

A photograph of a modern, open-plan office. Several people are working at long white desks equipped with computers. In the foreground, a man is seated at a desk, looking at a laptop. To his right, a woman is seated at another desk. In the background, a man is standing and talking to a woman. On the right side of the image, a man is sitting on a grey sofa, working on a laptop. The office has large windows, modern furniture, and two large, round, woven pendant lights hanging from the ceiling. A blue geometric pattern is overlaid on the bottom half of the image.

L'évolution du travail

*Les mutations de l'environnement
professionnel mondial*

Table des matières

Résumé 3

Introduction 5

Méthodologie 8

Les facteurs qui
influencent les
tendances mondiales
du travail 10

Les cinq besoins humains
fondamentaux 11

L'enjeu du changement
rapide 12

Les émotions associées à
chaque tendance 14

Les répercussions des
tendances sur les
individus 16

Prévision des tendances . 18

Perspectives divergentes . 19

Différences régionales

Amérique du Nord 21

Europe 22

Amérique latine 23

Asie-Pacifique 24

Analyse détaillée de chaque région

Amérique du Nord 25

Liberté 27

Connaissance 28

Stabilité 29

Autogestion 30

Quête de sens 31

Europe 32

Liberté 34

Connaissance 35

Stabilité 37

Autogestion 38

Quête de sens 39

Amérique latine 40

Liberté 42

Connaissance 43

Stabilité 44

Autogestion 45

Quête de sens 46

Asie-Pacifique 47

Liberté 49

Connaissance 51

Stabilité 53

Autogestion 54

Quête de sens 56

Conclusion 57



Résumé



Le lieu de travail du futur émerge maintenant. Les changements technologiques, culturels et économiques influent sur la façon de travailler à tous les niveaux et dans le monde entier.

Ces changements ont affecté à la fois la façon dont les salariés coopèrent les uns avec les autres et les outils qu'ils utilisent pour travailler. Même si ces bouleversements peuvent varier selon la région géographique, le secteur d'activité ou le poste occupé, il ne fait aucun doute qu'employeurs et salariés doivent s'adapter aussi rapidement que les changements se produisent.

Pour comprendre les répercussions de ces tendances sur l'environnement professionnel, ADP Research Institute® (ADP RI) a réalisé une étude qualitative et quantitative inédite auprès d'employeurs et de salariés dans quatre grandes régions : l'Amérique du Nord, l'Europe, l'Amérique latine et l'Asie-Pacifique. Cette étude a non seulement permis de comprendre les tendances émergentes sur le lieu de travail, mais aussi les besoins des collaborateurs. Cette approche offre une visibilité à plus long terme qu'une simple analyse des tendances qui se dessinent aujourd'hui, et permet également d'anticiper et de relever les nouveaux défis professionnels mondiaux.

- Cette étude, qui s'est principalement intéressée aux cols blancs, révèle que les salariés du monde entier voient de manière assez positive la plupart des tendances de l'environnement professionnel, comprenant celles qui émergent aujourd'hui et celles qui devraient se manifester à l'avenir. Dans la région Asie-Pacifique par exemple, où la population est plus jeune et la création d'emploi rapide, les collaborateurs sont tout à fait prêts à accepter les innovations. Cela est particulièrement vrai pour les tendances qui impliquent plus de liberté, notamment la possibilité pour les collaborateurs de définir leurs propres horaires de travail. En Amérique latine, les collaborateurs sont également disposés à s'adapter aux futures tendances, mais les revers économiques et la faiblesse de la croissance ont

empêché la plupart d'entre eux d'adopter les tendances actuelles au même rythme qu'ailleurs.

- Même si la plupart des salariés interrogés sont optimistes pour l'avenir, certaines tendances sont perçues de manière négative, en particulier lorsqu'elles sont susceptibles de menacer la stabilité individuelle, comme c'est le cas de l'automatisation de certaines tâches.
- De toutes les organisations ayant participé à l'étude, les plus à même de s'adapter à des tendances spécifiques au travail sont les multinationales, les entreprises en activité depuis moins de 20 ans et les entreprises de la région Asie-Pacifique.
- Concernant les facteurs qui, d'après les collaborateurs, auront les plus fortes répercussions sur l'environnement professionnel, la plupart des personnes interrogées estiment que l'évolution rapide de la technologie ainsi que la mondialisation les affecteront le plus.
- L'étude a révélé que les employeurs mènent une réflexion à plus long terme, une dynamique que nous approfondirons dans ce document, tandis que les collaborateurs ont tendance à réfléchir davantage à court terme.

Ce livre blanc vise principalement à comprendre les différentes perspectives quant aux tendances professionnelles et l'impact que ces dernières ont sur la population active, de la Génération Y en Europe aux cadres supérieurs en Amérique du Nord. En outre, en comprenant les points de vue des collaborateurs, les chefs d'entreprise et les services des Ressources Humaines (RH) peuvent être mieux armés pour rester à la pointe des tendances de l'environnement professionnel.



Introduction



Les changements technologiques et culturels ont toujours fait progresser le milieu du travail. À présent, une transformation mondiale encore plus rapide est en marche.

L'ampleur de ce changement dans la façon de travailler varie selon la région, le poste occupé et le secteur d'activité. Cependant, la réaction en chaîne du développement rapide des technologies et les mutations majeures telles que la mondialisation de la concurrence, de la communication d'entreprise et de la mobilité des talents ont un impact significatif sur la façon de vivre et de travailler dans le monde entier. La technologie notamment, qui est peut-être le plus grand facteur de changement de notre civilisation, a introduit une nouvelle flexibilité pour les employeurs comme pour les salariés, permettant aux collaborateurs à certains postes d'avoir un plus grand sentiment de liberté, aux employeurs d'atteindre un meilleur rendement et aux deux d'avoir un niveau de connectivité plus élevé sans les contraintes spatio-temporelles traditionnelles.

Les environnements professionnels actuels sont en contradiction totale avec l'époque où le travail rimait avec des horaires fixes et un lieu fixe. Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs exercent plus de contrôle et d'autonomie sur leurs conditions de travail, et disposent d'une plus grande liberté pour décider comment, quand et où ils travaillent. Les autres grands changements portent notamment sur l'automatisation de plus en plus généralisée de certaines tâches, la recherche à la fois locale et mondiale des talents et la tendance des plans de carrière individuels à ne plus être linéaires. De plus, la population salariée d'aujourd'hui est de plus en plus guidée par la quête de sens ou la volonté d'accomplir un travail gratifiant, et non plus seulement par un salaire et des avantages.

Ce ne sont là que quelques-unes des façons dont évolue l'environnement professionnel aujourd'hui. Et ces changements offrent un angle d'approche utile pour mettre en lumière bon nombre des aspects du futur. Comment ces tendances continueront-elles d'évoluer dans le temps ? Qui affecteront-elles le plus ? Où sont-elles les plus susceptibles de se manifester ?

Pour répondre à ces questions et anticiper de façon précise le monde du travail de demain, les besoins des collaborateurs doivent être pris en considération. Bien que ces besoins soient susceptibles de varier selon les facteurs environnementaux, le secteur d'activité ou l'accès aux outils tels que les ordinateurs, ils ont tendance à persister dans le temps et à s'exprimer chez la plupart des salariés, indépendamment du poste ou du lieu. Par exemple, le terme « sécurité de l'emploi » désignait autrefois un salaire régulier et des avantages intéressants, tout en restant dévoué à la même entreprise pendant au moins 20 ans, dans l'attente d'une belle fête de départ en retraite et d'une pension confortable. Avec les changements qui s'opèrent aujourd'hui à la fois dans l'environnement professionnel et dans la mentalité des collaborateurs, la notion de sécurité est désormais rattachée à la solidité du réseau professionnel des individus et à leur capacité à exploiter ce réseau pour trouver un nouvel emploi et bâtir une carrière longue et diversifiée.

Les changements technologiques et culturels ont toujours fait progresser l'environnement professionnel. À présent, une transformation mondiale encore plus rapide est en marche.

Face à l'évolution des besoins des collaborateurs, les **employeurs** doivent s'adapter.

Tandis que les services informatiques ont déjà trouvé de nouvelles façons de répondre aux nouveaux besoins des collaborateurs et à un environnement professionnel mondial en pleine mutation, les services RH ont encore un certain retard à rattraper, et même s'ils ont adopté la recherche des talents à l'échelle mondiale, ils maîtrisent encore mal le recrutement des nouveaux salariés étrangers. En outre, en offrant plus de flexibilité à leurs collaborateurs et prestataires, en leur permettant notamment de travailler depuis leur domicile ou à distance, les services RH n'ont pas su suivre le rythme de la mise en œuvre des nouveaux programmes et services afin de garantir une connexion facile et transparente entre les équipes.

ADP Research Institute® a réalisé cette étude dans le but d'aider les services RH et les employeurs à comprendre les tendances de l'environnement professionnel et ainsi à attirer, développer et retenir les talents. Enfin, une vision axée sur les besoins offre une base plus stable pour tracer la voie vers l'avenir. Il est crucial d'éclairer cette voie pour permettre aux entreprises et aux individus d'innover et d'élaborer des stratégies, puis de maximiser les bénéfices du futur au profit des collaborateurs que ces changements affectent. Ce Livre Blanc (1) aborde la question des perspectives de l'environnement professionnel et (2) illustre la façon dont les organisations peuvent en tirer profit en prenant les bonnes décisions pour répondre aux besoins des collaborateurs aujourd'hui, tout en anticipant les tendances de demain.





Méthodologie



ADP Research Institute® a mené une étude qualitative et quantitative inédite auprès d'employeurs et de salariés du monde entier.

Tout au long de cette étude, l'accent a été mis sur l'intégration de diverses perspectives pour offrir une vision complète de la façon dont l'environnement professionnel mondial change et continuera à évoluer dans le futur. L'étude s'est intéressée notamment aux principaux publics clés suivants :

- Des individus habitant et travaillant dans l'une des quatre grandes régions développées du monde (en particulier les marchés émergents en Amérique latine et en Asie-Pacifique) pour comprendre comment les différentes régions perçoivent et/ou amorcent la transition vers le changement.
- Des employeurs et des salariés ont été interrogés pour étudier le degré de divergence entre les points de vue des deux groupes.
- Une coupe transversale de groupes d'âge, composée d'individus de la Génération Y (définis dans cette étude comme les 18-34 ans travaillant depuis moins de cinq ans et occupant des postes juniors ou intermédiaires), de collaborateurs expérimentés (âgés de 30 ans et plus, disposant d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans et occupant des postes juniors ou intermédiaires) et de cadres supérieurs (occupant des fonctions supérieures, peu importe le nombre d'années d'expérience) pour comprendre les différentes manières dont les besoins humains se manifestent en fonction du poste ou de l'ancienneté.
- Des salariés de petites et moyennes entreprises (de 250 à 1 000 salariés) et de grandes entreprises (1 000 salariés et plus) pour étudier l'impact de la taille de l'entreprise sur l'évolution des tendances.
- Des cols blancs et autres catégories de salariés pour étudier la manière dont les tendances et les besoins individuels diffèrent en fonction du type de travail. [Remarque : pour cette étude, 90 % des personnes interrogées étaient des cols blancs et 10 % occupaient d'autres types de postes. Cet échantillon nous a fourni une base claire à partir de laquelle nous avons pu tirer nos principales observations.]

Lors de la phase initiale, l'étude a porté sur un examen approfondi des

recherches existantes sur l'avenir du travail, ainsi que sur des discussions qualitatives interactives avec des employeurs et des salariés du monde entier. Cela a permis de former la base pour comprendre l'ensemble des tendances de l'environnement professionnel déjà existantes ou commençant à se dessiner et de fournir un premier aperçu des besoins humains les plus profonds qui motivent la plupart de ces tendances.

Pour approfondir ces premiers éléments de compréhension, une étude quantitative à grande échelle a été lancée pour déterminer dans quelle mesure certaines tendances se produisent aujourd'hui ou devraient se produire dans le futur, quelles répercussions auront ces tendances sur les individus et quel est le lien entre chaque tendance et les besoins humains les plus profonds au sein de chaque public.

Ce qui suit reflète les spécificités de l'étude pour le travail quantitatif :

- Une enquête en ligne d'une durée de 15 minutes a été réalisée du 16 avril au 5 mai 2015 : ADP n'était pas identifié comme le commanditaire de l'étude.
- L'échantillon a représenté n = 2 403 entretiens dans quatre régions (Amérique du Nord, Europe, Amérique latine et Asie-Pacifique).
- L'étude a été traduite dans la langue de chaque pays.
- Le profil des personnes interrogées comprenait des hommes et des femmes âgés de 18 ans et plus et occupant un emploi à temps complet ou à temps partiel dans une entreprise d'au moins 250 salariés.
- L'étude s'est notamment intéressée aux pays suivants : les États-Unis, le Canada, le Mexique, le Brésil, le Chili, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Australie, la Chine, l'Inde et Singapour.

Les facteurs qui influencent les tendances mondiales du travail

Cette étude a examiné dix-neuf tendances qui commencent à transformer l'environnement professionnel mondial (voir tableau 1 ci-dessous) et qui peuvent être classées selon cinq besoins majeurs concernant les collaborateurs du monde entier d'une façon ou d'une autre.

Tableau 1 : les tendances de l'environnement professionnel reflètent les besoins de la population salariée

Chacune de ces dix-neuf tendances de l'environnement professionnel reflète un besoin humain fondamental, qui apparaît dans tous les profils démographiques des collaborateurs interrogés. Ces cinq besoins fondamentaux sont **la liberté, la connaissance, la stabilité, l'autogestion et la quête de sens**.

Les collaborateurs seront capables de travailler depuis n'importe quelle partie du monde.	Les individus choisiront de consacrer leur temps à travailler sur des sujets qui les intéressent ou qui ont un impact plus large sur la société.	Les services et la hiérarchie n'existeront plus.	Les collaborateurs travailleront là où leurs compétences seront nécessaires au lieu de rester fidèles à une entreprise.	Le besoin des collaborateurs de constamment changer de poste impliquera la nécessité d'acquérir rapidement de nouvelles compétences.	La technologie permettra des relations personnelles plus riches à travers le temps et l'espace.	Il n'existera plus d'âge standard de départ en retraite et les individus partiront en retraite par choix personnel.
Les salariés accompliront l'ensemble de leur travail à partir d'un appareil mobile.	Les collaborateurs compteront principalement sur leurs propres ressources et/ou les informations sur Internet pour régler les problèmes et accomplir leur travail.	Les entreprises rechercheront les meilleurs talents au niveau mondial.	Les organisations prendront davantage de risques afin de suivre le rythme du changement.	Les organisations utiliseront la technologie pour mesurer et agir sur le bien-être des collaborateurs.	Les médias sociaux deviendront la plateforme de collaboration professionnelle.	
Les collaborateurs définiront leurs propres horaires de travail, en se basant sur ce qui est pratique et efficace pour eux.	Les collaborateurs seront payés en temps réel par rapport à leur contribution professionnelle (atteindre une étape d'un projet, etc.).	Les entreprises embaucheront exclusivement des travailleurs contractuels au cas par cas (peu ou pas de salariés permanents à temps plein).	Les individus utiliseront la technologie pour apprendre tout ce qu'ils veulent, quand ils veulent et où ils veulent.	La technologie (à l'instar de capteurs en temps réel) permettra aux organisations d'ajuster de façon proactive les performances des individus et des équipes.	L'automatisation, les machines intelligentes et l'intelligence artificielle remplaceront les humains pour les tâches répétitives.	

Les cinq besoins humains fondamentaux



LIBERTÉ

Les individus veulent être libres pour profiter de la vie. Ils veulent avoir le contrôle et la flexibilité nécessaires pour pouvoir accomplir leur travail quand, où et comme ils le souhaitent. Ce désir se traduit par la liberté de choix que les collaborateurs demandent et dont ils bénéficient pour pouvoir définir leurs propres horaires de travail et travailler depuis leur domicile, une autre ville, une autre région, un autre pays que celui où se trouve leur employeur. Cette liberté de choix a largement été accordée aux collaborateurs lorsque cela était possible grâce à la possibilité de travailler depuis un appareil mobile ou un ordinateur portable.



CONNAISSANCE

Les individus veulent pouvoir accéder aux ressources, outils et informations nécessaires à la réalisation de leur travail. Et ils veulent avoir du temps pour acquérir de nouvelles compétences tout en accomplissant leur travail. Alors que la technologie permet aux collaborateurs d'accomplir une grande partie de leur travail en moins ou autant de temps qu'avant, les employeurs attendent désormais d'eux qu'ils travaillent plus vite qu'avant. Les progrès technologiques et les ressources mondiales permettent aux salariés d'exploiter rapidement ces dernières pour acquérir de nouvelles connaissances, résoudre des problèmes et faire évoluer leur travail. Cet apprentissage à la demande aide les collaborateurs à développer de nouvelles compétences rapidement afin de pouvoir répondre aux besoins de polyvalence de leur employeur.



STABILITÉ

L'augmentation du niveau d'interconnexion technologique permet aux entreprises d'élargir leur champ de recherche à l'échelle mondiale à la fois pour les salariés et les travailleurs contractuels. Pour les collaborateurs, cela pourrait également être considéré comme une sécurité, dans le sens où leurs compétences peuvent séduire des multinationales qui offrent un volume de travail potentiellement plus important que les emplois disponibles dans la zone géographique dans laquelle ils vivent. Face à une définition du « plan de carrière » qui s'assouplit et à une activité de recherche des talents à l'échelle mondiale qui s'intensifie, les individus se rendront compte qu'ils ont à leur portée un éventail de possibilités bien plus large.



AUTOGESTION

La technologie confèrera plus d'indépendance aux collaborateurs dans la gestion de leur productivité et de leurs performances, tout en leur permettant de recevoir des retours d'informations et de la reconnaissance en temps réel. Cela supprimera les obstacles à la collaboration et aidera à redéfinir les relations entre les collaborateurs et leurs supérieurs. Les progrès récents dans les domaines de l'automatisation, des machines intelligentes et de l'intelligence artificielle commencent à remplacer les humains pour les tâches répétitives. Dans le futur en revanche, la productivité des individus sera améliorée grâce à une collaboration efficace avec ces machines intelligentes. Avec une technologie en place pour aider à diriger et à conserver les individus et les équipes, un environnement professionnel sans services ni hiérarchie n'est peut-être pas une idée fantaisiste. Dans ce type d'environnement du futur, les individus seront libres et pourront se concentrer davantage sur leur travail au lieu de gérer les autres ou de chercher à satisfaire leur hiérarchie.



QUÊTE DE SENS

Aujourd'hui, les collaborateurs sont de plus en plus motivés à travailler pour autre chose qu'un simple salaire. Ces derniers se tournent en grande partie vers des projets qui sont significatifs à leurs yeux, qui ont un impact positif sur la société et qui participent au bien-être des individus. Alors que les progrès technologiques ont permis à certains collaborateurs de choisir quand, où et comment accomplir leur travail, ces transformations ont également aidé certains à choisir un emploi qui répond à bien plus qu'à de simples besoins financiers. Les organisations et les services RH qui reconnaissent ce besoin impliquent désormais leurs collaborateurs de façon plus personnelle dans la mission de l'organisation. En obtenant la reconnaissance que chaque salarié apporte une contribution significative à la réussite de l'entreprise, les collaborateurs ont le sentiment que leur travail a du sens.

Non seulement les collaborateurs souhaitent travailler pour des organisations qui définissent leurs objectifs en adéquation avec les principes qui apportent un objectif et un sens plus profond à leur vie, mais ils attendent également de leurs employeurs qu'ils démontrent leur attachement à l'égard des personnes qui travaillent pour eux. Les organisations telles que Google ont expérimenté cette idée en allouant 20% du temps de travail de chaque collaborateur à une activité pour laquelle celui-ci se passionne¹. Ce n'est là qu'un exemple de la façon dont une organisation peut prouver qu'elle s'intéresse à ses salariés, ce qui peut motiver et impliquer davantage les individus vis-à-vis de leur travail.

¹ <http://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4>, avril 2015.

L'enjeu du changement rapide

L'environnement professionnel change à vive allure. Beaucoup s'accordent à dire que ces changements sont dictés par la Génération Y, qui a récemment atteint l'âge adulte et qui influence chacune des facettes de la culture du travail en exigeant une plus grande liberté dans le choix de ses horaires et de son lieu de travail, en encourageant davantage de collaboration sur un même pied d'égalité et en favorisant l'innovation. Cela est particulièrement le cas dans des régions comme l'Asie-Pacifique où la population active est plus jeune et où les collaborateurs sont ouverts au changement.

Mais les changements rapides comportent des difficultés. L'intelligence artificielle et les machines intelligentes remplacent, par exemple, les individus pour les tâches répétitives. Les entreprises commencent également à tirer profit des nouvelles technologies pour accroître le travail des individus dont les postes exigent des compétences plus pointues. L'automatisation pourrait menacer environ 50 % de la population active, notamment dans les emplois administratifs et productifs². Ce problème se pose particulièrement en Asie, où l'amélioration du niveau de vie passe par la création d'emplois. Dans la mesure où l'automatisation limite ce processus ou restreint des salaires qui garantissent une plus grande prospérité, cela peut être perçu comme un risque pour la région.

L'automatisation présente l'avantage de libérer un peu plus les individus pour leur permettre de se consacrer à des projets créatifs et intéressants³. Et, grâce à des plateformes sociales telles que Google Hangouts et LinkedIn et à des logiciels internes tels que SocialBlue d'IBM (connu auparavant sous le nom de Beehive), les nouvelles technologies facilitent la connexion et la collaboration entre les individus à travers le monde entier. Les individus travaillent de plus en plus depuis leur domicile ou dans des espaces de travail collaboratif, définissant des horaires qui s'articulent autour de leur agenda, contrairement au traditionnel cadre neuf heures/dix-sept heures. Et les employeurs commencent à insuffler un sens dans la vie quotidienne au travail. General Motors, par exemple, a créé pour ses collaborateurs un programme de « pleine conscience » destiné à favoriser l'énergie positive et à réduire le stress sur le lieu de travail⁴.

D'après l'étude, toutes ces transformations de l'environnement professionnel peuvent être regroupées dans trois grandes catégories, qui continueront de connaître d'importantes périodes de changements dans les dix prochaines années et au-delà :

- 1 TECHNOLOGIE**
- 2 MONDIALISATION**
- 3 STRUCTURE DU TRAVAIL**

² CNN Money, Smarter robots put 50% of jobs at risk, novembre 2015.

³ Fortune, 3 Workplace Trends for 2015 and Beyond, décembre 2014.

