

# tendances RH



pour 2018/2019.

# introduction.

Chaque année, nous savons qu'il est important de réfléchir aux changements, et nous sommes impatients de savoir ce que ces changements vont apporter aux entreprises et à leurs stratégies de recrutement. Dans ce rapport, nous examinons de près trois domaines clés dont l'importance a été confirmée par de nombreux clients et experts de Randstad à travers le monde.

- Tech & Touch sur le marché du travail

Les changements technologiques impactent les entreprises et la gestion de la main d'œuvre à l'échelle mondiale.

Nous avons étudié les principaux outils technologiques que les ressources humaines utiliseront. Ils comprennent l'amélioration et l'évolution des systèmes technologiques existants, ainsi que d'autres, encore embryonnaires, comme l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle.

- Les RH version 2018/2019

De nombreuses entreprises utilisent des outils d'analyse du personnel et des technologies, mais elles n'en sont encore qu'à leurs débuts et cette tendance devrait continuer à se développer dans les années à venir. Les entreprises spécialisées dans les ressources humaines au niveau mondial ont été les premières à adopter des méthodes de travail basées sur des statistiques.

De nombreux autres domaines dans les ressources humaines évoluent en permanence. Les stratégies pour attirer des candidats, les systèmes d'évaluation des talents, les changements législatifs, la gestion et la protection des données ont un impact sur le monde du travail et sur les fonctions des RH.

- Les impacts démographiques et socio-économiques sur la gestion de la main-d'œuvre

Nous nous concentrerons ici sur les changements démographiques de la main-d'œuvre. De plus en plus d'entreprises doivent faire face à une pénurie des talents et doivent adapter la manière de devoir les gérer. Nous examinerons aussi l'impact de la technologie sur la flexibilité des travailleurs et du monde du travail.

Dans ce rapport, nous avons présenté les tendances qui, selon nous, seront cruciales pour votre entreprise. Nous vous invitons à les explorer et à nous faire savoir ce que vous en pensez.



# tech and touch sur le marché du travail.

Au cours de ces dernières années, nous avons pu constater une utilisation croissante de la technologie dans les entreprises, surtout dans les secteurs de la production, de la logistique et des ressources humaines.

Cela a un impact bénéfique sur notre façon de vivre et de travailler, mais d'un autre côté,

la technologie soulève des questions sur la façon dont nous allons interagir avec les gens. C'est une phase de transition passionnante !

# tendance 1

## les facteurs d'évolution.

*« Cet environnement en constante évolution exerce plus que jamais une pression sur les ressources humaines car elles doivent trouver rapidement de la main d'œuvre, la gérer et la former aux changements technologiques. »*



### **La transformation digitale des entreprises modifie considérablement la composition de la main-d'œuvre et les stratégies.**

La transformation digitale dans une organisation peut avoir de nombreuses répercussions sur : la structure des équipes, les compétences nécessaires, les changements de planification ou encore la création de nouveaux postes.

Quelques exemples :

- Une entreprise automobile à Stockholm à la recherche d'un directeur numérique
- Une entreprise mondiale de produits alimentaires et de boissons qui a besoin d'un responsable IT pour rafraîchir son système informatique
- Une banque à Hong Kong a besoin d'un « responsable de la transformation numérique des ressources humaines »

Notre expérience a montré que la transformation digitale avait une réelle influence sur la composition du personnel. Il y a encore quelques années, des postes comme ceux-ci n'existaient pas et maintenant on en retrouve à tous les niveaux dans les entreprises.

Une étude réalisée par Oxford Economics montre que plus de 80% des responsables des ressources humaines sont favorables aux nouvelles technologies pour améliorer la gestion du personnel. Pour eux, le numérique n'est plus un luxe, mais une nécessité imposée par l'évolution du marché.

Une autre étude réalisée par PWC montre que 19% des entreprises ont un Chief Digital Officer (6% de plus qu'en 2015). Ces postes ont pour objectif de créer des applications et des outils qui aident à réduire le stress des employés et à augmenter la productivité.

Cet environnement en constante évolution exerce plus que jamais une pression sur les ressources humaines car elles doivent trouver rapidement de la main d'œuvre, la gérer et la former aux changements technologiques.

Un rapide coup d'œil sur les rapports annuels de n'importe quelle entreprise montre les bienfaits de la transformation numérique en termes de productivité. Nous voyons les entreprises les plus prospères investir massivement dans la technologie. Pour qu'une transformation digitale soit réussie, le plus important est de réussir à répondre aux attentes des employés et des dirigeants à la fois.

## tendance 2

le cloud n'a pas fini de s'installer.

