



ManpowerGroup™

Human Age 2.0

FUTURE FORCES AT WORK



Human Age 2.0

FUTURE FORCES AT WORK



Jonas Prising
Président-Directeur
général de ManpowerGroup

“Les changements observés dans le monde du travail s’accélèrent à un rythme et une échelle inédits jusque-là. Mutations démographiques, mondialisation rapide et révolution technologique sont autant de forces structurelles et cycliques dont l’effet conjugué a engendré un environnement économique très incertain et ébranlé les marchés du travail désormais déphasés. A partir de cette “nouvelle normalité” faite d’instabilité et de perturbation des marchés, de nouvelles manières de travailler sont en train d’apparaître”.

LE SCÉNARIO DU “BUSINESS AS USUAL” APPARTIENT DÉSORMAIS AU PASSÉ

UN NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL EST EN TRAIN D’ÉMERGER

En 2011, ManpowerGroup a mis en évidence l’“Ère des Talents”¹, une nouvelle ère dans laquelle le potentiel humain remplace le capital comme différenciateur économique clé. Issue de l’exercice conjugué de quatre tendances de fond au niveau mondial — élargissement de la liberté de choix individuel, complexité croissante des besoins de la clientèle, mutation démographique et révolution technologique en cours — l’ère des talents continue de façonner le monde du travail et son impact est de plus en plus évident.

La Grande récession et la reprise lente et inégale qui ont suivi ont montré à quel point les tendances structurelles à long terme ont modifié les marchés mondiaux. Dans cette nouvelle normalité, les économies continuent de rétrograder ; c’est notamment le cas des trois principales locomotives de la croissance mondiale : l’Europe, les Etats-Unis et les pays dits “BRIC”. La zone euro pâtit de plusieurs maux : chômage, menace de déflation, crise des réfugiés, affaire Volkswagen et décideurs politiques radicaux incapables de se mettre d’accord sur des mesures susceptibles de stimuler la croissance. L’économie américaine est, pour sa part, confrontée à un développement plus faible et à des taux d’intérêt en hausse. Le dollar poursuit son appréciation tandis que la croissance en Chine va certainement reculer encore d’un cran, entraînant une diminution de la demande sur les marchés mondiaux.

Avec la fin de la récession, beaucoup espéraient que les choses allaient reprendre leur cours normal. En vain. La reprise ne ressemble à aucune autre et il en va de même de l’environnement économique. Dans les deux cas, la stabilité est précaire et la prévisibilité faible, engendrant de nouveaux défis à relever et opportunités à saisir. Les entreprises doivent désormais intégrer l’incertitude et être prêtes au changement. **Si une chose est sûre c’est bien l’incertitude qui nous attend et l’accélération des forces structurelles et cycliques dont nous sommes appelés à voir rapidement les effets.**

Le marché du travail est-il en panne ?

Les marchés mondiaux du travail sont moins élastiques aujourd’hui qu’autrefois ; ils se redressent plus lentement et les inégalités y sont de plus en plus grandes. Les

systèmes d’ajustement de l’offre de main-d’œuvre à la demande ne fonctionnent plus comme auparavant. Il s’ensuit une importante pénurie de talents² malgré un chômage élevé. Le marché du travail se heurte à une liquidité insuffisante des talents et à des investissements limités, tandis que les modèles de travail traditionnels sont en concurrence avec de nouvelles alternatives plus flexibles. Les employeurs, soumis à la pression de la mondialisation, à des taux de productivité faibles, aux revendications salariales et à la pénurie de talents,

n’investissent plus dans le potentiel humain comme ils le faisaient auparavant. De leur rôle traditionnel de bâtisseurs de talents, ils sont passés à celui de consommateurs de travail. Ils ne savent toujours pas où investir pour acquérir et développer

les compétences les plus spécialisées dont ils ont besoin dans ce nouvel environnement économique. L’enquête menée en 2015 par ManpowerGroup et intitulée “enquête sur la pénurie de talents” a montré que 38% des employeurs dans le monde avaient plus de difficultés à trouver les personnes ayant les compétences requises qu’au cours de l’année précédente — c’est le niveau le plus élevé atteint depuis sept ans.²

Bien entendu, ces difficultés pèsent également sur les individus eux-mêmes, qui sont confrontés au chômage et au sous-emploi, à la stagnation des salaires et un accès à l’emploi qui n’offre guère de perspectives de développement. Ils ont du mal à trouver la voie du succès dans les grandes entreprises et ne font plus confiance aux parcours de carrière traditionnels. Les pouvoirs publics sollicitent de plus en plus les entreprises pour être partie prenante à une solution — programmes éducatifs, formation et investissement à long terme — et certains d’entre eux adoptent des réglementations pour remédier à la situation.

Survie des talents — La disruption technologique s’accompagne-t-elle d’un darwinisme ?