⁴ Alternet, How the Mindfulness Movement Went Mainstream — And the Backlash That Came With It, janvier 2015.

Globalement, la plupart des nouvelles tendances du milieu du travail sont perçues de manière positive avec plus de 50 % de sentiments positifs en plus pour chaque tendance (voir tableau 2).

Cela est particulièrement vrai pour les tendances qui créent plus de flexibilité pour les collaborateurs, notamment la possibilité d'acquérir des connaissances à la demande, de travailler sur des projets qui sont significatifs à leurs yeux ou qui ont un impact sur la société, et d'offrir un plus grand choix quant aux horaires et au lieu de travail. Les tendances ayant enregistré les taux les plus faibles d'émotions positives sont celles qui pourraient affecter la sécurité de l'emploi, telles que le remplacement des personnes par l'automatisation et les machines intelligentes ou le recrutement par les entreprises de salariés sous contrat au cas par cas.

Néanmoins, ces sentiments diffèrent selon les régions et entre les employeurs et les salariés. Du point de vue régional, l'Europe reste la plus prudente concernant bon nombre de ces changements, tandis que l'Amérique latine et l'Asie-Pacifique accueillent avec optimisme les mutations de l'environnement professionnel. Outre les sentiments culturels, certaines régions telles que l'Amérique du Nord sont mieux armées pour accueillir l'avenir qu'une région comme l'Amérique latine, qui, même si elle se montre enthousiaste, subit également des transformations politiques et économiques susceptibles d'entraver sa croissance rapide.

Avec autant de changements qui affectent l'environnement professionnel en même temps, les difficultés se multiplient obligatoirement. Les employeurs et les salariés du monde entier partagent plusieurs préoccupations :

- Comment veiller à l'actualisation permanente des systèmes, programmes et outils dans un monde où la technologie évolue si vite ?
- Comment améliorer le partage des connaissances dans un marché du travail de plus en plus mondial et capable d'évoluer et de changer si souvent ?
- À quoi ressemble un plan de carrière personnel lorsqu'il est plus ou moins écrit que les individus changeront de poste plusieurs fois au cours de leur vie ?

- La technologie et les machines intelligentes présupposent que chaque individu sera capable d'accomplir plus de travail en moins de temps. Comment s'assurer que les salariés ne seront pas surchargés de travail ?
- Comment créer un véritable esprit d'« équipe » lorsque la plupart des individus travaillent à distance selon leurs propres horaires de travail ?

Cependant, d'après l'étude, les employeurs et les salariés ont des sentiments mitigés quant à la plupart des tendances qui sont en jeu. Dans l'ensemble, les collaborateurs ont tendance à avoir une vision à court terme, tandis que les employeurs ont une vision à long terme. Ainsi, les collaborateurs se concentrent davantage sur les questions du quotidien, ce qui a des répercussions sur la façon dont les managers gèrent leurs équipes.

Dans un domaine où les employeurs et les salariés affichent des sensibilités différentes, les collaborateurs considèrent que les tendances qui consistent à rechercher les meilleurs talents à l'échelle internationale, à changer constamment de poste et à utiliser la technologie pour apprendre tout ce qu'ils veulent sont toutes concrètes aujourd'hui. D'après l'étude, les employeurs sont pour leur part enclins à penser que ces tendances, notamment la disparition des services et des hiérarchies, se profileront dans un avenir plus lointain. Il ne s'agit pas là des seules différences. Alors que les collaborateurs ont tendance à porter un regard plus négatif sur la menace que peuvent représenter l'automatisation, le travail contractuel et l'absence de sécurité financière pour leur retraite, les employeurs perçoivent ces tendances de façon plus favorable. Cela s'explique sans doute par le fait que ces tendances permettront de travailler de façon plus efficace et optimale. Mais cela risque également de donner l'impression aux collaborateurs que la fidélité qu'ils démontrent à leurs employeurs n'est pas réciprocité.

Tableau 2 : émotions associées à chaque tendance

Niveau d'émotions
positives et d'émotions
négatives associées à
chaque tendance





Des tendances existent, qui pourraient révolutionner non seulement les réalités du travail au niveau individuel (voir tableau 3), mais aussi l'environnement professionnel dans son ensemble.

Les participants à l'étude considèrent que la tendance ayant le plus d'impact à l'échelle mondiale est la capacité à utiliser la technologie tout le temps, partout. Bien que la technologie joue un rôle important dans les activités professionnelles de la plupart des individus au niveau mondial, la capacité à utiliser la technologie pour apprendre à la demande aidera les individus à obtenir les informations dont ils ont besoin au moment précis où ils en ont besoin sans dépendre d'un paradigme de formation centré sur l'humain. Un changement tel que celui-ci aura des répercussions sur la plupart des services RH axés sur les individus, puisqu'ils s'éloignent de la formation humaine au profit de l'intégration d'une technologie d'apprentissage à la demande dans leurs propositions d'avantages sociaux.

Une autre tendance est perçue comme ayant une forte incidence personnelle : le besoin constant de changer de poste. Face au besoin de stabilité, le changement constant de poste représenterait une évolution importante par rapport à la façon dont travaillent la plupart des individus aujourd'hui et à la façon dont ils travaillaient autrefois, lorsque les rôles restaient les mêmes d'un projet à l'autre.

Enfin, les personnes interrogées estiment que le fait de pouvoir travailler depuis n'importe quelle partie du monde peut avoir d'importantes répercussions sur la vie des individus. Alors que cette tendance se manifeste déjà aujourd'hui, le fait de pouvoir travailler de n'importe quel endroit transformera certainement la façon dont les gens interagissent, communiquent et collaborent pour accomplir leur travail. Cela change également la façon de gérer les collaborateurs.

Il faut ajouter à cela la tendance à utiliser les médias sociaux comme plateforme de collaboration professionnelle, dont l'incidence est considérée comme étant plus faible. L'utilisation des médias sociaux est répandue dans le monde entier ; cependant, les individus ne savent pas quelle utilité cela pourrait avoir dans le domaine professionnel. Même si les plateformes de médias sociaux ont évolué pour s'ouvrir davantage à l'environnement

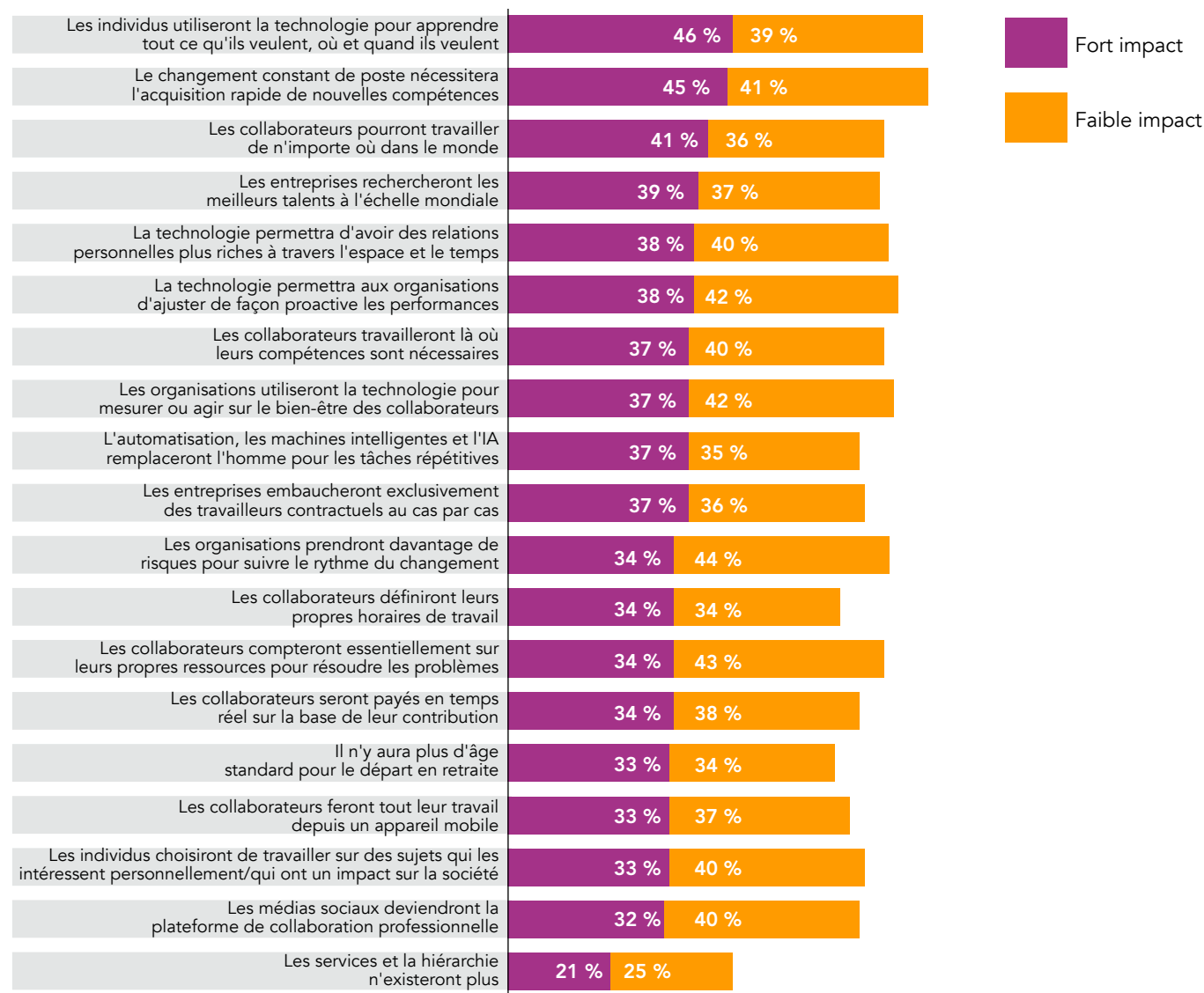
professionnel, les entreprises s'efforcent de développer une stratégie interne de médias sociaux professionnels.

Les employeurs comme les salariés ont également tendance à penser que la suppression des services et d'une structure hiérarchique aura une incidence limitée sur leur travail, peut-être parce qu'ils ne croient pas que cette tendance se concrétisera. Des signes indiquent que l'organisation hiérarchique des entreprises peut disparaître, en grande partie à cause de la technologie qui connecte les individus à tous les niveaux de l'organisation et des informations de plus en plus partagées auprès d'un public plus large et plus jeune. Dans la région Asie-Pacifique en revanche, une dissolution de la structure hiérarchique peut ne pas être adoptée aussi vite en raison des normes sociales et culturelles. Les pays comme l'Inde et la Chine respectent la hiérarchie et la bureaucratie qui en résulte, aussi une dissolution de ces normes prendra du temps⁵.

D'après les résultats de l'étude, les personnes interrogées considèrent que deux autres tendances auraient peu de répercussions sur elles. L'une de ces tendances consiste à permettre aux collaborateurs de travailler sur des projets qui ont du sens à leurs yeux. De nombreuses entreprises continuent à se concentrer sur le résultat et doivent encore satisfaire le besoin qu'ont les collaborateurs d'accomplir un travail pour lequel ils se passionnent. L'autre tendance consiste à permettre aux collaborateurs de travailler depuis un appareil mobile. Les personnes interrogées, notamment en Amérique du Nord et en Europe, croient que cette tendance aura peu de répercussions sur leur travail, car elles estiment que cela se réalisera dans un avenir plus lointain si ce n'est pas du tout. Au contraire, les économies émergentes en Asie-Pacifique et en Amérique latine présentent des taux de pénétration plus élevés pour les appareils mobiles que pour Internet et les personnes interrogées concernées estiment donc que cette tendance aura un grand impact sur elles.

Tableau 3 : répercussions des tendances sur les individus

Niveau attendu de répercussions de chaque tendance sur les individus



Les personnes interrogées dans le cadre de notre étude ont des perceptions variables quant au moment où ces tendances se concrétiseront sur le lieu de travail (voir tableau 4).

La plupart des tendances qui, d'après les salariés, se manifestent déjà, en particulier en Amérique du Nord, en Europe et en Amérique latine, sont soit liées à la technologie soit à composante technologique. Les tendances du milieu du travail que l'on peut déjà observer concernent notamment l'utilisation de la technologie pour permettre aux individus d'apprendre tout ce qu'ils veulent, quand ils veulent et où ils veulent, l'utilisation de la technologie qui renforce les liens spatio-temporels, la capacité le temps et l'espace, la capacité de rechercher des talents au niveau mondial et le besoin d'acquérir de nouvelles compétences rapidement.

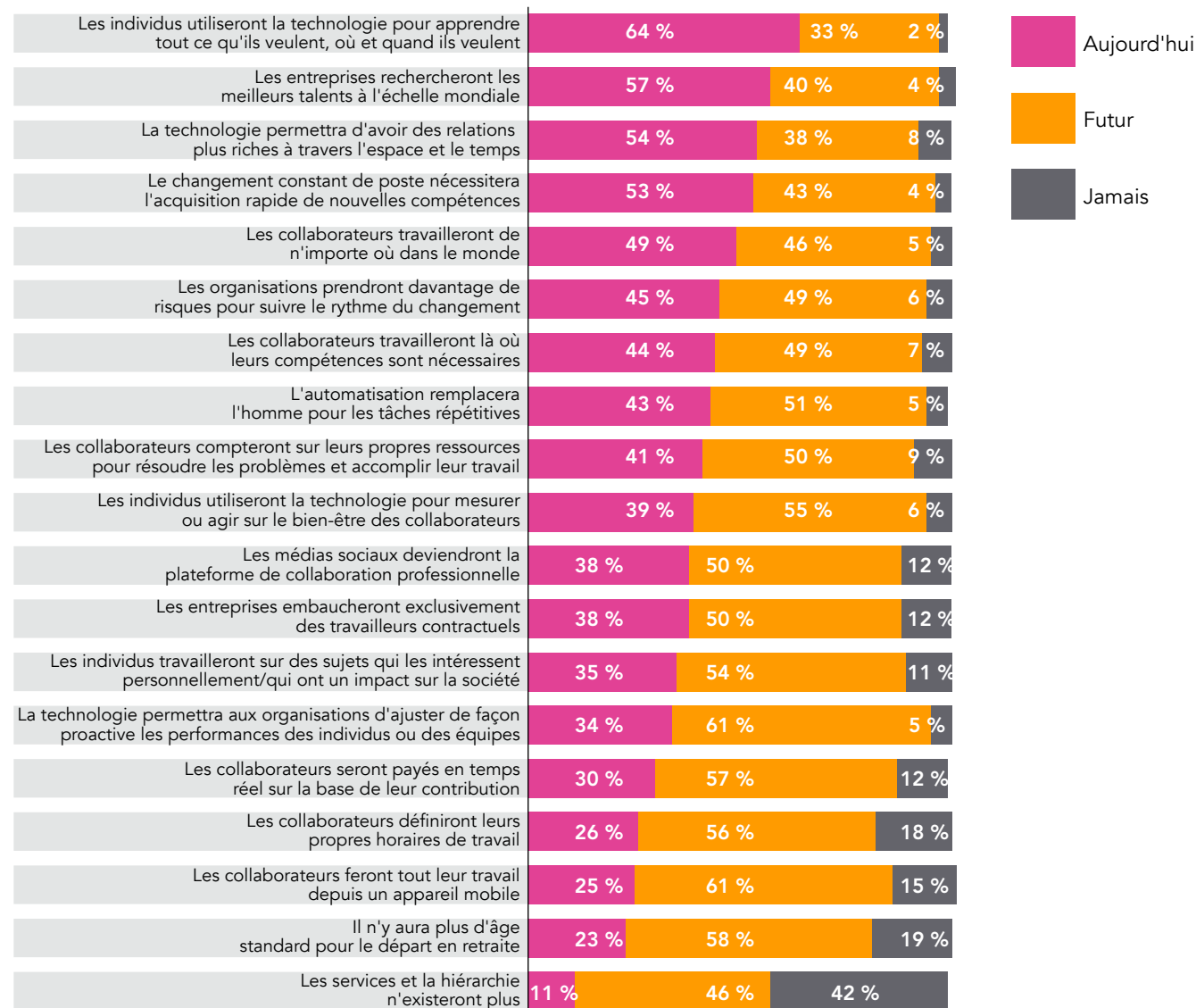
Les tendances qui devraient se concrétiser rapidement sont également axées autour de la technologie. Cela implique une plus grande prise de risques de la part des organisations pour avancer à la même vitesse que le changement, l'utilisation de la technologie pour mesurer et agir sur le bien-être des collaborateurs en ajustant de manière proactive les performances ainsi qu'un recours accru aux ressources personnelles pour régler les problèmes.

Ensuite, il y a des tendances qui, d'après les personnes interrogées et notamment les employeurs, devraient se concrétiser dans un avenir un peu plus lointain. Tel est le cas, en effet, des tendances qui mettent en avant la liberté et la flexibilité pour permettre aux salariés d'accomplir leur travail de la façon qui leur convient le mieux. Parmi ces tendances figurent la possibilité pour les individus de définir leurs propres horaires de travail, la suppression de l'âge standard de départ en retraite et la capacité de travailler sur des sujets qui présentent un intérêt personnel. Chacune de ces tendances potentielles affaiblit en grande partie le principe actuel selon lequel le travail ne représente qu'un effort motivé par l'argent. Parmi les autres tendances dominantes qui devraient se concrétiser dans le futur figurent la capacité des individus d'accomplir la plus grande partie de leur travail depuis un appareil mobile, l'utilisation des médias sociaux comme un outil de collaboration en ligne et le recrutement exclusif par les entreprises de travailleurs contractuels.

Certaines organisations sont plus susceptibles que d'autres d'accueillir ces types de changements. Par pure nécessité, les sociétés multinationales devront se maintenir au courant des changements technologiques ainsi que de toutes les évolutions susceptibles d'influer sur leurs activités au niveau mondial ou sur le recrutement et la gestion de talents internationaux. Les entreprises qui sont en activité depuis moins de vingt ans pourront s'adapter plus facilement aux mutations du travail grâce aux systèmes plus récents et à leurs processus et procédures moins rigides. Dans la région Asie-Pacifique, de nombreuses organisations sont en position de tirer profit de multiples tendances émergentes du monde du travail, car elles disposent d'un effectif plus jeune davantage prêt à s'adapter rapidement aux nouvelles façons de travailler. La compréhension approfondie des subtilités régionales fera la lumière sur le rôle que les entreprises et les services RH peuvent jouer en aidant à prendre en compte l'évolution constante du travail.



Tableau 4 : prévision des tendances



Perspectives divergentes

Employeurs vs Salariés

Une dynamique importante dans les tendances d'évolution du monde du travail repose sur la relation entre les employeurs et les collaborateurs, depuis un point de vue à la fois rationnel et émotionnel. Une forte mentalité « eux contre nous » persiste entre ces deux groupes. En général, les salariés ne pensent pas que les employeurs répondront à l'évolution de leurs besoins au travail.

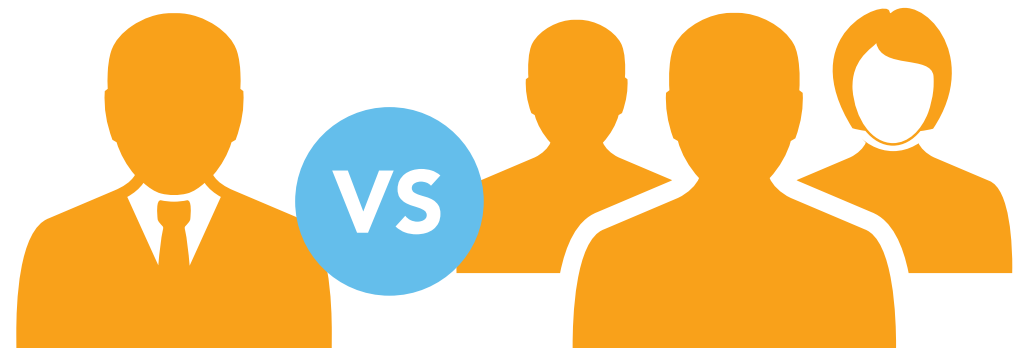
Comme évoqué précédemment, l'étude a révélé que les salariés ont une vision à plus court terme à propos de la concrétisation des tendances. Bon nombre des tendances que les salariés observent déjà aujourd'hui ne se concrétiseront pas avant deux ou trois ans aux yeux des employeurs, notamment :

- L'utilisation de la technologie pour permettre aux individus d'apprendre ce qu'ils veulent, quand ils veulent et où ils veulent.
- Les entreprises rechercheront des talents dans le monde entier.
- Des salariés qui ont besoin de changer constamment de poste, ce qui implique l'acquisition rapide de nouvelles compétences.
- Des salariés qui travaillent depuis n'importe où dans le monde.
- Des organisations qui prennent davantage de risques afin de suivre le rythme du changement.

De nombreux collaborateurs ne sont pas convaincus que leurs entreprises sauront s'adapter aux nouvelles tendances, et ils peuvent reprocher à leur direction de se montrer trop frileuse dans la prise de risques et dans la mise en œuvre des changements. Les salariés sont davantage enclins à penser que leur organisation ne s'adaptera pas aux tendances suivantes :

- Les services et la hiérarchie n'existeront plus.
- Les salariés définiront leurs propres horaires de travail.
- Les salariés travailleront là où leurs compétences seront nécessaires au lieu de rester fidèles à une même entreprise.
- L'automatisation, les machines intelligentes et l'intelligence artificielle remplaceront les humains pour les tâches répétitives.
- Les personnes consacreront davantage de temps aux projets qui les intéressent.

Les employeurs pensent en revanche qu'ils s'adapteront à la plupart de ces tendances. Étant donné que les salariés sont sceptiques quant à la capacité de leur entreprise à s'adapter aux changements, ils s'attendent bien moins que les employeurs à être impactés par ceux-ci. Les salariés qu'une longue carrière attend ou qui occupent des fonctions avec moins de responsabilités peuvent être plus anxieux à propos des changements au travail et des conséquences sur leur niveau de vie et leur réussite future.



