

CHAIRE BMO  
DIVERSITÉ ET  
GOUVERNANCE



# Vers une nouvelle promesse RH : performance durable, équité, confiance



Colloque de gestion  
des ressources humaines  
Saguenay-Lac-Saint-Jean

7 mai 2026

**Tania Saba, Ph.D., CRHA Distinction Fellow**  
**Titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance**  
**Professeure titulaire, École de relations industrielles**  
**Université de Montréal**

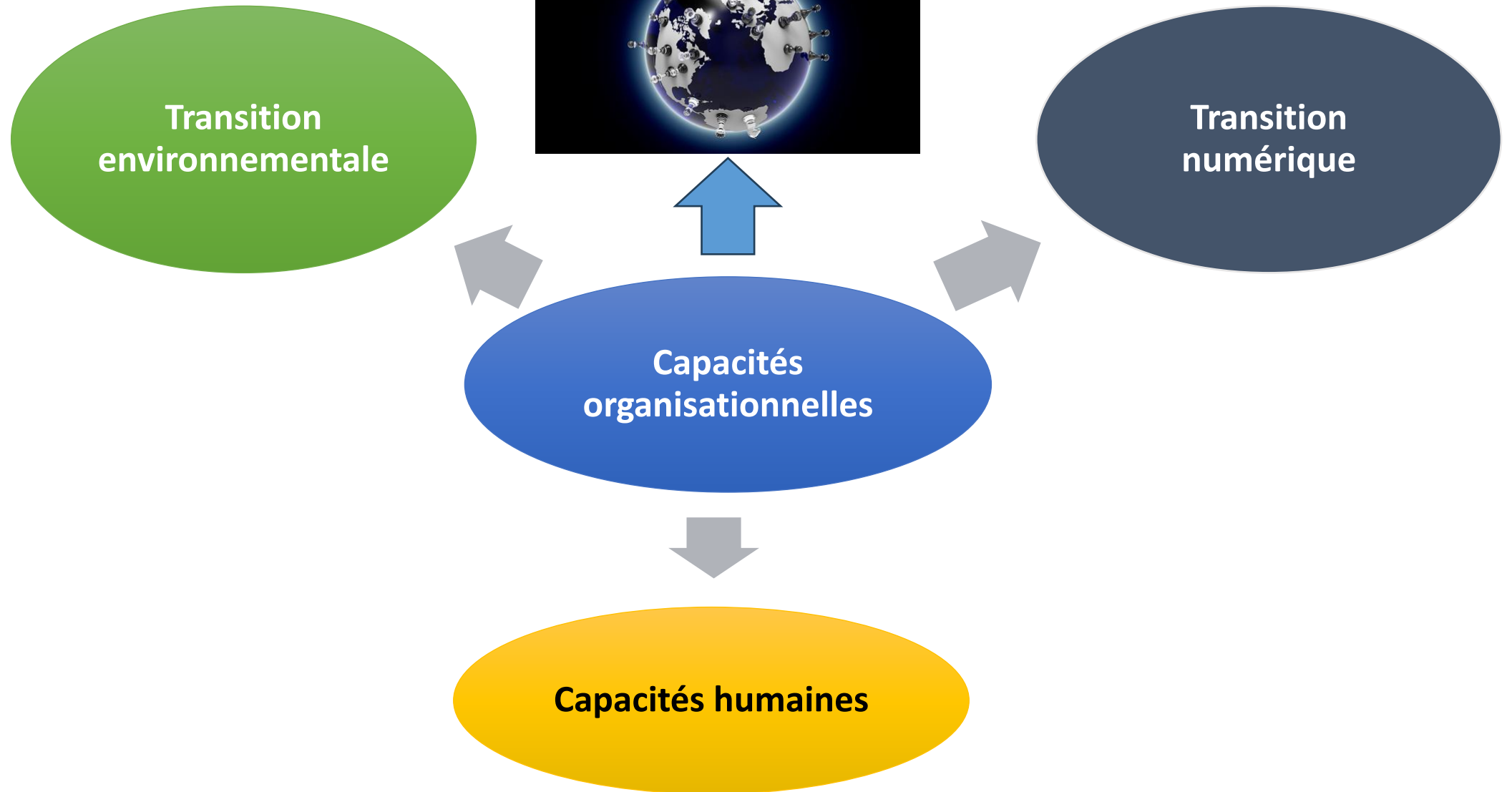
**Toute reproduction en tout ou en partie interdite sans autorisation écrite de l'auteure**



## Quelques éléments de contexte



# Contexte inédit





# Un aperçu de la composition de la main-d'œuvre

Près de 30 % de la population canadienne en âge de travailler sera composée de personnes immigrantes d'ici 2036.

Près de 40 % appartiendront à des groupes racisés d'ici 2036

Les jeunes autochtones constituent le groupe démographique qui connaît la croissance la plus rapide au Canada.

Les femmes sont toujours sous-employées : seulement 50 % des femmes en âge de travailler ont un emploi à temps plein, contre 64 % des hommes.

Le nombre de personnes handicapées passera de 2,9 millions en 2018 à 3,6 millions en 2030, soit une croissance deux fois plus rapide que celle de la population dans son ensemble.

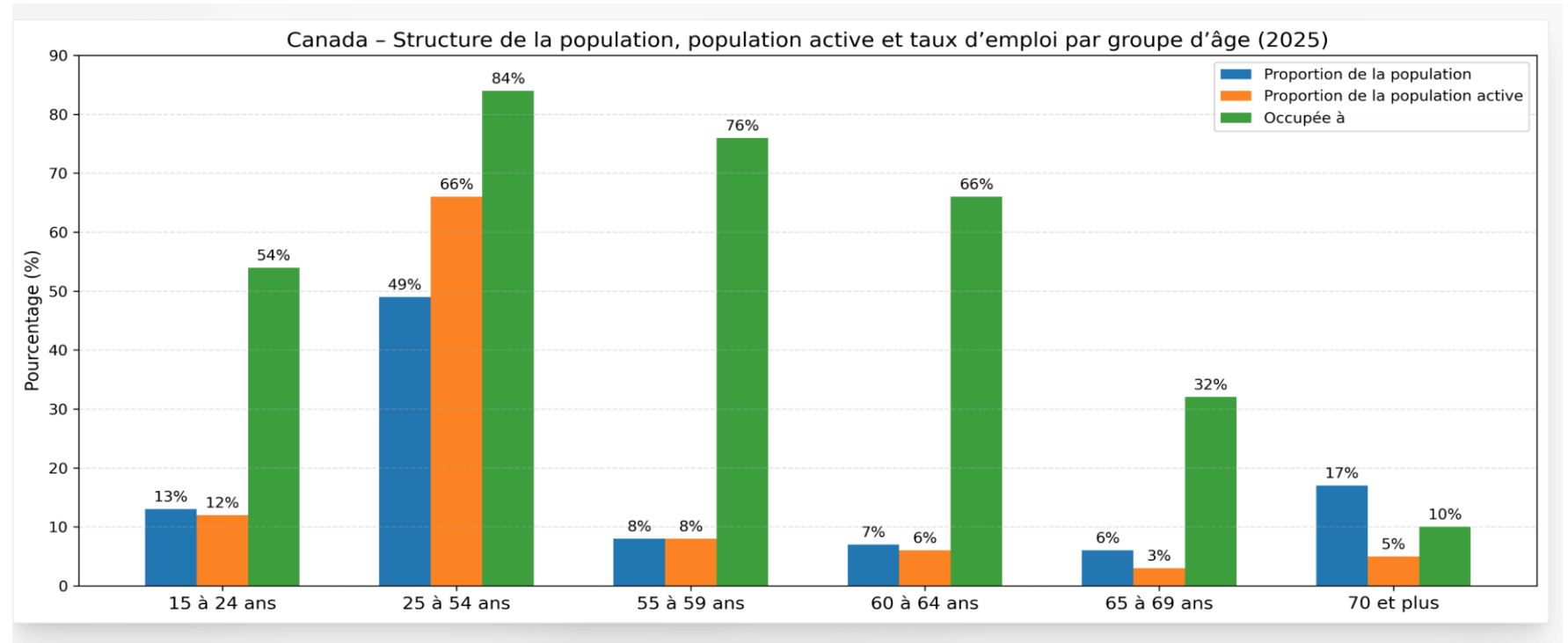


# Population active : un nouvel équilibre ? Canada 2025

Le taux d'activité des 65 ans et plus atteint un niveau record de 15,2 % au Canada.

Le groupe des 25 à 54 ans demeure celui ayant la plus forte participation au marché du travail, autour de 84 %.