La polarisation du marché du travail est plus importante que jamais. Les salaires stagnent depuis plus de dix ans dans la plupart des économies développées, mais les moyennes peuvent être trompeuses. **Les détenteurs de compétences (Haves)**, ceux dont les qualifications sont demandées dans les domaines de l’informatique (.NET,

De bâtisseurs de talents, les employeurs se sont mués en consommateurs de travail

Cette **nouvelle ère du travail** implique l'adoption de nouvelles règles du jeu ;
quant aux **employeurs, ils devront avoir la souplesse et le talent nécessaires pour réussir** sur le marché de l'emploi ainsi reconfiguré.

SAP, Vendavo et Ruby on Rails), de la mécanique, de l'électricité et du génie civil ont continué à voir leurs salaires augmenter. En revanche, **les non-détenteurs de compétences (Have Nots)**, ou ceux dont les qualifications sont limitées ou dépassées, voient leur salaire stagner ou décliner. Et les autres ? La majeure partie de la population active n'est pas hautement qualifiée, ne fait pas partie des élites à hauts revenus du secteur informatique, mais la grande majorité, c'est-à-dire nous tous, est constituée de consommateurs dont le rôle est indispensable et primordial pour la productivité et la croissance. La faible progression des salaires pèse sur les dépenses de consommation et sur la croissance économique dans son ensemble. **L'heure est venue de la rupture et de l'émergence d'une nouvelle conception du marché du travail.**

Le nouveau monde du travail — Finies les anciennes règles

Avec le renforcement des tensions sur le marché du travail et la persistance de l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences, les besoins économiques ou l'influence politique finiront par induire un réajustement du marché de l'emploi. Les anciens marchés protectionnistes devront être reconfigurés pour pouvoir rester compétitifs et

donner à voir de nouvelles manières de travailler. Les politiques centrées sur la protection de l'emploi ont pour effet de décourager les nouvelles embauches et de creuser le fossé entre jeunes et moins jeunes, entre emplois permanents et emplois temporaires, entre *détenteurs* et *non-détenteurs de compétences*. Les marchés du travail qui ont été restructurés avant la récession se portent mieux que ceux qui sont toujours confrontés à une réglementation stricte et à des rigidités. Les marchés de l'emploi réformés comme en Allemagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et, plus récemment, en Espagne et en Pologne, sont mieux placés pour la croissance. D'autres ne tarderont pas à leur emboîter le pas.³

Les employeurs devront aussi réétudier leurs politiques de gestion des ressources humaines et rechercher des modèles alternatifs de gestion RH pour générer des gains de productivité à des coûts compétitifs. Cette nouvelle ère du travail implique un changement de logiciel et les employeurs devront avoir la souplesse et le talent nécessaires pour réussir sur le marché de l'emploi ainsi reconfiguré. Avec la disparition de la notion d'emploi pour la vie, chacun devra devenir l'acteur de son développement personnel en développant ses capacités à apprendre et rester dans la course. Il importe également que les structures éducatives et les décideurs sachent

Le Nouveau Monde du Travail

Le **marché du travail** est en panne et doit être reconfiguré. Alors que ses anciennes composantes volent en éclat, un **nouveau monde du travail du 21^e siècle est en train d'émerger.**



s'adapter à l'évolution de la demande des économies modernes et à une main-d'œuvre mondialisée.

ÈRE DES TALENTS ET IMPACT SUR LE MONDE DU TRAVAIL

Mutation démographique, Dynamique de la population active

Érosion de la main-d'œuvre...

La plupart des économies développées sont en train de changer d'époque : après l'essor démographique et l'abondance de la main-d'œuvre, l'heure est désormais à la stabilisation ou à la réduction du nombre d'actifs, aux problèmes de productivité et aux pressions sur les finances publiques liées à l'augmentation des retraites et dépenses de santé avec le vieillissement de la population. Nous sommes 60% à vivre dans des pays dont la population connaît une stagnation ou une contraction⁴. En Europe, la population en âge de travailler devrait diminuer de 10% d'ici à 2020, et dans la seule Allemagne, la population active comptera six millions de travailleurs en moins au cours des quinze prochaines années. La Chine est confrontée au même problème : sa population en âge de travailler a atteint un point culminant en 2010 et d'ici 2050 plus d'un quart de sa population aura plus de 65 ans, contre 8% aujourd'hui⁵. Parmi les pays développés, seuls les Etats-Unis et la France ont des profils démographiques adaptés à la croissance économique, principalement en raison de l'immigration et de la croissance démographique des minorités. Tous les regards se tournent à présent vers l'Allemagne : sa politique de la porte ouverte aux réfugiés en Europe sera-t-elle la solution pour remédier à son déficit de compétences dans les années qui viennent ?