Perspectives divergentes

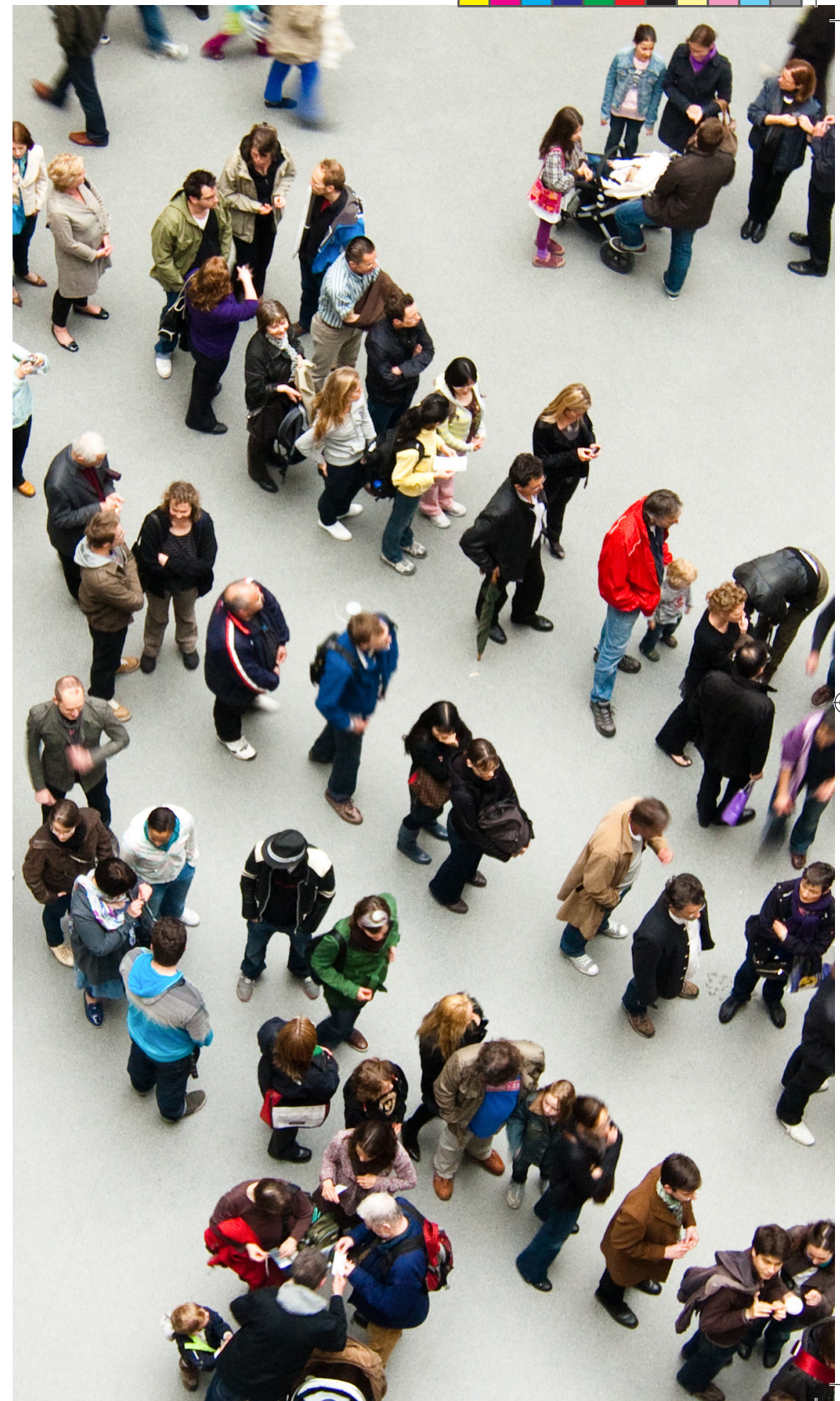
L'étude suggère que la Génération Y et les salariés expérimentés (actifs depuis au moins cinq ans, mais moins de quinze ans) éprouvent un sentiment très négatif à propos des tendances suivantes :

- Les entreprises recruteront exclusivement des travailleurs contractuels au cas par cas.
- L'automatisation, les machines intelligentes et l'intelligence artificielle remplaceront les humains pour les tâches répétitives.

Par ailleurs, les salariés expérimentés perçoivent également les tendances suivantes de manière négative :

- Il n'existera plus d'âge standard de départ en retraite.
- Des organisations qui prennent davantage de risques afin de suivre le rythme du changement.
- Les changements de poste impliqueront l'acquisition rapide de nouvelles compétences.
- Les entreprises rechercheront des talents dans le monde entier.
- La technologie permettra aux organisations d'ajuster de manière proactive les performances des individus et des équipes.

D'après l'étude, les employeurs, quant à eux, se montrent plus confiants face à la perspective de changements dans le milieu de travail, soit parce qu'ils sont plus proches de l'âge de la retraite, soit parce qu'en tant que cadres supérieurs, ils occupent des postes qui leur confèrent davantage de pouvoir ou de contrôle. Les employeurs portent donc un regard bien plus positif sur les changements futurs, notamment sur ceux que les collaborateurs considèrent comme éventuellement négatifs pour eux.



Différences régionales

Amérique du Nord

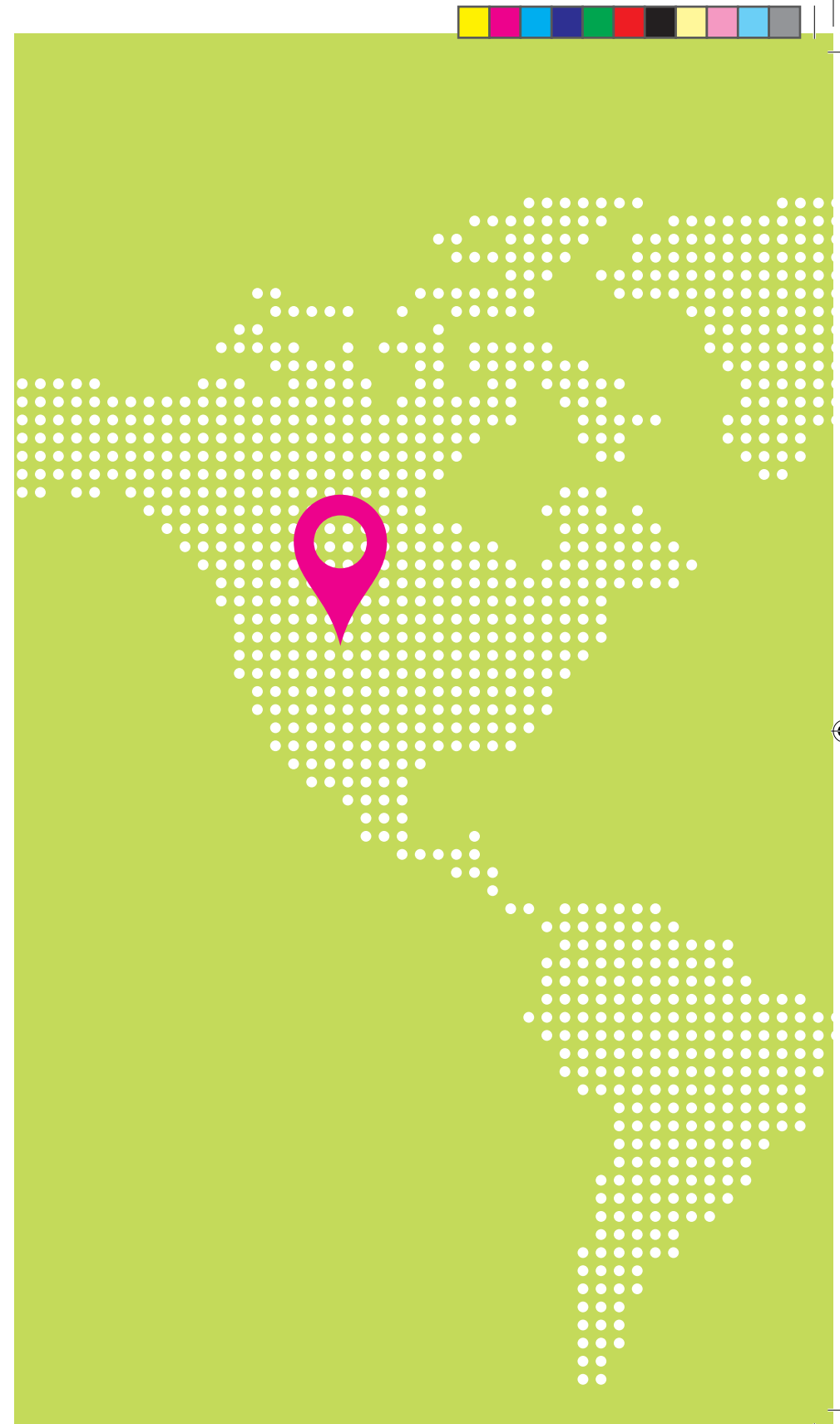
Les perceptions et points de vue des employeurs et salariés en Amérique du Nord concordent généralement avec le reste du monde. Seules quelques légères divergences apparaissent lorsque l'on examine l'Amérique du Nord plus en détail.

Toutes régions confondues, les impressions suivantes sont surtout répandues chez les salariés expérimentés ; en Amérique du Nord, elles sont surtout répandues chez la Génération Y.

- La conviction que les entreprises ne s'adapteront pas au fait que les personnes travailleront où leurs compétences sont nécessaires au lieu de rester fidèles à une même entreprise.
- Un sentiment négatif à l'égard des entreprises qui rechercheront des talents dans le monde entier.

Tandis que la Génération Y et les salariés expérimentés éprouvent plus un sentiment négatif à l'égard des aspects suivants toutes régions confondues, en Amérique du Nord, voici les différences constatées :

- Plus encore que la Génération Y, les salariés expérimentés éprouvent un sentiment négatif vis-à-vis des entreprises qui recrutent exclusivement des travailleurs contractuels.
- Plus encore que les salariés expérimentés, la Génération Y éprouve un sentiment négatif vis-à-vis de l'automatisation des tâches répétitives.



Différences régionales

Europe

Les impressions et sentiments des employeurs et salariés en Europe concordent généralement avec la vision internationale. Quelques différences apparaissent lorsque l'on examine l'Europe plus en détail.

La conviction selon laquelle d'autres entreprises recherchent déjà des talents dans le monde entier, mais que l'entreprise pour laquelle ils travaillent ne s'adaptera pas à cette tendance est plus forte chez la Génération Y.

Contrairement au point de vue des employeurs au niveau mondial, les employeurs européens ne pensent pas que les organisations s'adapteront pour permettre aux collaborateurs de définir leurs propres horaires de travail ou que l'automatisation remplacera les hommes pour les tâches répétitives.

Toutes régions confondues, la Génération Y et les salariés expérimentés partagent un sentiment négatif à l'égard des entreprises qui embauchent exclusivement des travailleurs contractuels. En Europe, ce sentiment est plus fort chez les salariés expérimentés que chez les plus jeunes.



Différences régionales

Amérique latine

Les perceptions et sentiments des employeurs et salariés en Amérique latine concordent généralement avec la vision globale, mais les différences suivantes ressortent lorsque l'on regarde plus en détail.

Au niveau mondial, un sentiment négatif à l'égard des tendances suivantes est répandu chez les salariés expérimentés ; en Amérique latine, ce sentiment négatif est surtout répandu chez la Génération Y :

- Les salariés devront acquérir de nouvelles compétences rapidement pour changer de fonction régulièrement.
- Les entreprises rechercheront des talents dans le monde entier.
- La technologie permettra aux organisations d'ajuster de manière proactive les performances des individus et des équipes.

Au niveau mondial, ce sont surtout les collaborateurs expérimentés qui estiment que de nombreuses tendances existent déjà. En revanche, en Amérique latine, les salariés expérimentés mais aussi la Génération Y pensent que les tendances suivantes sont déjà concrètes :

- La conviction que les organisations prennent déjà davantage de risques afin de suivre le rythme du changement (exprimant un sentiment négatif vis-à-vis de cette tendance).
- La conviction que les organisations ne s'adapteront pas au fait que les salariés travailleront là où leurs compétences sont nécessaires au lieu de rester fidèles à une même entreprise.



Différences régionales

Asie-Pacifique

L'Asie-Pacifique est la région qui se distingue le plus par rapport aux perceptions et sentiments des employeurs et des salariés concernant les tendances au travail.

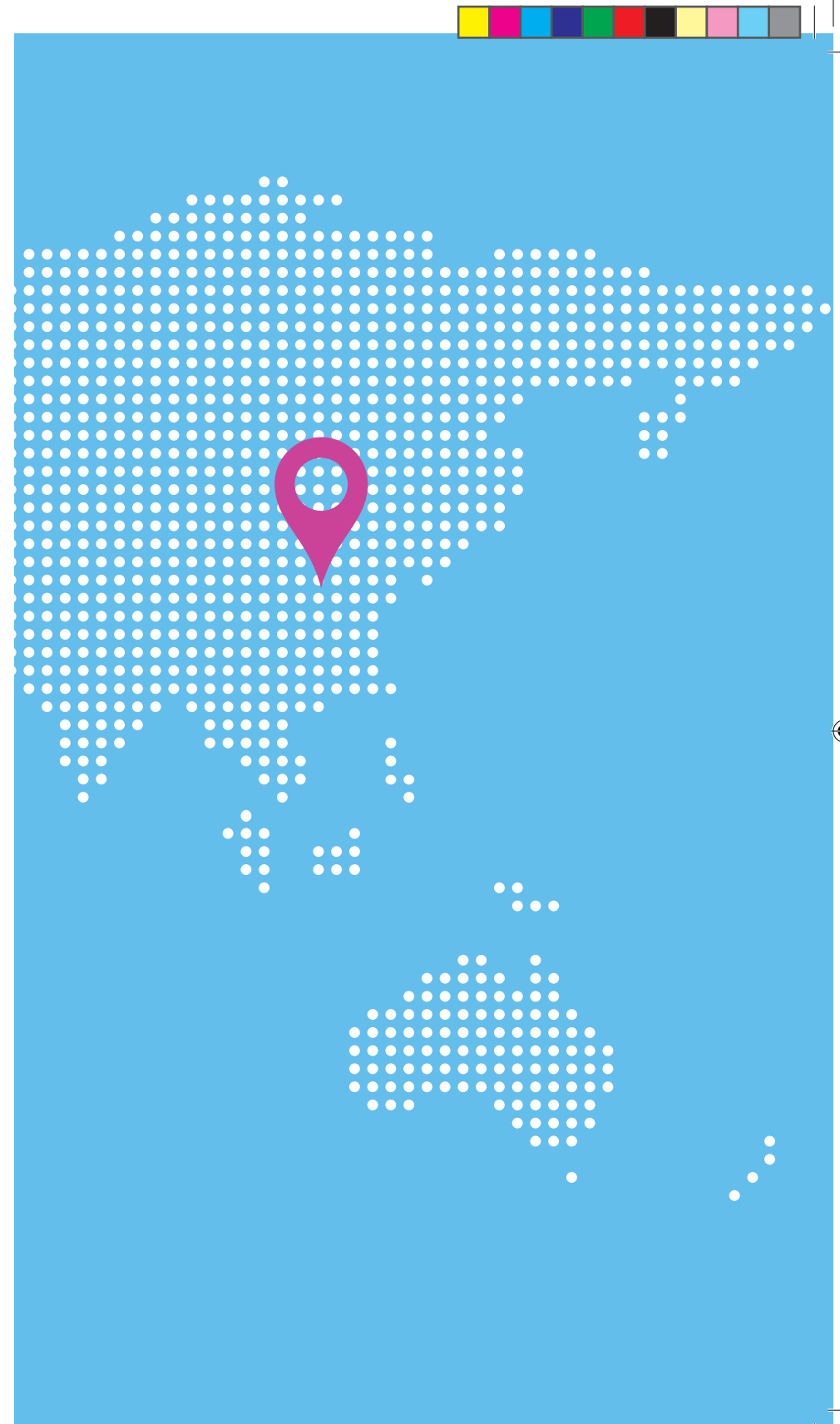
Au niveau mondial, les tendances suivantes sont surtout alimentées par les salariés expérimentés ; en Asie-Pacifique, elles sont surtout alimentées par la Génération Y :

- La conviction que d'autres entreprises recherchent déjà des talents dans le monde entier, mais que les organisations pour lesquelles ils travaillent ne s'adapteront pas à cette tendance.
- La conviction que les organisations ne supprimeront pas les services et la hiérarchie.
- La conviction que les organisations ne s'adapteront pas pour permettre aux collaborateurs de définir leurs propres horaires de travail.
- Un sentiment négatif vis-à-vis des organisations qui prennent davantage de risques pour suivre le rythme du changement.
- Un sentiment négatif vis-à-vis du fait que les salariés devront acquérir de nouvelles compétences rapidement pour changer régulièrement de fonction.

Alors qu'au niveau mondial, les tendances suivantes sont surtout alimentées par les salariés expérimentés, en Asie-Pacifique, elles sont autant alimentées par les salariés expérimentés que par la Génération Y :

- La conviction que les salariés peuvent déjà travailler depuis n'importe où dans le monde.
- Le sentiment négatif vis-à-vis du fait que la technologie permettra aux organisations d'ajuster de manière proactive les performances des individus et des équipes.

Contrairement à l'impression qu'ont les employeurs au niveau mondial, les employeurs interrogés dans la région Asie-Pacifique ne pensent pas que les salariés occuperont beaucoup d'emplois différents tout au long de leur carrière, choisissant d'aller là où leurs compétences sont nécessaires au lieu de rester fidèles à une même entreprise.





Analyse détaillée de
chaque région

Amérique du Nord



Amérique du Nord : ouverture au changement

Alors que les récents moteurs de la croissance mondiale tels que la Chine ralentissent, les économies d'Amérique du Nord s'apprêtent à repartir dans un futur proche avec un impact continu sur le lieu de travail. La région dispose de sérieux avantages, tels qu'un climat commercial relativement libéral, une solide culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat, des marchés financiers agiles, de petites entreprises qui peuvent créer et tirer profit des progrès technologiques et une culture de création d'entreprise qui s'adapte parfaitement bien au futur⁶.

Le système bancaire du Canada, par exemple, s'est avéré être le plus solide du monde, et son industrie pétrolière et gazière reste forte même si elle a dû faire face à la baisse du prix du pétrole de l'année dernière. Les industries de toute la région, y compris l'énergie, l'industrie de pointe, les sciences du vivant et la technologie de l'information sont prospères⁷. Enfin, la création d'emploi devrait rester stable, ce qui peut soutenir et financer de nombreuses tendances émergentes au travail, telles que l'automatisation et l'utilisation de la technologie en faveur du bien-être.

Même si cette vision est principalement positive pour l'avenir du travail, la région est plus ou moins mise en difficulté par une population vieillissante, qui, comme en Europe, résiste à bon nombre de ces changements et montre de la lassitude face à leurs répercussions. Au demeurant, les populations plus jeunes et la priorité donnée à l'innovation ont eu tendance à placer l'Amérique du Nord au premier rang du changement d'un point de vue historique. Tandis que la région continuera à avancer, l'intensité du changement ne sera pas aussi forte que dans d'autres parties du monde.

L'étude suggère qu'à cause de cela, les Nord-Américains pensent moins qu'ils seront affectés par la mutation du travail. Les individus manifestent généralement un sentiment positif à l'égard des tendances du lieu de travail, notamment la plus grande liberté de choisir leurs horaires et lieu de travail ou l'accès facilité à l'information nécessaire pour être plus productifs. Globalement, cette étude montre qu'aux États-Unis, les individus se montrent plus réceptifs et enthousiastes par rapport au changement de l'environnement professionnel, tandis que les Canadiens sont un peu plus réservés.

⁶ ForeignPolicy.com, North America: the Next Great Emerging Market?, juin 2015.

⁷ ForeignPolicy.com, North America: the Next Great Emerging Market?, juin 2015.

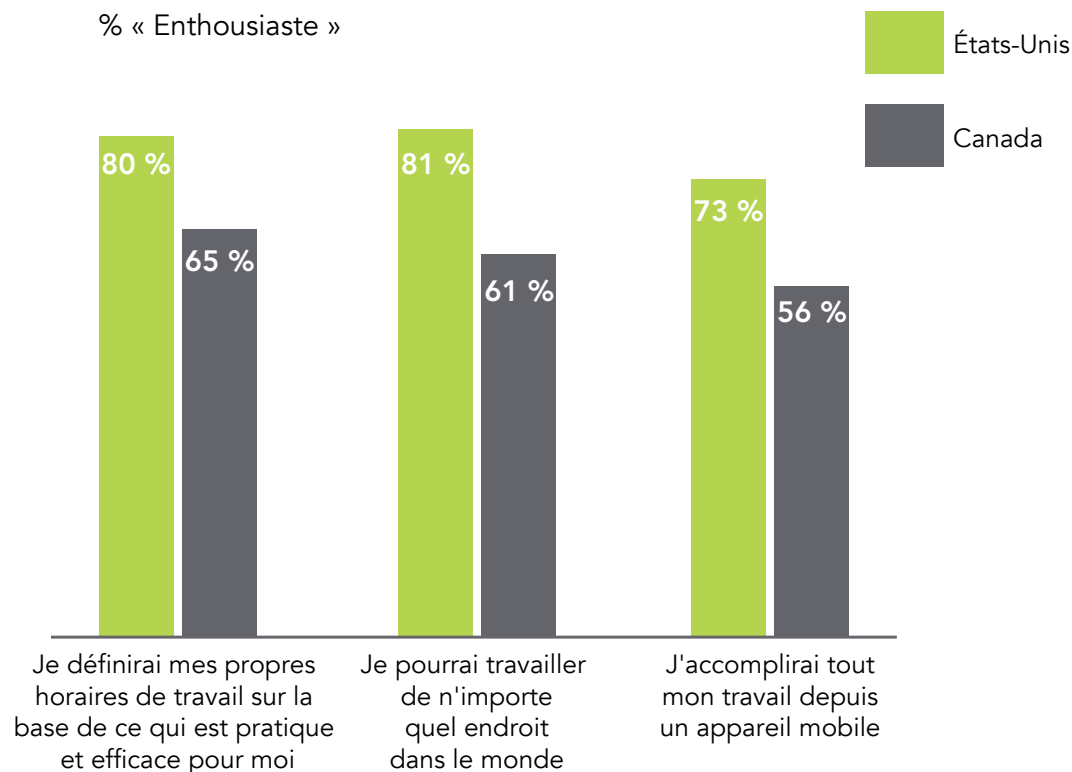
Liberté

Les employeurs et salariés d'Amérique du Nord ont le sentiment d'être déjà sur la bonne voie pour obtenir plus de contrôle et de flexibilité afin de pouvoir accomplir leur travail quand, où et comme ils le souhaitent. Les individus qui n'ont pas déjà été affectés par la possibilité de définir leurs propres horaires, de travailler depuis n'importe où, ou de travailler davantage depuis des appareils mobiles, estiment qu'ils seront affectés par ces changements au cours des cinq prochaines années. La plupart des Nord-Américains sont enthousiastes à propos de ces changements parce qu'ils souhaitent vivement ce gain de flexibilité et sont relativement convaincus que les organisations continueront à s'adapter (voir tableau 5). Ce sont principalement les collaborateurs américains qui manifestent le plus d'enthousiasme à l'égard de ces changements ; les Canadiens ne partagent pas le même degré d'engouement.