*« Avec l'intégration des systèmes informatiques et des données, les entreprises doivent modifier la structure de leur personnel et désigner des équipes ayant une expertise suffisante pour gérer les nouveaux outils. »*



### **Quels impacts la technologie a eu sur la main-d'œuvre au cours des dernières années et où en sommes-nous aujourd'hui ?**

La gestion de la main-d'œuvre continue d'évoluer. Il y a quelques années à peine, on découvrait les avantages des systèmes d'échange de données comme le cloud. Désormais, son utilisation s'est généralisée surtout dans le domaine des ressources humaines.

Aujourd'hui, des plateformes numériques relient les employeurs et les travailleurs et leur permettent de définir et planifier les modalités d'emploi. Au Japon, Randstad utilise celle de Gigwalk pour gérer ses effectifs temporaires.

Les avantages clés sont :

- Un accès à une vaste réserve de candidats
- Des compétences à la demande
- Une réduction des coûts
- Une collaboration plus facile

Jusqu'ici, la plupart des entreprises internationales étaient structurées en silos, avec des données réparties sur plusieurs systèmes et plates-formes, ce qui freinait une collaboration optimale. Cela réduisait également la productivité à cause du temps nécessaire pour obtenir l'information de diverses sources, sans parler de l'utiliser efficacement.

Récemment, nous avons vu les choses évoluer rapidement. Aujourd'hui, les entreprises utilisent des systèmes intégrés au cloud pour gérer leur travail de manière plus efficace et aussi pour engager les employés. Pour ce faire, elles doivent de plus en plus impliquer le département IT et engager des équipes dédiées, compétentes pour gérer ces systèmes.

Pour tirer le meilleur parti de ces technologies, les entreprises ont besoin des meilleurs candidats. Cependant, il sera plus difficile que jamais de trouver les meilleurs talents dans ce domaine car les compétences en informatique sont très recherchées. Il deviendra donc essentiel de former les employés actuels à ces outils pour en avoir la maîtrise la plus complète. En effet, les technologies ne cessent d'évoluer et de plus en plus d'entreprises prennent le pari de se digitaliser.

## tendance 3

la réalité virtuelle devient plus réelle que la « réalité réelle ».

*« Il ne suffit pas d'acheter des outils technologiques pour les utiliser efficacement. »*



 randstad

### **Quels sont les impacts de la réalité virtuelle sur les RH ?**

Selon le géant bancaire américain Bank of America Merrill Lynch, la réalité virtuelle et la réalité augmentée représenteront 150 milliards de dollars d'ici 2022. Les outils de planification de la main d'œuvre et le recrutement feront partie des nombreuses activités qui seront considérablement touchés par ces nouvelles technologies.

Depuis ces dernières années, les méthodes de recrutement ont évolué. Par exemple, quelques entreprises utilisent désormais un système de «gamification» pour évaluer les candidats, mais cela pourrait aller encore plus loin. La récente popularité des jeux comme Pokémon Go montre l'intérêt des personnes pour la réalité virtuelle. Ce genre de technologie pourrait être utilisé pour des besoins liés aux ressources humaines.

En effet, au lieu de demander à un candidat comment il gèrerait une situation particulière en entretien, il serait alors possible de le mettre en situation grâce à la réalité virtuelle. L'évaluation des compétences et du comportement du candidat deviendrait alors beaucoup plus précise et efficace.

La réalité virtuelle permet aussi de réaliser des collaborations virtuelles ou des exercices de formation pour motiver et développer les compétences des employés.

Les entreprises commencent à utiliser la réalité virtuelle à des fins multiples. Mais, elles ont encore beaucoup à apprendre de cette technologie surtout au niveau des ressources humaines et du recrutement.

De plus, là encore, il faut disposer des compétences techniques et humaines pour l'utiliser à bon escient.

## tendance 4

### retour vers le futur.

*« L'analyse des talents est devenue essentielle pour faire face à une demande de main-d'œuvre de plus en plus flexible et agile. »*



 randstad

#### **Une utilisation innovante et plus importante des données, des plateformes de prévision des effectifs et de l'analyse des talents.**

L'analyse des données et des talents est de plus en plus utilisée et le sera toujours davantage grâce à la recherche et à l'innovation.

Elle permet de mettre en lien les données relatives à l'engagement des employés avec d'autres données de l'entreprise afin de développer des plans d'actions spécifiques.

Selon le rapport de McKinsey & Company, très peu d'entreprises (5%) utilisent efficacement les données pour effectuer une analyse des talents. Seulement 12% réalisent une analyse prévisionnelle pour accompagner la prise de décisions en matière de gestion des talents. Mais 49% prévoient de le faire dans un avenir proche.