Tirer parti de la diversité des talents à l'échelle mondiale

Outre l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences, cette pénurie de main-d'œuvre va accélérer la course aux talents à l'échelle mondiale, ce qui aura un impact dans beaucoup de domaines, de la localisation des entreprises à la législation sur l'emploi et l'immigration. La démographie a déjà une incidence sur

le monde du travail : les populations voient leur durée de vie augmenter et travaillent plus longtemps, la main-d'œuvre est plus diversifiée que jamais et les flux migratoires atteignent des niveaux inédits depuis des décennies. De nouvelles catégories de population réclament une égalité de traitement et une égalité des chances ; il n'est plus acceptable que les femmes soient sous-représentées à la tête des entreprises, aient accès à moins d'opportunités d'emploi ou perçoivent de faibles salaires. Les tendances démographiques, anticipées depuis des décennies, atteignent aujourd'hui un seuil critique dont les effets se feront réellement sentir sur les employeurs. Au lieu de débattre sans fin sur la diversité, les employeurs devront agir et mettre à profit les viviers de talents sous-utilisés.

Certaines entreprises et certains décideurs politiques commencent à réfléchir à une meilleure utilisation de l'ensemble de la population active, y compris les salariés âgés, les personnes souffrant de handicap, les migrants, les anciens combattants et les minorités. D'autres réinventent les modèles de départ à la retraite. Le Premier ministre japonais, Shinzo Abe, encourage les employeurs de son pays à intégrer davantage de femmes sur le marché du travail. Aux Etats-Unis, les employeurs des secteurs du pétrole et du gaz et de l'aéronautique, face à une population active vieillissante, s'emploient à conserver les compétences en s'employant à retarder le départ des travailleurs âgés, en introduisant des départs à la retraite échelonnés ou en prologant les carrières pour assurer les transferts de connaissances et la formation des nouvelles générations. La Chine, qui a augmenté ses investissements dans l'enseignement supérieur, a une longueur d'avance concernant la manière de remédier à la pénurie mondiale de talents. D'après les prévisions de l'OCDE, la Chine comptera 27% des 25-34 ans dans l'enseignement supérieur en 2030 contre 17% à peine en 2013, parmi les pays du G20. Attirer les diplômés chinois et les amener à choisir les entreprises de ce pays au détriment des sociétés étrangères est aussi un moyen d'enrayer la fuite des cerveaux.⁶

Les évolutions en matière d'attraction des talents et de gestion des ressources humaines

Pour assurer la compétitivité des entreprises, les RH s'adapteront plus encore aux besoins des individus et

Les employeurs **doivent dépasser les débats sans fin** sur la diversité et **agir en mettant à profit des viviers de talents sous-utilisés**.

cibleront leurs actions sur des populations spécifiques. Plus les individus prendront en mains la responsabilité de leur carrière et plus les employeurs devront redoubler d'efforts pour les attirer, les engager et les retenir. Le modèle RH à fort contenu humain cédera la place à un modèle high-tech à faible contenu humain. Un modèle plus conforme à ceux de réseaux sociaux ouverts, intégrés, autonomes et même inspirés de l'univers des jeux, au lieu d'une approche cloisonnée, avec protection du mot de passe, née au 20^e siècle.

L'accès à l'information va changer la manière dont une entreprise optimise ses performances. L'ancien mode de gestion du personnel avec entretiens et bilans annuels va céder la place à une gestion réelle de la performance basée sur l'évaluation des données relatives au comportement en ligne, aux commentaires recueillis et aux résultats en temps réel, l'objectif étant d'amener chacun à se perfectionner en permanence. Une expérience constamment améliorée en vue d'étendre sa présence et d'accroître la fidélité par la construction de réseaux sociaux permettra de réduire les frais de recherche de talents tout en créant de nouvelles opportunités pour les attirer et les retenir. Les

L'ancien mode de gestion du personnel avec entretiens et bilans annuels va céder la place à une gestion réelle de la performance basée sur l'évaluation des données relatives au comportement en ligne, aux commentaires recueillis et aux résultats en temps réel, l'objectif étant d'amener chacun à se perfectionner en permanence.