L'enthousiasme suscité par la possibilité de choisir ses horaires et son lieu de travail aux États-Unis est peut-être lié à une conséquence naturelle des changements culturels et économiques en marche depuis déjà quelque temps. Les attitudes et aspirations des hommes et des femmes de la Génération Y convergent, les deux sexes attachant une grande valeur à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les entreprises qui démontrent l'importance qu'elles accordent à leurs collaborateurs en tant qu'individus à part entière, et non en tant que simples salariés, seront plus susceptibles de retenir et promouvoir les talents⁸. De plus, la flambée des prix de l'immobilier conduit les gens à quitter les grandes villes qui ont été pendant longtemps d'importants bassins de l'emploi telles que New York, Los Angeles et San Francisco. Comme de plus en plus de gens quittent ces villes et comme les nouveaux résidents potentiels sont anxieux par rapport au coût de la vie qui semble inaccessible, les entreprises devront trouver de nouvelles façons de combler leurs besoins en matière de personnel en employant des salariés à distance⁹.

Tableau 5

% « Enthousiaste »



⁸ Business Value Exchange, Marvelous Millennials Don't Turn Generation Y Into A Commodity, mai 2015.

⁹ Bloomberg News, These Are The Top 20 Cities Americans Are Ditching, juillet 2015.

Connaissance

Conformément au sentiment général dans d'autres régions, les Nord-Américains estiment qu'ils ont globalement déjà accès aux personnes, outils et informations nécessaires pour accomplir leur travail et surtout qu'ils ont le temps d'acquérir de nouvelles compétences tout en réalisant leurs tâches professionnelles quotidiennes (voir tableau 6). À cet effet, de nombreuses personnes ressentent l'impact positif de pouvoir se connecter à leur réseau professionnel mondial et développer leurs compétences à la demande grâce à la technologie (voir tableau 7).

Bien que les deux tiers des Nord-Américains interrogés dans le cadre de l'étude se montrent enthousiastes face aux opportunités de croissance qui émanent d'un environnement professionnel exigeant l'acquisition rapide de nouvelles compétences, les individus continuent de ressentir de la pression et du stress liés à cela (comme dans l'ensemble des régions observées). Les entreprises ont recours à des pratiques uniques afin de combattre le stress que subissent les salariés et de les encourager à considérer le développement professionnel continu comme positif. L'année dernière, l'entreprise Udacity s'est associée à des entreprises du secteur de la technologie pour créer des formations en ligne axées sur l'enseignement de compétences techniques isolées très prisées, notamment la programmation mobile, l'analyse de données et le développement web. Les étudiants qui ont suivi ces cours ont reçu un « nanodegree », une accréditation créée par Udacity en partenariat avec Google, AT&T et d'autres entreprises pour devenir une nouvelle forme de certification du monde du travail¹⁰. Il est probable que ce type d'approche de l'enseignement sur le lieu de travail se généralise dans les années à venir.

Tableau 6

% « Est déjà en cours »

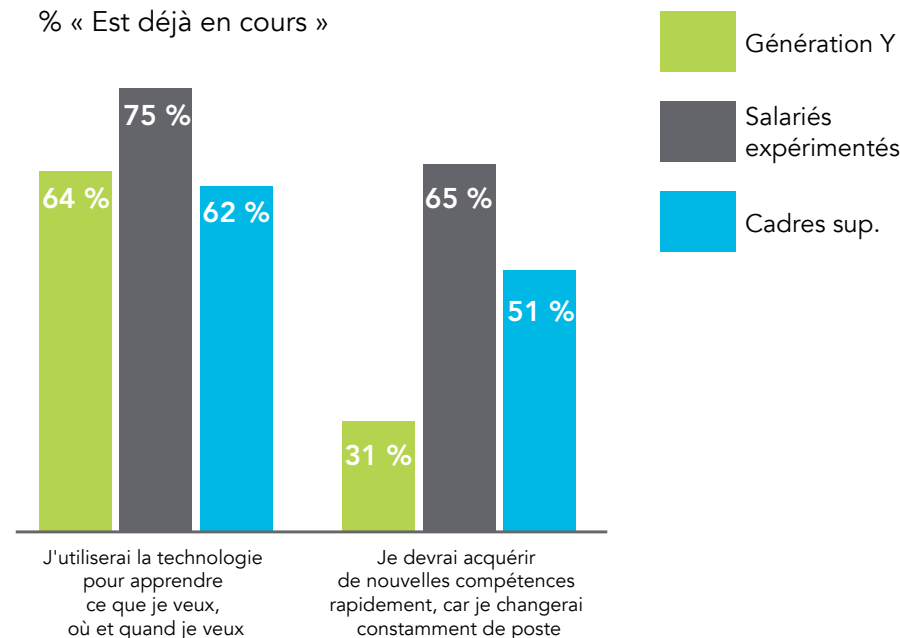
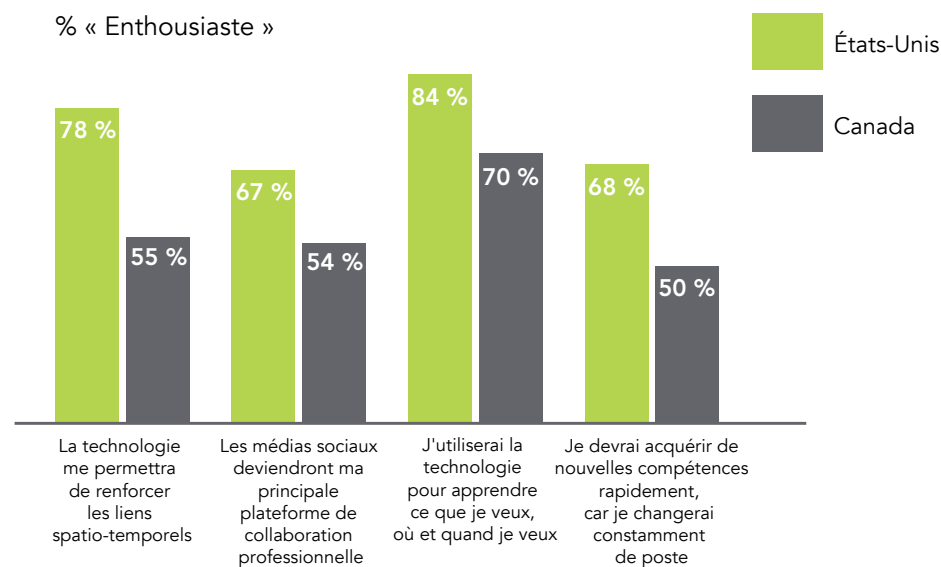


Tableau 7

% « Enthousiaste »



Stabilité

Même si ce n'est pas dans la même proportion qu'en Europe, la stabilité est plus ou moins une préoccupation pour les Nord-Américains, en particulier pour les hommes plus âgés et pour les femmes de tous âges. De nombreux individus estiment que les entreprises recherchent déjà des talents dans le monde entier et qu'elles commencent à opter pour plus de travailleurs contractuels, au cas par cas.

Cela engendre un certain niveau d'incertitude liée à la sécurité de l'emploi à long terme, que l'on observe dans toutes les régions mais qui domine aux États-Unis et en Europe (voir tableaux 8 et 9). En revanche, la majorité des Nord-Américains continue à être enthousiaste par rapport aux opportunités liées au marché du travail mondial et qui n'attend plus des collaborateurs qu'ils restent à un poste ou dans une entreprise pendant une période prolongée.

Tableau 8

% « Enthousiaste »

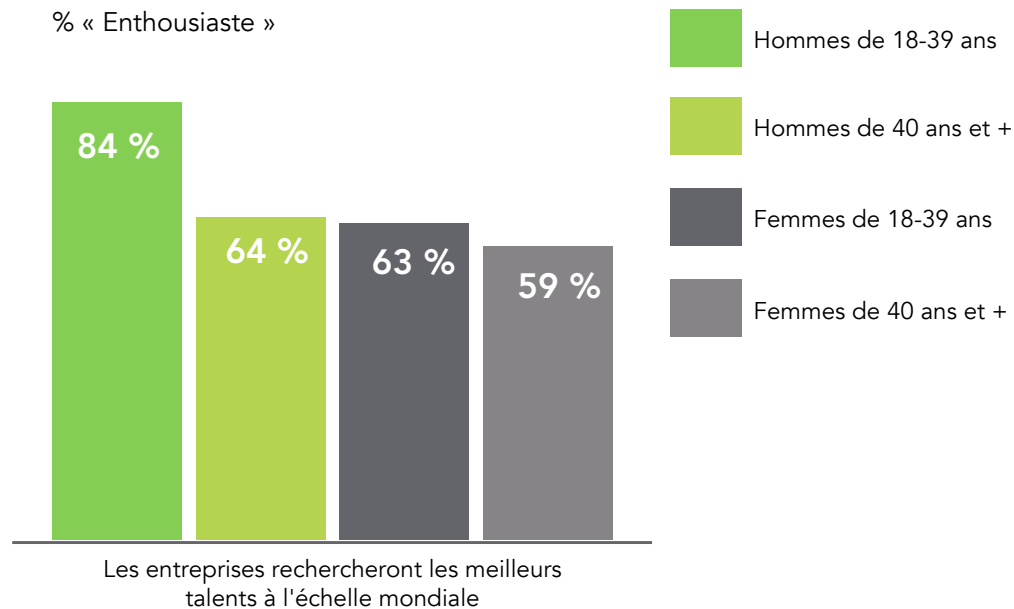
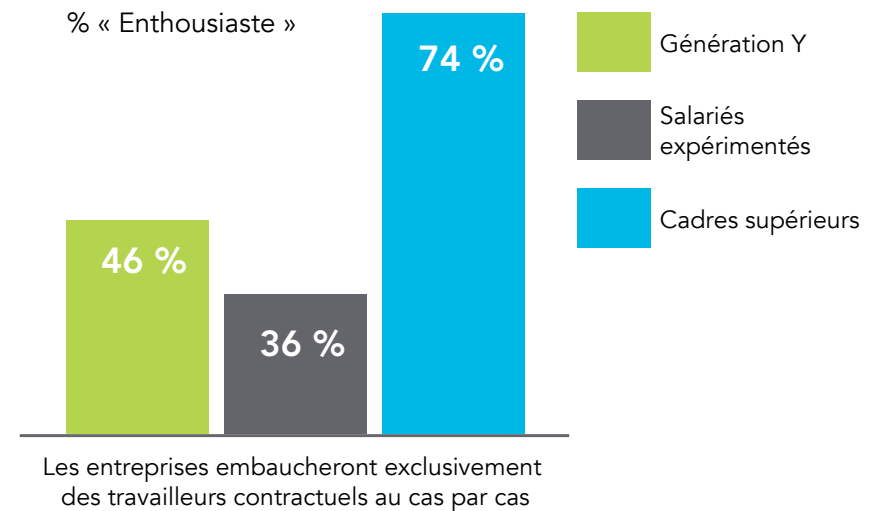


Tableau 9

% « Enthousiaste »



Autogestion

La technologie qui offre une plus grande indépendance aux salariés pour leur permettre de gérer leur productivité et leurs performances tout en recevant des feedbacks et de la reconnaissance en temps réel est généralement perçue comme étant déjà bien avancée sur la courbe d'adoption en Amérique du Nord. Si ce n'est pas déjà le cas, les individus s'attendent à ce que, dans les trois prochaines années, les tâches répétitives soient réalisées grâce à l'automatisation et les machines intelligentes, et que les outils technologiques soient utilisés par les organisations pour suivre et ajuster les performances des individus et des équipes. L'impatience grandit à l'égard des outils qui aideront les individus à mieux gérer leur temps et leur productivité. Même si la majorité des individus montre de l'enthousiasme à propos d'une augmentation du niveau d'automatisation, cet enthousiasme est moins fort par rapport à d'autres tendances sur l'évolution du travail en Amérique du Nord. Alors que les Américains sont capables de voir quelques avantages positifs dans l'utilisation des machines intelligentes qui pourront accomplir une partie de leur travail, les Canadiens sont plus inquiets à propos du potentiel impact négatif sur la sécurité de l'emploi (voir tableau 10).

Comme cela est observé en Amérique latine et en Europe, de nombreux Nord-Américains estiment que la structure d'entreprise composée de plusieurs services et d'une hiérarchie définie existera toujours dans le monde du travail, notamment aux États-Unis (voir tableau 11). Si un tel changement devait se produire, la majorité des Nord-Américains aurait une impression positive à cet égard, mais seulement la moitié des personnes interrogées dans cette région pensent que les entreprises s'adapteront à ce qui pourrait être perçu comme un manque de structure et d'organisation. Les Canadiens sont plus optimistes quant au fait qu'un changement se produira à l'avenir, car ils croient qu'une réduction de la hiérarchie les aiderait à préserver leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Tableau 10

Influences du développement de l'automatisation

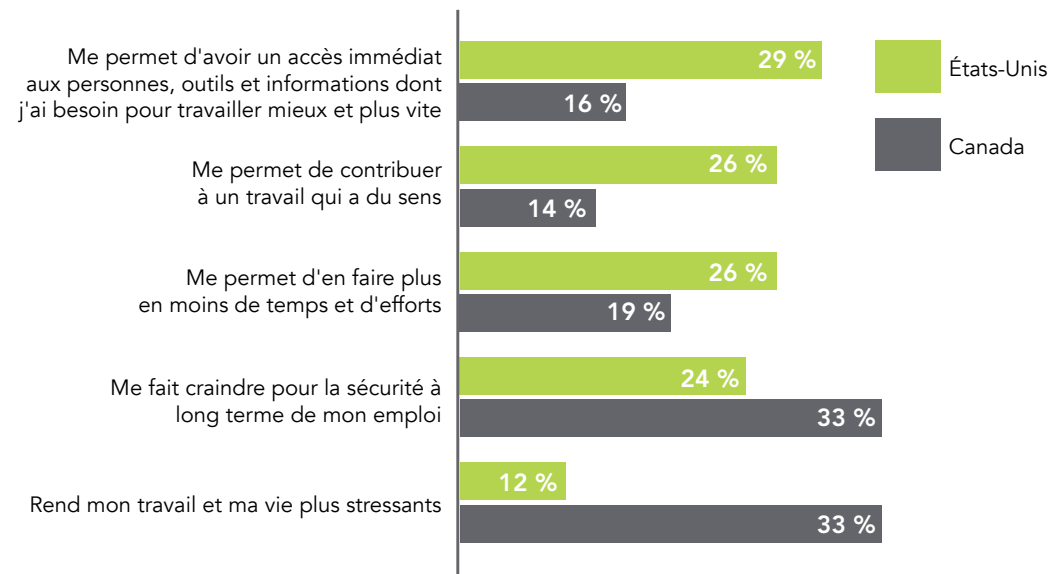
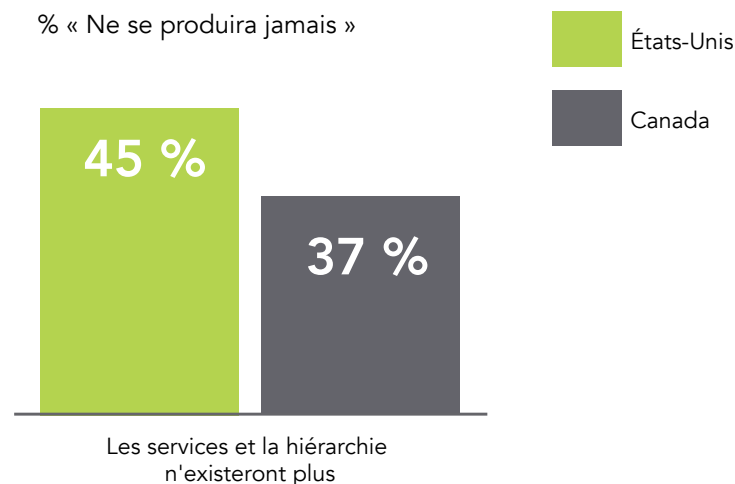


Tableau 11

% « Ne se produira jamais »



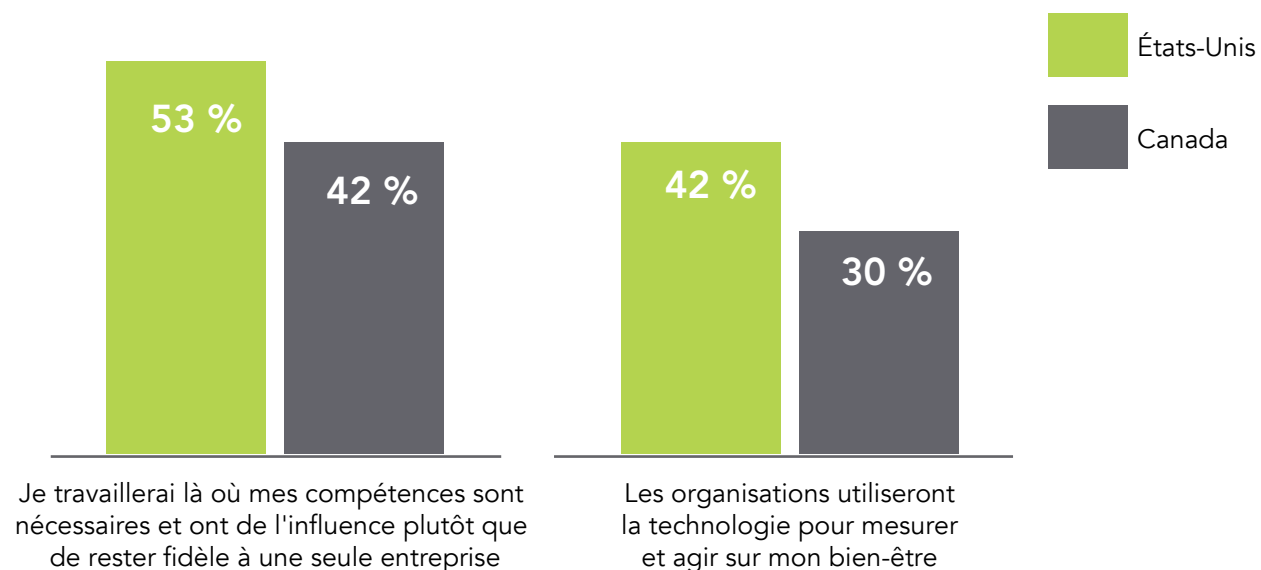
Quête de sens

Comme beaucoup de Nord-Américains sont attirés par des opportunités qui justifient leurs compétences avec un besoin croissant de donner un sens à leur travail, les entreprises de la région commencent à s'adapter en utilisant de plus en plus d'outils et de technologie pour agir sur le bien-être des individus et pour les aider à rester en bonne santé et engagés (voir tableau 12). Ce phénomène s'observe plus aux États-Unis qu'au Canada. Les Nord-Américains se montrent enthousiastes à l'idée de pouvoir davantage accomplir un travail significatif au sein d'entreprises qui démontrent être préoccupées par leurs collaborateurs.

Pour illustrer ce phénomène, voici un exemple de la façon dont les employeurs peuvent utiliser la technologie pour aider les salariés à préserver leur bien-être afin d'accomplir un travail ayant du sens, qui nous vient de l'industrie du pétrole et du gaz. Baker Hughes, un fournisseur de services de forage pétrolier et gazier basé au Texas, développe actuellement une nouvelle technologie de casque intelligent pour suivre les statistiques vitales de l'utilisateur (rythme cardiaque, niveau d'oxygène, taux de glycémie) à des fins de sécurité. Ce type de technologie pourrait être utilisé dans différents types de métiers pour s'assurer que les collaborateurs sont dans les meilleures conditions physiques possibles et pour aider les individus à faire en sorte d'améliorer leur bien-être¹¹.

Tableau 12

% « Est déjà en cours »





Analyse détaillée de
chaque région

Europe



Europe : le regard du Vieux Continent

De toutes les régions, l'Europe a tendance à manifester la plus grande inquiétude vis-à-vis du changement. Notre étude montre que cette inquiétude est liée à la distinction claire que beaucoup d'Européens marquent entre le travail et les loisirs (et la crainte que les nouvelles tendances puissent menacer ce mode de vie), ainsi qu'à la résistance au changement qui caractérise la majorité de la population vieillissante de la région. L'Allemagne, par exemple, bénéficie aujourd'hui d'un temps de travail plus allégé que dans de nombreux autres pays européens, mais elle affiche aussi la plus grande productivité¹². Cela est dû au fait que les heures de travail sont basées sur une intense concentration et une orientation stratégique. En fait, le gouvernement allemand envisage même d'interdire les e-mails professionnels après 18h¹³.

En effet, beaucoup d'Européens sont ancrés dans la mentalité selon laquelle « il faut travailler pour vivre ». À l'instar de l'Allemagne, la population active des Pays-Bas organise avec soin sa vie privée et sa vie professionnelle, mais son approche progressiste de l'entreprise lui donne les outils pour pouvoir s'adapter au futur monde du travail¹⁴. À l'inverse, la population active britannique travaille de longues heures et plus d'un quart des salariés se disent insatisfaits de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, en particulier ceux qui ont une carrière exigeante, tels que les professionnels des secteurs de la finance, de la santé, du droit ou de l'enseignement¹⁵.

Paradoxalement, malgré la peur du changement présente dans la région, de nombreux pays européens adoptent voire dirigent les avancées dans les domaines de la technologie et de l'éducation, créant inévitablement le milieu de travail de demain. La France est à la pointe du Big Data et de la technologie numérique, et les Français comme les Britanniques sont adeptes des médias sociaux¹⁶. L'Allemagne, moteur de croissance de l'Europe, continuera à être le principal exportateur vers les pays en développement d'Asie. Enfin, la façon dont la région utilise ces outils et s'adapte à sa croissance sera essentielle.

Comme indiqué précédemment, les Européens en général éprouvent le plus d'appréhension à l'égard des changements du monde du travail qui se produisent déjà ou devraient se produire dans les années qui viennent. La peur ou l'anxiété est particulièrement forte face à toutes les tendances susceptibles d'entraîner une baisse de la sécurité financière ou de l'emploi. Par ailleurs, les Européens se sentent plus ou moins menacés par une accentuation de la concurrence sur le marché du travail avec les pays d'Asie-Pacifique et d'Amérique latine, car ils pensent que cela pourrait modifier le fondement de leur style de vie qui permet d'avoir des horaires de travail raisonnables et du temps libre pour les vacances et la famille.

