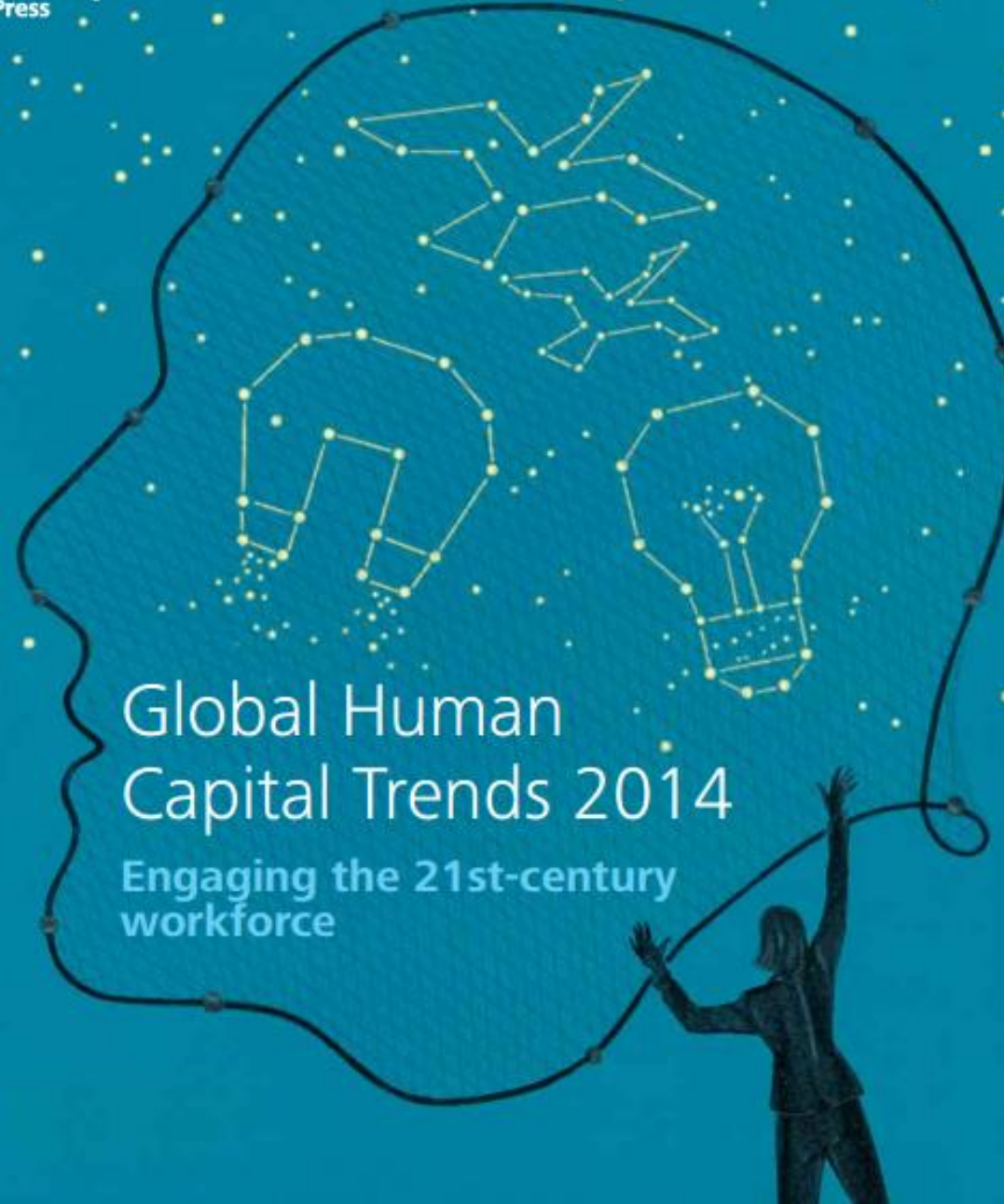


Les grandes
tendances RH 2014

Global Human
Capital Trends 2014

Engaging the 21st-century
workforce



Le monde est devenu compliqué



Technical Capabilities

War for Talents

The "Overwhelmed" Employee

Localization

Retention and Engagement

Waning Capabilities of HR

Globalization

BigData Analytics

Millennials

Workforce Planning

Employment Brand

Social Everything

Leadership Pipeline

HR as Decision Science

Global Payroll

Social Recruiting

Disruption of the CHRO

Cloud HR Systems

400 LMS and TM vendors

Global Recruitment

MOOCs

Social Everything

Les préoccupations des leaders RH

Nous devons accélérer le recrutement

Comment aider nos talents à passer plus rapidement d'une position de leader junior à une position de leader senior ?