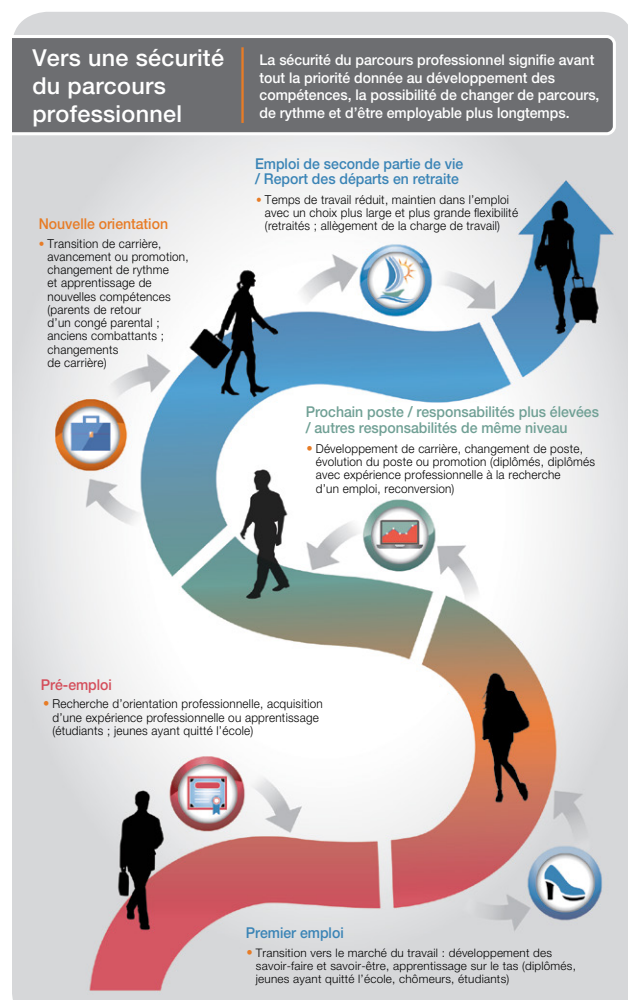
entreprises incapables de réussir la transition ou qui tarderont à le faire accuseront un déficit de compétitivité.

L'exercice du choix individuel : qu'avez-vous fait pour moi récemment ?

Les consommateurs exercent un contrôle plus important que jamais. Avec la transparence, un accès plus facile et le low cost, les possibilités de choix n'ont jamais été aussi grandes tant à l'échelle mondiale que locale, qu'il s'agisse de structures constituées en société ou d'artisans ; aussi les entreprises doivent-elles agir différemment. La possibilité donnée à l'individu de choisir a permis au Mouvement des "Makers" de voir le jour et favorisé la croissance du marché C2C avec l'apparition d'Uber, Airbnb, Craigslist, quikr et la liste est encore longue. Les consommateurs font également entendre leur voix sur le marché du travail où les relations fondamentales entre employeurs et salariés sont en train de changer.

La relation employeur-salarié a atteint un point de non-retour

L'ancienne culture fondée sur le paternalisme et la loyauté qui caractérisait autrefois le monde du travail a été remplacée par la notion d'intérêt personnel réciproque impliquant des relations plus distantes et souvent plus provisoires. **La confiance employeur-salarié n'a jamais été aussi faible.** Aujourd'hui, les choix, les salaires et les opportunités sont dictés par les compétences et non par la fonction. Les employeurs, conscients de ce climat de défiance, craignent de voir partir leurs collaborateurs après le développement des compétences de ces derniers. Certains pays ont essayé de protéger l'ancien modèle de l'emploi à vie, en conservant un code du travail aussi rigide qu'insoutenable, mais la sécurité du parcours professionnel - ou la faculté pour une personne d'avancer ou de progresser dans son parcours professionnel indépendamment de l'employeur - est en train de supplanter la sécurité de l'emploi.



Comme la demande de talents détermine l'évolution vers un marché du travail plus centré sur les candidats, les opportunités de développement professionnel, la formation et des parcours professionnels clairs qui améliorent l'engagement des salariés, sont appelés à revêtir une importance cruciale. A la gestion de carrière par échelons va succéder la **gestion de carrière par étapes** ; la génération Y ou génération du Millénaire s'apprête en effet à courir un grand marathon professionnel et souhaite pour ce faire disposer de la flexibilité nécessaire pour changer de vitesse selon les étapes de la vie en insistant sur l'objectif **"One Life"** de manière à poursuivre des buts professionnels et personnels comme bon lui semble.

La notion d'emploi à vie appartient désormais au passé. L'heure est plus que jamais à la carrière avec des employeurs multiples.

Les *détenteurs*, ceux qui possèdent les talents demandés, sont mieux placés pour négocier et gérer leur propre carrière. Les *non-détenteurs*, ceux qui n'ont pas les compétences souhaitées, se sentent de plus en plus précarisés et marginalisés. Les employeurs devront s'investir davantage pour susciter l'engagement et stimuler la productivité en particulier de tous ceux d'entre nous. Les entreprises doivent changer d'attitude et proposer davantage d'outils, d'accompagnement et d'opportunités afin d'être choisies par leurs futurs collaborateurs comme l'endroit où ils pourront développer leur employabilité pour rester dans la course. De nouveaux modèles de travail sont en train d'apparaître qui stimuleront les gains de productivité et modifieront la relation traditionnelle, démodée, et inégalitaire entre employeurs et salariés. Les nouvelles règles de l'engagement vont faire pencher la balance en faveur d'un processus d'individualisation personnel.

