

Deloitte.

# Tendances RH 2017

## New rules, new game



*New*  
**RULES**

# L'Observatoire du Capital humain

L'Observatoire a vocation à observer les pratiques et les tendances récurrentes ou émergentes dans les domaines **de la rémunération, de la motivation et de l'engagement** des collaborateurs.

Notre démarche s'inscrit dans la volonté de donner à toutes les organisations (PMI/PME, grands groupes, associations...) un accès aux analyses de marché et de refléter ainsi la **diversité de notre tissu économique et social**.

Toutes les études publiées par l'Observatoire nous permettent d'identifier et de comprendre les leviers de motivation mis en place par les entreprises.



# Présentation de l'étude

La **plus grande** étude mondiale sur le capital humain **jamais réalisée**

**10 000+**

dirigeants & DRH



**140**

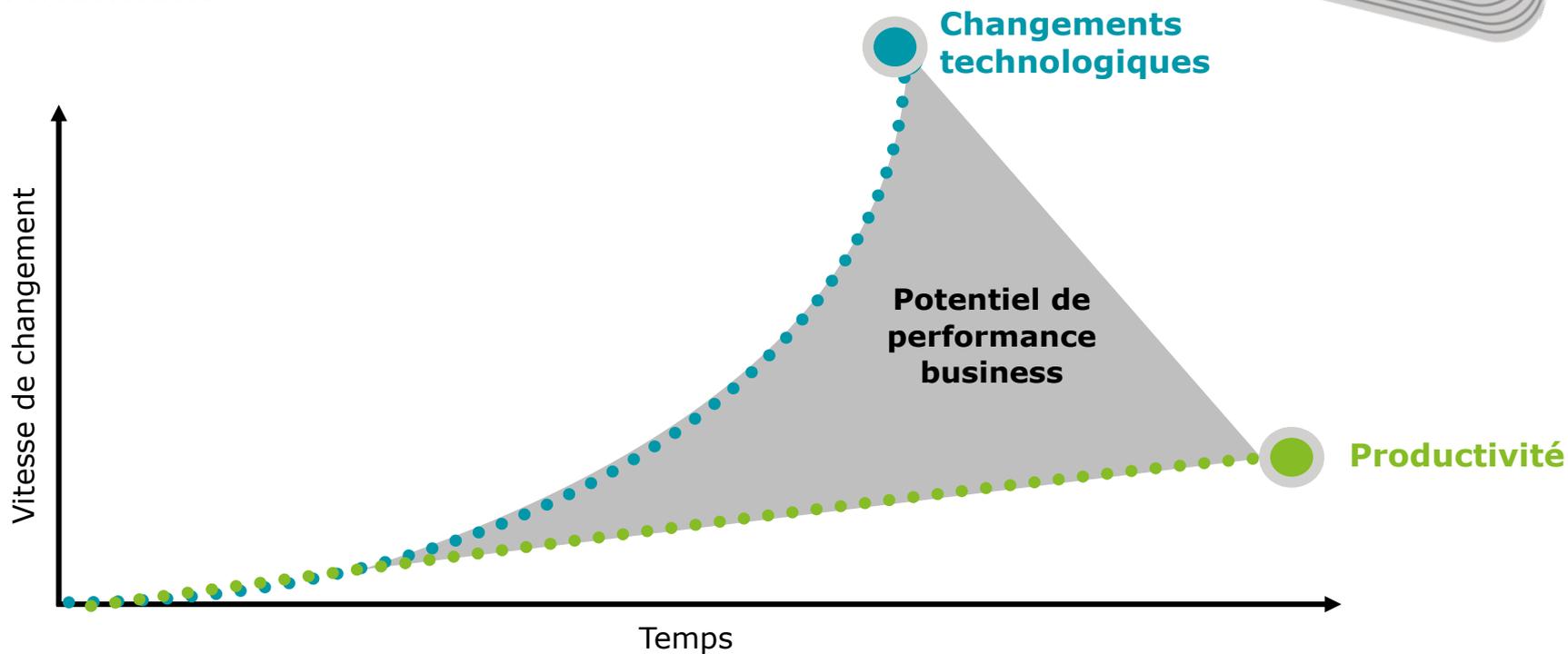
pays

# Tendances RH 2017

## New rules, new game

Les nouvelles règles reflètent les changements de mentalités, de comportements et de démarches nécessaires pour **diriger, organiser, motiver, manager** et **engager** les employés du 21<sup>e</sup> siècle.