Il nous faut développer les compétences de nos RH, aussi bien les « business partners » que les spécialistes

Il y a toujours un énorme fossé entre le middle management et le management de proximité

Nous nous orientons vers un modèle d'entreprise plus « serviciel ». Comment accompagner nos collaborateurs dans ce changement ?

Nous sommes en compétition avec les entreprises les plus performantes : comment attirer et retenir les meilleurs ingénieurs ?

Nous devons restructurer la fonction RH afin de créer des synergies et de réduire les coûts

Comment implanter au niveau mondial notre marque employeur et notre programme de management des talents ?

Comment favoriser la collaboration et le partage de connaissances au sein de notre organisation ?

Notre management de la performance et notre système de rétribution sont obsolètes et ne favorisent pas l'engagement de nos collaborateurs

Comment former et fidéliser les meilleurs talents ?

Notre entreprise connaît un gap de compétences concernant les nouvelles technologies

Comment développer l'innovation dans notre entreprise ?

Il faut développer l'analyse de données quantitatives dans la fonction RH

Notre système de formation est trop cher et n'engendre pas assez de résultats

Comment favoriser la diversité et la présence des femmes dans les programmes de leadership ?

Comment optimiser notre programme de mobilité global ?

Nous rencontrons toujours des difficultés pour attirer des « Millennials » et des jeunes collaborateurs

Le monde des talents a changé...

« Aujourd'hui, les candidats ne sont plus à la recherche d'une carrière... »

« ... Ils sont à la recherche d'une expérience. »

L'étude HC Trends en quelques mots

- Une des plus grandes études sur les tendances et les problématiques de capital humain réalisées au niveau mondial
- Un panel de plus de 2 500 leaders RH et business issus de plus de 90 pays
- Un scope large, couvrant les principales industries et l'ensemble des régions du monde



Les principaux enseignements

Les spécificités du marché du travail actuel requièrent la mise en place de nouvelles stratégies en matière de leadership, de gestion des talents, de recrutement et d'engagement. Des évolutions auxquelles les organisations RH peinent à s'adapter.

Le développement du **leadership** demeure le plus grand enjeu RH des entreprises

Les collaborateurs du XXI^e siècle sont différents, **l'engagement et la rétention** font désormais partie des priorités des PDG et des DRH

La fonction RH accuse un certain retard en termes de structure, de compétences, d'analyse de données, d'utilisation des technologies et de conception de dispositifs de recrutement/formation au niveau mondial

L'essor des nouvelles technologies, l'analytics et la sollicitation excessive de la main-d'œuvre sont au cœur des préoccupations de la fonction RH

Le déficit et l'obsolescence rapide de certaines compétences, l'apparition de nouvelles méthodologies de formation ou encore la mobilité des talents deviennent des facteurs de différenciation à part entière

Les tendances

Cette année, les 12 tendances clés sont organisées en trois domaines

Manager et développer



Des leaders à tous les niveaux : de la prise de conscience à l'action



La formation en pleine mutation : se préparer à la révolution



Un management de la performance « en panne » : remplacer le « forced ranking » par le coaching et le développement



La quête des talents : bâtir une « supply chain » des compétences

Attirer et engager



Attirer, mais différemment : de nouvelles approches pour un nouveau champ de bataille



Au-delà de la rétention : offrir de la passion et du sens



De la diversité à l'inclusion : faire de la diversité un enjeu de la stratégie



Des employés sursollicités : simplifier l'environnement de travail

Transformer et réinventer



(Re)développer les compétences RH : transformer les professionnels RH en consultants qualifiés