Quand les individus s'expriment au nom de la collectivité — Les RH seraient bien inspirées de les écouter

Les entreprises sont aujourd'hui soumises à d'énormes pressions liées à des facteurs externes ainsi qu'à l'opinion publique. Les politiques du personnel et les rémunérations étaient auparavant l'affaire des syndicats mais, à présent, grâce à la liberté de choix individuel, soutenue par les médias sociaux, les individus sont investis d'un pouvoir collectif les amenant à induire des changements tels que la multiplication par deux des salaires, portés du minimum national à 15 USD de l'heure, même dans le secteur des

services à faible qualification. Le marché du travail est en pleine mutation : les emplois qui étaient autrefois destinés aux étudiants et aux mères de famille travaillant à temps partiel constituent à présent des "carrières" à plein temps pour beaucoup. Les entreprises sont soumises à des pressions sociales grandissantes liées au versement de salaires devant permettre à leurs collaborateurs et à leurs familles de vivre. Ces tensions sont de nature à menacer l'emploi et à conduire à une plus grande automatisation. Il convient dès lors que les employeurs et les décideurs politiques prennent toute la mesure de ces tensions et les considèrent attentivement à l'avenir.

C'est désormais une réalité : la notoriété de la marque employeur n'a jamais été aussi importante

Avec le développement de la liberté de choix individuel, les employeurs se doivent de trouver de nouveaux moyens d'attirer, engager et fidéliser les personnes dont ils ont besoin pour réussir. Des plates-formes telles que LinkedIn, glassdoor.com et d'autres ont fait leur entrée sur

le marché du travail en élargissant leurs gammes de services de base tout en offrant l'accès aux comparaisons salariales, à la culture de l'entreprise et aux parcours professionnels comme jamais auparavant. Les entreprises doivent redoubler d'efforts pour

protéger leur image en ligne et s'imposer comme employeur de choix. L'article de la plus haute importance, "Eux et nous", paru récemment dans le New York Times sur la question des cols blancs chez Amazon, avec la montée du collectif, ne sera probablement pas le dernier article de ce type.

Les entreprises comme les individus choisissent de travailler avec des organisations qui partagent leurs valeurs et dont l'objectif social est clair. Les consommateurs se disent prêts à 83 % à changer de marque si une autre de qualité similaire soutient une bonne cause⁷. La vocation sociale peut être le facteur déterminant dans les relations commerciales ou professionnelles⁸. Les jeunes de la génération Z ont à la fois le sens de l'engagement social et sont sans équivoque sur les priorités qui sont les leurs. Ils veulent être bien rémunérés, mais aussi que leur travail ait du sens, faire partie d'une société qui fait des profits mais qui fait aussi le lien entre "bien faire" et "faire le bien". Il convient désormais que les employeurs passent d'une perspective locale à une perspective mondiale lorsqu'il

Les entreprises appliquent de plus en plus la complexité de la chaîne d'approvisionnement à l'acquisition et à la rétention des talents, tandis que les clients, organismes de régulation et consommateurs exigent une plus grande transparence de l'information et de la manière dont elle est traitée.

s'agit d'attirer, recruter et retenir les meilleurs talents. L'image de marque de l'employeur n'a jamais été plus importante ni plus exposée.

Complexification des besoins clientèle : transparence en toute chose et évolution des plates-formes

La multiplication des technologies et l'accès aux données ont déclenché une véritable ruée vers l'or chez les entreprises, toutes désireuses d'apporter davantage à leurs clients et de gagner en efficacité. Les entreprises appliquent de plus en plus la complexité de la chaîne d'approvisionnement à l'acquisition et à la rétention des talents, tandis que les clients, organismes de régulation et consommateurs exigent une plus grande transparence de l'information et de la manière dont elle est traitée. Avant d'engranger les gains, les entreprises doivent apprendre à utiliser ces nouveaux outils sans crouler sous le flux de données. Maintenant qu'il est possible de mesurer toute chose, la difficulté consiste à extraire les pépites de la masse d'informations disponibles.

Knowing Me, Knowing You

Avec le "big data", les entreprises connaissent leurs clients comme jamais auparavant. Du point de vue des salariés, l'individualisation en masse offre des expériences personnalisées, s'appuyant sur les données et les technologies. Le distributeur américain Target a ainsi fait parler de lui grâce à des techniques qui lui ont permis de savoir quand une cliente était enceinte et de lui envoyer

Grâce à un recours plus large aux tests comportementaux, aux tests d'aptitude intellectuelle et aux indicateurs de performance numérique, les employeurs vont passer du reporting à l'analyse pour accroître la productivité, la performance et l'engagement des salariés.

des bons de réduction sur les produits pour bébé. Facebook et LinkedIn ont, pour leur part, conçu des annonces publicitaires destinées à certains clients en particulier et les algorithmes prédictifs de Google ont fait leurs preuves aussi bien en matière de résultats des

élections que de propagation de maladies. Mais le Big Data engendre aussi des risques cybernétiques. Des cyber-attaques de grande ampleur contre des entreprises comme Sony, Talk Talk, JP Morgan et eBay font également réfléchir les responsables. D'après une étude commandée par Experis⁹, les compétences en matière de sécurité sont les plus fréquemment demandées et les postes correspondants sont les plus difficiles à pourvoir selon les PDG et directeurs de la technologie interrogés dans le monde ; 32% des responsables des technologies de l'information cherchent à recruter des personnes ayant des compétences spécialisées en matière de sécurité. La confidentialité des données, la sécurité numérique et la cybercriminalité vont continuer à faire les gros titres.