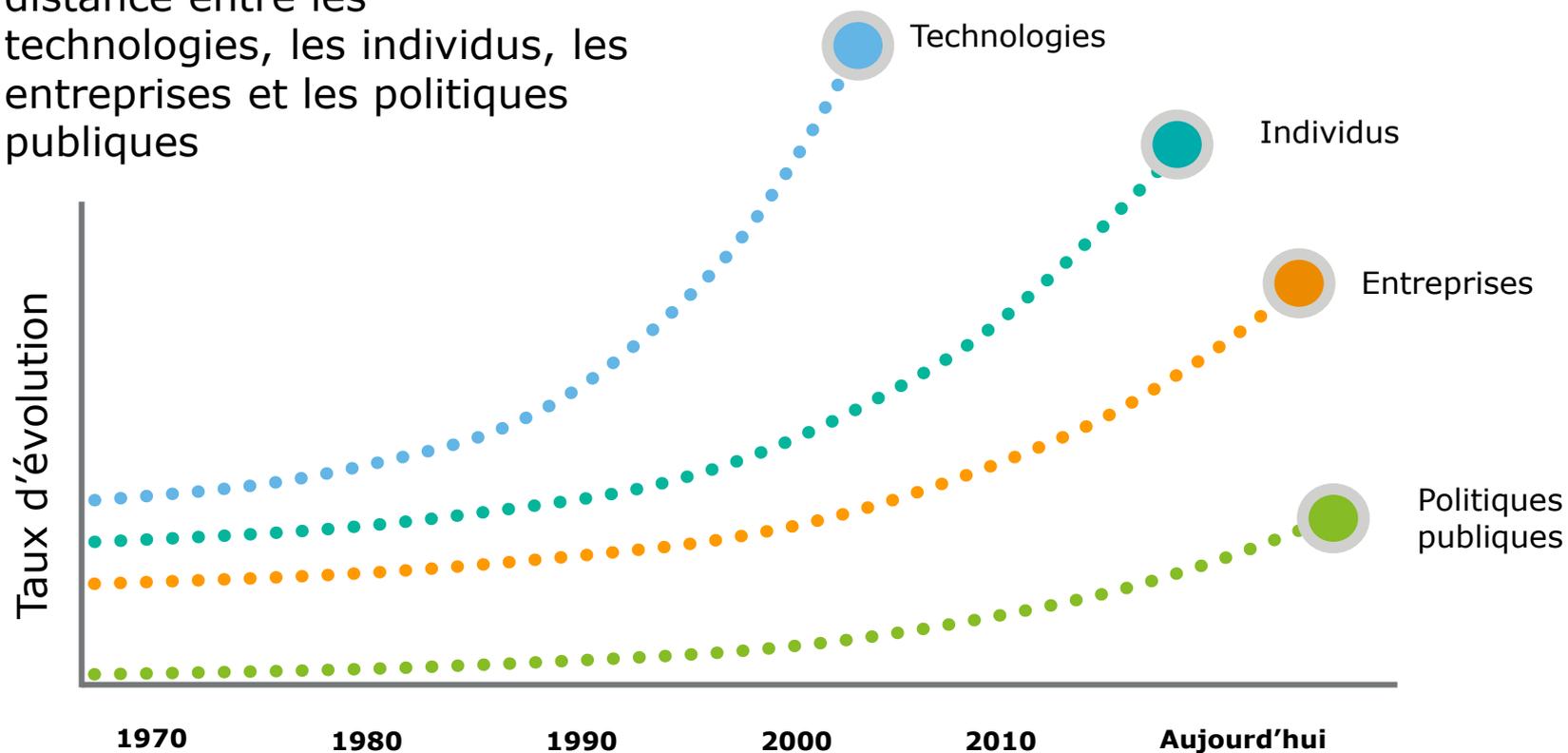
- Mobiles, intelligence artificielle, informatique cognitive, data
- Accès global des consommateurs à la technologie
- La technologie s'impose dans le champ personnel et professionnel