L'analytics au service de la gestion des talents : passer des paroles aux actes



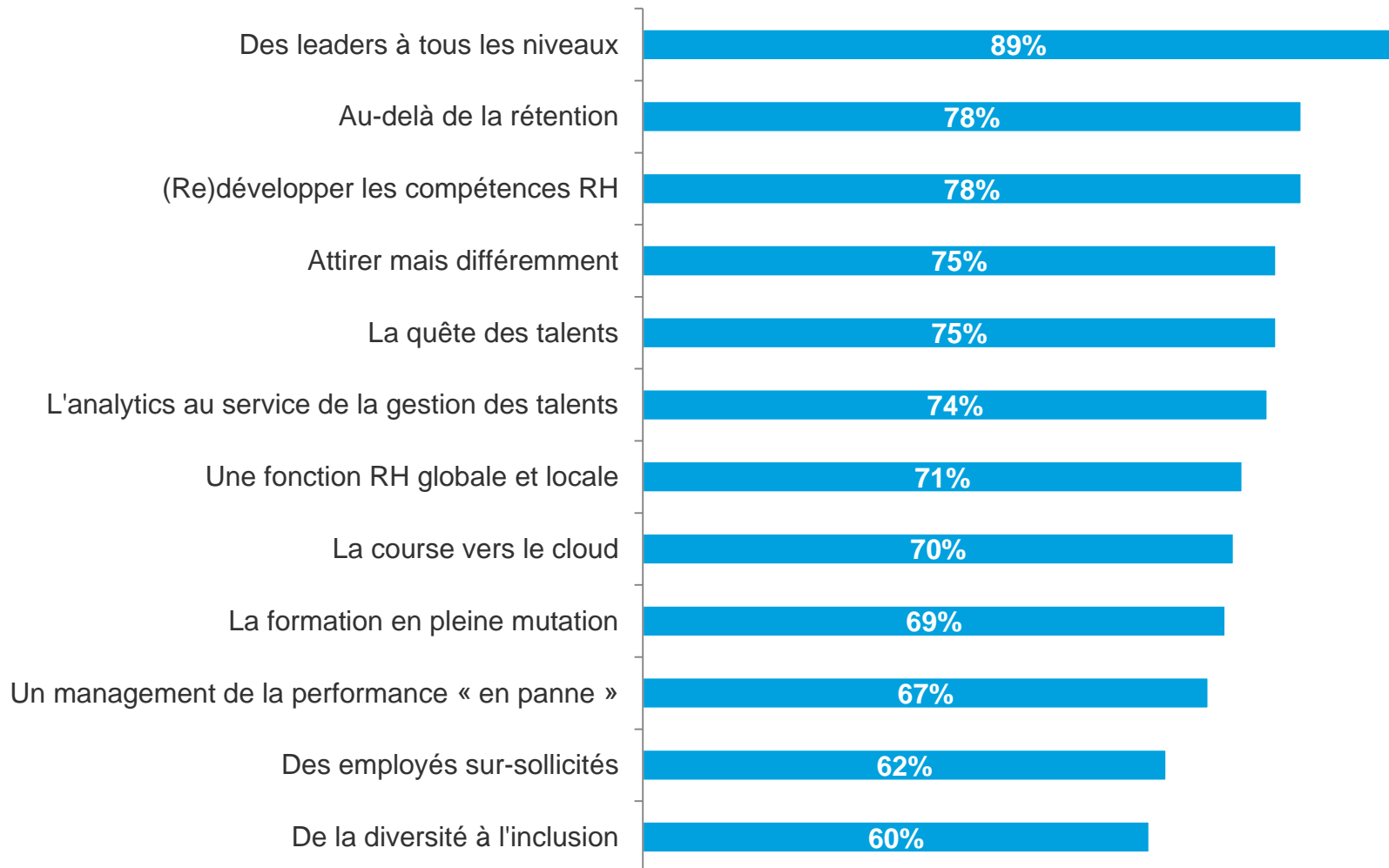
La course vers le cloud : intégrer talents, RH et technologies



Une fonction RH globale et locale : effet d'échelle et adaptabilité

Classement des priorités RH au niveau mondial

Notées « urgentes » ou « importantes » (en %)



Deloitte Global Human Capital Trends Research, n=2500, 2/2014

Les priorités présentées

Au vu du contexte actuel et des particularités de l'Europe de l'Ouest, la présentation s'axe autour de 3 thèmes et 6 tendances

Manager, mais différemment



Des leaders à tous les niveaux : de la prise de conscience à l'action



Des employés sursollicités : simplifier l'environnement de travail

Développer une marque employeur durable



La quête des talents : bâtir une « supply chain » des compétences



Attirer, mais différemment : de nouvelles approches pour un nouveau champ de bataille