L'absence de données actualisées sur les salariés est de plus en plus considérée comme une source de vulnérabilité majeure pour les entreprises. Elles sont 80% à ne pas avoir de données fiables sur l'identité des personnes qui travaillent dans leurs locaux¹⁰, ce qui pose de sérieux problèmes pour les départements chargés de la gestion des risques et les services juridiques. Les entreprises veulent pouvoir accéder en un clic aux données numériques concernant leurs salariés, du casier judiciaire aux antécédents en matière de toxicomanie en passant par les personnes à joindre en cas d'urgence et les emplois du temps. Cette demande grandissante d'informations en temps réel sur les pratiques de chacun va entraîner une refonte totale du secteur des services en ressources humaines. L'ère de l'information va continuer à créer de nouvelles responsabilités.

Etrange alchimie : Les applications composites (Mash-Ups) et les RH vont-ils apporter des solutions au marché du travail ?

Avec l'arrivée de cette vague de données et de nouveaux outils, la fonction RH devient de plus en plus complexe et les entreprises font davantage confiance à des individus et partenaires extérieurs pour améliorer les capacités, créer plus de flexibilité et augmenter le retour sur investissement. Les entreprises sont aussi appelées à mieux connaître leurs collaborateurs. Grâce à un recours plus large aux tests comportementaux, aux tests d'aptitude intellectuelle et aux indicateurs de performance numérique, les employeurs vont passer du reporting à l'analyse pour accroître la productivité, la performance et l'engagement

des salariés. Les nouveaux modèles de collaboration et de “coopérence” (pour coopération et concurrence), avec des mash-ups comme Samsung qui fabrique des puces pour les iPhones d’Apple, vont encourager une analyse plus fine de la chaîne d’approvisionnement et créer des relations d’interdépendance entre entreprises tout en leur permettant de tirer profit des points forts de chacune d’elles et de gagner en souplesse. Les services RH ont beaucoup à apprendre de cette “coopérence” pour une intégration rapide et modulable de nouvelles capacités.

Enfin, les données et l’agrégation des données devraient permettre aux sociétés de prendre les meilleures décisions en matière de stratégies de recrutement, de développement et de gestion du personnel. Les responsables pourront ainsi mieux comprendre l’évolution de la performance, identifier les opportunités et anticiper les risques. La difficulté consiste précisément à savoir lire dans le marc de café et en dégager des tendances et conclusions utiles.

La révolution technologique change la manière de travailler

Quand les anciennes technologies cèdent la place aux nouvelles

Les nouvelles technologies ont donné naissance à des cycles économiques plus courts et à une concurrence qui s’exerce de plus en plus à l’échelle mondiale. Compte tenu des mutations constantes à l’œuvre, l’actualisation des compétences est de plus en plus difficile et les structures éducatives ont de plus en plus de mal à dire ce dont les responsables du personnel auront besoin trois ans plus tard. Alors que le débat se poursuit sur le “remplacement ou la suppression d’emplois” sous l’effet des mutations technologiques, une chose est sûre : les effets des technologies ne se sont pas encore fait pleinement sentir sur les emplois faiblement et moyennement qualifiés, tandis que le développement de l’intelligence artificielle ne tardera pas à impacter également les cols blancs, à des postes plus qualifiés comme l’audit et l’expertise comptable. Selon une étude réalisée aux Etats-Unis en 2010, 47% des emplois avaient de fortes chances d’être informatisés dans les dix à vingt prochaines années.¹¹ A en juger par l’expérience, l’avènement de cette nouvelle ère devrait générer plus d’opportunités qu’elle n’en détruit. Néanmoins, la transition sera difficile avec son lot de gagnants et de perdants sur le marché du travail.

Solutions Human Cloud et technologies à fort contenu humain

Dans notre environnement en hyper-réseau, caractérisé par des masses de données considérables, les technologies ont considérablement abaissé les barrières à l’entrée sur le marché et entraîné un transfert du pouvoir des producteurs vers les consommateurs. La “Gig Economy” (économie des petits boulots) est un phénomène très répandu : c’est la mise en relation, via des plates-formes technologiques, de particuliers ayant de petites tâches quotidiennes à accomplir et d’autres proposant leurs services. Le marketing de masse traditionnel est moins indispensable et les sociétés qui savent développer des relations plus proches et plus personnelles avec les consommateurs tirent leur épingle du jeu. Dans certains cas, les **leaders d’opinion** qui comptent un grand nombre de *followers* sur YouTube et Instagram sont considérés comme plus fiables, crédibles et proches des consommateurs.