# Tendances RH 2017

## New rules, new game

Les RH ont l'opportunité de contribuer à réduire la distance entre les technologies, les individus, les entreprises et les politiques publiques



# Tendances RH 2017

## New rules, new game



**Organisation du futur :**  
Retournez le sablier



**Carrière et formation :**  
Devenez meneur de jeu



**Acquisition des talents :**  
Jouez en ligne



**Leadership :**  
Dessinez-moi un leader



**L'expérience collaborateur :**  
Jouez aux mimes



**Management de la performance :**  
Piochez la main gagnante



**Digital RH :**  
Trouvez la bonne combinaison



**People analytics :**  
Définissez votre stratégie de jeu



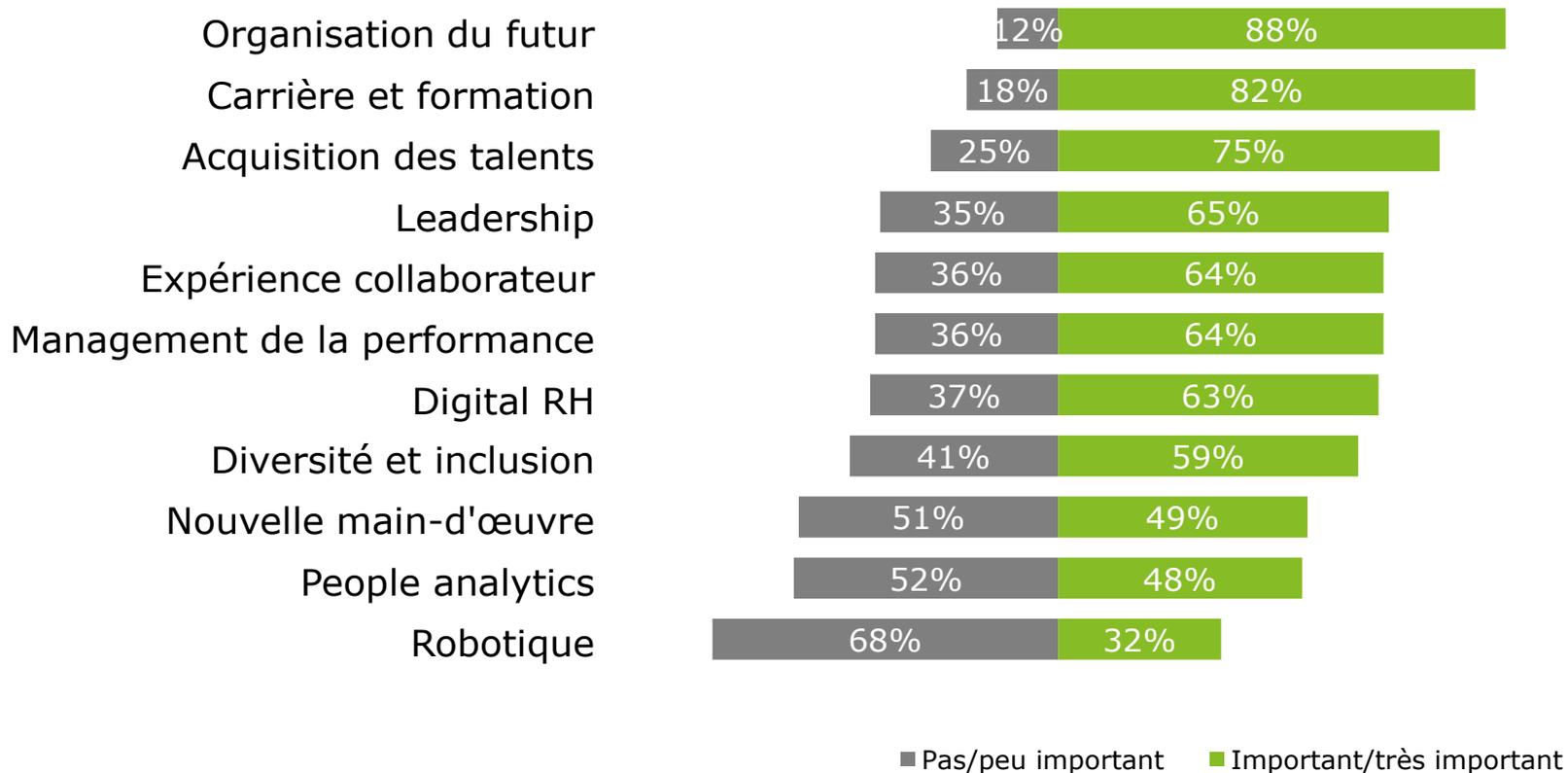
**Diversité et inclusion :**  
Relisez les règles du jeu