Au-delà de la rétention : offrir de la passion et du sens

Repenser la fonction RH



(Re)développer les compétences RH : transformer les professionnels RH en consultants qualifiés

Manager, mais différemment



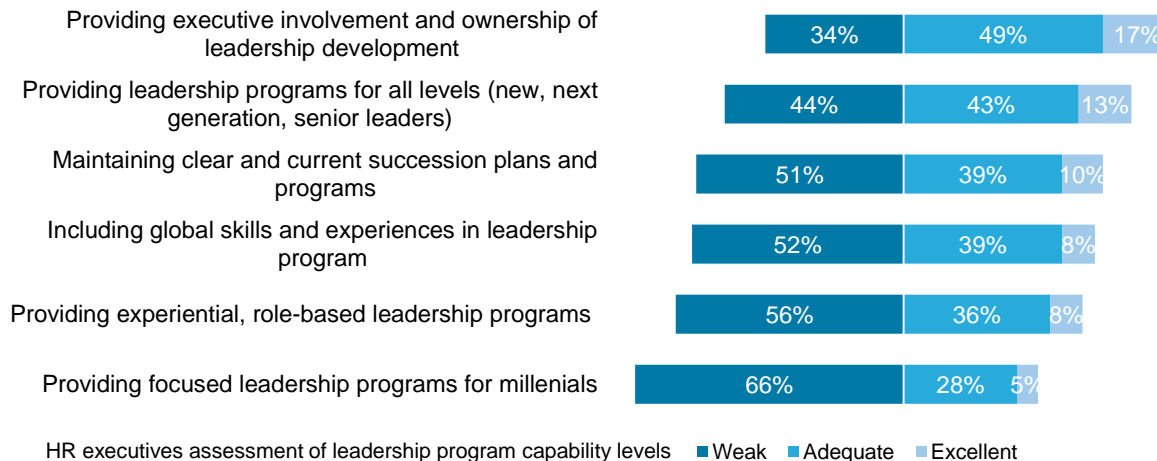
Des leaders à tous les niveaux

De la prise de conscience à l'action



- Première priorité citée par les répondants
- De nouveaux défis en matière de leadership : émergence de nouveaux marchés, départs à la retraite, nouvelles générations, entreprises plus plates

Les programmes actuels sur le leadership ne sont plus adaptés



86% des répondants jugent le développement du **leadership** comme « **urgent** » ou « **important** » mais seuls **13%** se sentent **prêts à relever ce défi**

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Des leaders à tous les niveaux

De la prise de conscience à l'action



- 18 mois sont nécessaires pour qu'un leader soit à l'aise sur un nouveau poste, 24 à 36 mois quand il s'agit d'un middle manager
- Créer des nouveaux programmes de développement du leadership
- Favorisant l'émergence de leaders à tous les niveaux
- Adaptés aux différentes générations
- Développant les leaders localement
- De nouvelles compétences attendues
- Réactivité, flexibilité, adaptabilité et aisance
- Compréhension, sens des affaires accru et capacité à se focaliser sur les besoins des clients
- Manager des équipes transverses, interculturelles tout en développant les talents de chacun
- Manager l'innovation et développer l'entrepreneuriat
- Influencer et inspirer ses équipes en les aidant à atteindre les buts fixés
- Manager des équipes dans des situations incertaines

Des leaders à tous les niveaux

De la prise de conscience à l'action



Par où commencer ?

- Créer une « **culture** » **du leadership** : impliquer le top management dans le développement et le suivi des nouveaux programmes pour anticiper au mieux les nouveaux défis
- Aligner les programmes de leadership avec les **besoins actuels de l'entreprise et sa stratégie** : diversifier les profils et les expériences des leaders en fonction des objectifs
- Développer les leaders **localement, à tous les niveaux**, et mettre en place des plans de succession