Les outils d'analyse seront de plus en plus utilisés et de plus en plus performants.

Par exemple, il existe des dispositifs portables qui recueillent des informations sur la santé des employés et donc des données liées à la productivité (bien sûr, dans le cadre légal d'utilisation de ce type de données). Près d'un tiers des grands employeurs interrogés par Willis Towers Watson ont distribué des appareils portables de ce genre l'année dernière.

L'analyse de données peut aussi prévoir quels sont les employés les plus susceptibles de quitter leur poste. L'entreprise peut alors résoudre les problèmes éventuels des employés et, espérons-le, les retenir.

Hewlett-Packard (HP) en a fait l'expérience il y a quelques années avec son programme «Flight Risk» qui fournissait une mesure prédictive de la rétention des employés. Grâce à lui, HP a pu réduire significativement son turnover et donc par la même ses coûts. Mais l'entreprise a la responsabilité de filtrer les informations issues de l'analyse prévisionnelles afin que de potentielles données erronées ne viennent pas impacter de façon négative la carrière d'un employé.

Si les données ne sont pas recueillies, interprétées ou diffusées correctement, cela peut avoir des conséquences désastreuses. D'où l'importance de faire appel à des experts pour utiliser au mieux de ces outils.

L'analyse des talents est devenue essentielle pour faire face à une demande de main-d'œuvre de plus en plus flexible. Le besoin de recruter des profils de qualité, en plus grand nombre et plus rapidement pousse les entreprises à investir davantage dans ces outils d'analyse.

## tendance 5

l'intelligence artificielle devient une véritable intelligence.

*« L'inquiétude de voir des emplois remplacés par des robots se transforme en opportunités grâce à l'automatisation et l'intelligence artificielle. »*



 randstad

### **L'impact de l'intelligence artificielle sur la stratégie RH.**

De nombreuses recherches ont été consacrées à l'intelligence artificielle (IA) et à la programmation neurolinguistique (PNL). Au cours de ces dernières années, des outils utilisant l'IA et la PNL (comme Siri d'Apple et Amazon Echo) se sont développés et cela pourrait avoir un impact sur le marché du travail et plus particulièrement sur la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, en partie grâce à Internet, la peur de la technologie est moins présente. L'inquiétude de voir remplacer des emplois par des robots se transforme en opportunités grâce à l'automatisation et l'intelligence artificielle. Désormais, les entreprises sont à la recherche de nouvelles compétences pour gérer de façon optimale l'automatisation et créent donc de nouveaux emplois. Les employés prennent conscience que la formation à ces nouveaux domaines peut faire évoluer leurs carrières.

Les chefs d'entreprise ont trois défis majeurs à relever pour tirer réellement profit de l'IA et de l'automatisation:

- La technologie. Ces derniers temps, de nombreuses innovations technologiques ont vu le jour. Des entreprises spécialisées élaborent des chatbots et des algorithmes conçus pour simuler une conversation humaine, répondre aux questions et même recruter des employés. La technologie est bien présente aujourd'hui; les dirigeants doivent désormais se concentrer sur l'implémentation des outils issus de l'IA.

- Les données. La collecte de données est essentielle mais elle reste fastidieuse. De plus, malgré les avancées en matière d'analyse des données, l'intelligence prédictive n'en est encore qu'à ses débuts. Les entreprises auront besoin d'experts qui les aideront développer leur maîtrise dans ces domaines.

- L'utilisation. Dans quels domaines allons-nous utiliser cela? Partout ! Certes, l'IA a encore beaucoup de chemin à parcourir pour être complètement opérationnelle mais plus on l'utilise, plus elle devient efficace. Elle peut être utilisée dans de nombreux domaines : la planification de la main-d'œuvre, l'acquisition de talents, la gestion des congés, la formation, la gestion des départs... La clé est de décomposer les choses par activité, celles qui peuvent être automatisées et celles qui ne le peuvent pas. Les entreprises auront besoin d'embaucher et de former des employés pour gérer les projets d'IA.



RH

## version 2018.

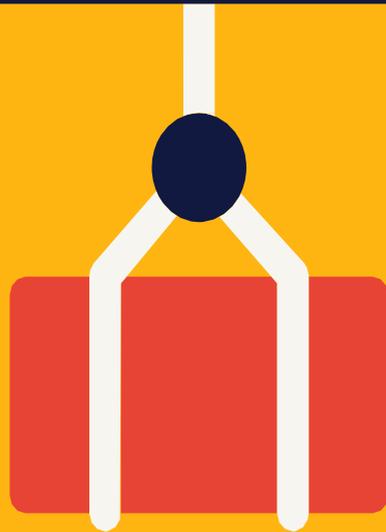
Au cours des dernières décennies, l'objectif principal des ressources humaines a été de gérer la rétention des talents, d'accroître l'engagement des employés, de gérer la main-d'œuvre, de développer de nouveaux emplois et de mettre en œuvre des plans de gestion des ressources humaines.