**Nouvelle main-d'œuvre :**  
Percez le mystère

# Tendances RH 2017

## Classement par importance



# Organisation du futur : Retournez le sablier

*A mesure que les entreprises se digitalisent, celles-ci passent de la phase de design à la phase de construction active de leur nouvelle organisation*



pensent savoir comment construire l'organisation de demain.



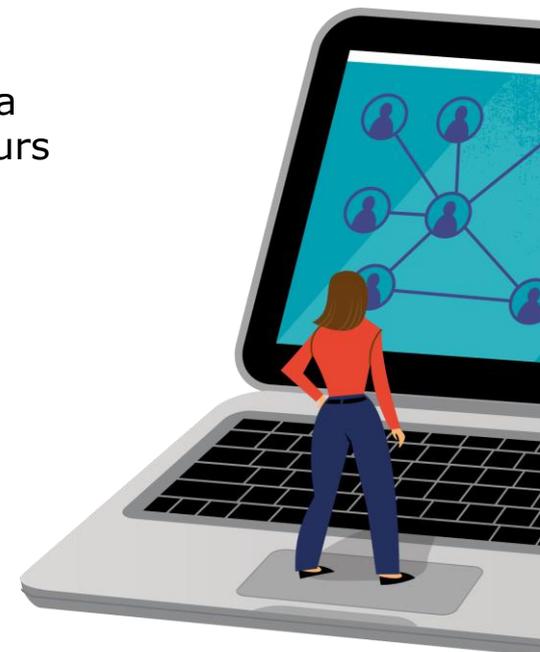
conçoivent actuellement leur organisation de demain.



considèrent que « l'agilité et la collaboration » sont des facteurs critiques, cependant...



ont actuellement une culture et une organisation très agiles.



# Carrière et formation : Devenez meneur de jeu

*L'apprentissage continu est un facteur critique de succès.*



**42%**

Un modèle de développement de carrière ouvert



**77%**

Une consolidation de leurs compétences actuelles



**5  
ans**

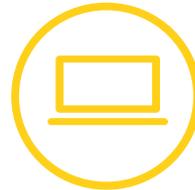
Durée d'une compétence acquise

Les organisations doivent fournir des modules de formations accessibles partout et en continu, notamment à travers diverses plateformes digitales.



# Acquisition des talents : Jouez en ligne

*Sur le marché des talents, la technologie permet à ces derniers de se mouvoir de façon encore plus libre qu'avant.*



L'évolution majeure actuelle dans l'acquisition des talents est l'utilisation de solutions et de services technologiques.



