, seulement 26 % des Belges et 29 % des Italiens âgés de plus de cinquante-cinq ans travaillaient.

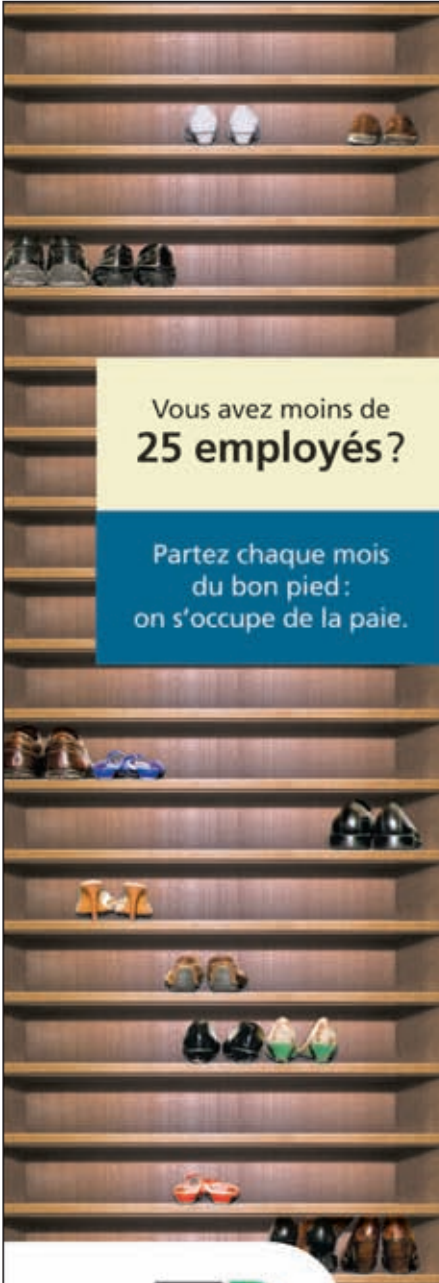
Ce sera aussi l'ère de l'urbanisation, puisque l'essentiel de la nouvelle population mondiale vivra dans les villes ou

mégapoles. Un phénomène nouveau qui aura des conséquences importantes sur l'environnement et sur les ressources. Car plus de personnes, c'est aussi plus de mains dans la jarre à biscuits et une planète qui se vide de ses ressources. Environ 40 % des meilleures terres arables ont été surexploitées, la surpêche a vidé la moitié des bancs de poissons, près d'un milliard de barils de pétrole ont été brûlés au cours des trente dernières années, plus de trente-deux millions d'acres de forêt sont détruits chaque année et quinze millions d'acres de désert apparaissent. En outre, dix-sept mille espèces animales, aquatiques et végétales répertoriées sont menacées d'extinction.

L'urbanisation, l'agriculture et le climat affectent l'accès à l'eau potable : aujourd'hui, une personne sur huit

### IMPLICATIONS STRATÉGIQUES POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- L'ère de l'Asie-centrisme, avec son effervescence et ses risques, exigera des plans spécifiques, dont des programmes qui favoriseront l'apprentissage des valeurs et des langues et les échanges orientaux.
- L'entreprise citoyenne aura son agenda vert et socio-planétaire qui servira aussi de source d'innovation, d'attraction et de fidélisation du personnel.
- Le traitement des conséquences des changements climatiques exigera un personnel capable de gérer de nouveaux modèles d'affaires, d'opération, d'approvisionnement et de gestion du risque et des crises.
- Les divergences démographiques nécessiteront des stratégies qui minimiseront les coûts du vieillissement et maximiseront les bénéfices liés aux jeunes populations. Elles exigeront aussi des entreprises aptes à intégrer une main-d'œuvre multiculturelle, étudiante et quelquefois plus âgée.