Cependant, ces objectifs seront-ils les mêmes d'ici 2020? Oui, mais quelques changements sont attendus. Dans cette partie, nous examinons les domaines clés qui auront un impact sur les ressources humaines.

# tendance 6

## la nécessité de se protéger.

*« D'ici 2020, les équipes RH seront composées d'experts hautement qualifiés dans la protection des données. »*



 randstad

### Focus sur la protection des données.

« Boeing a été victime d'une fuite des données sur 36 000 de ses employés. »

C'est l'un des titres de presse les plus effrayants pour une entreprise. Pourtant, cela arrive, et c'est pourquoi la plupart des entreprises investissent en temps et en argent dans la protection de leurs données.

L'exemple ci-dessus fait référence à un fichier contenant 36 000 noms et prénoms d'employés avec leurs données d'identification (lieux et dates de naissance, numéros de sécurité sociale...) et les codes des départements comptables. Boeing a informé les employés concernés, s'est excusé et a offert deux ans de surveillance permettant de détecter les signes de vol d'identité. Même si Boeing a fait le nécessaire pour contrer ce problème, l'image de l'entreprise et sa réputation ont été fortement touchées.

Ici, la menace était de nature externe mais ce n'est pas toujours le cas. Si les menaces externes peuvent être contrées assez facilement avec la technologie, cela devient plus complexe lorsqu'il s'agit de gérer des problèmes internes. Selon la politique de l'entreprise, les risques peuvent être plus ou moins importants. De nombreuses organisations pratiquent le BYOD (« Apportez votre matériel de communication personnel»), et ce genre de politique peut vite mener à des situations de violation des données. Pour faire face à cela, les entreprises peuvent agir en étant attentives aux impacts de leur politique et en mettant en place des formations.

Les entreprises recueillent des données sur les employés à partir du moment où ils ont postulé. Ensuite, les données sont constamment mises à jour jusqu'à ce qu'ils quittent l'entreprise. En général, on ne sait jamais vraiment qui est responsable de ses données, de leur sécurité et de leur bon usage.

Même si les entreprises tentent de répondre au mieux aux normes juridiques et aux directives gouvernementales en matière de sécurité de l'information, la gestion interne des données doit encore s'améliorer.

D'ici 2020, les équipes RH seront composées d'experts hautement qualifiés dans la protection des données. Il devra y avoir un bon équilibre entre les objectifs de productivité et d'augmentation de la sécurité des informations. La sécurité des données doit être une priorité pour les entreprises, surtout depuis la mise en place des systèmes d'intelligence artificielle dans la gestion des données.

# tendance 7

## la recherche des talents.

*« Pour maximiser les avantages que génère l'adoption de modes de travail alternatifs, les entreprises doivent avoir des structures et des politiques appropriées. »*



### **Pour dénicher les meilleurs talents, les entreprises cherchent à mettre en place des modèles de travail alternatif.**

Aujourd'hui les entreprises sont prêtes à passer outre les contraintes de localisation pour attirer et motiver les employés plus performants. De plus, le travail alternatif permet aux entreprises de réaliser des économies. Selon Global Workplace Analytics, les employeurs peuvent économiser plus de 11 000 \$ par an pour chaque télétravailleur à mi-temps.

Sans compter la réduction des frais immobiliers, les entreprises économisent sur les coûts liés à l'électricité, au téléphone, à l'informatique, aux frais accessoires, etc. Elles économisent même sur les coûts des heures supplémentaires, car la plupart des employés ne voient pas d'inconvénient à travailler plus d'heures quand il n'y a pas de temps de déplacement.

Prenez Zapier, par exemple, cette société de technologie basée dans la baie de San Francisco, a offert 10 000 \$ à ses employés pour les délocaliser.

A niveau de salaire égal, les employés auront un niveau de vie plus élevé car ils seront installés dans une zone où la vie est moins chère.

L'entreprise table donc sur des employés plus énergiques, plus motivés car moins préoccupés.

Il existe un certain nombre de plateformes de recherche d'emploi qui ciblent les demandeurs d'emploi «non traditionnels» qui ne veulent pas être liés à un bureau. D'après une enquête FlexJobs, le télétravail est le modèle d'emploi flexible préféré pour les demandeurs d'emploi (72%), bien devant les horaires flexibles (52%). Les emplois à temps partiel (36%) et les postes en « free-lance » (34%) sont également demandés.