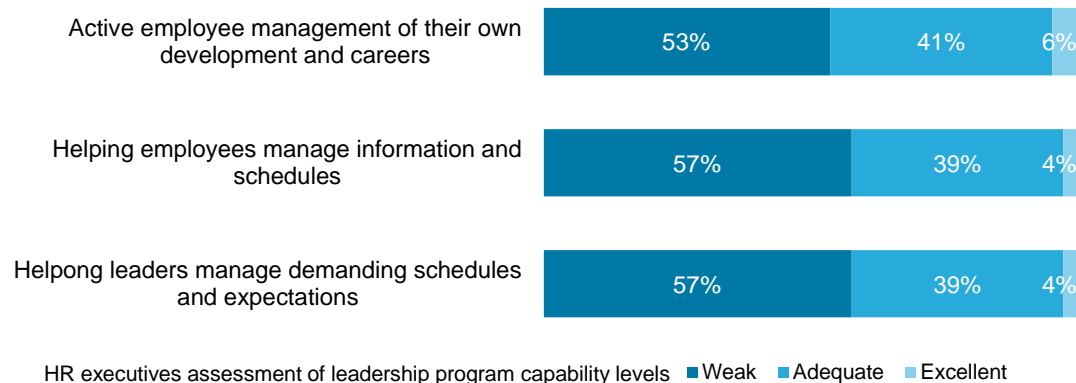
Des employés sursollicités

Simplifier l'environnement de travail



- Une explosion de « l'hyperactivité » : **des employés constamment connectés** et submergés
- Les interruptions permanentes nuisent à la productivité et limitent l'engagement

Une réponse décevante à la sursollicitation des employés



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com



Des employés sursollicités

Simplifier l'environnement de travail



« Nous commençons tout juste, avec le ComEx, à nous appliquer des règles d'usage des outils. Une urgence, on s'appelle, lecture des mails dont on est juste en copie deux fois par semaine, etc. Nous n'en sommes qu'au commencement ! »

DRH d'une compagnie d'assurance internationale - Mai 2014

Mieux gérer son temps

- 41% du temps passé sur des tâches périphériques apportant peu de satisfaction personnelle et professionnelle – Etude Uclarity
- Etre débordé reste perçu comme un signe d'importance

Repenser la taille des équipes et simplifier les processus

- Equipes à taille réduite pour une meilleure dynamique collective quotidienne
- Les collaborateurs attendent des systèmes aussi simples que ceux qu'ils utilisent chez eux

Une réponse institutionnelle attendue, mais des DRH pas encore au point

- La gestion de la surinformation : un défi pour 50% des DRH
- La gestion du temps : un défi pour près de 57% des DRH

Des employés sursollicités

Simplifier l'environnement de travail



Par où commencer ?

- **Faire des leaders des modèles**
- **Recueillir de l'information qualitative**, par exemple via des baromètres mesurant les facteurs de frustration quotidienne
- **Promouvoir les manières alternatives de travailler** : montrer que le télétravail n'est pas synonyme de désengagement
- **Rendre les réunions plus productives** : 88% des personnes considèrent y perdre leur temps et un tiers cherchent une excuse pour ne pas y aller
- **Clarifier** les circuits de prise de décision et **permettre** à chacun de décider

Développer une marque employeur durable



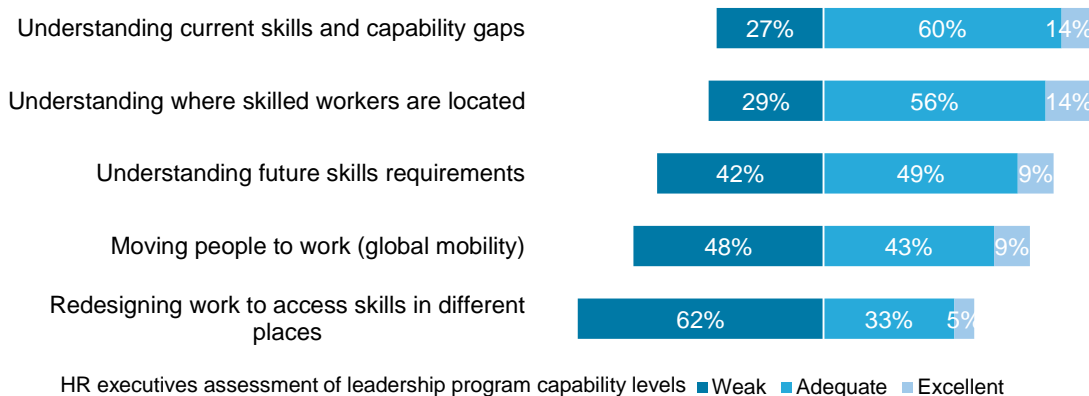
La quête des talents

Bâtir une « supply chain » des compétences



- **Une concurrence** accrue pour attirer les professionnels disposant de **compétences** de plus en plus rares sur le marché de l'emploi
- Un **niveau d'expertise** et de **compétences** élevé : un avantage de performance et d'innovation