¹² Huffington Post, Why Germans work fewer hours, but produce more: A study in culture, novembre 2014.

¹³ Huffington Post, Germany to consider ban on late-night work emails, septembre 2014.

¹⁴ The Guardian, Going Dutch: why the country is leading the way on sustainable business, septembre 2013.

¹⁵ Independent, A quarter of UK professionals are unhappy with their work-life balance, survey finds, février 2015.

¹⁶ Gouvernement 9 things you didn't know about France and #digitaltechnology, mars 2015.

Liberté

À l'instar des autres régions, la plupart des Européens interrogés dans le cadre de notre étude pensent que les individus peuvent déjà travailler depuis n'importe où dans le monde ou qu'ils pourront le faire dans les cinq prochaines années. Près des trois quarts des personnes interrogées en Europe s'attendent à être impactées par ce plus grand choix du lieu de travail, mais la plupart d'entre elles pensent qu'elles n'en seront que faiblement impactées. Ce point de vue se rapproche davantage du regard que portent leurs homologues nord-américains sur cette tendance et il diffère radicalement de la perception des travailleurs des régions d'Asie-Pacifique et d'Amérique latine où les répercussions devraient être beaucoup plus significatives.

Les Européens expriment un avis partagé quant au fait que les individus seront capables de définir leurs propres horaires de travail ou de travailler depuis un appareil mobile (voir tableau 13). Alors que près d'un quart des Européens pensent que ces changements ne se produiront jamais, à peu près la même proportion des individus estiment que ces changements sont déjà en marche. Peu d'Européens, en particulier les Allemands, s'attendent à être affectés par cette tendance si on les compare aux travailleurs des autres régions.

Une grande majorité d'entre eux pense que les entreprises s'adapteront en proposant aux collaborateurs davantage d'options en termes de lieu de travail ainsi que la possibilité de travailler depuis un appareil mobile, mais le scepticisme règne lorsqu'il s'agit de la liberté de définir ses propres horaires de travail, notamment au Royaume-Uni (voir tableau 14).

Indépendamment du sentiment des Européens à l'égard de ces changements, les nouvelles technologies influenceront considérablement où et comment les individus travailleront ainsi que la façon dont les Européens seront affectés. L'adoption accélérée des technologies mobiles et la migration vers le cloud computing favoriseront la transition vers les bureaux « vides » ou « peu fréquentés ». La multiplication des entrepôts de données permettra aux entreprises de centraliser leurs données informatiques dans de grandes installations hors site ou de tirer profit efficacement des services cloud externes pour leurs besoins informatiques (par exemple, Amazon Cloud)¹⁷.

Tableau 13

Je définirai mes propres horaires de travail

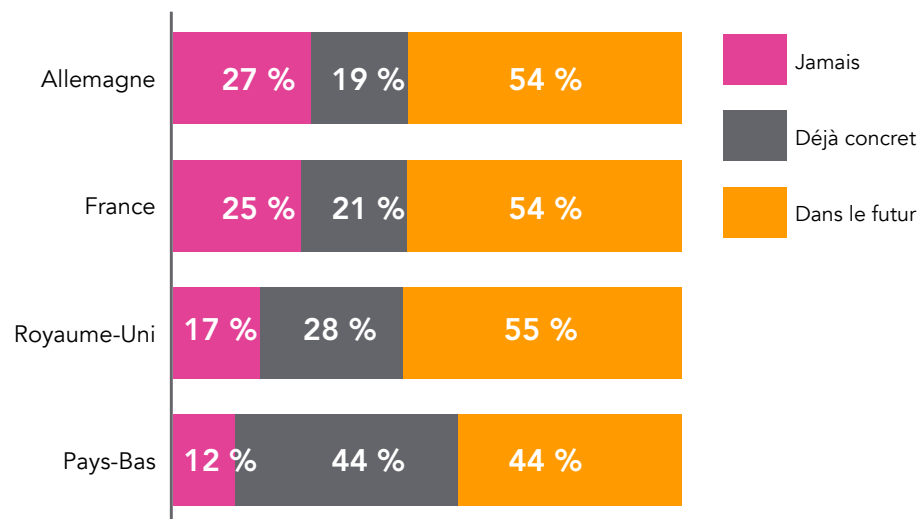
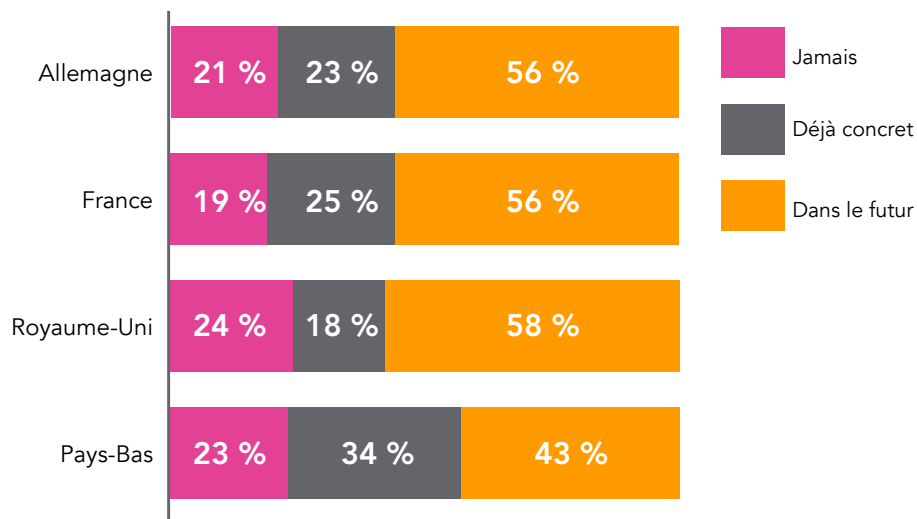


Tableau 14

Je ferai tout mon travail depuis un appareil mobile



Connaissance

La majorité des Européens interrogés estime que la technologie leur permet déjà d'avoir des liens spatio-temporels renforcés et également d'apprendre ce qu'ils veulent, quand ils veulent et où ils veulent. Étant donné que de nombreux salariés se sont déjà adaptés à ces mutations, le niveau d'impact et d'enthousiasme ressenti en Europe est un peu

inférieur à celui des autres régions (voir tableau 15). Alors que la plupart des personnes interrogées en Europe estiment que les médias sociaux seront utilisés comme un outil collaboratif professionnel à l'avenir, une proportion importante d'entre elles doute qu'un tel changement se produise un jour (voir tableau 16).

Tableau 15

% s'attendant à ressentir un « fort impact »

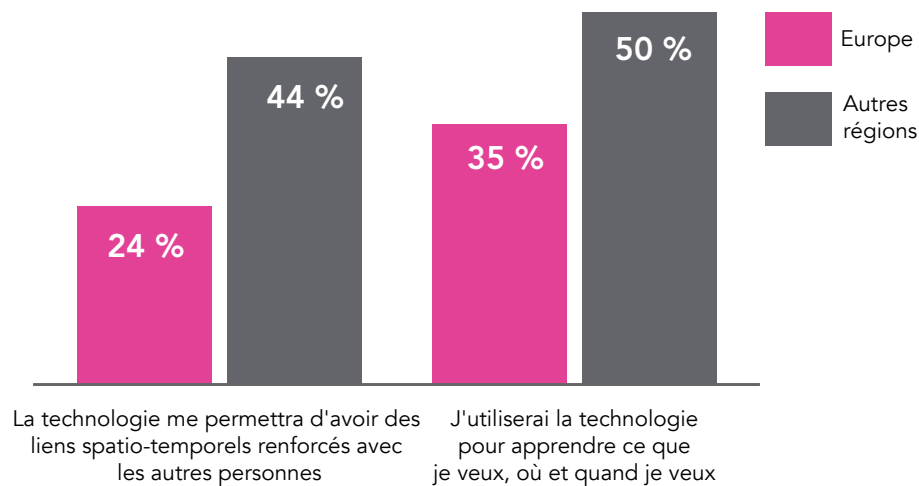
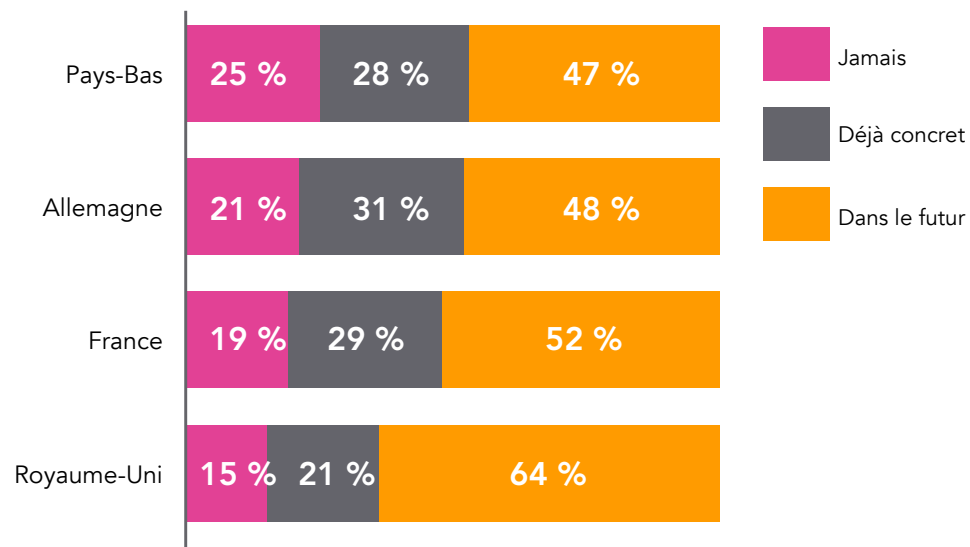


Tableau 16

Les médias sociaux deviendront ma principale plateforme de collaboration professionnelle



Connaissance

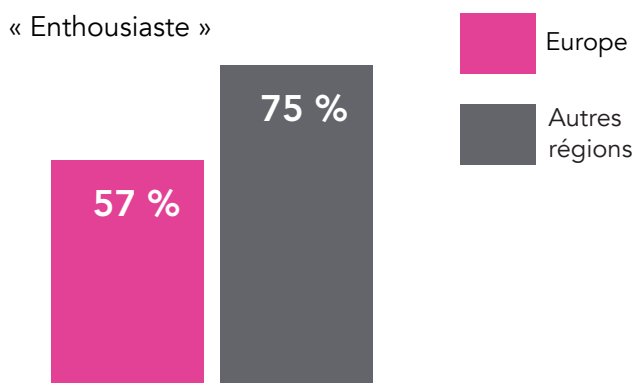
Ce scepticisme se traduit en Europe par un enthousiasme plus modéré que dans les autres régions à propos de l'utilisation des médias sociaux à des fins de collaboration professionnelle (voir tableau 17).

L'accès accru aux personnes, outils et informations nécessaires à l'accomplissement des tâches en moins de temps et d'efforts génère une plus grande attente de la part des employeurs à l'égard de l'acquisition rapide de nouvelles compétences permettant plus de polyvalence. Cela devrait entraîner la réforme des systèmes éducatifs dès le plus jeune âge afin de bien préparer la jeune génération à vivre et à travailler dans un XXI^e siècle tourné vers la technologie. En France, en Allemagne et au Royaume-Uni, les élèves les plus jeunes sont formés comme une génération d'entrepreneurs au moyen de programmes scolaires basés sur les quatre C : Communication, Créativité, esprit Critique et Collaboration. Ces compétences seront essentielles pour travailler en équipe et les environnements modernes de travail tendront vers une structure plus transversale d'équipes composées d'individus capables de réfléchir aux questions sous des angles divers¹⁸.

Plus de la moitié des Européens interrogés se disent anxieux ou inquiets en pensant à l'obligation de devoir apprendre de nouvelles compétences rapidement pour changer de fonction constamment (voir tableau 18). Un tel sentiment dans ce domaine différencie fortement les Européens des autres régions du monde où le sentiment prédominant est positif. L'idée de devoir constamment acquérir de nouvelles compétences et d'évoluer de façon flexible d'un poste à l'autre soulève des inquiétudes chez les Européens qui craignent une augmentation du stress dans leur travail et dans leur vie privée et une diminution de la sécurité de l'emploi à long terme s'ils ne parviennent pas à suivre leurs homologues dans un vivier de talents de plus en plus international.

Tableau 17

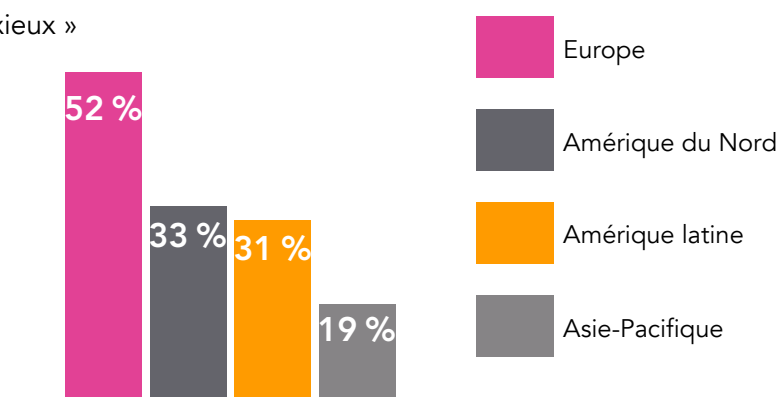
% « Enthousiaste »



Les médias sociaux deviendront ma principale plateforme de collaboration

Tableau 18

% « Anxieux »



Je devrai acquérir rapidement de nouvelles compétences, car je changerai constamment de poste

Stabilité

Le besoin de stabilité est déjà une grande préoccupation en Europe. La plupart des gens pensent qu'une transformation vers la recherche de talents à l'échelle mondiale s'est déjà produite et qu'une mutation vers le recrutement exclusif de travailleurs contractuels au cas par cas se produira à l'avenir (voir tableau 19). Même si les Européens interrogés dans le cadre de cette étude sont les moins positifs face à ces mutations par rapport à d'autres régions, ils ne pensent pas qu'ils seront affectés sur le plan personnel par ces changements de façon aussi prononcée que les sondés d'Amérique latine ou d'Asie-Pacifique (voir tableau 20). En revanche, on s'attend à ressentir un impact plus important en France et aux Pays-Bas, en particulier une transformation vers le recrutement exclusif de travailleurs contractuels.

Les préoccupations des Européens à propos de la sécurité de l'emploi à long terme et de l'impact perçu sur le stress à la fois dans leur vie

professionnelle et personnelle ne sont pas sans fondement. De la même façon que nous reconnaissons les centres mondiaux d'expertise dans l'économie industrielle traditionnelle (par exemple, la mode de Paris ou Milan, les tapis du Moyen-Orient, l'électronique grand public du Japon), les centres d'expertise basés sur la connaissance commencent à se préciser¹⁹. Bientôt, la pénurie de personnel doté de compétences spécifiques forcera les entreprises à recruter un plus grand pourcentage de candidats auprès de sources variées, notamment dans le cadre de partage de contrats, de collaborations avec des universités, de challenges d'innovation ouverts, de crowd-sourcing²⁰. Les Européens étant capables d'entrevoir ces changements à l'horizon, leur réaction initiale est véritablement émotionnelle. Les employeurs devraient être conscients de ce niveau élevé de préoccupation et d'anxiété pour pouvoir aider les actifs européens pendant cette phase de transition.

Tableau 19

% « Enthousiaste »

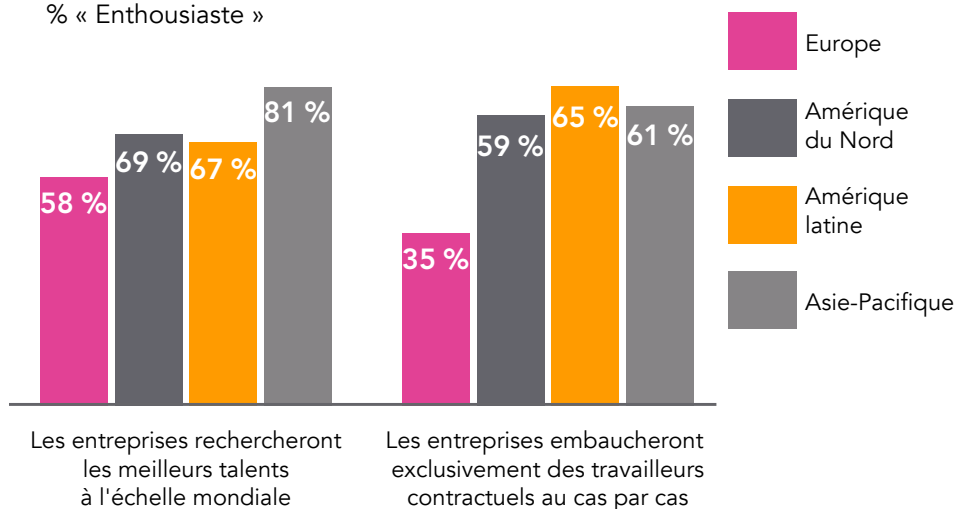
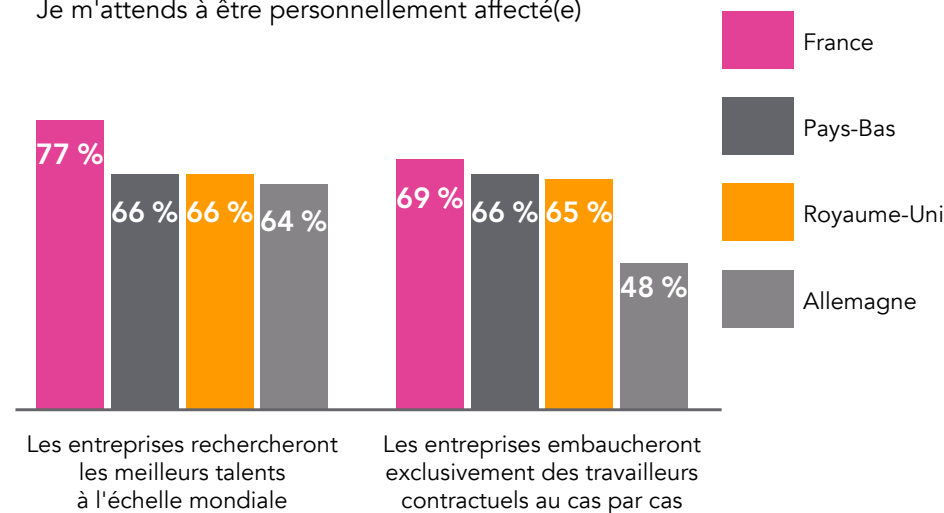


Tableau 20

Je m'attends à être personnellement affecté(e)



¹⁹ Cognizant White Paper, The Future of Work: A New Approach To Productivity And Competitive Advantage, décembre 2010.

²⁰ Intel Labs White Paper, The Future of Knowledge Work, octobre 2012.

Autogestion

L'étude a révélé que la plupart des actifs européens pensent que certains changements en faveur de l'autogestion sont déjà en cours ou se produiront dans les trois prochaines années. La plupart d'entre eux s'attendent à être personnellement affectés par l'automatisation et la technologie pour aider les organisations à ajuster les performances des individus et des équipes. Cependant, seulement la moitié des personnes interrogées en Europe montrent de l'enthousiasme face à ces mutations en raison des craintes liées à la sécurité de l'emploi à long terme et à une augmentation du stress (voir tableau 21). Toutefois, l'anxiété à

l'égard de ces questions n'est pas aussi prononcée qu'aux Pays-Bas et en France.

Bien plus encore que dans les autres régions, les salariés en Europe se montrent relativement sceptiques quant à la suppression des services et de la hiérarchie au sein des organisations (voir tableau 22). Cela est particulièrement vrai pour les salariés expérimentés. Les Européens sont globalement plus enthousiastes à l'idée de travailler dans un environnement sans hiérarchie, même si certains pensent que cela peut être un facteur de stress supplémentaire.