**Vous avez moins de 25 employés ?**

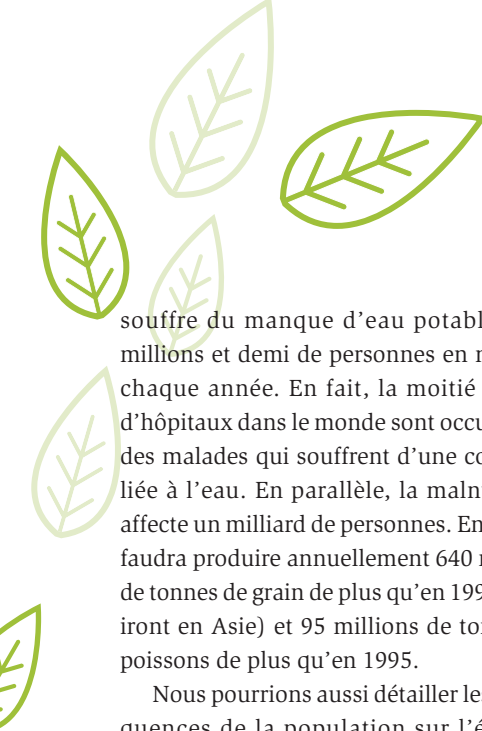
**Partez chaque mois du bon pied : on s'occupe de la paie.**

**Employeur D**  
*Paie et RH intégrées*

**EMPLOYEURD TÉLÉPHONE, UN SERVICE DE GESTION DE LA PAIE CONÇU POUR LES PETITES ENTREPRISES. UNE SEULE ÉTAPE – LES DONNÉES SONT RECUEILLIES PAR TÉLÉPHONE.**

Pour plus d'information, visitez le [desjardins.com/paie](http://desjardins.com/paie) ou composez le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.

 **Desjardins**



souffre du manque d'eau potable, trois millions et demi de personnes en meurent chaque année. En fait, la moitié des lits d'hôpitaux dans le monde sont occupés par des malades qui souffrent d'une condition liée à l'eau. En parallèle, la malnutrition affecte un milliard de personnes. En 2020, il faudra produire annuellement 640 millions de tonnes de grain de plus qu'en 1997 (41 % iront en Asie) et 95 millions de tonnes de poissons de plus qu'en 1995.

Nous pourrions aussi détailler les conséquences de la population sur l'énergie, notamment sur la demande en hydrocarbures. Mais nous nous en tiendrons à cette image : l'équivalent pétrolier d'une seconde Arabie saoudite ou une interdiction de conduire son véhicule deux jours par semaine en Europe et Amérique du Nord

seront requis pour satisfaire les besoins des nouveaux automobilistes chinois (dont, paradoxalement, les subventions en carburant ont atteint 23 milliards de dollars américains en 2007).

Dans son best-seller *The Revenge of Gaia*, John Lovelock décrivait une contre-réaction naturelle de Mère Nature en réponse au mal qu'on lui inflige. Constatant les 235 000 morts et les deux cents millions de personnes déplacées à la suite des catastrophes météorologiques de l'année 2008, avec des coûts de l'ordre de 180 milliards de dollars américains, on peut commencer à croire à sa théorie d'un processus dangereux et irréversible. Avec 40 % de la calotte glaciaire arctique déjà fondue, des millions de tonnes de méthane prêts à s'échapper pour accélérer le réchauffement planétaire

et plus de 135 millions de personnes vivant à un mètre sous le niveau de la mer, les changements climatiques deviendront-ils l'ennemi public numéro un? D'aucuns en déduiront qu'après la révolution industrielle et celle des nouvelles technologies, voici enfin venue celle de la technologie verte appliquée aux secteurs de l'énergie, du transport, du bâtiment, de l'agriculture et à la gestion des déchets.

### LA MONDIALISATION

La mondialisation des échanges allait bon train bien avant la découverte du Canada. Plus tard, au début du vingtième siècle, des associés de Sun Life ont quitté Montréal à destination de l'Amérique latine, de l'Afrique et de l'Asie pour ouvrir des sociétés d'assurance-vie. Une grosse

## LE TRAVAIL EN ÉQUIPE N'A PLUS DE FRONTIÈRES



**La référence RH entre dans une nouvelle dimension.** Elle vous offre maintenant accès à notre expertise locale en ressources humaines par l'intermédiaire des dernières avancées technologiques de Thomson Reuters, leader mondial en information pour professionnels.

Profitez maintenant :

- ✓ De recherches simplifiées
- ✓ De fonctionnalités étendues pour des résultats optimisés
- ✓ D'analyses pertinentes
- ✓ D'une technologie innovante améliorant encore la rapidité du service

Avec cette nouvelle version, vous effectuez des recherches plus précises, plus rapidement, et l'utilisation des résultats est plus efficace que jamais.