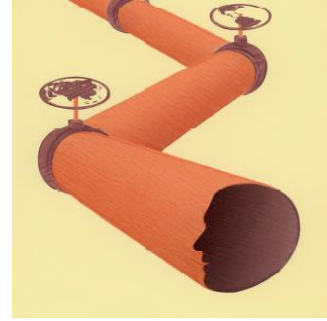
Les entreprises peinent à combler le gap de compétences



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

La quête des talents

Bâtir une « supply chain » des compétences



« Imaginer qu'on ne soit pas obligé d'innover – en matière de gestion des talents – est une utopie ! »

DRH d'une compagnie d'assurance internationale - Mai 2014

Le paradoxe des talents

- Un taux de chômage élevé, mais de grandes difficultés pour attirer et garder les compétences critiques
- Une insuffisance et une répartition géographique inégale des talents, en particulier techniques

Pourquoi ce « talent gap » ?

- Embaucher « la bonne personne » : une approche coûteuse et dépassée
- Des années de développement nécessaires pour développer des compétences solides (formation continue, mise en pratique, mise en valeur)
- Peu d'entreprises avec des programmes de développement des compétences construits

La quête des talents

Bâtir une « supply chain » des compétences



Par où commencer ?

- **Comprendre où sont les besoins d'aujourd'hui et de demain** : identifier les segments d'emplois critiques actuels et imaginer les besoins de demain
- **Créer une « supply chain » des talents** :
 - Réaliser une revue locale et globale des compétences et des talents
 - Elargir les plans de succession aux emplois critiques
- **Déplacer le travail vers les bassins d'emplois et pôles de compétences**
- **Etudier d'autres sources d'apport de compétences** comme le temps partiel ou les retraités. Travailler les partenariats avec les écoles et les universités pour aider le monde académique à préparer les étudiants en fonction des évolutions business
- **Encourager le développement continu des compétences**

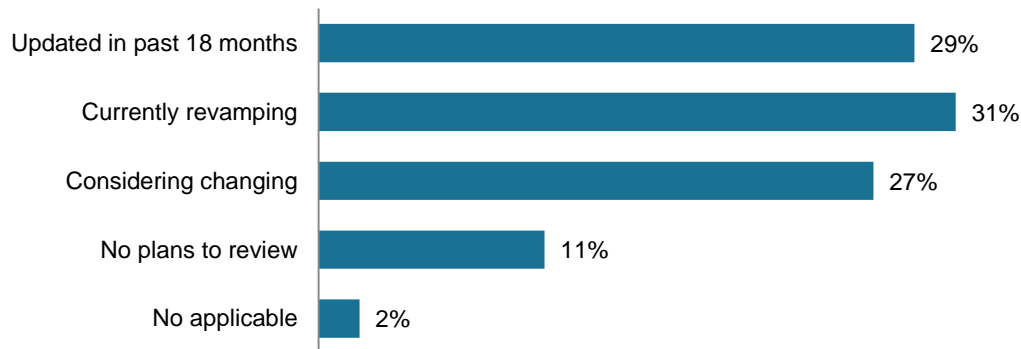
Attirer, mais différemment

De nouvelles approches pour un nouveau champ de bataille



- **De nouveaux enjeux de concurrence pour attirer** avec le développement exponentiel des réseaux sociaux et l'évolution du concept de « carrière »
- Une **crystallisation autour des compétences critiques**, telles le digital et l'innovation

Quand avez-vous pour la dernière fois revu ou actualisé votre processus et votre stratégie d'acquisition des talents ?



60% des DRH ont déjà revu - ou sont en train d'actualiser - leur stratégie de recrutement

Pourtant, les entreprises ne se considèrent pas prêtes

Attirer, mais différemment

De nouvelles approches pour un nouveau champ de bataille



« Ce qui se passe à l'intérieur se voit à l'extérieur ! »

DRH d'une entreprise digitale mondiale - Mai 2014

La gestion des talents : une problématique qui s'étend

- Une dépendance accrue des entreprises vis-à-vis de ses talents
- Via les réseaux sociaux : des candidats plus visibles et avec plus d'opportunités
- Un écosystème des talents élargi dépassant les murs de l'entreprise : consultants, sous-traitants, intérimaires, etc.