Chez les 55 à 64 ans, la participation reste élevée historiquement, autour de 67,5 %

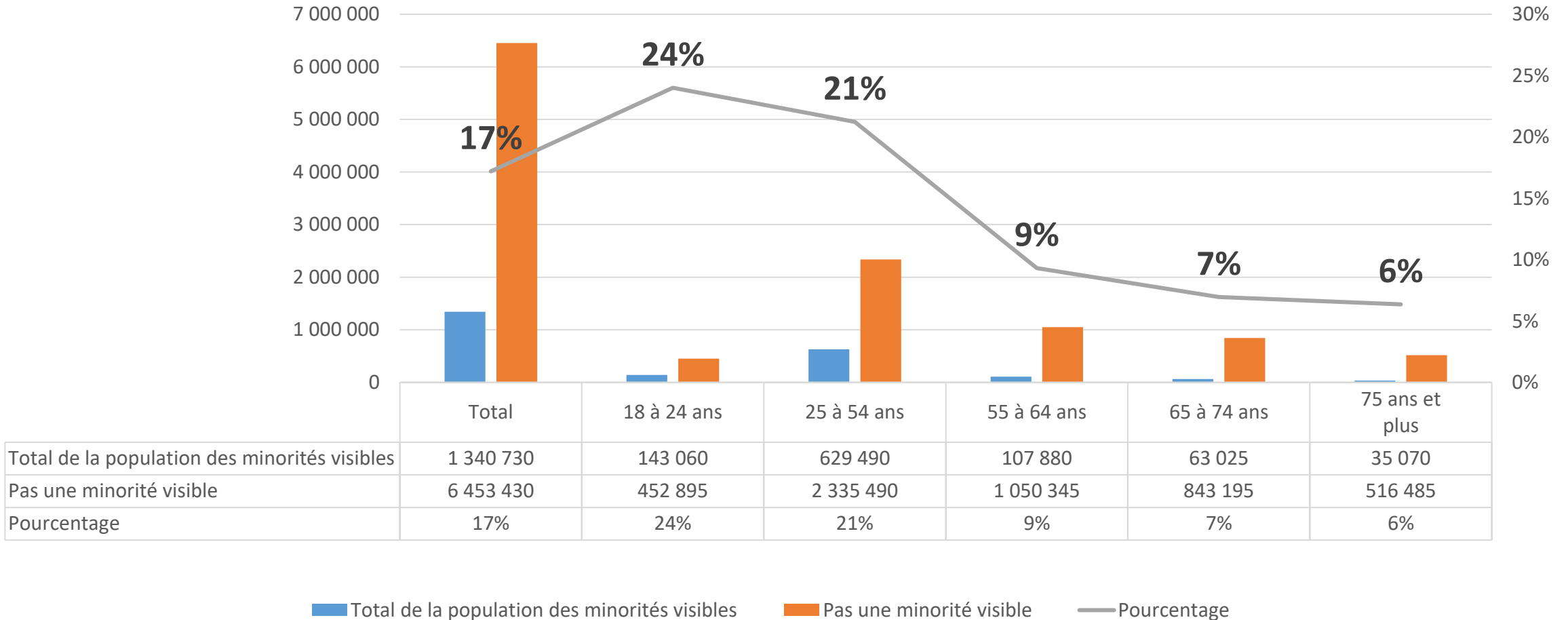


Données adaptées de *Tableau 14-10-0287-02 : Caractéristiques de la population active selon le groupe d'âge et le sexe, données annuelles*, par Statistique Canada, 2025,



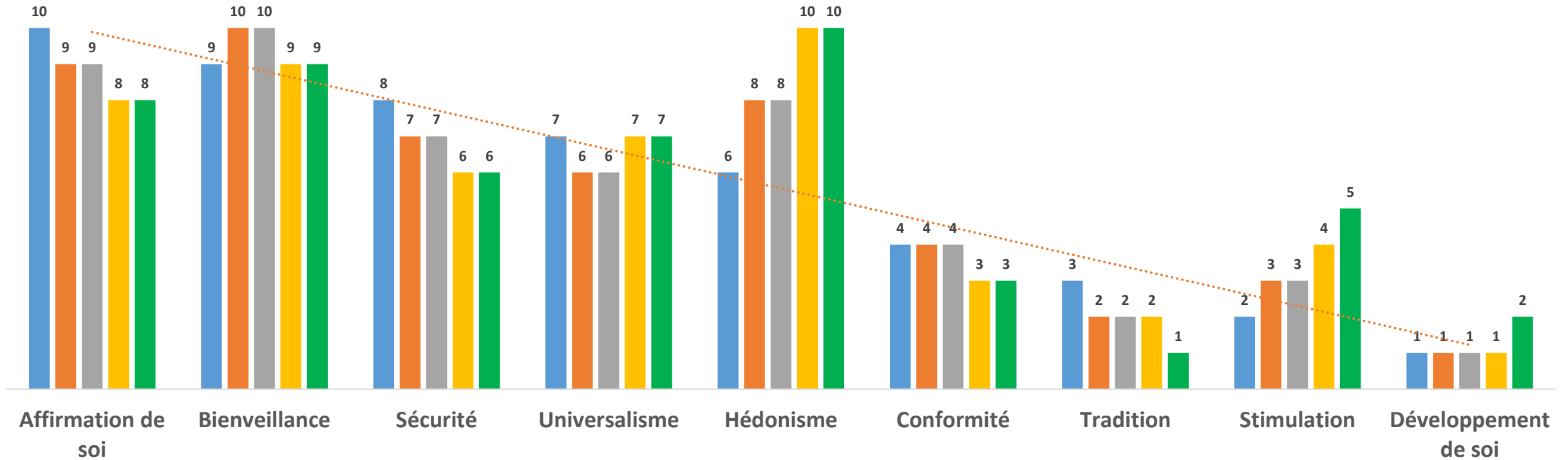
# Une diversité de profils de plus en plus grande

Québec, Minorités visibles, 2021





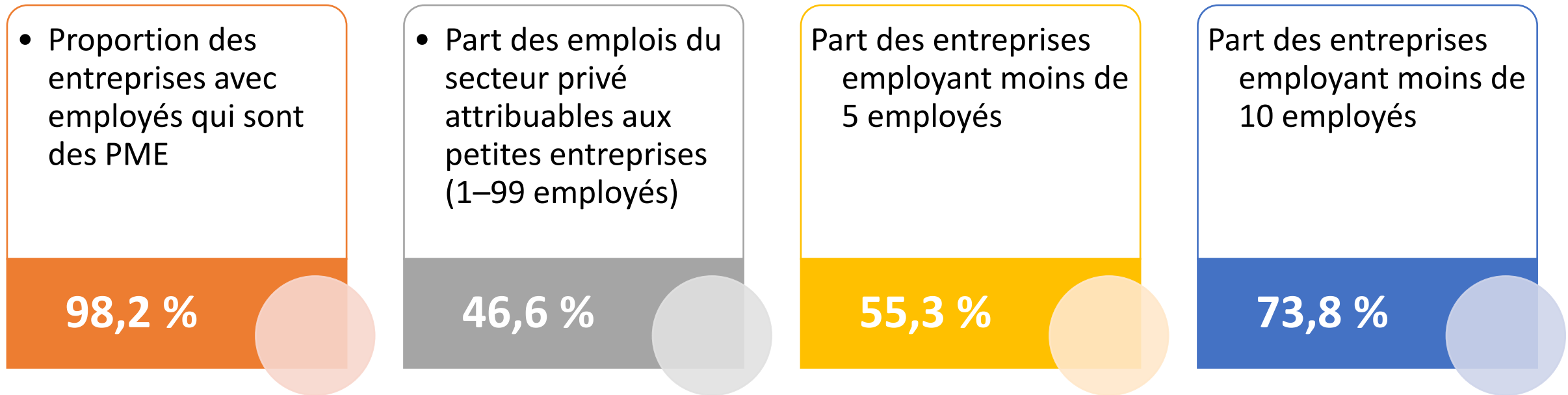
# Des valeurs qui évoluent chez les nouvelles générations



■ VETERAN ■ BB ■ X ■ Y ■ Z ..... Linéaire (BB)



# Structure économique



Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2026).



# Attitudes des canadiens envers la transition numérique en milieu de travail

**48 %**

s'inquiètent de la stabilité de l'emploi pour eux-mêmes ou leur famille

**42 %**

craignent une perte d'emploi liée aux nouvelles technologies

**47 %**

estiment que les milieux de travail adoptent trop lentement les nouvelles technologies



# La fonction RH comme régulatrice des transformations technologiques



# Le paradoxe entre développement et adoption de l'IA

## Le développement de l'IA

- 2,57 G\$ en R-D et 8,64 G\$ d'investissements totaux en IA au Canada
- 252 milliards au ÉU – investissements privés 200-400 milliards dans les grandes entreprises
- 380 milliards infrastructures, data centres, etc.