Tableau 21

% « Enthousiaste »

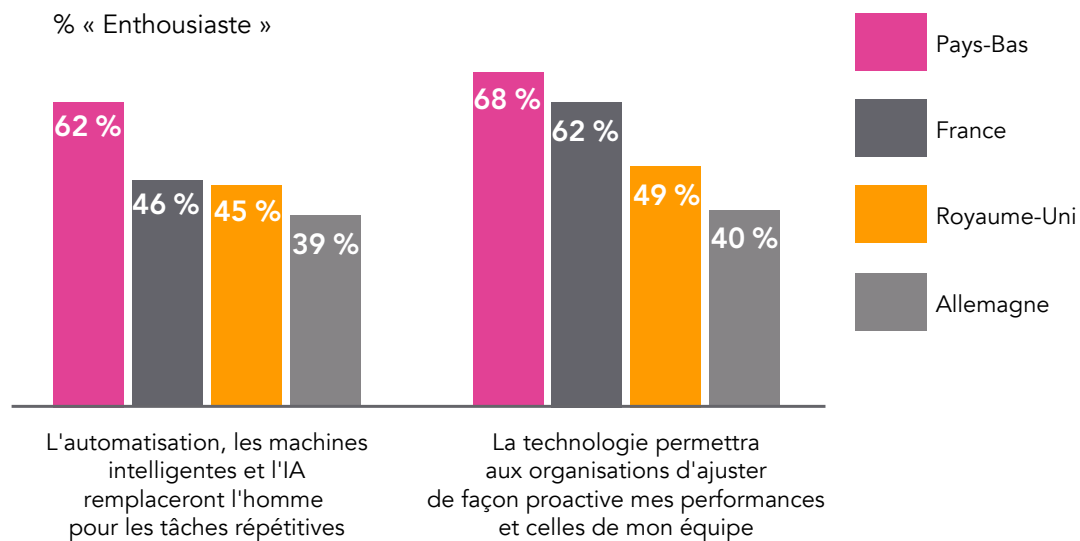
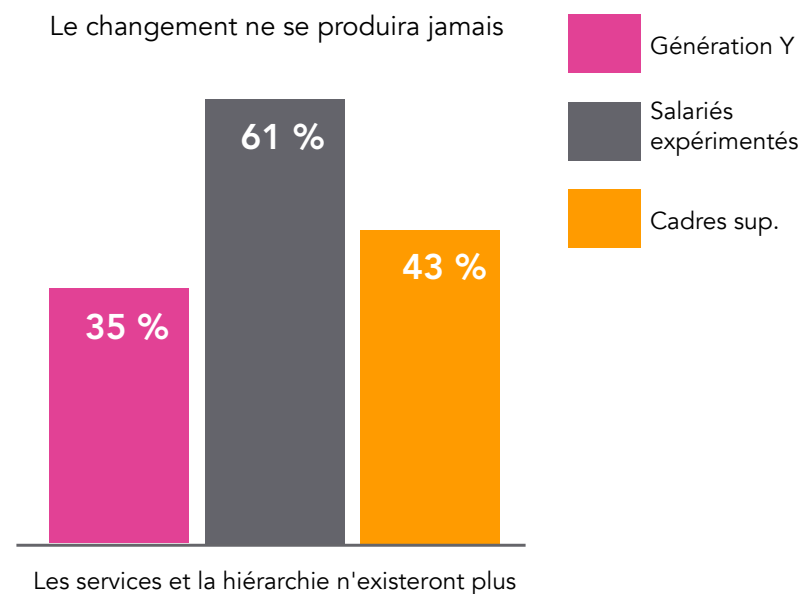


Tableau 22

Le changement ne se produira jamais



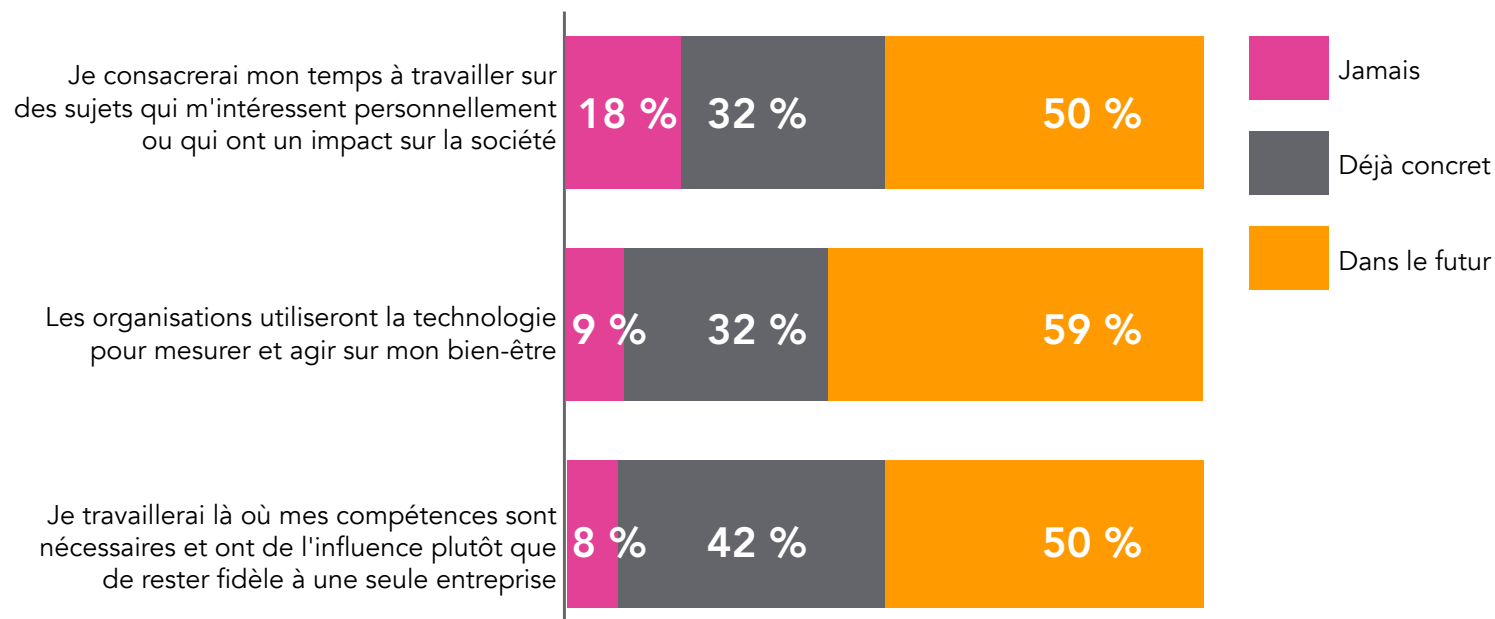
Quête de sens

La plupart des personnes interrogées en Europe estiment qu'un changement est déjà en marche lorsqu'il s'agit de trouver un travail plus riche de sens et de travailler pour des entreprises qui se préoccupent de leurs collaborateurs. La plupart des personnes interrogées pensent que ces tendances vont se poursuivre pendant les cinq prochaines années (voir tableau 23). Conformément au sentiment que les Européens éprouvent face à ces tendances au travail, la plupart d'entre eux s'attendent à être affectés par ces changements mais dans une moindre mesure que les actifs d'autres régions. Alors que les Européens sont très

enthousiastes à l'idée de pouvoir choisir un travail qui présente un intérêt personnel pour eux et qui influe sur la société, ils sont moins enthousiastes que les autres régions quand il s'agit de changer régulièrement de poste pour réussir cette quête d'un sens au travail. En outre, les Européens montrent moins d'enthousiasme que les actifs dans d'autres régions à propos des entreprises qui mettent à profit la technologie pour aider les personnes à préserver leur bien-être (voir tableau 23).

Tableau 23

Prévision des tendances



A woman with dark, curly hair is smiling and talking on a mobile phone. She is sitting at a wooden counter in what appears to be a cafe or bakery, with a laptop open in front of her. In the background, there are shelves with jars and a chalkboard. The scene is brightly lit and has a warm, inviting atmosphere.

Analyse détaillée de
chaque région

Amérique latine



Amérique latine : entre opportunité et scepticisme

Bien que l'Amérique latine semble avoir été particulièrement bien placée pour assurer sa croissance pendant cette dernière décennie, un déclin régulier de la croissance économique au cours des dernières années, en particulier au Brésil, constitue aujourd'hui un défi pour la région. Autrefois les modèles économiques de la région, le Brésil et l'Argentine ont assisté à une baisse de la croissance due en grande partie à la baisse du prix des matières premières, une économie chinoise au ralenti et une contraction des investissements, ce qui a un impact à la fois sur l'infrastructure technologique et sur l'adoption des nouvelles tendances du travail.

Cependant, la région ne présente pas uniquement de faibles perspectives. Rien que ces dix dernières années, l'Amérique latine a réussi à faire sortir plus de 70 millions de personnes de la pauvreté en élargissant la classe moyenne de plus de 50 %²¹. Une meilleure qualité d'éducation, d'infrastructures, de sécurité et de services de santé fait désormais partie des demandes fondamentales de la classe moyenne émergente d'Amérique latine. Le Chili, pour ne citer que lui, un pays d'entrepreneurs intégré à l'échelle mondiale, est appelé à devenir le centre technologique de la région grâce à des start-up florissantes et une industrie d'exportation en essor²². De même, le Mexique émerge comme le gagnant économique d'Amérique latine²³. La production au Mexique reste un atout fort du pays.

Par ailleurs, la proximité unique du Mexique avec les États-Unis joue en faveur du pays. La faiblesse du peso rend les exportations plus compétitives, et le Mexique est aidé par l'importation de technologies. Des entreprises telles que Ford et Coca-Cola projettent de poursuivre leur

essor dans la région avec d'autres industries qui contribuent à la création d'emploi²⁴. Même dans des pays comme le Brésil, où l'économie a chuté, la population active continue d'être aidée et de profiter des nombreuses protections favorables au travail.

Ainsi, même si la région dans son ensemble reste un peu plus lente en termes de croissance par rapport au reste du monde, les changements continuent de favoriser la croissance future et le sentiment des travailleurs en est le reflet. Les participants à notre étude sont enthousiastes à l'idée d'une compréhension approfondie et d'une plus grande liberté rendue possible grâce au développement rapide de la technologie et des lieux de travail flexibles. Comparés aux actifs des autres régions, ceux d'Amérique latine s'attendent dans l'ensemble davantage à subir d'importantes répercussions dues aux changements du monde professionnel. Même si près des deux tiers des individus pensent que les organisations de la région s'adapteront aux nouveaux besoins des salariés, l'Amérique latine est la plus sceptique quant au fait que les organisations évolueront avec le temps. Les pays d'Amérique latine ont tendance à partager une vision similaire de l'avenir du milieu du travail. Lorsque des différences apparaissent, en revanche, c'est généralement le Mexique qui montre le plus d'enthousiasme à propos des changements à venir et le plus de confiance quant au fait que les organisations s'adapteront.

²¹ Worldbank.org, Latin America Overview, 2015.

²² Stanford.edu, Technology trends in Latin America.

²³ CNN Money, Mexico is Latin America's success story as Brazil stumbles, septembre 2015.

²⁴ *Forbes*, Expert Opinion: How Stable Is Mexico's Economy? septembre 2015.

Liberté

Plus de la moitié des personnes interrogées en Amérique latine estiment que les collaborateurs peuvent déjà choisir de travailler depuis n'importe où dans le monde et, avec l'Asie-Pacifique, elles sont bien plus susceptibles que les actifs d'Amérique du Nord et d'Europe de ressentir les fortes conséquences de ce phénomène. Curieusement, les avis sont bien plus partagés lorsqu'il s'agit de la possibilité pour les individus de choisir leurs propres horaires de travail. Presque la même proportion de Latino-Américains estimant qu'ils ont déjà cette possibilité pense qu'un tel changement ne se produira jamais (voir tableaux 24 et 25). Les Latino-Américains sont globalement enthousiastes à l'idée de choisir leurs propres horaires de travail, notamment au Brésil, même s'ils ont moins tendance que les autres régions à penser que les organisations le permettront. Ce scepticisme est particulièrement vrai pour la Génération Y de la région. En général, les salariés mexicains sont les plus

enthousiastes quant au fait de pouvoir choisir le lieu et les horaires de travail par rapport aux autres pays d'Amérique latine.

La plupart des personnes interrogées en Amérique latine pensent que travailler depuis un appareil mobile est déjà possible ou le sera dans les trois prochaines années. Alors que les Latino-Américains sont bien plus enthousiastes à l'idée de cette possibilité par rapport aux Nord-Américains et aux Européens, leur enthousiasme est bien inférieur à celui des actifs de la région Asie-Pacifique. Une baisse du niveau d'enthousiasme est probablement due à un certain scepticisme quant au fait que les organisations de la région s'adapteront pour permettre aux collaborateurs de travailler depuis un appareil mobile. Par ailleurs, dans des pays comme le Brésil, si l'utilisation du téléphone portable est généralisée, l'adoption du smartphone est encore en expansion.

Tableau 24

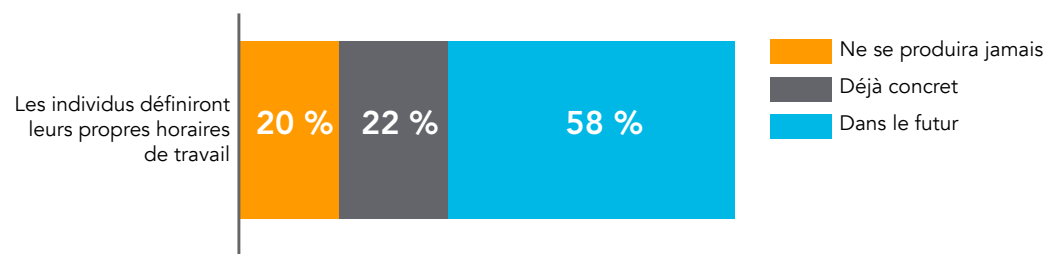
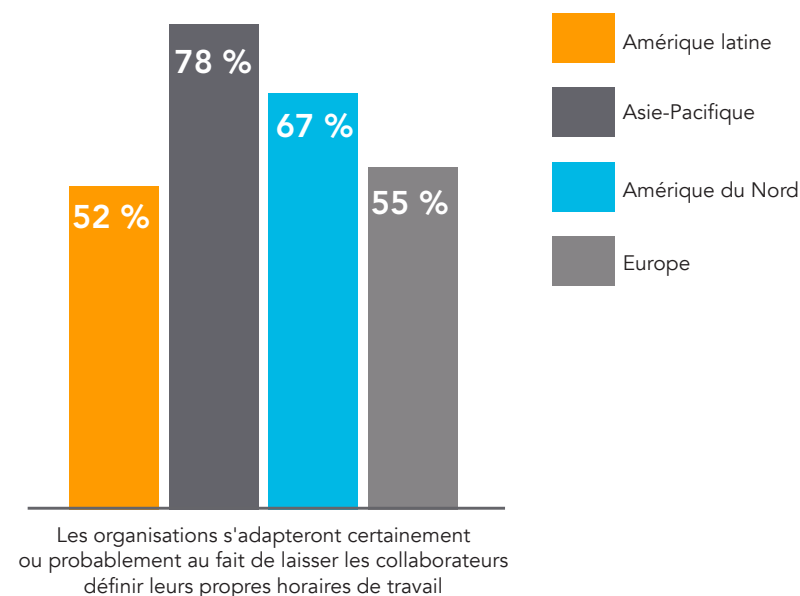


Tableau 25



Connaissance

Plus qu'ailleurs, les actifs d'Amérique latine pensent que la technologie entraîne déjà un renforcement des liens spatio-temporels (voir tableau 26). Cela n'est pas surprenant, étant donné que des pays tels que le Costa Rica ont fait de l'accès à Internet un droit fondamental²⁵. Curieusement, les Latino-Américains tendent également bien plus que les autres à penser que les médias sociaux jouent déjà le rôle de plateforme de collaboration professionnelle, notamment pour la Génération Y. Ainsi, ils se sentent davantage affectés sur le plan personnel par ces changements. Alors que dans l'ensemble, les Latino-Américains montrent un enthousiasme plus modéré face à ces changements que leurs homologues de la région Asie-Pacifique, les Mexicains sont quant à eux impatients de pouvoir en tirer profit.

À l'instar des Nord-Américains, les Latino-Américains sont nettement plus susceptibles de penser qu'ils peuvent déjà avoir accès à l'apprentissage à la demande (voir tableau 27). Et, tout comme les travailleurs de la région Asie-Pacifique, les Latino-Américains s'attendent à un impact bien plus fort de cette possibilité de développement professionnel que les collaborateurs des autres régions. Face à cette idée, les Brésiliens se montrent moins enthousiastes que les autres Latino-Américains.

Cette plus grande capacité d'acquérir de nouvelles compétences et d'accéder aux informations rapidement grâce à de meilleures plateformes technologiques s'accompagne d'une attente accrue des employeurs à l'égard des collaborateurs et de leur capacité à changer constamment de fonction. Plus de la moitié des Latino-Américains estiment que les employeurs expriment déjà cette attente vis-à-vis des salariés, tandis qu'un quart d'entre eux pensent que changer constamment de poste sera une pratique courante dans les trois prochaines années. Comme les travailleurs de toutes les autres régions, la quasi-totalité des Latino-Américains s'attend à ressentir un fort impact d'une telle évolution des attentes.

Tableau 26

% « Est déjà en cours »

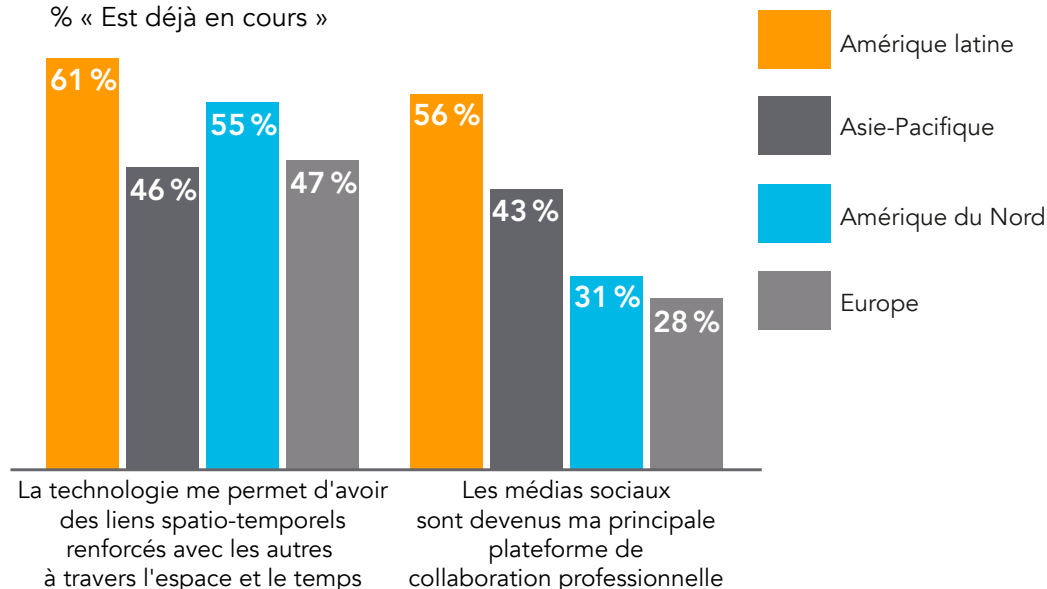
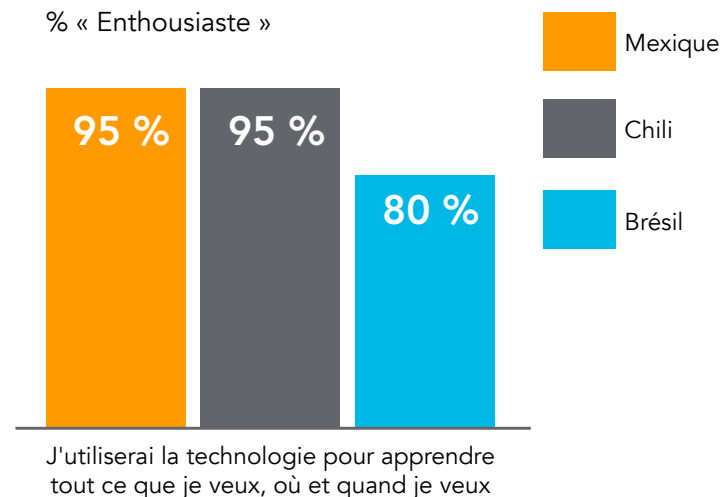


Tableau 27

% « Enthousiaste »



Stabilité

Comme le montre notre étude, les Latino-Américains, à l'instar des Européens, ont davantage tendance que les actifs d'autres régions (notamment l'Asie-Pacifique) à penser que les entreprises recherchent déjà les talents au niveau mondial. Et au même titre que les salariés de toutes les autres régions, les Latino-Américains estiment qu'un glissement vers le recrutement exclusif de travailleurs contractuels surviendra, mais probablement pas avant trois à cinq ans. Le Mexique est la seule exception. La plupart des Mexicains observent déjà ce phénomène, probablement en raison d'une croissance économique qui repose en grande partie sur l'industrie manufacturière (voir tableau 28). Dans de

nombreux cas, les entreprises préfèrent employer des personnes sur la base d'une mission plutôt que verser un salaire à des collaborateurs pendant une longue période. Les Latino-Américains tendent plus que les autres à penser qu'ils seront personnellement affectés par ces changements, même si l'écart est faible avec les salariés de la région Asie-Pacifique dans ce domaine. La plupart d'entre eux montrent de l'enthousiasme face à une concurrence mondiale pour l'emploi et face au travail contractuel, notamment au Brésil où l'économie commence à ralentir et où le travail contractuel offre de nouvelles opportunités (voir tableau 29).