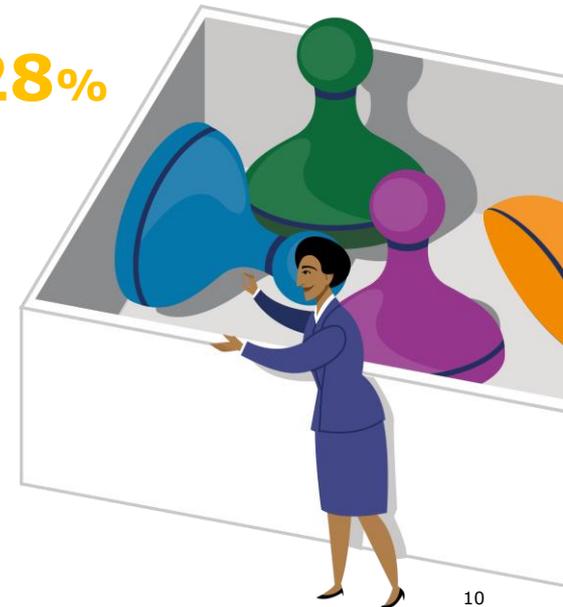
excellent dans l'utilisation des médias sociaux au service du recrutement.



ont une bonne utilisation de l'analytics prédictive pour la détection et le recrutement.



excellent dans l'utilisation des jeux et des simulations pour attirer et tester des candidats potentiels.



# Leadership : Dessinez-moi un leader

Les dirigeants performants d'aujourd'hui ont besoin de compétences et de savoir-faire différents que ceux des générations précédentes.



Les écarts de leadership sont devenus plus importants ; la capacité organisationnelle à gérer la problématique du leadership a **chuté de 18 points.**

Le leadership digital exige des changements dans la manière dont les dirigeants doivent **réfléchir, agir, et réagir.**



**28%**

trouvent les programmes de leadership digitaux très importants mais...



**67%**

... ne les trouvent pas assez développés ou n'en ont pas.



# L'expérience collaborateur : Jouez aux mimes



*Les entreprises s'appuient sur des feedbacks continus et des outils en libre-service afin de concevoir une expérience salarié complète.*



sont excellents dans la conception d'expériences salariés individualisées.



utilisent le « design thinking » dans la conception de l'expérience salarié.



pensent que leur expérience salarié permet d'attirer et retenir les meilleurs talents.



pensent que les objectifs de leurs collaborateurs sont alignés avec ceux de l'entreprise.



# Management de la performance : Piochez une main gagnante

Les entreprises ont radicalement changé leur façon de mesurer, d'évaluer et de reconnaître la performance de leurs employés.



 **50%**

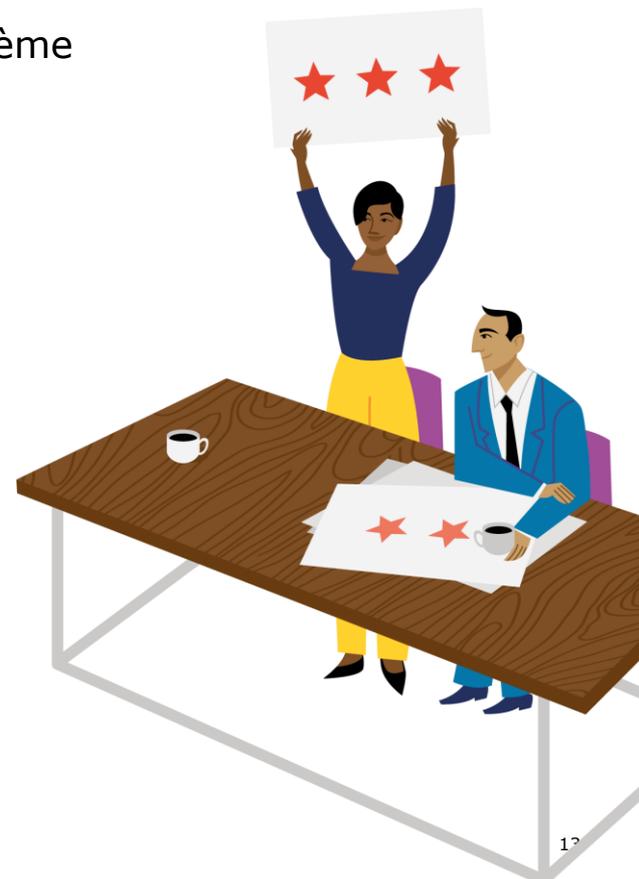
ont prévu de revoir leur système de management de la performance.



Avant, on parlait *des* gens ; aujourd'hui, on parle avec les gens.