La technologie remet également en question la valeur des marques et crée de nouvelles relations de confiance, en particulier avec l’essor de l’économie du partage. Auparavant, les consommateurs préféraient se tourner vers des entreprises connues et de grande taille pour avoir la garantie de services de qualité, mais avec l’avènement de l’économie basée sur les notes et commentaires, l’artiste Etsy, le propriétaire Airbnb, le designer TaskRabbit ou autres fournisseurs de services “sans marque” peuvent être considérés comme tout aussi fiables, voire plus. La plate-forme **Handmade** d’Amazon prépare un nouveau marché de vente en ligne de produits artisanaux. Les cinq principaux secteurs de l’économie du partage (financement participatif en “peer-to-peer”, recrutement en ligne, hébergement en “peer-to-peer”, partage de véhicules et clips vidéo en streaming) pourraient voir leur chiffre d’affaires global passer d’environ 15 MdUSD aujourd’hui à 335 MdUSD en 2025¹². L’évolution de la confiance a ouvert la porte à des millions de micro-producteurs et donné naissance au Mouvement des “Makers” qui fait trembler les multinationales.

Plus les consommateurs rechercheront des transactions entre personnes, en “peer-to-peer” relatives aux produits et services, plus nous verrons apparaître sur le marché des solutions de type Human Cloud, même si à ce jour la plupart de ces solutions ont du mal à atteindre une échelle suffisante. Cependant, avec l’apparition d’un si grand nombre de possibilités peu onéreuses, l’érosion des marges

Les cinq principaux secteurs de l’économie du partage (**financement participatif en “peer-to-peer”, recrutement en ligne, hébergement en “peer-to-peer”, partage de véhicules et clips vidéo en streaming**) pourraient voir leur chiffre d’affaires global passer d’environ 15 MdUSD aujourd’hui à 335 MdUSD en 2025¹².

L'uberisation du monde du travail offre l'occasion de compléter ses revenus et de réaliser des tâches ou projets particuliers en temps réel.

va aller en s'amplifiant avec l'exploitation de plates-formes en ligne par des micro-entreprises dans un large éventail de secteurs y compris celui du recrutement. Il est désormais plus facile, grâce aux technologies, de mettre en relation l'offre et la demande d'emplois, mais tout l'enjeu est de parvenir au bon équilibre entre la protection des travailleurs, que garantit l'emploi traditionnel à plein temps, et de nouveaux modes de collaboration plus informels et moins sécurisés pour le travailleur tels que Upwork, crowdSPRING ou Freelancer.com. Certes, il s'agit là d'un microcosme du marché du travail, mais ces reconfigurations n'en sont pas moins la preuve que de nouvelles façons de travailler sont en train d'émerger et que les consommateurs comme les travailleurs les plébiscitent. Le nombre réel d'emplois impactés ne sera peut-être pas considérable, mais ces changements n'en façonneront pas moins les anticipations des salariés et la demande à venir.

Objets connectés, capteurs et services

La digitalisation de la vie quotidienne par le biais des objets connectés ou des technologies implantables, des capteurs intelligents et de l'Internet des objets va impacter notre vie personnelle et professionnelle et modifier les *business models*. D'ores et déjà des logiciels permettent aux salariés de "pointer" en utilisant leur smartphone, des capteurs embarqués sur les véhicules enregistrent les itinéraires et les livraisons, tandis que les caméras de tableau de bord enregistrent chaque mouvement. De plus en plus, les fabricants restent en phase avec leurs produits, qu'il s'agisse d'Apple qui collecte les données d'utilisateurs anonymes ou de Boeing qui contrôle les réacteurs de ses avions pour s'assurer de leur bon fonctionnement.

Cette nouvelle connectivité va aider les entreprises à mieux maîtriser leur environnement en transformant les informations reçues, les produits qu'elles développent et l'activité comportementale dont elles assurent le suivi.

L'essor de la connectivité offre de nombreux avantages aux entreprises dans le secteur des RH : connaissance plus fine du personnel et des produits, coordination des effectifs plus nombreux et dispersés, cartographie des viviers de talents et prévisions plus précises. Les clients des entreprises représentent aujourd'hui 1 % des ventes d'objets connectés contre 17 % en 2020¹³. Grâce au développement des objets connectés comme Fitbit et Jawbone, les employeurs pourront recueillir des

informations sur la santé de leurs salariés dans le cadre de programmes visant à promouvoir le bien-être et la productivité. Les RH pourront aussi mettre à profit les nouveaux systèmes numériques de suivi des candidatures, les systèmes d'information sur les ressources humaines pour interagir avec les salariés, ainsi que les outils d'analyse et d'évaluation permettant d'améliorer l'efficacité et la planification à long terme. Les procédés standardisés d'intégration et de gestion des prestations seront automatisés et individualisés. Nombre de grandes entreprises ont créé en interne des communautés en ligne pour communiquer avec leurs salariés mais aussi pour rassembler ainsi leurs équipes déployées dans le monde entier. Enfin, ces plates-formes appliquées aux ressources humaines, qui conjuguent de nombreux systèmes et technologies et traitent de milliers de gigaoctets de données, sont aussi un moyen de mieux mobiliser et gérer les effectifs.