En plus de donner accès à un vivier de talents plus large, les modes de travail alternatifs peuvent présenter d'autres avantages. Une étude de Global Workplace Analytics sur les tendances du télétravail, a révélé que plus d'un tiers des techniciens seraient prêts à accepter une réduction de salaire de 10% ou à renoncer à une augmentation s'ils pouvaient travailler à domicile.

Pour maximiser les avantages que génère l'adoption de modes de travail alternatifs, les entreprises doivent avoir des structures et des politiques appropriées. Elles doivent savoir gérer les problèmes liés à la sécurité des données et définir clairement ce que les employés sont en droit de faire ou non. Tous ces éléments pourraient être des facteurs de différenciation pour les entreprises qui ont des difficultés dans la recherche de talents.

Alors que de plus en plus d'entreprises autorisent le télétravail, il reste encore assez peu répandu. Comprendre le travail à distance et les meilleures pratiques dans ce domaine pourrait aider les entreprises à attirer les meilleurs talents.

# tendance 8

## ingénierie sociale au bureau.

*« La réingénierie consiste à examiner attentivement tous les aspects du cycle de l'emploi pour s'assurer que tout soit synchronisé. »*



 randstad

### **Concevoir une organisation « new-age » pour les dix années à venir.**

À l'approche de 2020, les entreprises doivent se préparer à « l'organisation new-age ». Les responsables des ressources humaines devront examiner tous les aspects du cycle de l'emploi dans son ensemble. Avec la connectivité et les canaux de communication qui s'améliorent, la culture de d'entreprise doit être repensée et l'humain doit être au premier plan.

La réingénierie consiste à examiner attentivement tous les aspects du cycle de l'emploi pour s'assurer que tout soit synchronisé. Par exemple, la promotion de l'image de marque ne peut plus se limiter à une communication isolée qui met en avant les avantages d'une entreprise pour attirer les demandeurs d'emploi. La notion d'image ou de marque employeur doit être intégrée à toutes les activités de l'entreprise de façon à obtenir des niveaux d'engagement élevés des employés potentiels et actuels.

Cela permettra de faire bénéficier d'une expérience candidats/ employés exceptionnelle et d'éviter les commentaires défavorables sur les réseaux sociaux (qui peuvent très vite avoir un impact négatif sur l'image de l'entreprise).

Une deuxième chose à laquelle les entreprises doivent veiller est leur utilisation des media sociaux. Actuellement, de nombreux employeurs ont mis en place des règles sur ce qui peut être partagé ou pas sur les médias sociaux. Mais il faut aller plus loin, il doit y avoir une culture d'entreprise qui doit transparaître au travers de cette communication. Les employés doivent agir pour l'entreprise et en tant qu'ambassadeurs de la marque.

La diversité est également importante. De nombreuses entreprises ont travaillé pour atteindre cet « objectif de diversité », mais elles doivent maintenant se demander si les équipes en tirent un avantage.

Il est crucial que les groupes internationaux s'assurent qu'il existe une cohérence dans la politique de rémunération dans l'ensemble des pays où ils sont implantés. De même, les entreprises doivent avoir connaissance des standards qui se pratiquent sur leurs marchés en terme de rémunération et d'avantages. Par exemple, un directeur d'une entreprise mondiale basée à Séoul offre à ses employés des avantages très différents de ceux de São Paulo.

Comme les équipes interagissent plus souvent virtuellement et que nous dépendons davantage des systèmes d'intelligence artificielle, il sera essentiel de s'appuyer sur l'ensemble de ces éléments pour favoriser la cohésion entre les équipes. Cela enverra un message positif aux candidats et augmentera la motivation et la productivité des collaborateurs.

Attirer des candidats et retenir les meilleurs employés est devenu un challenge de plus en plus difficile. Une stratégie axée sur les talents doit tenir compte des tendances du marché, de la démographie changeante de la main-d'œuvre, des objectifs de croissance économique et de la dynamique des ressources humaines en interne. À l'échelle mondiale, un nombre croissant d'entreprises cherchent à mettre en place une stratégie proactive et à long terme de développement des talents, qui englobe l'ensemble de leur main-d'œuvre (employés permanents, temporaires et indépendants). Pour les années à venir, la réingénierie est nécessaire pour répondre aux besoins des candidats et des employés.

# tendance9

ici et maintenant.

*« Grâce aux outils d'analyse et à la technologie portable, il sera possible de contrôler la productivité des employés en temps réel. »*



 randstad

## Évaluation en temps réel.

Cela fait quelques années que les entreprises préfèrent évaluer leurs employés en temps réel plutôt que sur leurs performances annuelles. On peut prendre les entreprises suivantes comme exemple : Dell, Microsoft, Accenture, Google. Chez Randstad, nous avons également adopté un système de feedback continu en 2016.