La mise en place d'objectifs agiles, de « check-ins » et de « feedbacks » continus est dorénavant une pratique commune ; de nouveaux modèles d'évaluation et de rémunération sont à venir.



# Digital RH : Trouvez la bonne combinaison

Les responsables RH sont incités à aider l'entreprise à « être digitale » et pas seulement à « faire du digital ».



On demande aux RH d'aider à mener la transformation digitale dans 3 domaines :



**La main-d'œuvre digitale**



**Le lieu de travail digital**



**Les RH digitales**



redéfinissent leurs programmes RH pour optimiser le digital et les outils mobiles.



sont efficaces pour utiliser leur plateforme RH pour fournir une expérience salarié digitale différenciante.

# Diversité et inclusion : Relisez les règles du jeu

*Justice, équité et inclusion sont maintenant des problématiques adressées directement par la DG, mais demeurent un point de challenge.*



**71%**

sont persuadés que la diversité et l'inclusion se révèlent être des avantages compétitifs.



**29%**

déclarent que la DG est le sponsor principal du programme lié à la diversité/à l'inclusion.



**Caractéristiques d'un leader inclusif :**  
engagement, courage, connaissance des biais, curiosité, intelligence culturelle, collaboration



# Nouvelle main-d'œuvre : Percez le mystère

*La RH doit implémenter et former à des outils cognitifs, mais aussi repenser les rôles dans un contexte où le travail devient toujours plus automatisé.*



**21%**

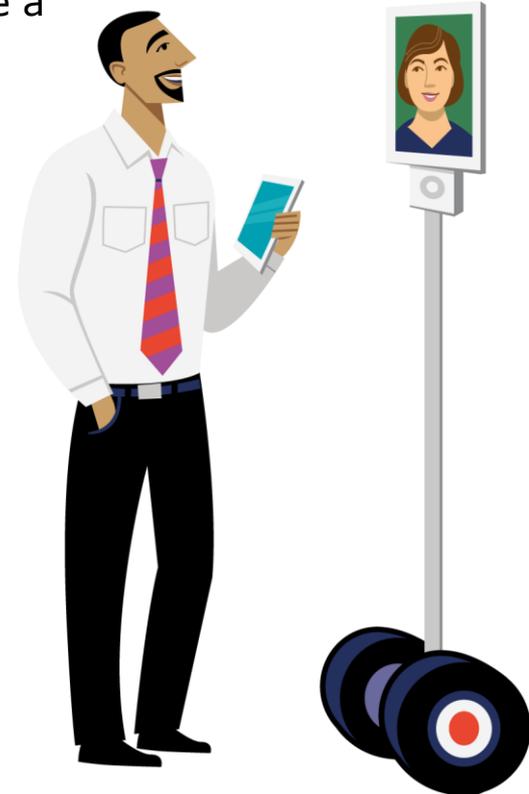
pensent être matures sur la gestion de la main-d'œuvre à la fois interne et externe.

**13%**

pensent être assez matures pour commencer à gérer leurs effectifs à l'aide de robots et d'intelligence artificielle.

**60%**

déclarent qu'ils auront plus recours à des travailleurs externes/une main-d'œuvre externe dans les 3 à 5 prochaines années.



# People analytics : Définissez votre stratégie de jeu



*Les people analytics deviennent une fonction opérationnelle axée sur l'utilisation de données en temps réel pour comprendre la business.*

De nouveaux outils ont vu le jour et les analyses passent d'une approche « push » à une approche « pull ».



se sentent matures sur l'analytics RH.



16%



déclarent avoir des données exploitables.