## Mais un retard persiste dans l'adoption

- Résultats variables selon les indicateurs
- Économie dominée par les PME
- Fort déficit de compétences
- Risque d'accentuation, ou potentiel de réduction, de la fracture numérique



# Quand mesurer l'IA devient un enjeu : le cas des PME

L'adoption est estimée à **26%** dans les études centrées sur l'apprentissage automatique (2023)

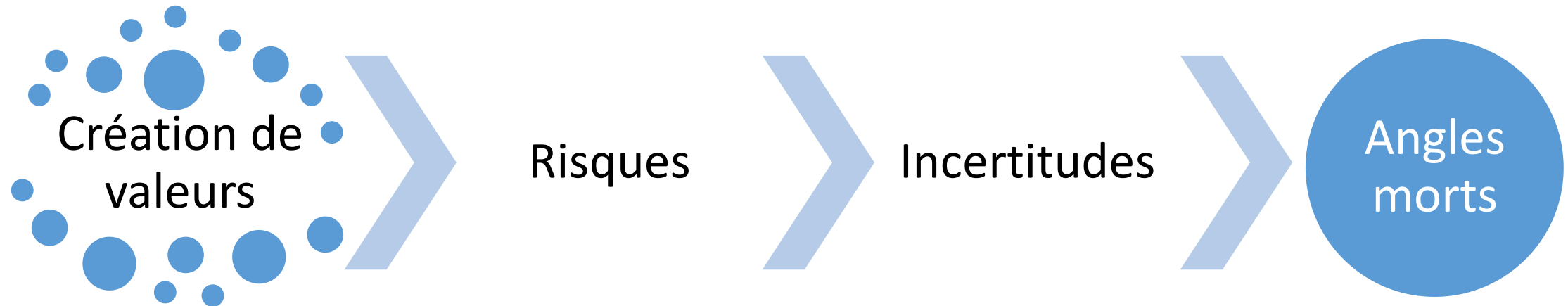
Statistique Canada indique que **12,2 %** des PME utilisent l'IA dans leurs activités (2025)

Selon la BDC, l'adoption passe de **39 % à 66 %** lorsque l'IA est définie concrètement (2024)

Microsoft fait état d'une adoption de **71 %** chez les PME canadiennes (2025)



# Une responsabilité de veille et d'action



*Saba, T., Hubert, A.M. et Bernet, M. (2025). Construire les nouvelles normes en matière de capital humain : explorer les intersections entre l'avenir du travail et l'intelligence artificielle. Obvia*



## Mais plus encore ...

Dans les économies de l'OCDE, **30 %** des postes vacants présentent une forte exposition à l'IA, mais **environ 1 %** exigent explicitement des compétences avancées en IA



**Tous les emplois seront affectés** par l'IA, à des degrés variables



Des **définitions claires des compétences et des résultats d'apprentissage** sont nécessaires pour aligner les formations sur les besoins réels



# La fonction RH comme interface d'anticipation et d'interprétation des mutations du travail



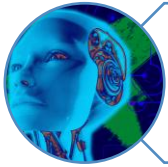
# Intelligence artificielle : principaux types de systèmes



**Systemes experts**



**Apprentissage automatique (machine learning)**



**Apprentissage profond (deep learning)**



**IA générative**



**IA agentique et autonome**



**IA physique**



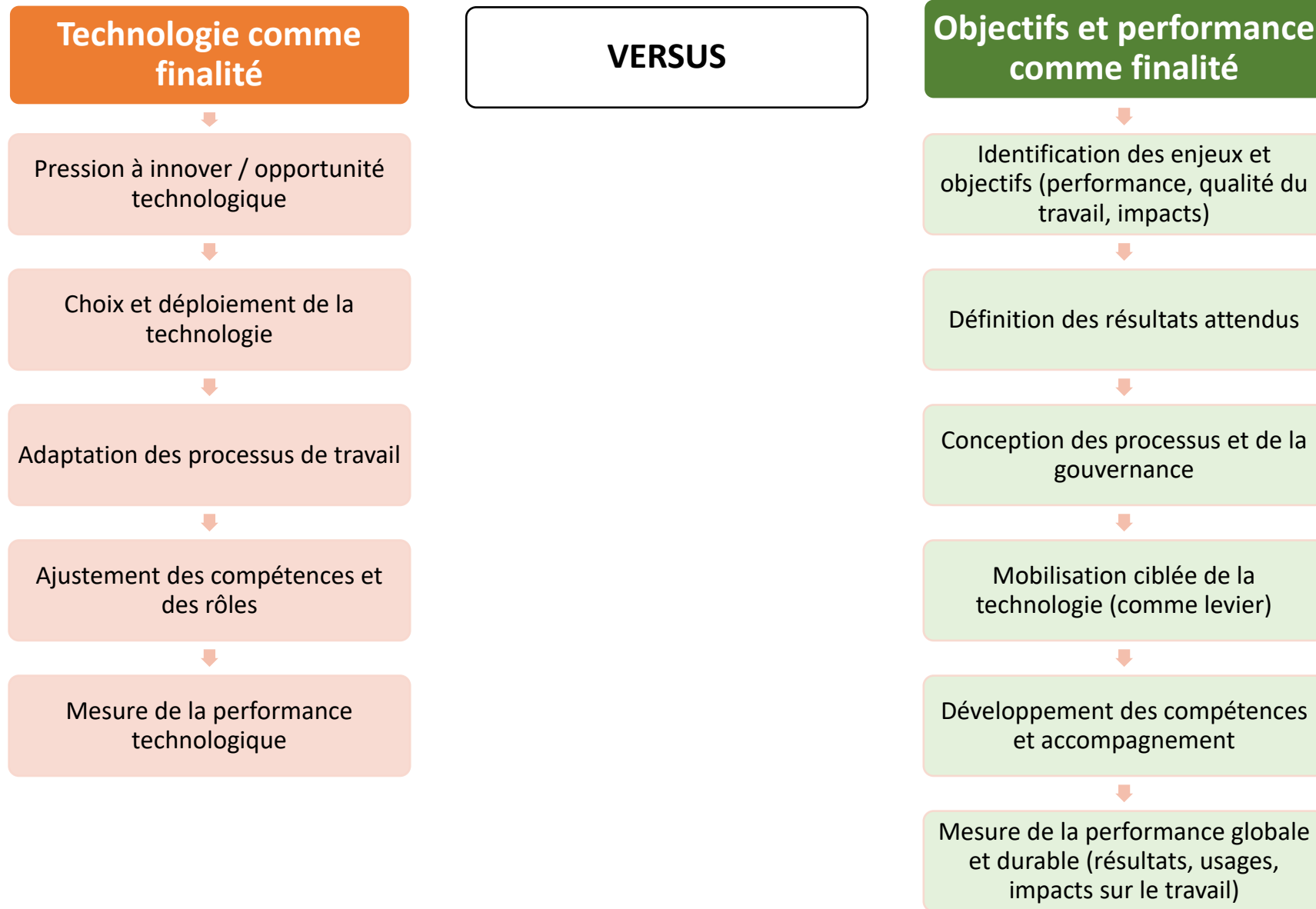
# Modèles IA et prise de décision

| Configurations décisionnelles                    | Rôles RH émergents |
|--|--------------------|
| Décision entièrement déléguée à l'IA             | Mécanique          |
| Décision séquentielle et parallèle (Personne-IA) | Analytique         |
| Décision prise par la personne                   | Socio-émotionnel   |

Adapté de Registre, JFRR et Saba T. (2024) A typology of AI-based tasks for the HR function. *Strategic HR Review*, 23 (5): 170–175.