Deloitte estime que plus de 120 fournisseurs offrent des outils capables de mesurer/suivre l'engagement, la culture ou l'humeur des employés. Cela permet à l'entreprise de recueillir des commentaires anonymes ou confidentiels de la part des employés. Des applications telles que DevelapMe modernisent ce processus d'évaluation des performances en donnant la possibilité aux employés de proposer des objectifs, de donner leur avis et d'échanger en continu avec leur responsable. À l'approche de 2020, la plupart des entreprises envisageront de supprimer le système d'évaluation annuelle, ce qui présentera les avantages suivants :

- Premièrement, des économies de temps et de coûts liées à la gestion administrative pour laisser place aux discussions liées à l'avenir.
- Deuxièmement, un impact positif sur le moral des employés. Les employés sont plus motivés et plus engagés lorsqu'ils ont un retour sur le travail, qu'il soit bon ou mauvais.

Grâce aux outils d'analyse et à la technologie portable, il sera possible de contrôler la productivité des employés en temps réel. Les systèmes d'IA se chargeront de donner en temps voulu, si nécessaire, un feedback concis. La clé est de rester cohérent dans la façon de donner des feedbacks aux employés selon les départements et les fonctions. Ce système en temps réel permet d'augmenter la fréquence et la qualité des interactions.

La technologie a aussi pour avantage de faire gagner du temps aux ressources humaines en termes de paperasserie et de traitement des informations. Les responsables RH pourront alors se concentrer sur des actions plus stratégiques comme l'étude des différents outils d'évaluation de performance proposés par les fournisseurs de services ou l'optimisation de la mise en place de tels outils.

# tendance 10

## litiges et poursuites.

*« Les données qui ont été récoltées sans consentement appartiendront bientôt au passé. »*



 randstad

### **Les dirigeants RH se concentreront davantage sur la législation qui pourrait avoir une incidence sur les ressources humaines.**

Des titres comme ceux-ci apparaissent presque chaque semaine dans le monde entier:

"Mise en place d'arrangements sur le temps de travail en entreprise" (France)

"L'indemnité de congés payés pour les congés non pris est reportée" (UE)

"Les congés payés comprennent les heures supplémentaires; mais la méthode de calcul reste à déterminer "(Royaume-Uni)

"Une nouvelle loi modifie les règles du travail temporaire et de la sous-traitance" (Brésil)

"Des règles plus strictes pour le transfert et la collecte de données" (Japon)

C'est peut-être compliqué, mais il est absolument nécessaire que les entreprises internationales prennent connaissance de ces articles et donc de la législation en vigueur dans les pays où elles sont implantées afin d'éviter d'éventuels problèmes juridiques. Des cas d'erreurs de classification chez Uber ou des affaires de discrimination chez Google ont été révélés. La nouvelle législation européenne sur la protection des données aura un impact sur les employés et les candidats, surtout au niveau du processus de recrutement.

Les données qui ont été récoltées sans consentement appartiendront bientôt au passé. Mais il reste de nombreux défis à relever par les départements RH concernant la classification des employés, la réglementation du travail indépendant, les lois sur la parité salariale et bien d'autres encore.

Comment tout cela fonctionne-t-il ? Quelles sont les juridictions? Faut-il prendre en considération la législation du pays où l'entreprise est établie ou celle du candidat, ou encore celle du lieu de la transaction ? Ce sont des questions que les dirigeants de ressources humaines devront se poser pour bâtir leur stratégie dans les années à venir.

De nombreuses lois, des changements socio-économiques et gouvernementaux sur la gestion des données et l'automatisation obligent les entreprises à travailler en étroite collaboration avec des experts. S'assurer que vous travaillez avec un partenaire qui a de l'expérience en termes de législation et qui est en conformité avec tous les aspects juridiques est désormais essentiel.

# les impacts démographiques

et socio-  
économiques sur la  
gestion du personnel.

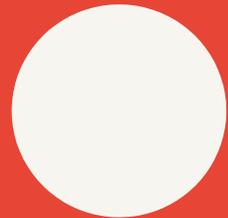
C'est une année importante: les centennials (génération Z) commencent à atteindre l'âge adulte et entrent sur le marché du travail. Les discussions et les théories sur cette génération seront d'actualité.

De nombreux emplois vont devenir superflus. De nouvelles compétences et de nouveaux modèles de travail vont apparaître.