Tableau 28

Les entreprises embaucheront exclusivement des travailleurs contractuels

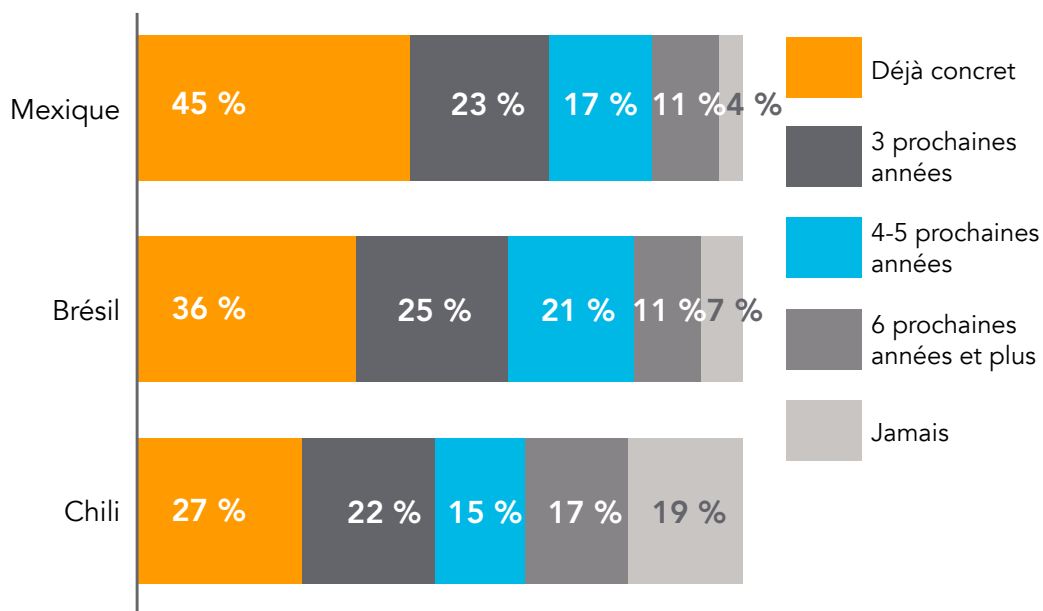
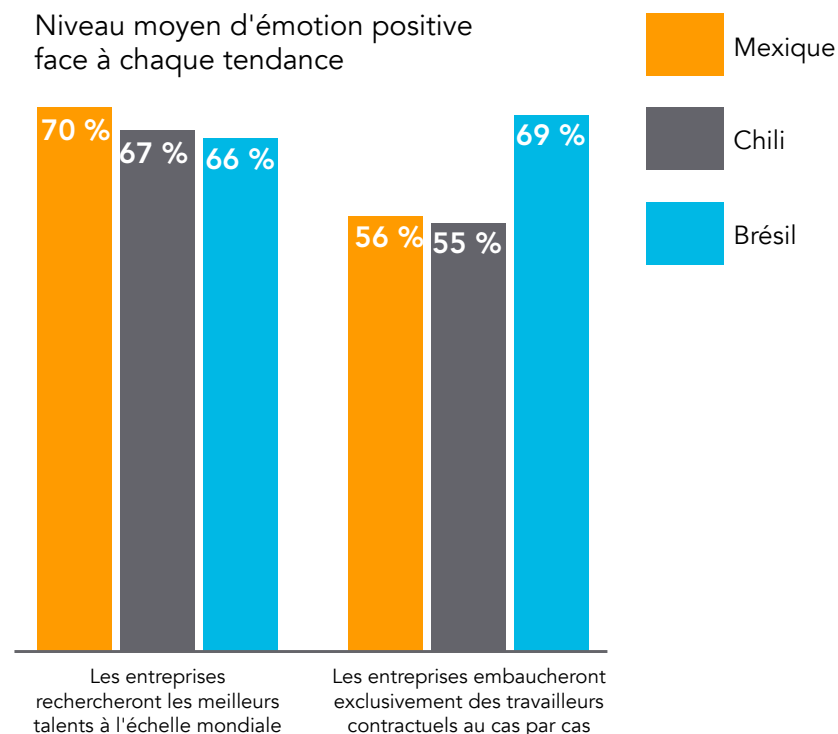


Tableau 29

Niveau moyen d'émotion positive face à chaque tendance



Autogestion

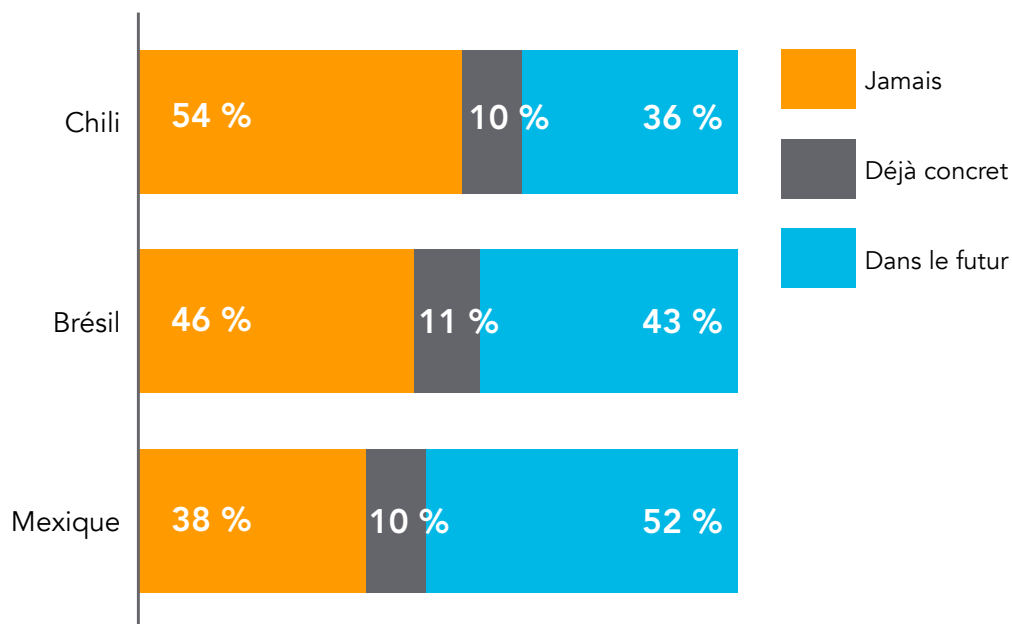
À l'instar des Nord-Américains et des Européens, près de la moitié des Latino-Américains pensent que les différents services et la hiérarchie existeront toujours, même si les Mexicains ont légèrement plus tendance à penser qu'une telle structure n'existera plus à l'avenir (voir tableau 30). Tandis que les Latino-Américains sont plutôt positifs par rapport à cette mutation du travail, ils sont en revanche moins enclins que les autres à penser que les entreprises s'adapteront à un tel changement.

De toutes les régions, l'Amérique latine est celle qui tend le plus à penser que les organisations sont déjà proactives dans l'utilisation des technologies pour ajuster les performances des individus et des équipes. Cela est particulièrement vrai pour le Chili, où la quasi-totalité des individus en ressent ou s'attend à en ressentir les effets sur le plan personnel. Alors que les deux tiers seulement des Latino-Américains montrent de l'enthousiasme face à l'utilisation de ce type de technologie, les individus ont globalement le sentiment que cela leur permettra d'accomplir plus de travail en moins de temps ou d'efforts.

À l'instar des Nord-Américains et des Européens, près de la moitié des Latino-Américains estiment que l'automatisation, les machines intelligentes et l'intelligence artificielle remplacent déjà les hommes pour les tâches répétitives. Cependant, les Latino-Américains pensent nettement plus que les autres qu'ils seront personnellement affectés par un tel changement. Ce sentiment peut créer de l'anxiété ou de l'inquiétude à propos de la sécurité de l'emploi à long terme pour près de la moitié des Latino-Américains.

Tableau 30

Les services et la hiérarchie n'existeront plus



Quête de sens

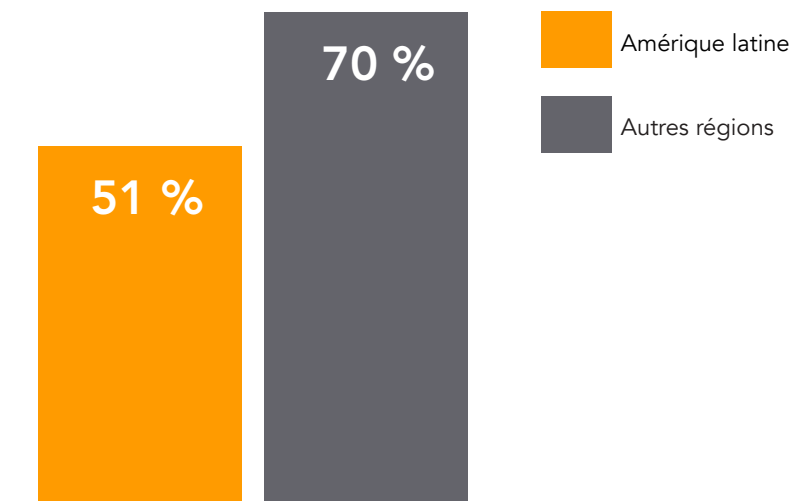
À l'instar des salariés d'autres régions, près d'un tiers des Latino-Américains estiment que les individus choisissent déjà de travailler sur des projets qui les intéressent personnellement ou qui auront une influence sur la société. Un autre quart d'entre eux pensent que cette liberté de choix sera généralisée dans les trois prochaines années. Même si les Latino-Américains ont plus tendance que les autres à penser qu'ils seront personnellement affectés par un tel changement, ils sont plus sceptiques sur la capacité d'adaptation des organisations, ce qui limite ainsi l'idée d'effets positifs (voir tableau 31).

Plus des deux tiers des Latino-Américains, notamment les hommes, pensent que les organisations utilisent déjà les technologies pour mesurer et agir sur le bien-être de leurs collaborateurs ou qu'elles le feront dans les trois prochaines années (voir tableau 32). La plupart d'entre eux s'attendent à être personnellement affectés par ce changement et se montrent enthousiastes à cet égard, en particulier la Génération Y.

Alors que de nombreux Latino-Américains estiment que les individus commencent déjà à travailler là où leurs compétences sont nécessaires au lieu de rester fidèles à une même entreprise, l'Amérique latine, à l'instar de la région Asie-Pacifique, pense - plus que d'autres régions - que ce phénomène ne sera pas généralisé avant les trois prochaines années. Les Latino-Américains, tout comme leurs homologues de la région Asie-Pacifique, sont plus susceptibles que les Nord-Américains et les Européens de penser qu'ils seront personnellement affectés par ce phénomène et de montrer de l'enthousiasme à cet égard. La région latino-américaine est en revanche la moins susceptible de penser que les entreprises s'adapteront volontairement à un tel environnement, même si les Mexicains sont légèrement plus susceptibles de croire que les entreprises changeront.

Tableau 31

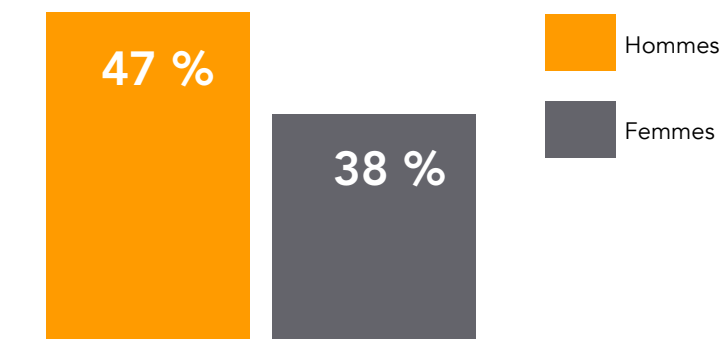
Les entreprises s'adapteront « certainement » ou « probablement »



Les individus choisiront de travailler sur des sujets qui les intéressent personnellement ou qui ont un impact sur la société

Tableau 32

% « Est déjà en cours »



Les organisations utilisent la technologie pour mesurer et agir sur mon bien-être



Analyse détaillée de
chaque région

Asie-Pacifique



Asie-Pacifique : jeunes et enthousiastes

Aujourd'hui, la région Asie-Pacifique est caractérisée par une importante croissance économique, un développement technologique continu et par une large population active qui est de plus en plus jeune. Cela rend cette région non seulement plus enthousiaste à l'égard des mutations du travail, mais aussi parfaitement armée pour les gérer. Pendant ces dix dernières années voire plus, la Chine a été le moteur de la croissance régionale, mais la croissance du pays commencera probablement à s'essouffler à partir de l'année prochaine lorsqu'elle basculera vers un modèle davantage dominé par la consommation grand public et les services. Ce changement aura probablement des répercussions sur le l'environnement professionnel dans la région et dans le monde entier. L'Inde est en passe de supplanter la Chine au niveau de la rapidité de la croissance grâce à de grands investissements continus dans les domaines de la science, de la technologie et des télécommunications. Même si l'économie chinoise connaît un ralentissement, les pays en cours de développement en Asie-Pacifique continueront à offrir le taux de croissance le plus élevé et le plus rapide du monde pendant les dix prochaines années, ce qui affectera considérablement la façon dont le travail sera considéré dans la région. À Singapour notamment, où presque tous les citoyens possèdent un smartphone, l'infrastructure

high-tech continuera à évoluer²⁶. De même, les secteurs en pleine croissance des biotechnologies, de la production manufacturière et des industries minières en Australie continueront à innover pour faire face aux nombreuses tendances mentionnées dans cette étude²⁷.

Il n'est donc pas surprenant que les individus et les organisations de la région Asie-Pacifique soient particulièrement bien armés pour s'adapter professionnellement à cette croissance rapide. Les actifs de cette région montrent un plus grand enthousiasme face aux mutations de l'environnement professionnel et ils ont davantage tendance que leurs homologues des autres régions à penser qu'ils seront affectés de manière positive par le changement. En particulier, les salariés d'Asie-Pacifique sont enthousiastes face à la croissance technologique et à l'accroissement des choix qui leur offriront plus de liberté, de sens et d'autonomie. Il est intéressant de savoir que les salariés d'Asie-Pacifique envisagent ce type d'avenir, dont la construction implique d'importants changements dans de nombreux pays. Les hiérarchies rigides, les conglomerats familiaux et les cultures traditionnelles qui affectent les normes d'entreprise représentent des forces qui favoriseraient le statu quo à l'avenir²⁸.

²⁶ TodayOnline, Smartphone penetration in Singapore the highest globally: Survey, février 2015.

²⁷ BusinessInsider, 6 trends that will define the workplace in 2015, janvier 2015.

²⁸ WorldBank.org, East Asia Pacific Economic Update, octobre 2015.

Liberté

La plupart des personnes interrogées dans la région Asie-Pacifique estiment que la capacité à travailler de n'importe quel endroit dans le monde, la capacité à définir ses propres horaires de travail et la capacité à travailler depuis un appareil mobile sont des tendances qui sont déjà concrètes ou qui le seront dans les trois à cinq prochaines années (voir tableau 33). Presque tous les participants à l'étude s'attendent à être affectés par ces changements et montrent de l'enthousiasme et de l'impatience à cet égard (voir tableau 34).

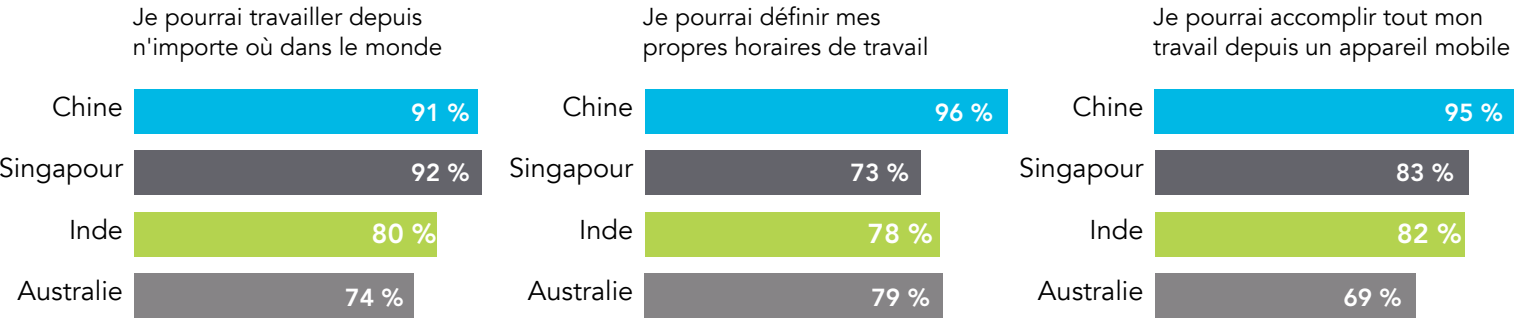
Contrairement aux autres régions, les salariés expérimentés et les cadres supérieurs d'Asie-Pacifique sont plus enclins que la Génération Y à penser que les collaborateurs bénéficient déjà d'une plus grande liberté et que les entreprises s'adapteront avec une vision positive à ce propos. Les entreprises qui sont en activité depuis moins de vingt ans sont plus susceptibles de s'adapter pour offrir une plus grande liberté aux individus car, d'après cette étude, ces organisations ont été créées sur la base de systèmes informatiques ou de connectivité modernes qui favorisent une plus grande coordination spatio-temporelle.

Tableau 33



Tableau 34

Niveau d'enthousiasme face aux diverses tendances liées à la liberté



Liberté

La demande de liberté de choix et de mobilité émanant des actifs d'Asie-Pacifique ne devrait pas être surprenante. Au Japon, les plus jeunes ne connaissent pas le collaborateur type d'autrefois extrêmement dévoué à son employeur. Cela permet de démontrer une différence dans les attitudes de travail entre les Japonais plus âgés, élevés en croyant que la vie privée devait être sacrifiée pour le bien de l'entreprise, et les plus jeunes, qui accordent une plus grande importance à un équilibre entre vie privée et vie professionnelle²⁹. Et en Asie-Pacifique, la jeunesse de la population (en particulier dans des pays tels que l'Indonésie et les Philippines) est un élément clé de différence par rapport à d'autres parties du monde. Ces populations plus jeunes ont déjà et continueront à repousser les limites de l'influence que peut avoir la mobilité sur chaque facette de leur vie³⁰.

Un autre facteur pouvant indéniablement forcer les employeurs à satisfaire leurs collaborateurs dans la recherche d'une plus grande flexibilité repose sur les changements en termes d'offre et de demande sur le marché du travail. D'ici 2030, de nombreux pays de la région Asie-Pacifique (notamment la Chine, l'Australie et la Corée du Sud) seront confrontés à la pénurie de la main - d'œuvre dotée de compétences spécifiques, tandis que d'autres régions (telles que les États-Unis et l'Afrique du Sud) auront un surplus de ce type de compétences³¹. Ainsi, les employeurs devront recourir à l'utilisation des progrès technologiques pour recruter et gérer une population salariée mondiale³². L'héritage de l'arbitrage des coûts de main - d'œuvre que l'Amérique du Nord et l'Europe ont laissé à l'Asie-Pacifique continuera à affecter la façon qu'ont les pays de gérer ce type de pénurie. Étant donné que les coûts du travail augmentent dans des pays comme la Chine, les entreprises multinationales explorent de nouveaux marchés où les coûts restent faibles. La gestion de sites plus éloignés dans la région Asie-Pacifique augmentera la nécessité de mobilité des talents du pays d'origine pour gérer les opérations, ce qui impliquera une plus grande flexibilité dans le mode et le lieu de travail.



²⁹ Japan Times, Almost 30% of Young People Don't Want To Work For A Company, août 2015.

³⁰ McKinsey & Company, Microsoft's ASEAN Experience, août 2015.

³¹ Boston Consulting Group, The Global Workforce Crisis, juillet 2014.

³² Intel Labs, The Future of Knowledge Work, octobre 2012.

Connaissance

La plupart des actifs en Asie-Pacifique estiment qu'ils ont déjà un meilleur accès aux personnes, outils et informations nécessaires pour accomplir leur travail (voir tableau 35). Ils sont déjà affectés par ces

changements et sont très enthousiastes à cet égard (voir tableau 36), même s'ils sont moins positifs par rapport aux attentes quant aux multiples contributions professionnelles possibles.

Tableau 35

« La technologie me permet déjà d'avoir des relations personnelles plus riches avec les autres à travers la distance et le temps »

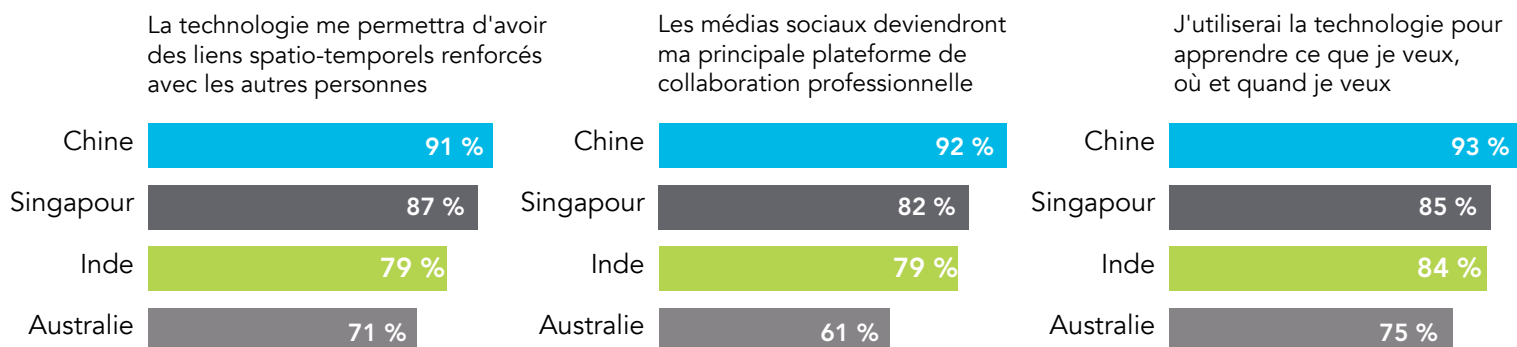
65 % Singapour
56 % Australie
47 % Inde
45 % Chine

« J'utilise déjà la technologie pour apprendre ce que je veux, quand je veux et où je veux »

73 % Singapour
68 % Australie
55 % Inde
52 % Chine

Tableau 36

Niveau d'enthousiasme face aux diverses tendances liées à la connaissance



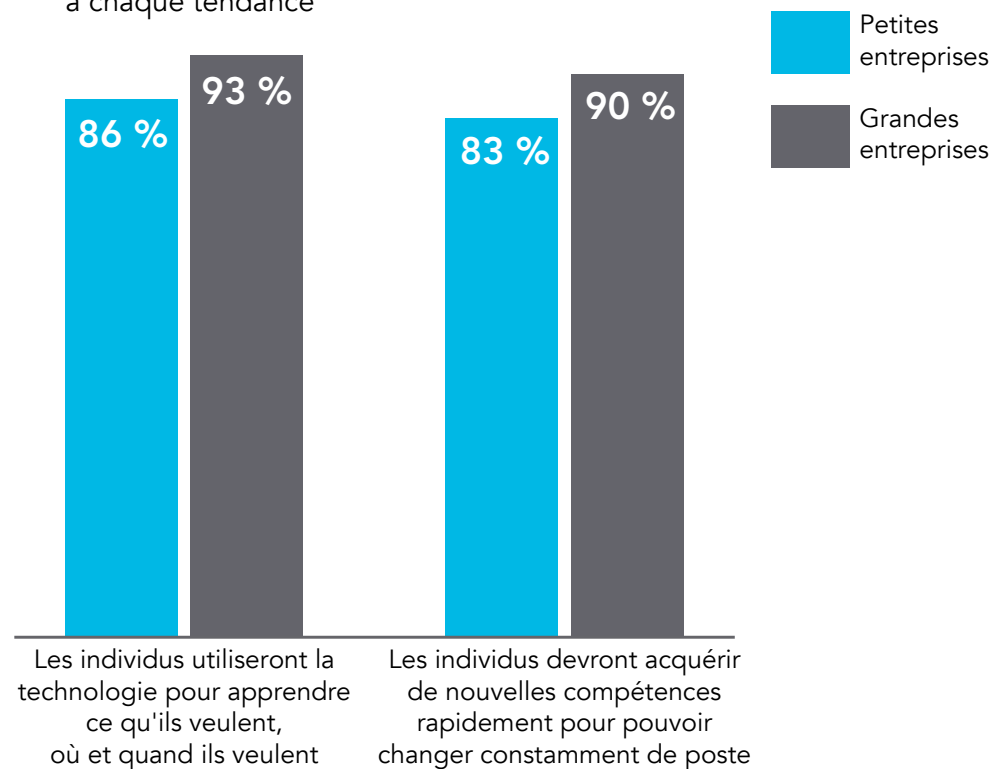
Connaissance

Les pays d'Asie-Pacifique sont les instigateurs de l'intégration de l'apprentissage à la demande dans les pratiques futures grâce aux technologies. Les grandes entreprises disposant de ressources plus importantes sont plus susceptibles d'investir dans un meilleur accès aux personnes, aux outils et aux informations nécessaires pour permettre aux collaborateurs d'accomplir plus de travail en moins de temps (voir tableau 37). Comme on pouvait s'y attendre, les cadres supérieurs font valoir la nécessité pour les individus d'un apprentissage rapide et d'une contribution sous différentes formes.

Pour illustrer la façon dont la région Asie-Pacifique a commencé à créer un précédent pour l'apprentissage à la demande et un accès plus efficace à l'information, citons l'exemple de la division Climatisation de Mitsubishi Electric. Ils utilisent la technologie des verres de Réalité Augmentée (RA) pour afficher les instructions dans le champ de vision des techniciens afin que ceux-ci n'aient plus à transporter les manuels de centaines de modèles de climatiseurs avec eux partout où ils vont³³.