# Adoption : deux visions antinomiques





# Application plus complexe de l'A

**Processus  
opérationnels**

**Processus  
administratifs**

**Processus de  
prise de décision**

**Processus de  
communication**

**Processus  
d'apprentissage  
organisationnel**

**Processus de  
changement**

**Processus  
d'établissement  
de direction**

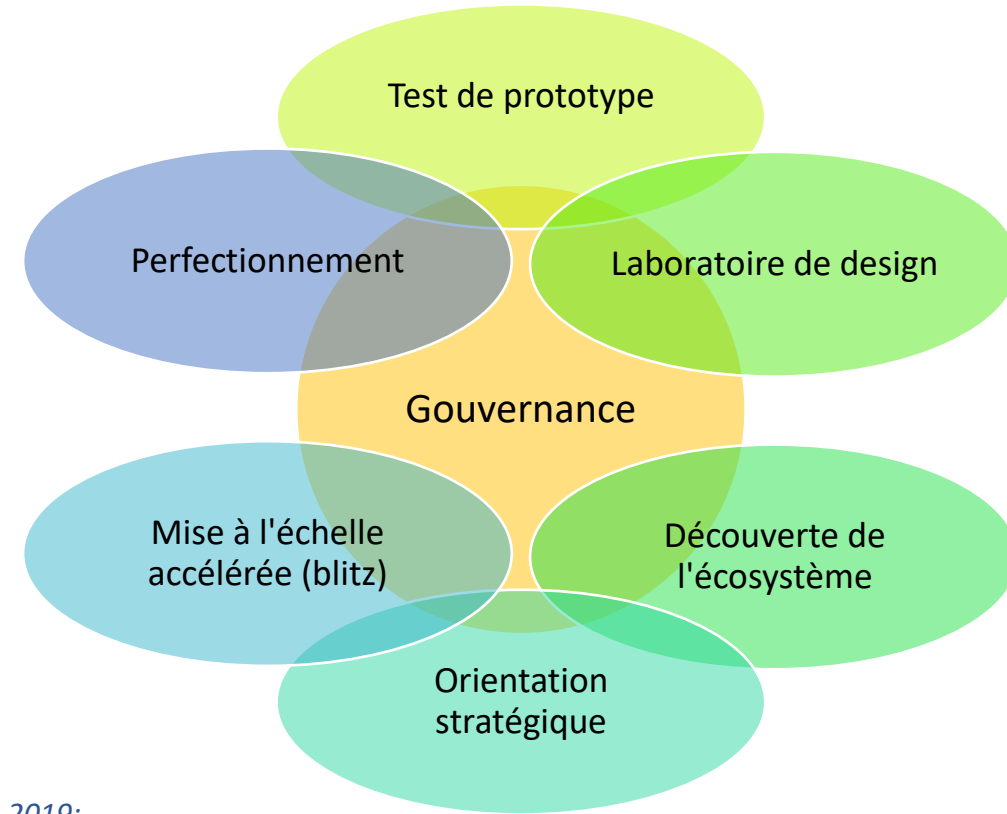
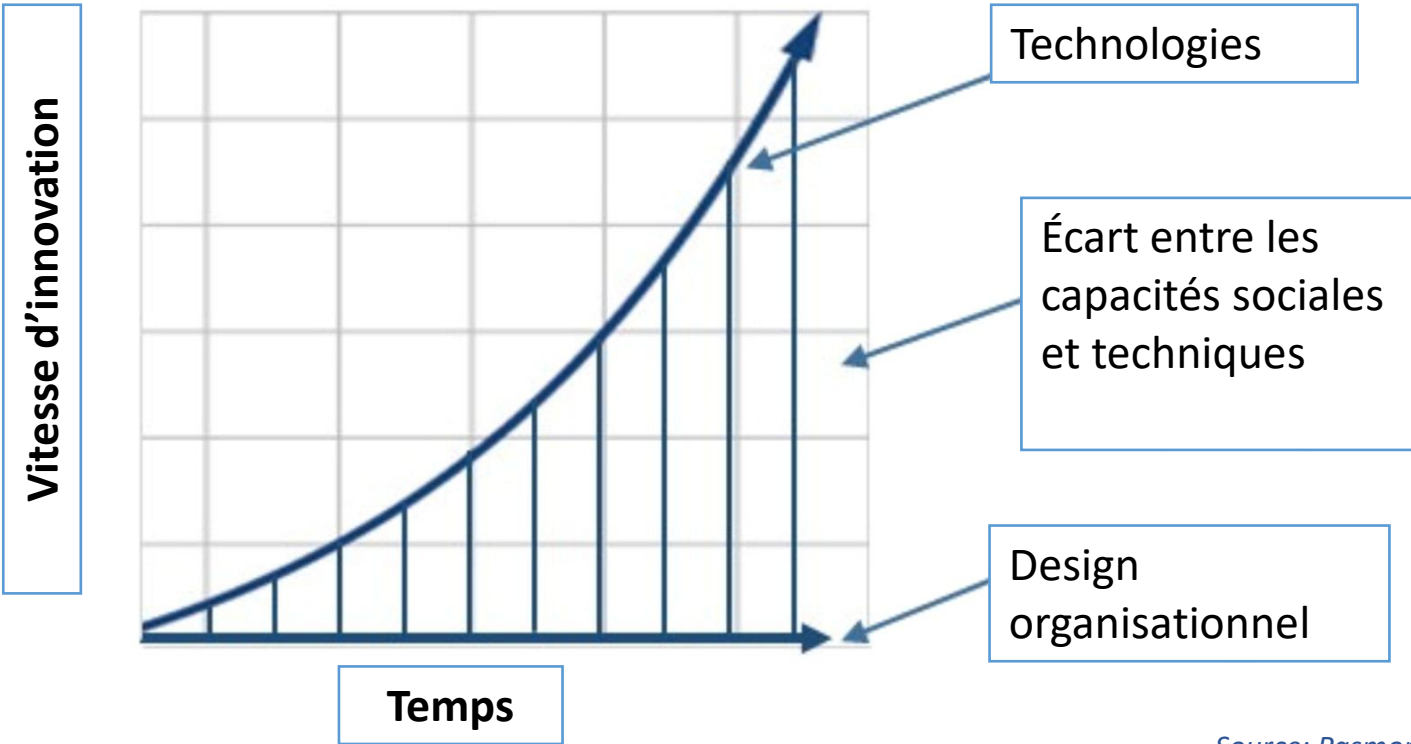
**Processus de  
négociation et  
de vente**

**Processus de  
surveillance et  
de contrôle**

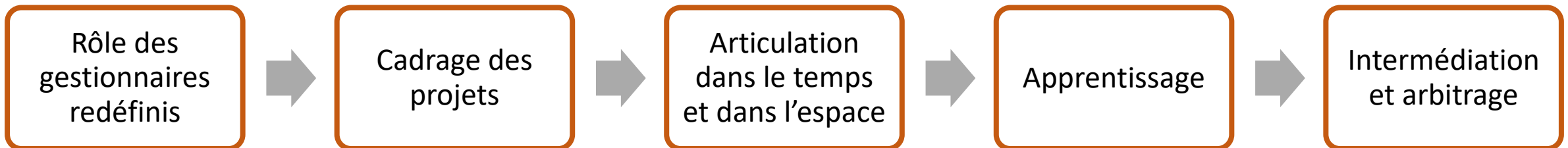
*Saba T. and Cukier W. (2022), Bridging the Skills Gap Within Small and Medium-Sized Enterprises in Quebec An Analytical and Empirical Analysis, DI and Future Skills Center*



# L'expérimentation pour réussir la transformation



Source: Pasmore et al., 2019;  
Bowkett et Lévesque, 2025





Le travail en  
modalités  
hybrides :  
un rendez-  
vous  
manqué?





# Principaux constats sur la continuité du travail à distance

## Préférence pour un modèle hybride encadré

Les personnes privilégient un **mode hybride**, mais souhaitent :

- un **cadre clair et planifié**,
- plutôt qu'une flexibilité non structurée.

## Bénéfices majeurs identifiés

Autonomie

Productivité

Gain de temps important

Amélioration de l'équilibre travail-vie personnelle

Hausse du bien-être général.

Évolution des perceptions : les gestionnaires deviennent plus favorables.

## Enjeux et limites du télétravail

Risque de **débordement du travail** sur la vie personnelle.

Conditions matérielles parfois **inadéquates** à domicile.

Difficultés accrues lorsque :

- les tâches sont **interdépendantes**,
- la collaboration est **essentielle**.

Risque d'**isolement organisationnel** (perte des interactions formelles et informelles).

## Transformation durable du travail

Entre 65 % et 70 % des **tâches** pourraient continuer à être réalisées à distance.

Les attentes des employés envers le maintien du télétravail sont **élevées et durables**.

Importance de cibler les formes de télétravail qui :

**créent de la valeur,**

**renforcent l'engagement et le sentiment d'appartenance.**

## Impacts sur le marché du travail

Le télétravail devient un **levier stratégique d'attraction et de rétention des talents.**



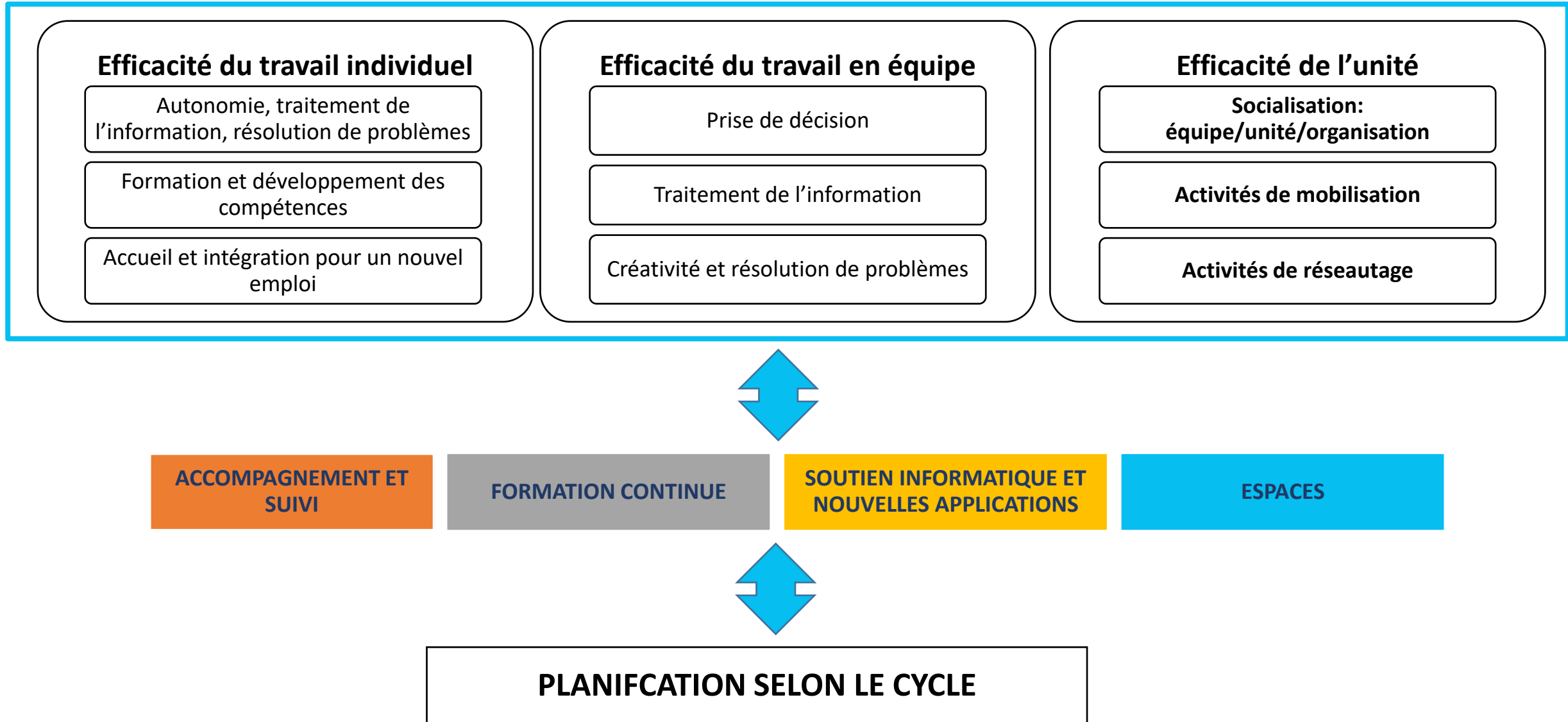
# Comment définir l'avenir du télétravail?