**CONTACTEZ-NOUS POUR PLUS D'INFORMATIONS OU POUR OBTENIR  
UNE FORMATION GRATUITE SUR LES NOUVELLES POSSIBILITÉS.**

**1-800-363-3047, option 4**

RESSOURCES HUMAINES

**La référence RH**

Une collaboration :

**ÉDITIONS YVON BLAIS**

Une société Thomson Reuters

**CRHA**  
Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

malle, un paquebot et l'esprit d'aventure rendaient ces hommes parfois plus rapides à mondialiser leurs affaires qu'un jet privé ou qu'un *blackberry* ne le permet aux cadres d'aujourd'hui. Mais ce qui a changé, c'est la multiplicité des échanges et l'intégration économique plus intense des dernières décennies, qui ont conduit à la prospérité mondiale et mis en valeur deux variables importantes : de nouveaux joueurs et l'interdépendance économique.

### De nouveaux joueurs

Lenovo, Cemex, Tata, Infosys, Vale, Ranbaxy ou Embraer, ces marques émergent de pays

du tiers monde au temps de nos parents. Le Fonds monétaire international affirme aujourd'hui que les pays en développement vont dépasser la part des économies avancées dans le PIB mondial d'ici trois ans, passant de 30 % pendant les décennies 1980 et 1990 à 53 %. Cette effervescence tient de l'avantage démographique des pays émergents, de la modernisation de leurs économies et de la libéralisation des échanges et des marchés financiers. Et souvent aussi de leur dotation en ressources naturelles ou simplement de leur situation géographique.

Ainsi, la très grande majorité des trois cents millions de nouveaux travailleurs qui

LE MONDE EN 3D		
Déglobalisation Mondialisation redessinée	Désendettement Finances rééquilibrées	Déconsommation Dépenses repensées
Capitalisme d'État, interventionnisme, nouvelle réglementation et rivalité économique accrue	Pertes en capital, pertes d'emplois ou pertes d'opération	Fin du crédit facile
Régionalisme commercial, financier et politique	Assainissement forcé des bilans personnels, des bilans des entreprises et des bilans publics	Baisse des dépenses, hausse de l'épargne
Sécurité et diversité économiques	Limite du crédit et de la tolérance des prêteurs et payeurs de taxes	Incertitude sur le plan de l'emploi
Commerce de proximité (en réponse aux coûts de transport et au mercantilisme)	Recherche d'une meilleure cote de crédit	Retour des prix élevés des ressources naturelles
Découplage économique (É-U/UE/Asie) et montée d'un pôle asiatique plus autonome	Reprise moribonde et risques financiers favorisant les liquidités	« Inflation verte »
	Fragilité et nouvelles règles affectant le secteur bancaire	Anticipation d'une hausse des frais des services publics ou des taxes
	Hausse des taux d'intérêt et des normes de crédit	Dématérialisation des besoins et frugalité volontaire
	Rattrapage en regard des pays émergents (et en surplus de capital)	Conscientisation environnementale accrue
		Vieillesse de la population

**Vous avez de 25 à 200 employés?**

**Ne faites pas les cent pas, on vous permet d'y voir clair.**

**Employeur D**  
Paie et RH intégrées

**EMPLOYEUR D L'UNIQUE, UNE SOLUTION DE PAIE SIMPLE, ACCESSIBLE PAR INTERNET. VOUS POUVEZ COMPILER VOS DONNÉES DU LIEU ET AU MOMENT QUI VOUS CONVIENNENT LE MIEUX.**

Pour plus d'information, visitez le [desjardins.com/paie](http://desjardins.com/paie) ou composez le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.

**Desjardins**

# RH SANS LIMITES

13<sup>e</sup> Congrès mondial des ressources humaines

## MILLE MERCI

à nos partenaires et commanditaires qui, par leur générosité, ont contribué au succès de ce congrès.