# tendance 11

## développement de compétences.

*« Les organisations ayant une forte culture d'apprentissage prendront de l'avance lorsqu'il s'agira de requalifier des employés en vue des emplois de demain. »*



### **La requalification de la main-d'œuvre et la formation deviennent essentiels pour de nombreux types de postes dans le monde entier.**

Selon le Forum économique mondial, plus d'un tiers des compétences jugées importantes auront changé d'ici 2020. Ils ont appelé cela la quatrième révolution industrielle, portée par la technologie avec la robotique avancée, le transport autonome, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, les matériaux innovants, la biotechnologie, etc.

Chaque année, des compétences sont remplacées par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Où cela va mener le travailleur d'aujourd'hui ? On se dirige désormais vers des postes plus exigeants en connaissances et en créativité. Les organisations ayant une forte culture d'apprentissage seront en avance lorsqu'il s'agira de requalifier des employés en vue des emplois de demain.

Pour avoir une idée claire de l'orientation de leur entreprise, les responsables RH doivent être en mesure de prévoir les emplois qui seront créés dans leur entreprise et s'assurer qu'ils sont prêts pour les changements. Ils devront également identifier les meilleures ressources et les employés à former, développer des programmes de formation, et adopter une certaine flexibilité dans la gestion du personnel.

AMD India est un excellent exemple d'entreprise qui se prépare pour l'avenir. 90% de sa main-d'œuvre est composée d'ingénieurs et elle recherche constamment les meilleurs talents dans des secteurs de niche. Pour cette raison, elle n'hésite pas à investir dans des formations pour les employés afin de développer de nouveaux produits toujours plus innovants.

Les dirigeants devront se tenir au courant de l'évolution des besoins en compétences de leur propre industrie. Par exemple, le développement de l'intelligence artificielle dans l'industrie automobile mènera à la recherche de talents issus du secteur de l'IT.

# tendance 12

bienvenue à l'âge adulte.

« La génération Z arrive sur le marché du travail, et il est nécessaire de redéfinir une nouvelle fois les stratégies RH pour accueillir ces travailleurs de la nouvelle ère. »



 randstad

**La génération Z a 18 ans et est prête à entrer sur le marché du travail, ce qui pousse les RH à redéfinir la gestion de la main-d'œuvre déjà complexe.**

Diverses sources et études menées à l'échelle mondiale nous ont montré l'impact de l'embauche de la génération Y sur la gestion des employés.

A l'heure actuelle, les employeurs doivent gérer des employés allant des baby-boomers aux millenials. Ils doivent donc communiquer de façon à atteindre toutes ces générations, faire évoluer les méthodes de recrutement et proposer une rémunération et des avantages attrayants. Maintenant, c'est au tour de la génération Z d'arriver sur le marché du travail, et il est nécessaire de redéfinir une nouvelle fois les stratégies de main-d'œuvre pour accueillir ces travailleurs de la nouvelle ère.

Au cours des prochaines années, nous verrons également un nombre important de baby-boomers prendre leur retraite, ce qui éliminera toute une frange de personnel. Les départements RH devront donc reporter leur attention sur la première génération née dans un monde dépendant de la technologie.

Avec l'arrivée des « centennials » sur le marché, nous verrons de plus en plus d'entreprises analyser les facteurs de motivation pour améliorer la productivité et accroître l'engagement chaque génération.

En 2016, Randstad a étudié les Millennials et les Centennials (génération Z). Quelques conclusions ont été faites :

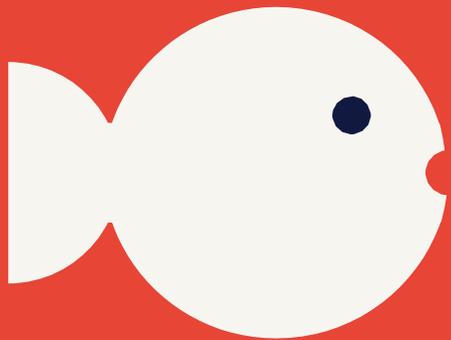
- Cette nouvelle génération privilégie les relations horizontales, l'échange et le partage. Son maître mot ? Collaborer et permettre à chacun de mettre en avant ses compétences et qualités pour parvenir à un résultat plus efficace.
- L'environnement de travail que recherche la génération Z a été en grande partie façonné par leur éducation basée sur une économie en récession, la hausse des coûts des soins de santé et l'augmentation des prêts étudiants. Par conséquent, le moteur de l'engagement de ces travailleurs est axé sur les récompenses financières, l'évolution de carrière et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.
- On peut considérer la technologie comme le sixième sens de la génération Z. Toute organisation aura du mal à recruter et à retenir cette génération si elle n'utilise pas les nouvelles technologies.
- Beaucoup de managers de la génération Y ne sont pas préparés ou ne possèdent pas les compétences humaines nécessaires pour gérer efficacement une équipe composée de « centennials ».