**Gestion de  
l'horaire de  
travail ?**

**Ré-organisation  
du travail?**



# Critères pour identifier les activités à tenir en présence en fonction des emplois





# Indicateurs-clés de performance

## Processus de travail

- Créativité équipe
- Flux de travail
- Rapidité d'exécution
- Capacité de résolution de problèmes

## Efficacité organisationnelle

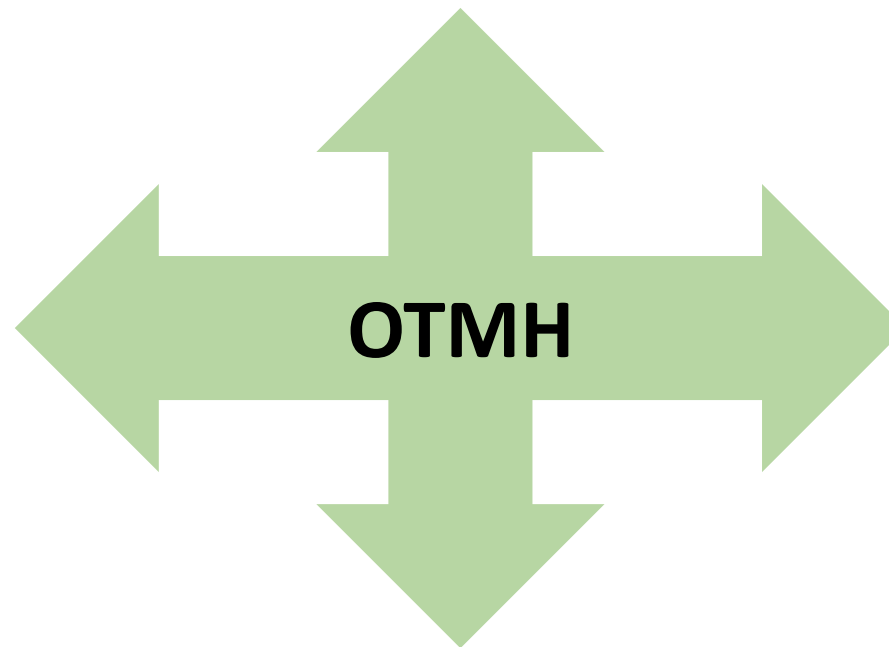
- Qualité de vie
- Capacité d'innovation
- Engagement
- Image de marque
- Coûts
- Empreinte environnementale

## Clients

- Excellence du service
- Niveau de confiance

## Apprentissage et croissance

- Productivité des employés
- Compétences/Formation continue
- Innovation en systèmes d'information
- Gestion du temps





# La fonction RH comme stratège des compétences futures



# Attitudes des canadiens envers la transition numérique en milieu de travail

**50 %**

jugent ne pas avoir reçu suffisamment de formation pour en tirer parti

**34 %**

ont reçu une formation de leur employeur sur l'utilisation de l'IA

**36 %**

apprennent à utiliser l'IA au travail de manière autodidacte



# Incompatibilités croissantes avec le terrain

Selon l'enquête des employeurs sur les compétences des travailleurs (2021), **56,1 % des entreprises** ont déclaré avoir des employés qui **n'étaient pas tout à fait en mesure d'effectuer leur travail au niveau requis.**

Les entreprises canadiennes investissent modestement dans la formation - **environ 240 dollars par employé et par an.**

La grande majorité privilégie le **recrutement de salariés** possédant les compétences souhaitées.

Plusieurs affirment que leurs employés **possèdent** les compétences requises

La perception que l'apprentissage informel par la pratique ou l'interaction avec les employés sont des sources suffisantes pour le développement des compétences.



# Cadre de compétences pour une implantation responsable de l'IA

## Maîtriser l'IA

Littératie et culture IA

Compétences en données

Compétences adaptatives et métacognitives (fondamentales)

## Activer l'IA

Compétences opérationnelles et métier

Compétences collaboratives et interdisciplinaires

Compétences en transformation et changement

## Responsabiliser l'IA

Compétences stratégiques et de gouvernance

Compétences éthiques, juridiques et ESG

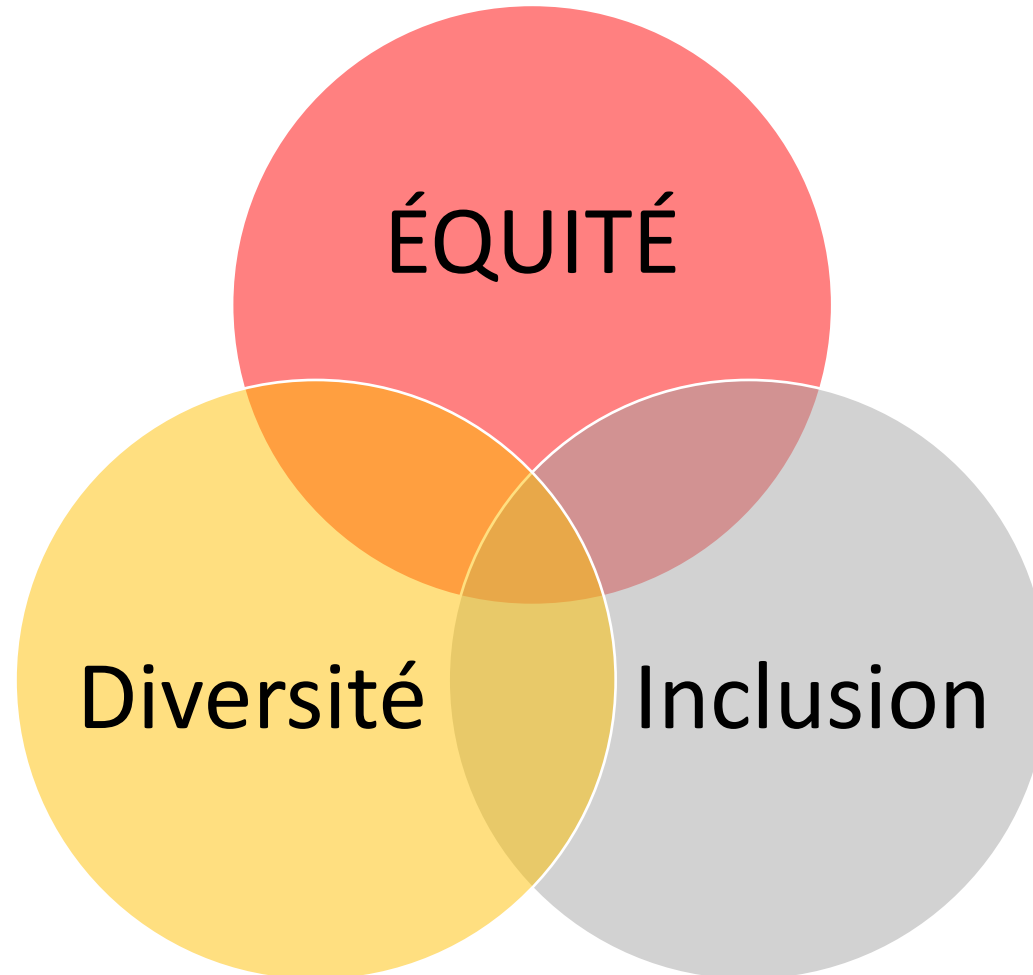
Compétences adaptatives et métacognitives (avancées)



# La fonction RH comme fonction de résilience géopolitique



# EDI: des programmes volontaires





# Un mouvement de contestation qui s'affirme...

FINANCIAL POST

Estate Finance Work Wealth Investor FP Comment Executive Women Puzzmo News


News

Am  
dive

The Tr  
with sc  
against

Bloomberg Law Log In

Daily Labor Report ®



An employee works on the fuselage of a Boeing test plane outside Wash. Stephen Brashear/Getty Images

Nov. 1, 2024, 9:04 AM EDT

## Boeing Dismantles DEI Team as Pressure Builds on New CEO (1)

LA PRESSE

ENTREPRISES

## Walmart abandonne ses politiques de diversité, d'équité et d'inclusion



Toronto Star

## Molson Coors ends diversity, equity and inclusion policies, moves to 'broader view'

Brewing company Molson Coors says it is dropping its diversity, equity and inclusion policies and taking a "broader view" in which all employees know they are...

## These companies are rolling back some DEI policies

McDonald's, like others, expanded DEI goals in the wake of George Floyd's death.