Une logique d'engagement qui évolue, modifiant les codes de recrutement

- Un ancien modèle fondé sur la loyauté, un modèle pyramidal et une réussite passant par le chef
- Un nouveau modèle communautaire avec le réseau comme accélérateur de la réussite professionnelle

Une frontière floue entre consommateurs et collaborateurs

- Une marque employeur de plus en plus marketing
- L'animation de communautés : le nouveau quotidien des recruteurs

Attirer, mais différemment

De nouvelles approches pour un nouveau champ de bataille



Par où commencer ?

- **Travailler de concert avec le marketing** : appliquer les outils déjà rôdés par le marketing à la marque employeur
- **Innover** : les plus jeunes générations attendent un environnement de travail innovant dès le recrutement
- **Exploiter la Big Data** : les réseaux sociaux donnent accès à une information considérable et encore inexploitée sur les candidats

Et ne pas oublier

- **L'implication du leadership** est clé dans la fidélisation des collaborateurs
- **Les réseaux sociaux** rendent la vie interne de l'entreprise accessible (voire transparente) à l'extérieur. Tenir ses promesses est le seul moyen de s'assurer de la cohérence entre ce qui est annoncé et ce que les collaborateurs disent sur les réseaux sociaux

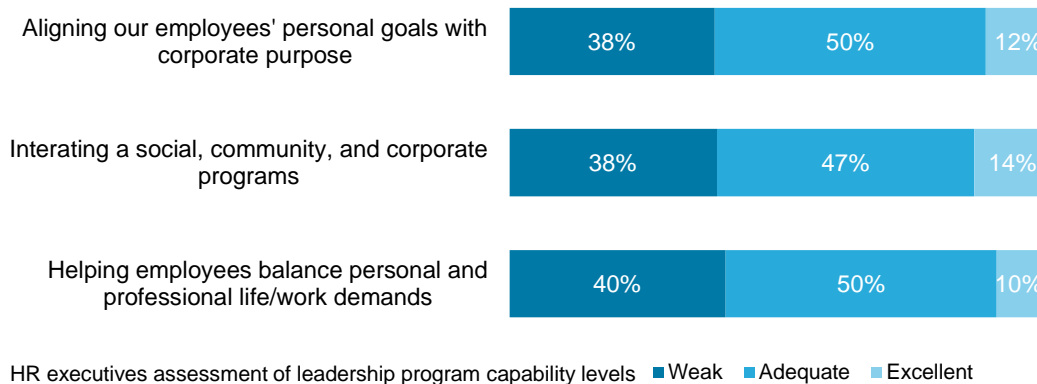
Au-delà de la rétention

Offrir de la passion et du sens



- **Priorité numéro 2** des DRH dans le monde
- Les « Millennials » **aspirant**, plus encore que leurs aînés, à **développer leur propre business**

Les entreprises peinent à insuffler la passion et l'intérêt



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Trois générations coexistent dans nos entreprises et **leurs aspirations** ne s'opposent pas, **elles se cumulent !**

Au-delà de la rétention

Offrir de la passion et du sens



« Comme dans l'armée, nos collaborateurs décident consciemment de se réengager régulièrement... et c'est presque au quotidien ! A nous d'identifier les micro-signes que nous leur envoyons »

DRH - Mai 2014

De nouveaux défis liés à des évolutions sociologiques

- Une recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle intergénérationnel et dépassant les genres : 80% des hommes aspirent à travailler moins
- Une constante : la quête de sens, d'un travail épanouissant, et plus seulement « d'une bonne place »
- Une logique de (ré)engagement : des managers mobilisés pour « re-recruter » régulièrement leurs collaborateurs

Des entreprises pas suffisamment équipées face à ces défis

- Moins de 40% des entreprises capables d'accompagner les collaborateurs dans le développement d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle
- 38% partiellement capables de rapprocher leurs objectifs de ceux de leurs collaborateurs

Au-delà de la rétention

Offrir de la passion et du sens



Par où commencer ?