Étant donné que la plupart des décideurs sont probablement des baby-boomers voire issus de la génération X, un travail important est nécessaire pour trouver un équilibre entre ces générations aux besoins différents.

# tendance 13

attirer les bons talents.

*« Une stratégie sur mesure basée sur les données devrait être de plus en plus utilisée dans les prochaines années pour les activités de recrutement et la gestion du personnel. »*



 randstad

## **Les approches pour vaincre la pénurie de talents.**

À l'exception de quelques pays, le bassin d'emploi s'est élargi au cours des dernières années malgré la pénurie de talents. Le développement d'outils d'analyse et la collecte des données sur les talents sont devenus plus fiables mais il y a encore une importante marge d'amélioration.

Obtenir des données en temps réel est un besoin urgent dans un monde en constante évolution. La technologie et les réalités socio-économiques changent rapidement et les données ne sont pas toujours d'actualité. Une stratégie sur mesure basée sur les données devrait être de plus en plus utilisée dans les prochaines années pour les activités de recrutement et la gestion du personnel.

Cette approche requiert l'analyse des bonnes données :

- Les formations qui permettent de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques
- La mobilité des talents entre les différentes zones géographiques et départements
- L'aptitude à dénicher les bons candidats (y compris en interne).
- Une compréhension approfondie des attentes des talents dans d'autres secteurs et d'autres localisations.

Les responsables des ressources humaines devront étudier les meilleures pratiques dans leur industrie et mettre en place des processus propres à leurs organisations. Pour une entreprise qui recherche de nouvelles idées, l'aide d'un partenaire extérieur peut être un avantage pour élargir sa vision.

# tendance 14

## évolution de carrière.

*« Les entreprises devront créer des opportunités d'évolution de carrière en interne au risque de voir leurs employés les quitter pour rejoindre d'autres employeurs qui combleront leurs attentes. »*



 randstad

### **Les mouvements de personnel horizontaux se développent de plus en plus.**

D'ici 2020, la génération Y représentera près de la moitié de la main-d'œuvre. Les Millennials dans leur ensemble préfèrent obtenir des avantages matériels. Leurs attentes en matière d'évolution de carrière vont de pair.

Comme nous l'avons vu dans les tendances précédentes, les compétences devront être constamment améliorées et mises à jour pour que la main d'œuvre reste efficace, en lien avec les évolutions technologiques. Le fait qu'un collaborateur change de carrière dans une entreprise n'est pas négatif, au contraire cela lui permet de développer un plus large éventail de compétences. Les entreprises devront créer des opportunités internes d'évolution de carrière et laisser la possibilité aux collaborateurs de se développer, au risque de les voir partir.

L'an dernier, une étude effectuée par the Future Workplace Forecast a révélé des informations très pertinentes :

- Les entreprises offrent plus de mobilité professionnelle aux employés, ce qui leur permet d'expérimenter de nouveaux rôles et de nouvelles compétences
- Les entreprises qui encouragent la mobilité de carrière interne augmentent l'engagement des employés, la productivité et le travail d'équipe
- Les entreprises reconnues comme les meilleurs lieux de travail sont celles qui ont choisi de promouvoir la mobilité professionnelle en interne.

Les responsables des ressources humaines devront revoir le fonctionnement de leur organisation pour faire de la place à la mobilité professionnelle interne, qui, par la suite stimulera l'évolution de carrière verticale à long terme.

## tendance 15

une vision polyvalente  
de la gestion des RH.

*« La gestion de la main-d'œuvre telle que nous la connaissons aujourd'hui sera différente dans quelques années, et encore plus à l'arrivée de la prochaine décennie. Il est essentiel que les entreprises aient une vision de l'avenir. »*



### **L'objectif principal des dirigeants de RH.**

Comme la gestion des ressources humaines gagne en flexibilité au fil des années, les dirigeants doivent avoir une vision à long terme pour développer au mieux la polyvalence de leurs collaborateurs.

La gestion de la main-d'œuvre telle que nous la connaissons aujourd'hui sera différente dans quelques années, et encore plus à l'arrivée de la prochaine décennie. Il est essentiel que les entreprises aient une vision de l'avenir. Les entreprises doivent faire des prévisions sur l'évolution de leurs marchés et les comparer à l'état actuel pour pouvoir ajuster les effectifs en conséquence.

Les entreprises sont en concurrence pour trouver les meilleurs talents, être plus productive et être performante au niveau commercial et organisationnel. Pour rivaliser, elles ont parfois besoin de l'aide d'un partenaire expert dans ce domaine pour développer cette polyvalence tant recherchée.

 randstad

human forward.