# Malgré de lourdes peines...

## Coke to Pay \$193 Million In Bias Suit

Black Employees Sought Damages

The Washington Post

17 novembre 2000

HRReporter

Bell employee fired in restructuring gets \$120,000 for disability discrimination

Jul 21, 2022

BUSINESS

## Tesla Is Accused of Racial Harassment at California Factory

EEOC sues Elon Musk's EV company, alleging Black employees were subjected to a hostile work environment

By [Rebecca Elliott](#) [Follow](#)

Updated Sept. 28, 2023 7:19 pm ET

3,2M à 175,000 en dommages et intérêts



# Les raisons évoquées pour le ressac

**Changements dans  
le paysage  
juridique et  
politique**

**Perception de  
partialité**

**Pressions  
politiques et  
sociales**

**Réorientation  
stratégique**



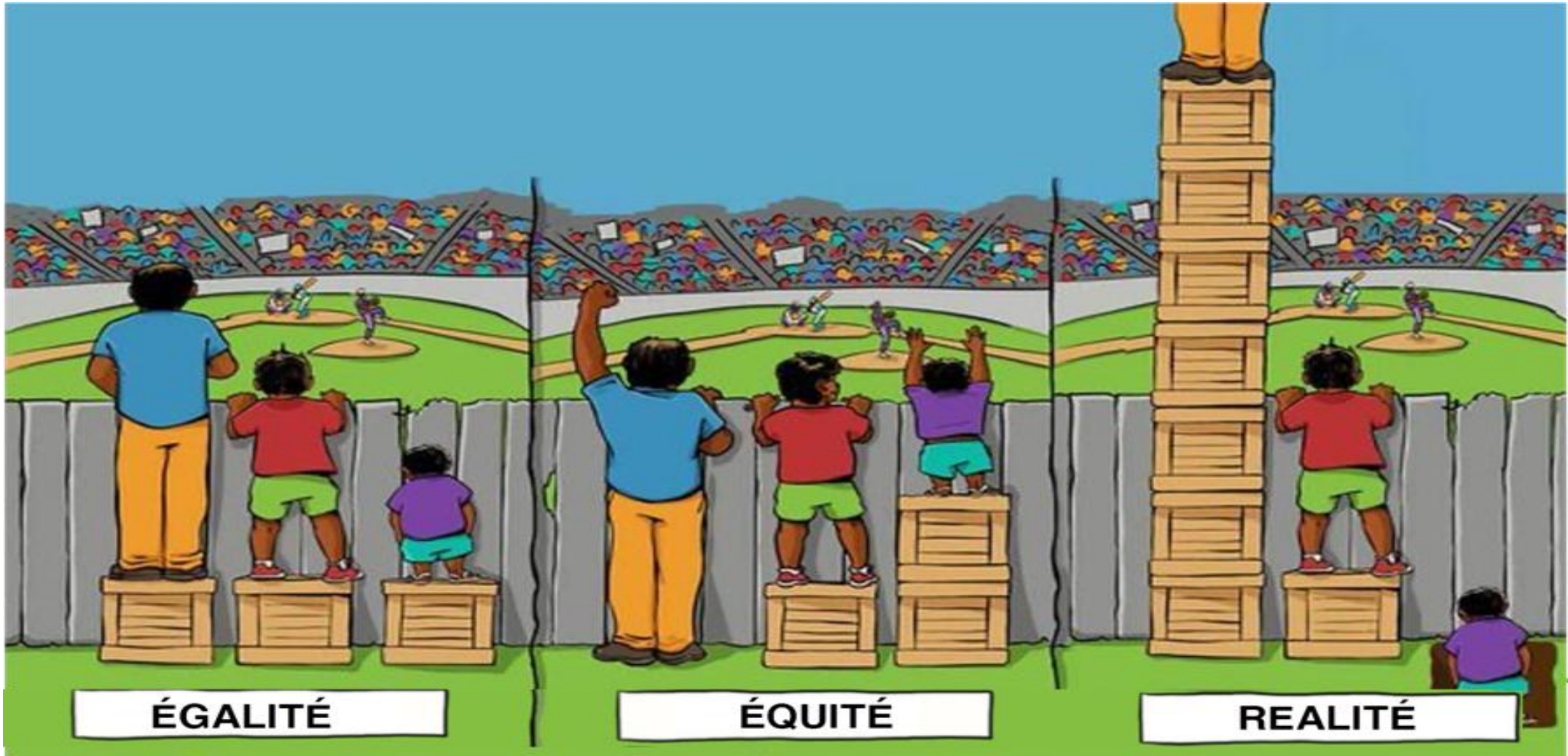
# La cour suprême des ÉU – 2023



<https://www.thecrimson.com/article/2023/7/20/sffa-decision-asian-american-discrimination/>



# Perception de partialité





# Pressions politiques « anti-woke »

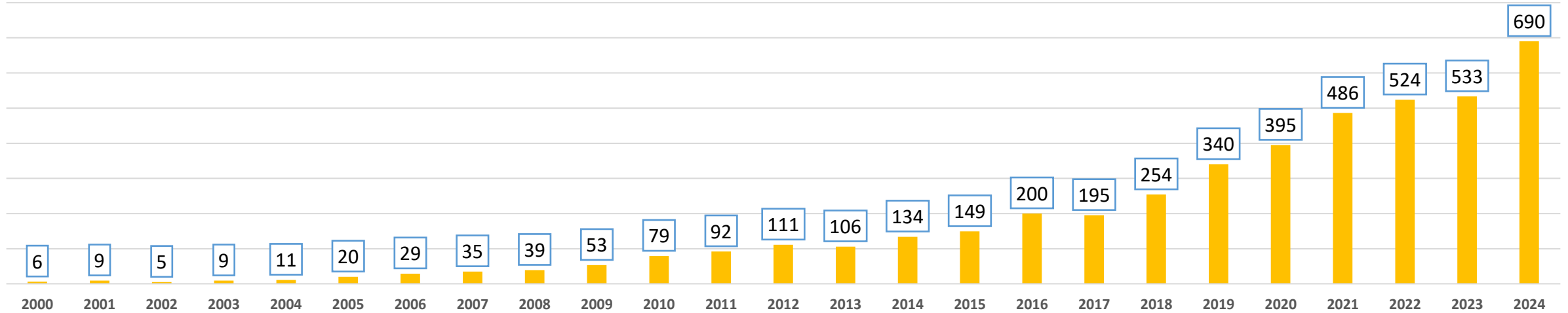


PHOTO TONY LUONG, ARCHIVES THE NEW YORK TIMES



# Les arguments stratégiques

## Publications scientifiques : Diversité dans le leadership et performance



Source: Recherche dans WEB of Science, 2025

### Leadership plus diversifié

*Amélioration des mécanismes de gouvernance*

*Amélioration des performances sociales et environnementales*

*Décisions stratégiques visant à améliorer la transparence des informations en RSE*

*Amélioration de la confiance et du climat d'inclusion – de l'expérience individuelle des personnes dotées d'une diversité de profils*

*Plus grande perception de traitement équitable qui favorise l'engagement et des comportements en faveur de la diversité*