- **Faire du développement personnel une partie du travail** et non pas un devoir de vacances
- **Réinterroger** l'efficacité des **dispositifs d'appréciation** et de récompense de la performance pour être en ligne avec les aspirations
- **Faire de la diversité un atout** : appartenir à une entreprise respectueuse de tous et de chacun, à l'image d'une société multiculturelle, est un facteur fort d'identification pour les collaborateurs

Et avant tout : comprendre et écouter

- Développer les baromètres et les dispositifs d'écoute puis les rendre accessibles et visibles
- Donner de multiples occasions à tous d'exprimer ce qu'ils attendent (forums, blogs, ateliers, etc.)
- Systématiser les entretiens en cas de départ, pour comprendre
- S'appuyer sur des analyses statistiques et construire ses propres modèles prédictifs
- **Offrir aux managers des clés pour développer une écoute** et mieux contrôler les signaux qu'ils envoient à leurs collaborateurs

Repenser la fonction RH



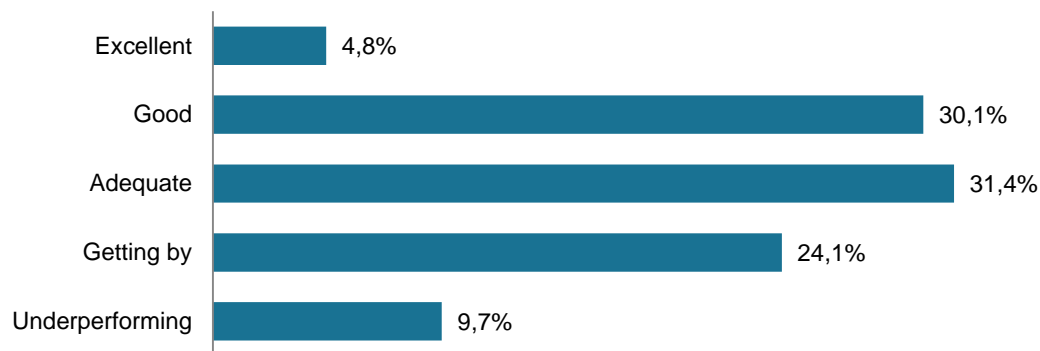
(Re)développer les compétences RH

Transformer les professionnels RH en consultants qualifiés



- **Des équipes RH pas assez formées** selon les entreprises
- **Des entreprises n'investissant pas dans leur développement**, limitant l'impact de la fonction RH sur les décisions stratégiques et business de l'entreprise

Comment qualifieriez-vous les compétences RH dans votre entreprise?



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com



(Re)développer les compétences RH

Transformer les professionnels RH en consultants qualifiés



70% des professionnels RH ont intégré la fonction sans qualification

Un programme de développement des compétences RH à repenser

- Développer des **compétences techniques**
- Gérer un **niveau de service accru** avec l'aide d'outils et de systèmes
- Elargir les connaissances sur **les différentes technologies**

Accéder aux talents par une meilleure connaissance business, industrie et globale

- Développer les connaissances business et sectorielles
- **Faire preuve d'innovation** : intégrer des programmes RH localement avec une coordination globale des données

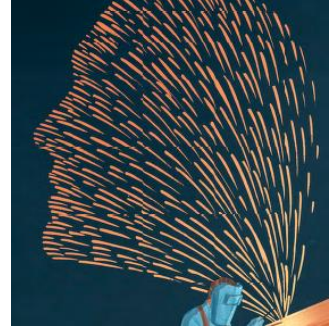
Des compétences managériales, de leadership et de gestion de projet à acquérir

- Favoriser une **interaction riche avec les métiers opérationnels**
- Développer les compétences en matière de gestion de projet et conduite du changement

Développer des « RH pour les RH »

(Re)développer les compétences RH

Transformer les professionnels RH en consultants qualifiés



Par où commencer ?

- **Investir dans le développement des professionnels RH** : mettre en place une équipe de développement professionnel pour les RH comme pour le reste de l'organisation
- **Se concentrer particulièrement sur les compétences RH émergentes, critiques** pour l'entreprise
- **Diversifier les RH pour répondre aux enjeux business**, en particulier en introduisant des expertises métiers et en renforçant les compétences RH de base
- **Approfondir le rôle de RH Business Partner (HRBP)** en combinant une expertise HRBP forte avec des réseaux de spécialistes RH soutenus par des centres de services
- **Mener un benchmark de la fonction RH**
- **Éliminer les silos au sein des RH** en connectant les spécialistes entre eux, en encourageant le partage de connaissances, en créant des communautés de pratiques, etc.
- **Modifier les critères d'évaluation des HRBP** par le biais de l'utilisation de métriques de gestion des talents afin que les professionnels RH se sentent responsables des résultats