### Partenaire DIAMANT

**Adecco**

travailler heureux, vivre mieux

### Partenaires PLATINE

**Québec** 

• Emploi Québec  
• Ministère du Travail



Manpower®

### Partenaires OR



monster.ca

### Commanditaire TITANE PLUS



**laPersonnelle**<sup>MD</sup>

Assurance de groupe auto et habitation

### Commanditaires TITANE



MERCER

### Commanditaires ARGENT



Heenan Blaikie



### Commanditaires BRONZE



ESG UQAM



FASKEN MARTINEAU 



S.E.N.C.R.L. AVOCATS

**lavery**  
DROIT • AFFAIRES



La clé des talents  
**TECHNOMEDIA**

Hôtes



**CCARH • CCHRA**

Conseil canadien des associations en ressources humaines  
Canadian Council of Human Resources Associations

une assurance d'excellence



**WFPMA**  
World Federation of People  
Management Associations

Organisé par

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

## IMPLICATIONS STRATÉGIQUES POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES


- Une croissance plus forte outre-mer stimulera la détermination de cadres internationaux pour attaquer ces nouveaux marchés, y maximiser les approvisionnements et y défendre les réputations.
- L'étude des concurrents émergents sous l'angle de leur main-d'œuvre guidera le positionnement des travailleurs occidentaux.
- Des entreprises mondialisées seront forcées à mieux diffuser ou à adapter leurs cultures, leur capacité d'innovation, leurs liens et leurs indicateurs de performance.
- Dans un scénario de désendettement, employés et clients s'adapteront, mais ce ne sera pas sans conséquences sur la gestion du personnel. En parallèle, certains pays offriront de meilleures conditions de marché et de taxation.
- Dans un scénario de déglobalisation, le recrutement et la localisation du personnel seront affectés.
- Dans un scénario de déconsommation, un personnel créatif et agile sera nécessaire pour s'adapter aux nouvelles valeurs des clients.


joindront la population active d'ici 2020 habitera dans ces pays. En 2020, 488 millions de nouveaux ménages auront un revenu disponible entre 5000 \$ US et 15 000 \$ US (dont 306 millions en Chine et Inde) et les dépenses moyennes en consommation des citoyens des pays émergents atteindront 6450 \$ US (contre 28 000 \$ US dans les pays du G7). En 2020, le PIB par habitant de l'ensemble BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) sera le tiers de celui du G7, malgré une population quatre fois supérieure. En 2030, les classes moyennes compteront 1,2 milliard de personnes versus 430 millions en 2000 (la Chine et l'Inde représenteront les deux tiers de cette explosion).

### L'interdépendance économique

Dans ce village économique mondial, la création de valeur est rapide, mais la destruction encore plus, les contagions étant virulentes. Ainsi, une crise financière débutée en 2008 au sein de quelques institutions américaines a déclenché une crise bancaire européenne, puis contaminé les économies de la planète. Une crise de

la demande et des bilans publics et les soubresauts des devises et des bourses plongent le XXI<sup>e</sup> siècle dans sa première récession mondiale. Une reprise pointe le nez, mais elle exige patience et résilience; elle sera peut-être vue avec une lunette en «3D», déglobalisation, désendettement et déconsommation, ainsi que dans une optique d'interdépendance à long terme (voir tableau, p. 59).

En poursuivant une étude similaire des deux autres mégatendances (géopolitique et gouvernance, sciences et technologies), toute direction des ressources humaines peut en venir à cerner les conséquences, les incertitudes, les risques et les opportunités auxquels une organisation devra faire face à long terme. Dans ces temps marqués par le chaos et l'imprévu, ce n'est pas parce que rien n'est certain qu'il faut n'être certain de rien. Bien menée, cette exploration de l'avenir permet une réflexion stratégique qui guidera la création d'un plan d'action proactif et de solutions appropriées en matière de gestion des ressources humaines. 




Vous avez de  
**201 à 500 employés?**

En matière de gestion des RH, nous avons chaussure à votre pied.

**Employeur D**  
Paie et RH intégrées

EMPLOYEUR D L'INTRO, UNE INTRODUCTION À UNE GESTION INTÉGRÉE DE LA PAIE ET DES RESSOURCES HUMAINES. LA SOLUTION ALLIE DES FONCTIONNALITÉS DE PAIE ROBUSTES À DES FONCTIONNALITÉS ESSENTIELLES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Pour plus d'information, visitez [desjardins.com/paie](http://desjardins.com/paie) ou composez le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.

 **Desjardins**