# Risque : perpétuer les inégalités

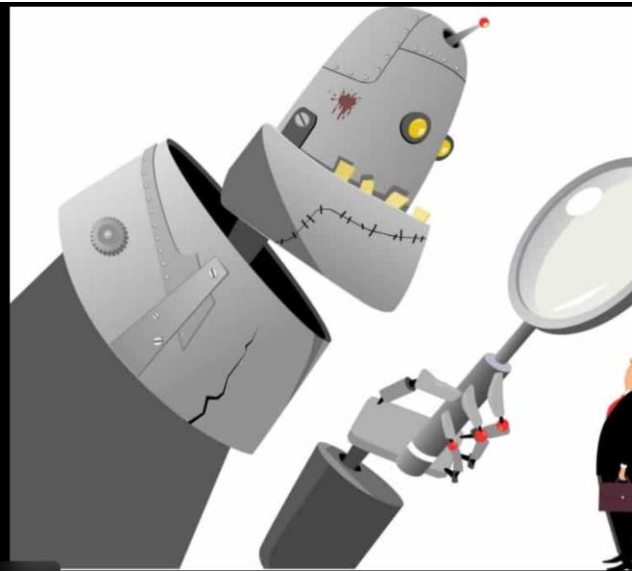
Reuters

World Business Markets Sustainability Legal Breakingviews

## Insight - Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women

By Jeffrey Dastin

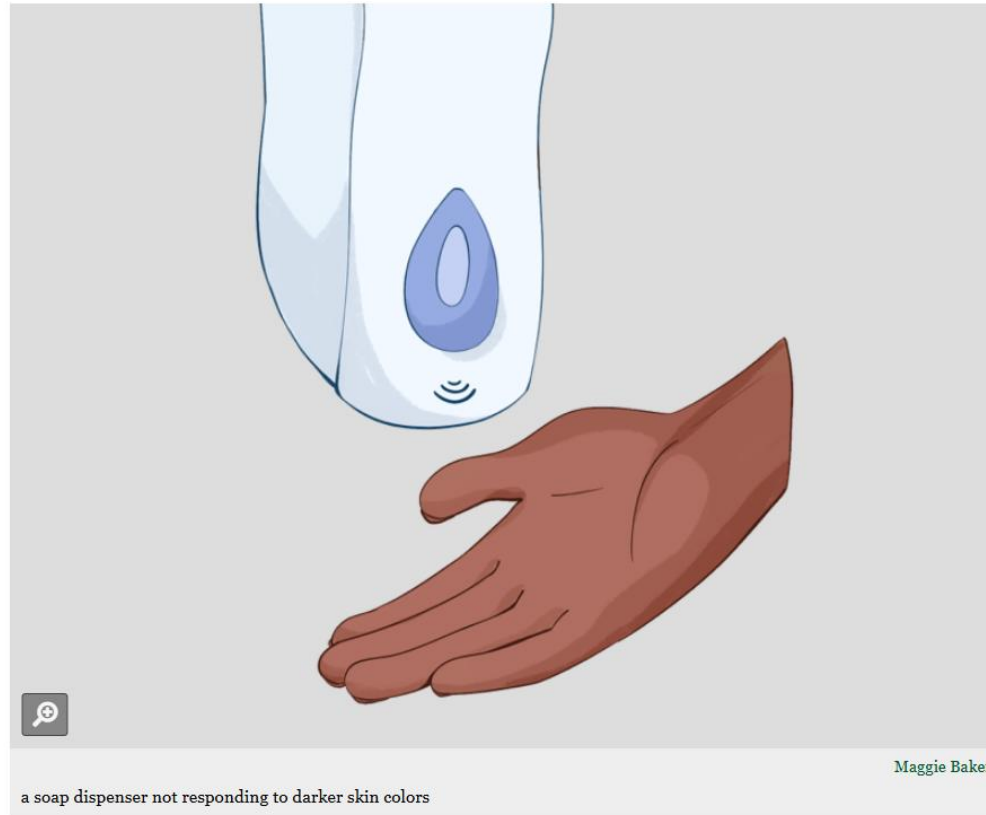
October 10, 2018 8:50 PM EDT - Updated 7 years ago



## What “racist” soap dispensers reveal about the inequities in the public health tech industry

Lynn-Clara Tun, section editor

October 17, 2023



a soap dispenser not responding to darker skin colors

Maggie Baker



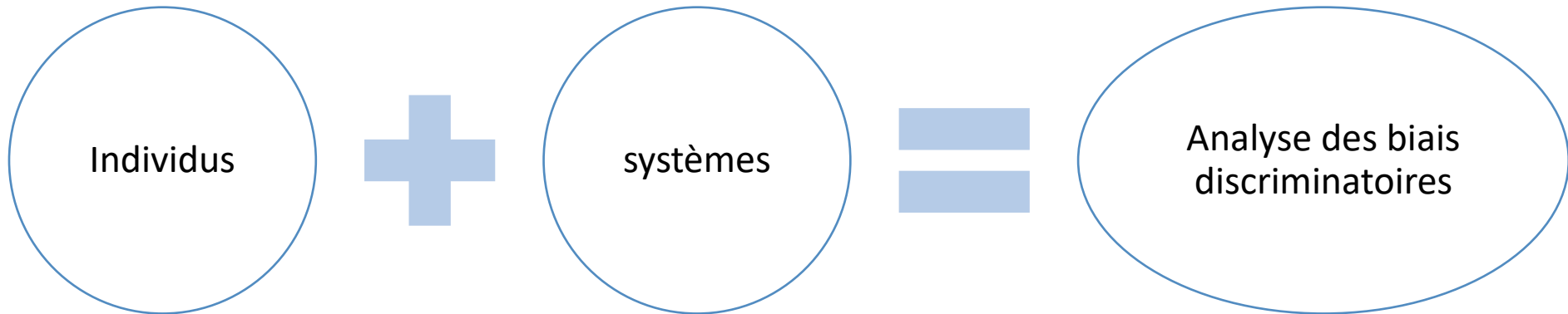
cap’s new female dummy has a female-shaped pelvis and breasts. She weighs 47.5kg, is 1.5m tall and has 150 sensors that will measure the impact of a crash on areas where women are particularly vulnerable. Photograph: James Gourley/The Guardian – March 2024



# Résister ou corriger les dérives du discours ?

**Corriger les sous-représentations**

**Rendre les systèmes équitables**





# La fonction RH comme gardienne de systèmes durables



# Une nouvelle conception du capital Humain

## **Écart de compétences et développement de la main-d'œuvre :**

Exigences relatives aux compétences spécifiques à l'IA ; Transition vers une économie verte ; Apprentissage tout au long de la vie.

**Défis liés à l'éducation :** Lacunes dans l'enseignement des STIM ; Inégalités induites par les pandémies.

**Diversité et inclusivité de la main-d'œuvre :** Écarts liés au genre ; Leadership et inclusivité ; Représentation des groupes marginalisés.

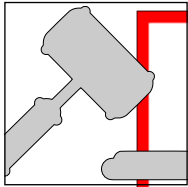
**Défis liés à l'autonomie et au bien-être de la main-d'œuvre :** Surveillance pilotée par l'IA et stress ; Préoccupations d'ordre éthique.

**Capital humain dans les politiques publiques :** Rôle du gouvernement dans le perfectionnement de la main-d'œuvre ; Éthique et durabilité.

**Disparités mondiales dans le perfectionnement du capital humain :** Fracture numérique : inégalités liées au numérique et à l'éducation.



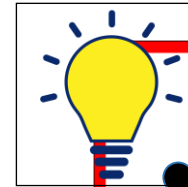
# Les leviers



• **Les législations**



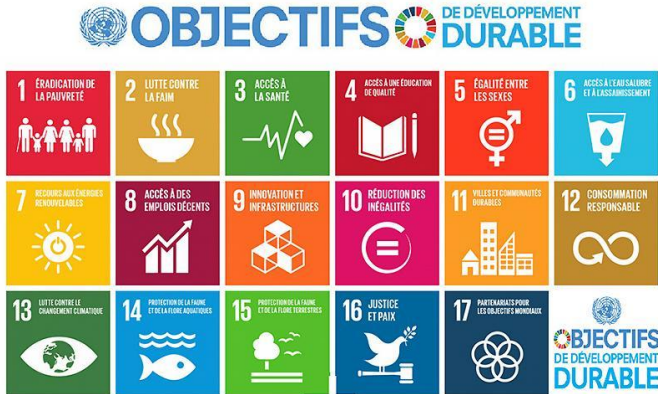
**Les normes de divulgation**



• **Les initiatives**



# Les normes de durabilité



## Pledge pour une IA de confiance dans le monde du travail

- I. Promouvoir le dialogue social
- II. Investir dans le capital humain
- III. Garantir la sécurité, la santé, l'autonomie et la dignité au travail
- IV. Garantir la non-discrimination sur le marché du travail
- V. Protection de la vie privée des travailleurs
- VI. Promouvoir la productivité et l'inclusion dans les entreprises et les chaînes de valeur

## 5 dimensions de l'ISSB

Environnement

Modèles d'affaires et innovation

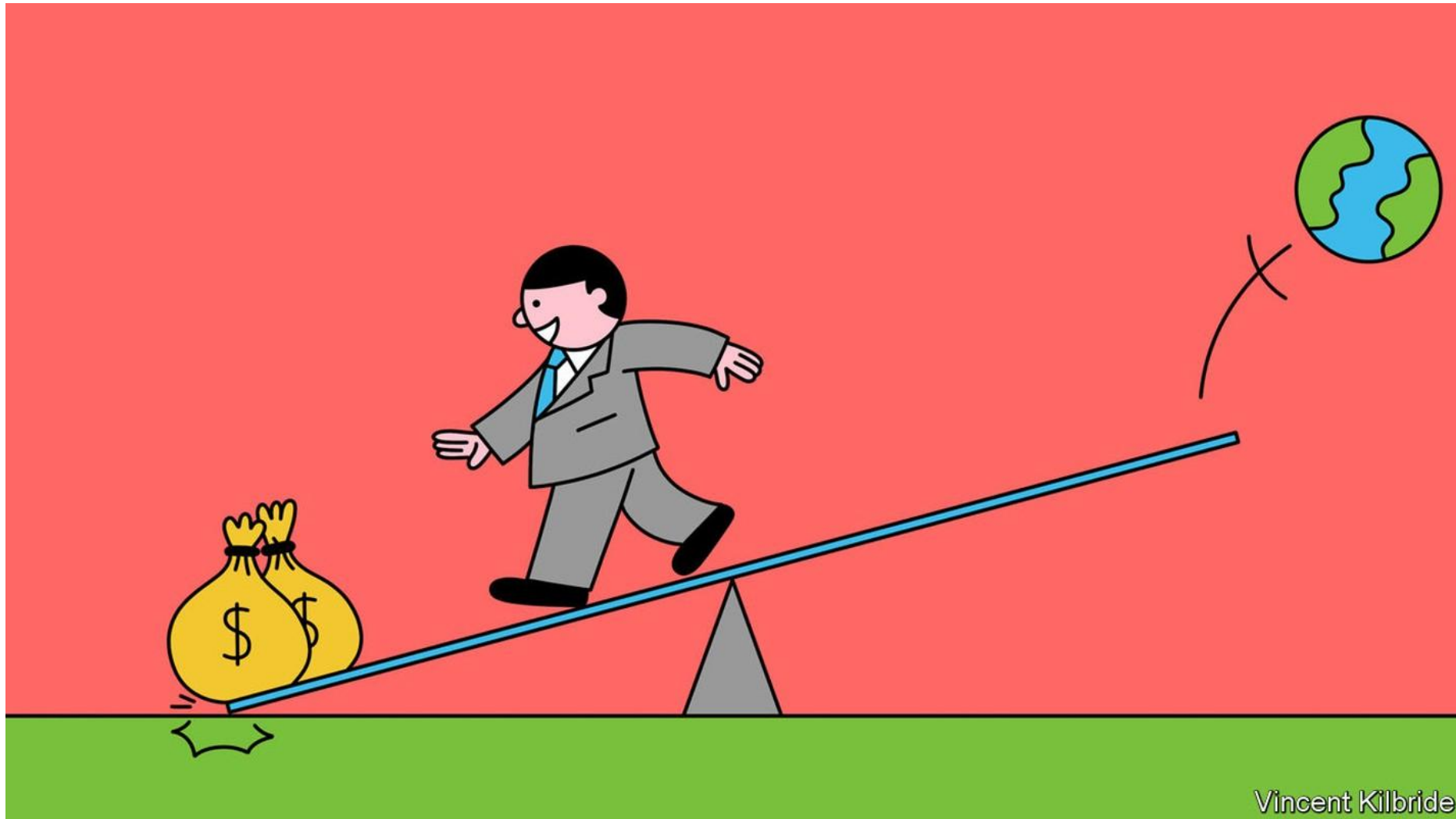
Capital social

Capital humain

Leadership et gouvernance



Et pourtant.....