Tableau 37

S'adapteront « certainement » ou « probablement » à chaque tendance



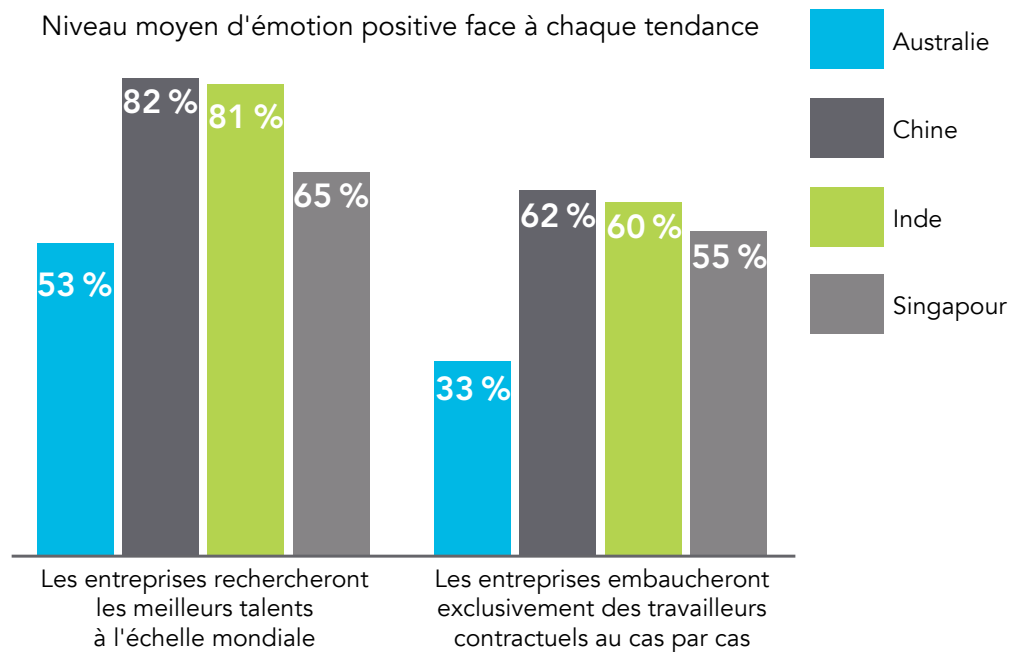
Stabilité

La recherche des talents au niveau mondial et le recrutement de salariés sous contrat, au lieu de collaborateurs à long terme en se servant des moyens technologiques, sont des capacités que les effectifs d'Asie-Pacifique pensent déjà observer. Alors que les individus, notamment les cadres supérieurs, portent un regard très positif sur la possibilité de postuler à des emplois dans le monde entier, les sentiments sont plus mitigés quant à l'augmentation du travail exclusivement contractuel, en particulier chez les hommes plus âgés et la Génération Y, tous sexes

confondus (voir tableau 38). Les personnes interrogées en Asie-Pacifique estiment que, dans le futur, les individus auront leur « marque personnelle » et qu'ils vendront leurs compétences aux entreprises qui auront besoin d'eux. Cela pourrait potentiellement créer un monde dans lequel les collaborateurs se considéreraient comme les membres d'un réseau de professionnels ou de compétences particulières plutôt que comme les salariés d'une entreprise spécifique³⁴.

Tableau 38

Niveau moyen d'émotion positive face à chaque tendance



Autogestion

La technologie nécessaire permettant aux collaborateurs d'avoir une plus grande indépendance, de pouvoir mieux gérer leur productivité et leurs performances et de recevoir des retours d'informations et de la reconnaissance en temps réel (par le biais de capteurs de productivité, de machines automatisées intelligentes, etc.) est considérée comme déjà existante ou sur le point de l'être dans les trois à cinq prochaines années (voir tableau 39).

Contrairement aux autres régions, la plupart des individus en Asie-Pacifique estiment que la structure actuelle composée de plusieurs départements et d'une hiérarchie distincte sera supprimée à l'avenir (voir tableau 40). Il s'agit là d'une statistique intéressante, car dans de

nombreux pays d'Asie-Pacifique, la culture de la hiérarchie est plus enracinée qu'en Europe ou en Amérique du Nord. Certains pensent qu'un tel changement pourrait survenir dans les trois ans. Les Chinois sont très enthousiastes à l'idée d'une mutation vers une structure moins hiérarchique. Pour certains, cet enthousiasme est la conséquence de l'érosion de la confiance dans le parti communiste hiérarchique au sein de la classe moyenne aisée en plein essor. Un grand nombre d'entre eux ne croient pas à l'idéologie de l'Etat, même s'ils la respectent encore. Et de nombreux Chinois aisés font l'acquisition d'actifs, de propriétés et de comptes bancaires offshore tout en envoyant leurs enfants dans les universités des pays de l'Ouest³⁵.

Tableau 39

« La technologie permettra aux organisations d'adapter de manière proactive mes performances ainsi que celles de mon équipe »

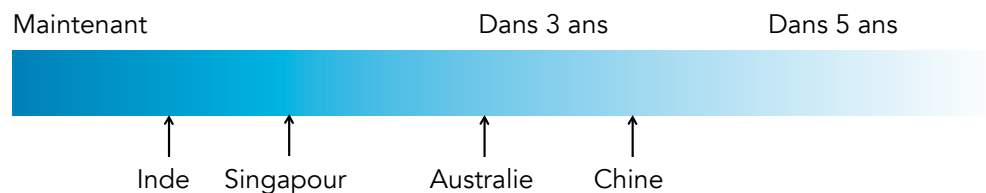
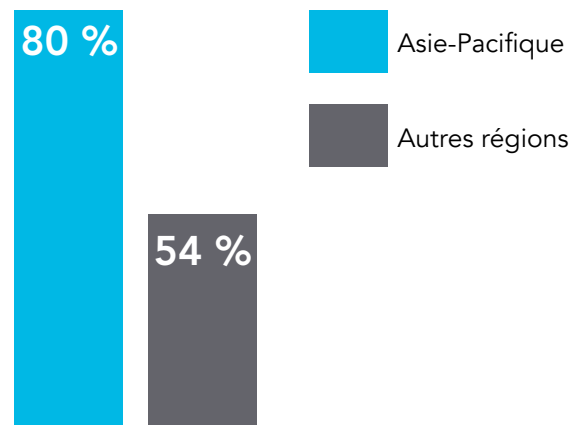


Tableau 40

Pense que les services et la hiérarchie n'existeront plus à l'avenir



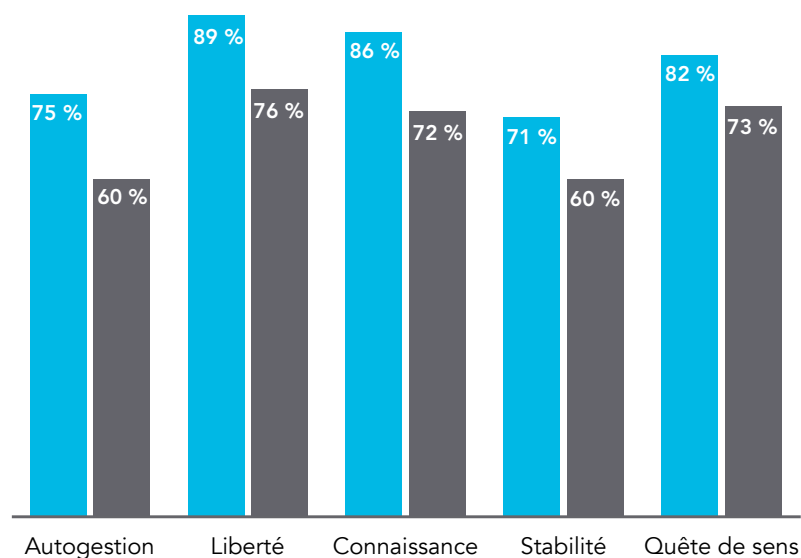
Autogestion

Bien que la plupart des individus montrent de l'enthousiasme face aux répercussions que ces changements auront sur eux, et tandis que cet enthousiasme est bien plus fort que le sentiment positif observé dans le reste du monde, la région Asie-Pacifique n'est pas aussi enthousiaste à l'égard de l'autogestion comme elle l'est à l'égard des autres changements (voir tableau 41). Cela pourrait être dû au fait que les individus ne savent pas exactement comment évoluer dans un environnement de travail dans lequel ils compteront davantage sur la technologie et les machines intelligentes pour améliorer leur travail et dans lequel ils réduiront leur dépendance à l'égard d'une hiérarchie établie pour définir leurs rôles.

Il existe cependant de nombreux exemples d'autogestion déjà en place en Asie-Pacifique. Deep Knowledge Ventures, une société de capital-risque basée à Hong Kong, a défini un algorithme de prise de décision pour son comité de direction³⁶. Les services de police en Chine commencent à utiliser des robots pour faire la circulation. L'usine indienne de Royal Enfield Motors Ltd. a remplacé les peintres par des robots capables d'accomplir quatre fois plus de travail que les hommes en utilisant moins de peinture et en ne faisant aucune erreur³⁷. InfoBeans, une société indienne, utilise un système logiciel appelé Buddy pour analyser précisément comment les collaborateurs utilisent leur temps afin de les aider à éliminer les distractions et réduire le nombre de réunions nécessaires.

Tableau 41

Niveau moyen d'émotion positive face à chaque tendance



³⁶ McKinsey Quarterly, Manager and Machine: The New Leadership Equation, septembre 2014.

³⁷ Bloomberg, India Robot Invasion Undercuts Modi's Quest to Put Poor to Work, août 2015.

Quête de sens

Dans la région Asie-Pacifique, les valeurs culturelles traditionnelles qui consistent à contribuer au bien-être de tous rejoignent maintenant les tendances mondiales chez la jeune génération. L'environnement professionnel en Asie-Pacifique peut être affecté par cette transformation mondiale de grande envergure par trois facteurs :

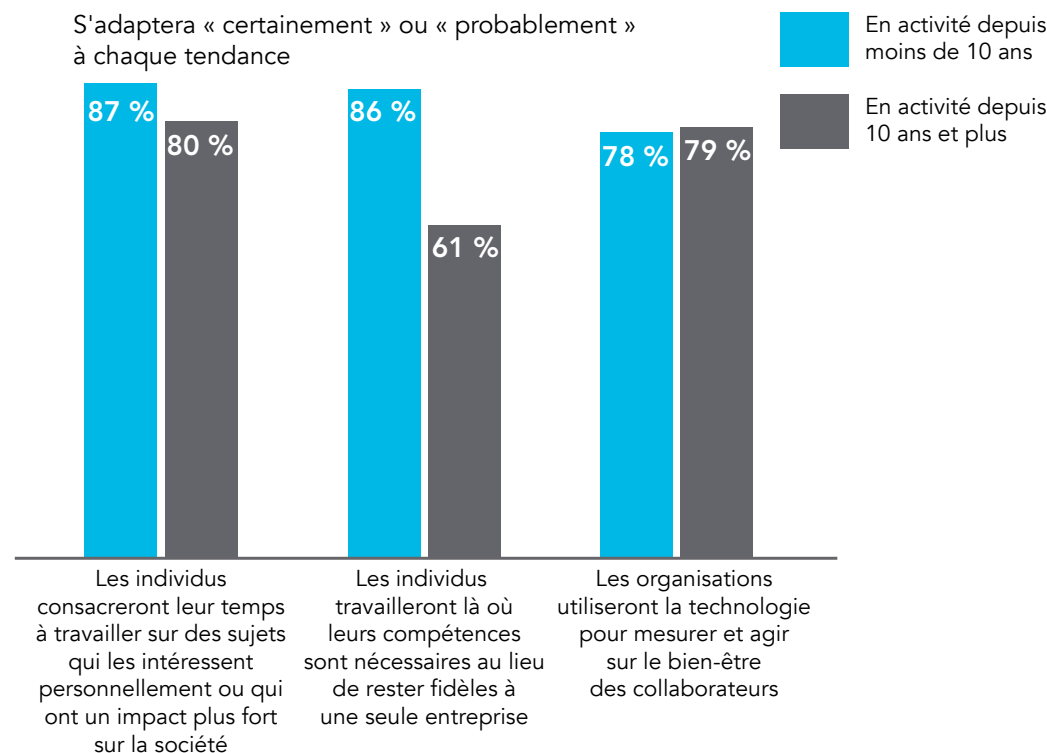
- Les individus peuvent aller vers les opportunités qui répondent à leur quête de sens.
- Les entreprises devront adapter leurs objectifs organisationnels pour tenir compte du besoin croissant de sens profond.
- Tout en s'adaptant au besoin des individus en termes de travail gratifiant, les entreprises devraient également commencer à se concentrer sur le bien-être de leurs collaborateurs.

La vaste majorité des salariés d'Asie-Pacifique est enthousiaste à l'idée de pouvoir accomplir un travail riche de sens à leurs yeux. La plupart d'entre eux sont également enthousiastes face à la possibilité de rechercher du travail dans des organisations qui montrent leur engagement en faveur du bien-être de leurs collaborateurs.

Les entreprises plus petites et plus jeunes de la région sont davantage susceptibles de s'adapter pour ajuster leurs objectifs organisationnels par rapport aux aspects qui définissent les objectifs individuels (voir tableau 42). Les entreprises les plus anciennes et les mieux établies sont moins susceptibles de s'adapter et s'attendent à être nettement plus impactées par ce changement. Les cadres supérieurs de la région Asie-Pacifique, en particulier ceux qui travaillent au sein de grandes entreprises, sont plus susceptibles de s'adapter à l'utilisation de la technologie pour mesurer et agir sur le bien-être de leurs collaborateurs.

Tableau 42

S'adaptera « certainement » ou « probablement » à chaque tendance





Conclusion





Conclusion

Les résultats de cette étude permettent de présenter aux services RH et aux entreprises les solutions bénéfiques à la fois pour les employeurs et les salariés, aujourd'hui et à long terme. En comprenant les besoins des individus dans le monde entier, il sera possible de développer des stratégies pour aider ces derniers à s'adapter aux changements dans le milieu du travail et à se sentir mieux outillés pour les accepter. Alors que le rythme du changement peut varier selon les régions et les secteurs, les rapides évolutions technologiques devraient se diffuser pour impacter, à terme, les collaborateurs de presque chaque région du monde.

Tous les besoins fondamentaux de l'environnement professionnel abordés dans ce document sont de nature à transformer la réalité du travail pour chaque individu dans un avenir suffisamment proche mais les besoins suivants et les tendances qui y sont rattachées présentent des pistes intéressantes pour identifier la façon dont chacun d'entre eux peut être satisfait. En examinant les domaines suivants liés à ces besoins et tendances particuliers, les dirigeants RH peuvent comprendre comment gérer ces changements afin de créer un effectif plus productif, davantage satisfait et performant.

Le besoin le plus omniprésent et fondamental dans l'environnement professionnel, celui de liberté, a indéniablement renforcé la volonté des collaborateurs du monde entier de définir leurs propres horaires de travail, de travailler de là où ils le souhaitent et d'accomplir la plus grande partie de leur travail depuis un appareil mobile. Les salariés souhaitant plus de liberté, les employeurs ont besoin de trouver une façon de responsabiliser les individus vis-à-vis de leur travail. Par conséquent, il pourrait y avoir un fossé entre le désir de liberté d'un collaborateur et ce qui est faisable en termes d'efficacité. D'une part, les employeurs pourraient proposer des rémunérations plus faibles pour des postes qui offrent une plus grande liberté. Ou bien, les employeurs qui offrent une plus grande liberté à leurs salariés pourraient en reconnaître les avantages supplémentaires, au travers notamment de collaborateurs satisfaits, plus épanouis et plus dévoués et d'un vivier de talents durable.

Enfin, une plus grande liberté dans l'environnement professionnel est susceptible d'être octroyée plus facilement à des cols blancs qu'à des cols bleus, ce qui pourrait creuser davantage l'écart entre ces deux groupes. Pour aider leurs collaborateurs à intégrer cette liberté au fil du temps dans leur carrière, les employeurs devraient réfléchir à la façon dont ils pourraient répondre à leur besoin de flexibilité en leur permettant de définir leurs horaires et lieu de travail et de travailler depuis un appareil mobile. Comment le concept de liberté dans le milieu du travail peut-il être proposé aux collaborateurs qui occupent des postes dans les services ou dans les métiers manuels ? Comment les employeurs peuvent-ils équilibrer les horaires de travail de façon à ce que les contributions des salariés soient réparties de manière équitable et égale ? Comment une collaboration peut-elle être mise en place efficacement entre des individus ayant des horaires de travail différents ? Comment les outils de collaboration peuvent-ils être utilisés pour aider les équipes à fonctionner comme si elles travaillaient ensemble en temps réel ? Concernant le lieu de travail, tous les types de travail de différents secteurs peuvent-ils être accomplis à distance ? Comment le travail à domicile peut-il augmenter la productivité à la fois pour les employeurs et les salariés ? En outre, la flexibilité de l'environnement professionnel et le fait de pouvoir travailler depuis n'importe où dans le monde soulèvent des inquiétudes quant à la sécurité des données de l'entreprise. Comment la capacité à travailler n'importe où affecte-t-elle la sécurité ? Enfin, comment les employeurs peuvent-ils garantir la sécurité des données lorsque le travail est accompli exclusivement depuis un appareil mobile ?

Concernant le besoin de connaissance dans l'environnement professionnel, la façon dont les employeurs et les salariés l'améliorent change rapidement en raison de l'accroissement des outils et plateformes à la disposition des collaborateurs. L'outil le plus répandu repose peut-être sur les médias sociaux, qui sont largement utilisés aujourd'hui à des fins de communication personnelle. Une évolution a déjà lieu concernant les médias sociaux de gestion des clients et des partenaires et les

Conclusion

plateformes sectorielles ou thématiques qui sont externes aux entreprises mais dont l'employeur a accepté l'utilisation par les collaborateurs. Dans ce contexte, comment les plateformes de médias sociaux actuels peuvent-elles être exploitées pour améliorer la collaboration au quotidien entre les équipes ? En outre, il sera important de gérer les règles relatives aux informations protégées, ce qui soulève la question de savoir qui gèrera ces informations pour mieux répondre aux besoins de l'organisation et de ses collaborateurs ?

Concernant le besoin de stabilité, le plus associé aux craintes actuelles dans l'environnement professionnel, les collaborateurs ont besoin de comprendre comment ils peuvent garder un rôle pertinent au fil du temps. Avec une concurrence de l'emploi qui tend de plus en plus vers la mondialisation, il sera important de comprendre exactement ce que cela signifie pour les travailleurs en tant qu'individus. Alors que la concurrence de l'emploi est certainement en train de se mondialiser, les employeurs devront comprendre comment intégrer dans leur culture la recherche des talents à l'échelle mondiale et, plus important encore, tâcher de simplifier cette intégration pour apaiser les craintes des salariés à l'égard d'une concurrence accrue.

Dans l'environnement professionnel, le besoin qui influe le plus sur les tendances actuelles est sans aucun doute le besoin d'autogestion. Ce besoin revêt une importance croissante, concernant notamment les tendances telles que l'automatisation, susceptible à terme de remplacer un grand nombre de collaborateurs pour les tâches répétitives ainsi que pour certaines tâches qui nécessitent des décisions complexes demandant une approche plus critique. De ce fait, le nombre d'emplois de ce type diminuera, alors que les retombées financières pourraient être importantes pour les entreprises en termes d'augmentation de la productivité et de réduction des coûts. D'un point de vue plus positif pour le collaborateur, en revanche, l'autogestion peut donner aux individus les moyens d'évoluer et d'apprendre. Pour concilier ces divergences, les employeurs devraient réfléchir aux éléments suivants : comment les

employeurs peuvent-ils retenir les salariés dans un climat d'incertitude tout en maintenant leur productivité ? Comment les initiatives telles que les nouvelles lois sur l'automatisation ou l'offre et la demande sur le marché de l'emploi détermineront-elles les bénéfices de cette tendance pour les employeurs ? Les employeurs peuvent-ils adopter complètement l'automatisation ? Les départements et la hiérarchie peuvent-ils être véritablement diminués, supprimés ou abandonnés ?

Enfin, le besoin de donner un sens aux choses a certainement évolué ces dernières années. Aujourd'hui, la Génération Y met davantage l'accent sur la quête de sens dans son travail que la génération précédente, qui avait tendance à chercher un sens à la vie en dehors du travail. En tenant compte de cette différence générationnelle, et avant de mettre en place des initiatives visant à modeler un environnement professionnel plus gratifiant sur le plan personnel, il convient de se poser les questions suivantes : comment les employeurs peuvent-ils impliquer la Génération Z à venir (jeunes des années 2000 qui ne sont pas encore sur le marché de l'emploi) de la même manière que les générations actuellement actives qui font évoluer leur carrière ? Les jeunes des Générations Z et Y exigeront-ils un modèle d'entreprise différent ? Si oui, à quoi ressemblera-t-il ?

Les réflexions ci-avant servent de base permettant aux entreprises et aux employeurs de comprendre comment les besoins des collaborateurs décident des tendances du milieu du travail. En alignant le paradigme de travail de l'organisation sur les besoins fondamentaux de sa force de travail, et plutôt que d'insister sur le fait que les collaborateurs doivent se fondre dans le moule de l'entreprise, les employeurs sont plus à même d'anticiper la façon dont la culture de l'environnement professionnel peut continuer à évoluer afin de créer un climat plus dynamique et plus productif. Plus les entreprises, organisations et employeurs se mettront en position d'attirer un effectif mondial, intergénérationnel et dynamique, plus ils seront capables de prospérer à l'avenir.



A more human resource.SM

À PROPOS D'ADP®

De puissantes technologies avec une touche d'humanité. Les entreprises du monde entier, quel que soit leur secteur ou leur taille, tirent parti des solutions basées sur le Cloud et des connaissances des experts d'ADP, afin de les aider à libérer le potentiel de leurs collaborateurs. Ressources humaines, gestion des temps et des activités, paie, conformité : travaillons ensemble pour construire une meilleure performance collective. Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.fr.adp.com.

À PROPOS D'ADP RESEARCH INSTITUTE®

ADP Research Institute aide les dirigeants des secteurs privé et public à mieux comprendre les questions liées à la gestion du capital humain, les tendances de l'emploi et les stratégies liées aux ressources humaines. ADP.com/research

Le logo ADP et ADP sont des marques déposées d'ADP, LLC. Toutes les autres marques sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

Copyright © 2016 ADP, LLC.