De nouvelles manières de travailler — Un marché du travail reconfiguré

Les ruptures technologiques vont continuer à entraîner des bouleversements rapides et à créer de nouvelles manières de travailler. L'uberisation du monde du travail offre l'occasion de compléter ses revenus et de réaliser des tâches ou projets spécifiques en temps réel. Cette aptitude à tirer parti des talents au plan local, que ce soit en ligne ou dans le monde réel, contribue à une forme de notoriété et génère de nouvelles sources d'avantages concurrentiels. Les particuliers peuvent monétiser leur temps et leurs compétences en ligne via Upwork et Freelancer.com, en desservant un marché mondial des talents à la demande. Une fois encore, devant ces nouvelles « opportunités » d'emploi dont les réalités commencent à se dessiner, les individus sont confrontés au paradoxe du choix entre, d'une part, les avantages liés à la flexibilité et à la possibilité de monétiser le temps disponible et, d'autre part, l'imprévisibilité des revenus et l'absence de stabilité de l'emploi. Alors que le marché du travail poursuit sa reconfiguration, le besoin psychologique de sécurité n'est pas près de disparaître et il faudra bien se demander qui va s'occuper de ces personnes, qui va agir sur les leviers de la fiscalité et de la sécurité sociale pour apporter cette sécurité et qui sera prêt à consentir l'effort nécessaire pour la financer ?

CONCLUSION

Dans ce monde caractérisé par une certaine incertitude, les entreprises n'ont d'autre choix que celui de s'adapter à un environnement en mutation rapide et de se positionner pour mieux tirer profit d'avantages compétitifs provisoires. Elles devront pour ce faire adopter une nouvelle approche de la stratégie de gestion du personnel pour s'assurer d'avoir les bons talents au bon moment.

Avec les mutations rapides que connaissent les divers secteurs d'activité, les créations et suppressions d'emplois vont se succéder pour aboutir à un marché du travail de plus en plus complexe en matière d'offre et de demande d'emplois. A l'Ère des Talents, les sociétés qui réussiront à se démarquer seront celles qui organiseront efficacement la manière dont les personnes et les entreprises interagissent, achètent et travaillent. En dehors de cette période de transition, de nouvelles manières de travailler vont continuer à émerger.

Sources

- ¹ L'Ere des Talents, ManpowerGroup, mars 2011.
- ² Enquête 2015 sur la pénurie de talents, ManpowerGroup, mai 2015.
- ³ Prévisions économiques européennes, Commission européenne, janvier 2015.
- ⁴ Dobbs, Richard, Manyika, James and Woetzel, Jonathan. No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends. New York: McKinsey & Company, 2015.
- ⁵ Les indicateurs de l'éducation à la loupe, OCDE, avril 2015.
- ⁶ The China Effect on Global Innovation, McKinsey Global Institute, octobre 2015.
- ⁷ 2012 Global Consumer Survey, Edelman goodpurpose®, avril 2012.
- ⁸ 2015 Edelman Trust Barometer Global Results, Edelman, février 2015.
- ⁹ Experis IT Research Study, janvier 2016.
- ¹⁰ Finding the Missing Workforce, TAPFIN, juin 2015.
- ¹¹ Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact, Forum économique mondial, septembre 2015.
- ¹² The sharing economy - sizing the revenue opportunity, PwC, août 2014.
- ¹³ Olson, Parmy. "More Bosses Expected to Track Their Staff Though Wearables In The Next 5 Years," Forbes, 1^{er} juin 2015.

A PROPOS DE MANPOWERGROUP

Dans ce monde caractérisé par une certaine incertitude, les entreprises sont appelées à évoluer pour s'adapter à un environnement en mutation rapide et traverser avec succès cette période transitoire. ManpowerGroup® (NYSE : MAN) s'est imposé depuis plus de 65 ans comme l'expert mondial des services en ressources humaines et créateur de solutions innovantes pour l'emploi. À ce titre, nous proposons chaque jour à plus de 600 000 hommes et femmes des emplois gratifiants dans de multiples secteurs et domaines de compétence. Notre famille de marques - Manpower®, Experis®, Right Management® et ManpowerGroup® Solutions – aide plus de 400 000 clients de 80 pays et territoires à répondre à leurs besoins en ressources, grâce à des solutions complètes conçues pour recruter, gérer et développer les talents dont ils ont besoin. En 2015, ManpowerGroup figure pour la cinquième année consécutive parmi les sociétés les plus éthiques au monde ("World's Most Ethical Companies"). Le Groupe figure également au classement Fortune des entreprises les plus admirées ("Most Admired Companies"), confirmant ainsi sa réputation de marque suscitant la plus grande confiance au sein du secteur. Découvrez comment ManpowerGroup rend la potentialisation du monde du travail humainement possible.

www.manpowergroup.com