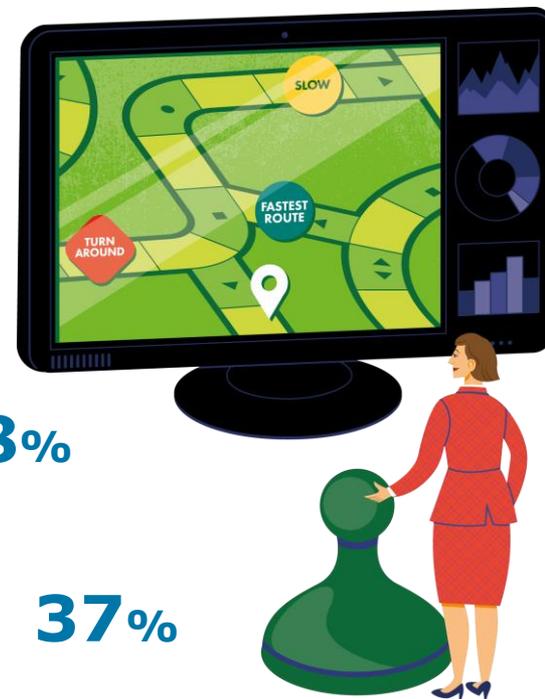
28%



pensent avoir une bonne compréhension des bonnes pratiques en analytics.



37%



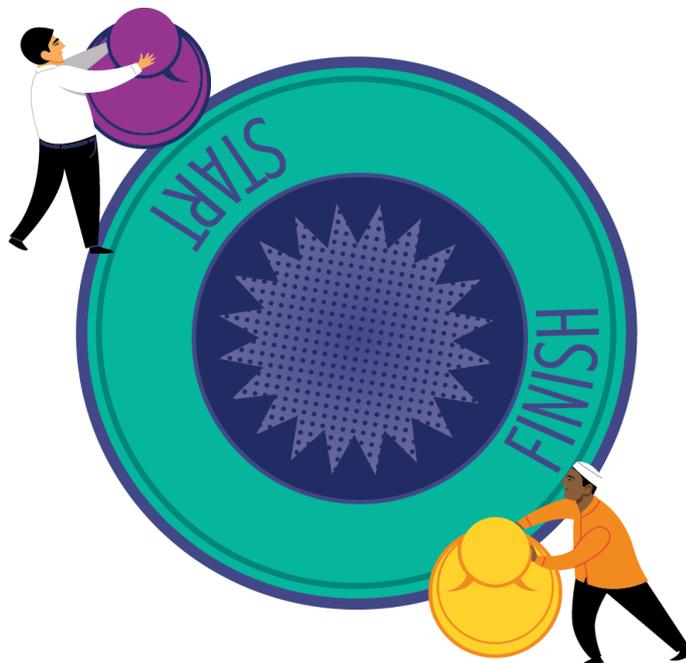
# Tendances RH 2017

## New rules, new game



### Un moment décisif

pour les responsables RH et de business dans la compréhension de l'importance des impacts du changement et de la nécessité de développer de nouvelles règles pour les collaborateurs, le travail et l'entreprise.



### Les nouvelles règles

reflètent les changements de mentalité, de comportements et de démarches nécessaires pour diriger, organiser, motiver, manager et engager les employés du 21<sup>e</sup> siècle.

# Votre contact



## **Philippe Burger, Associé responsable Capital humain chez Deloitte**

Philippe Burger a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Philippe est associé responsable des activités Capital humain et intervient sur les différents domaines RH du cabinet (Organisation & Change, Rétribution globale, Transformation RH).

Philippe accompagne de nombreuses directions générales dans leur programmes de développement ou de transformation de leurs ressources humaines.

Philippe a ainsi conseillé de nombreux groupes internationaux dans les secteurs du luxe, de l'industrie, de la santé, des télécoms et biens de grande consommation sur la définition de leur stratégie, intégrant leurs principaux enjeux, la segmentation de leur marché, l'analyse de leurs concurrents et les prévisions de scénarios relatifs à leur environnement.

Il accompagne régulièrement les comités de direction de ses clients dans la définition et l'articulation des aspects humains de leur plan stratégique.

Email: [phburger@deloitte.fr](mailto:phburger@deloitte.fr)

Tel. + 33 1 40 88 24 60

# New Rules !

 @DeloitteTalent

**Deloitte.**

[www.deloitte.com/hctrends](http://www.deloitte.com/hctrends)

## A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

© 2017 Deloitte Conseil. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited Deloitte Conseil. Une entité du réseau Deloitte