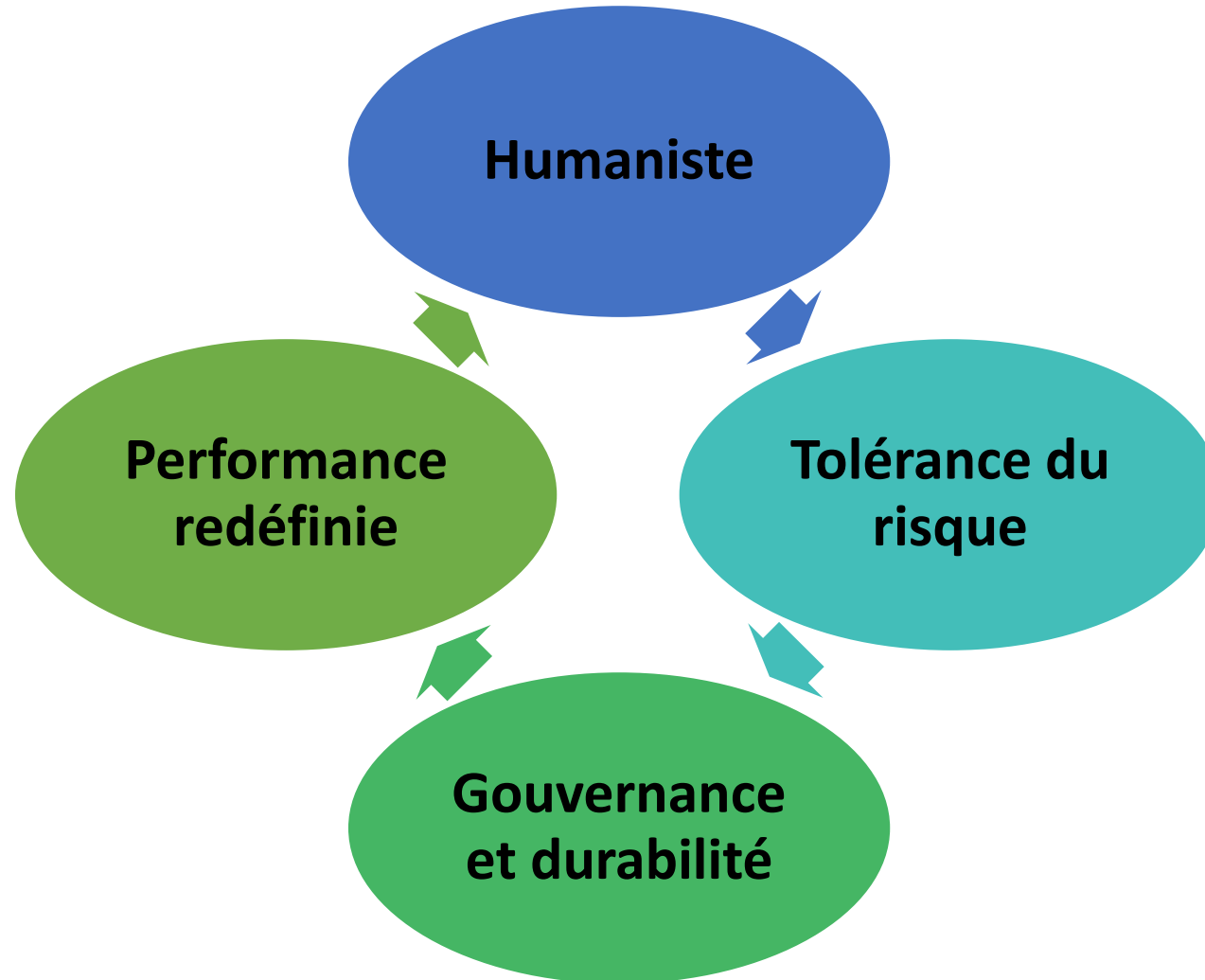
*The Economist, 29 septembre 2022*



# La fonction RH dans un rôle stratégique et opérationnel renouvelé

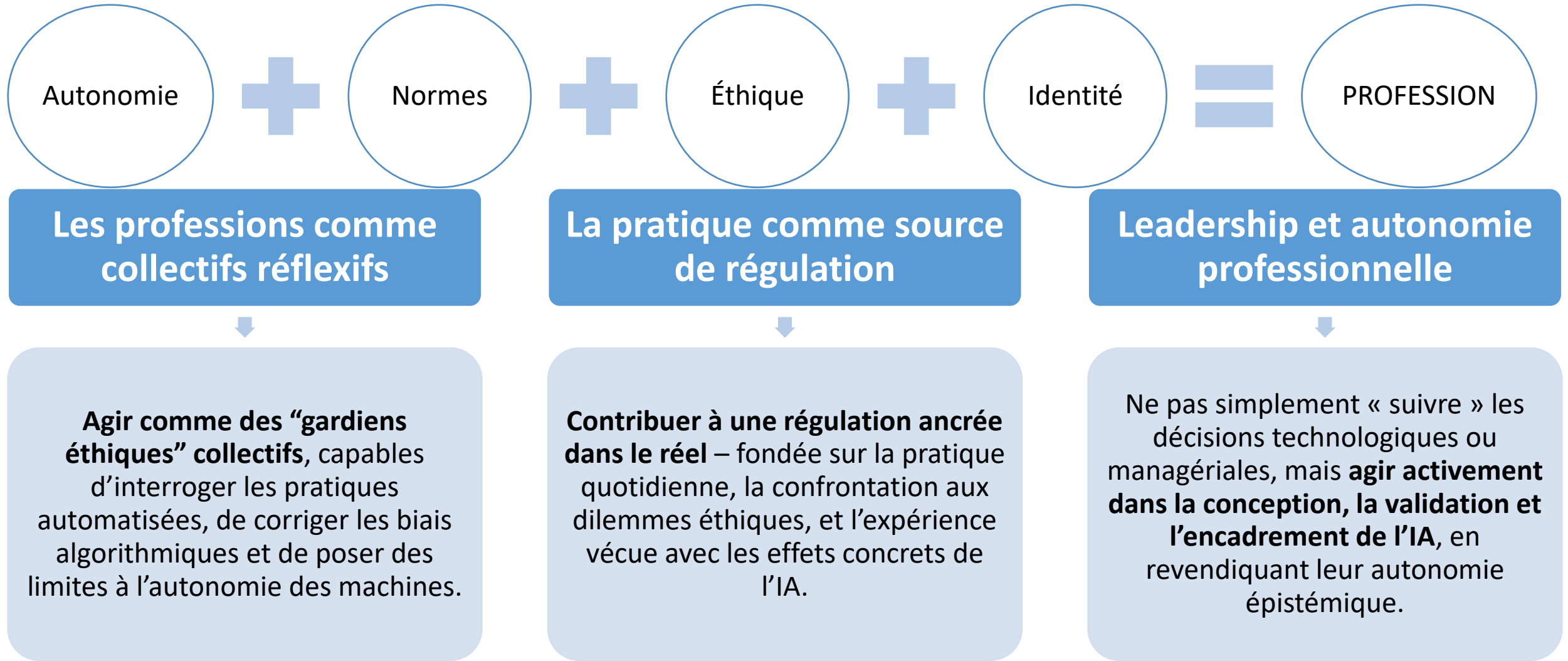


# Pour un leadership: les foyers qui prennent de l'importance





# Les professions comme garde-fou et catalyseur de la valeur de l'IA



Saba et al, 2026, “Beyond Skills: The Role of Professional Involvement as a Safeguard Against AI-Driven Automation Risk,” Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration: e70057. <https://doi.org/10.1002/cjas.70057>.



# Approche par grandes missions transformatrices

**La fonction RH  
comme  
architecte de la  
capacité  
d'adaptation**

**La fonction RH  
comme  
régulatrice des  
transformations  
technologiques**

**La fonction RH  
comme stratège  
des  
compétences  
futures**

**La fonction RH  
comme  
fonction de  
conscience et  
de résilience  
géopolitique**

**La fonction RH  
comme  
gardienne de  
systèmes  
durables**



Merci!