

## Press release

Press contacts:

Deloitte Luxembourg

*Line Eskildsen*

*Marketing & Communications*

*Tel: +352 451 453 515*

[lupress@deloitte.lu](mailto:lupress@deloitte.lu)

### **Deloitte launches fourth annual report “Global Human Capital trends 2016: The new organization, Different by design”**

Conducted among more than 7,000 HR and business leaders in 130 countries, Deloitte's Global Human Capital Trends 2016 survey is one of the largest ever global studies of workforce, leadership and HR challenges. In the first three years of the study, companies placed a high priority on increasing employee engagement and retention, improving leadership, and building a meaningful culture. The 2016 study found, for the first time, nearly half of respondent companies (45 percent) are either in the middle of a restructuring (39 percent) or planning one (6 percent).

Effective organizations today are built around highly empowered teams, driven by a new model of management, and led by a breed of globally diverse leaders. They are “different by design.” More than 7,000 HR and business leaders from 130 countries responded to this year’s survey. From this research emerged 10 trends in organization design and culture; in learning, leadership, and workforce management; and within the HR function itself.

#### ***Technology and business disruption are fueling the demand for a “new organization”***

This year’s research clearly indicates that companies are overhauling their organizational structure and shifting away from hierarchical, functional business models toward cross-functional “networks of teams,” in an effort to become more agile, collaborative and customer-focused. Despite the enormous interest in this shift, however, only 21 percent of business and HR executives feel expert at building cross-functional teams, and only 12 percent understand the way their people currently work together.

In addition, generational diversity is increasing as millennials with high expectations for personal growth, work side-by-side with baby boomers, many of whom are delaying their retirement. A new social contract, driven by demands for rapid career growth, flexible work arrangements and an increase in the number of contract and part-time workers, is dramatically changing the employer-employee relationship.

The new digital world of work is further fueling these changes. Almost three-quarters of executives (74 percent) have identified digital HR – the complete redesign of HR tools and services around digital technology – as a top priority. Forty-two percent of companies are redesigning their HR systems to support mobile, just-in-time learning and 59 percent are shifting their back-office HR systems to mobile in an effort to make them easier to use by employees.

Design thinking, a developing new discipline focused on employee-centric strategies, has emerged as a major new trend that is transforming companies' approach to managing, supporting and training their workforce. Looking beyond the focus on transactions and processes, companies are studying employees' behaviors to help develop interventions, applications and tools that are intuitive and easy to use, mitigate stress and boost their productivity. In fact, 79 percent of executives rank design thinking as a top priority for 2016.

### ***Catering to the employee experience is a top priority for business and HR leaders***

The balance of power continues to shift in favor of the employee, causing business and HR leaders to focus on enhancing the employee experience to help attract and retain top talent. Nearly 9 in 10 respondents (86 percent) rate challenges with corporate culture as “important” or “very important.” In addition, 85 percent rate challenges with employee engagement as “important” or “very important.”

To address these issues, new roles are emerging within the HR function such as “chief experience officer” and “chief listening officer,” and companies are working on improving learning opportunities for all employees and closing the skills gap within the HR function. Four in 10 executives report their companies are ready to address the skills gap in HR – an increase of 25 percent since 2015. Moreover, people analytics is gaining speed to help improve this culture and engagement crisis. This year, the percentage of executives that believe they are fully capable of developing predictive models doubled from 4 percent in 2015 to 8 percent in 2016, indicating rapid growth in analytics as a core discipline within HR.

### ***Leadership models are changing – companies are dismantling the classic management pyramid***

Deloitte's report reveals the traditional leadership pyramid is not producing leaders fast enough. Fifty-six percent of respondents report their companies are not ready to meet their leadership needs, and more than 1 in 5 respondents (22 percent) report having no leadership programs for millennials. To address this issue, the large majority of executives (89 percent) cite strengthening, reengineering and improving organizational leadership as an important priority in the year ahead.

Read the full report here: <http://www2.deloitte.com/lu/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html>

## **Deloitte publie l'édition 2016 de son rapport annuel sur les tendances mondiales du capital humain – « L'entreprise nouvelle : une conception différente ».**

Menée auprès de plus de 7 000 responsables commerciaux et RH au sein de 130 pays, l'édition 2016 de l'enquête sur les tendances mondiales du capital humain est l'une des plus vastes études jamais réalisées sur les défis auxquels font face les employés, les dirigeants et les RH. Lors de ses trois premières éditions, l'enquête montrait que les entreprises accordaient une priorité élevée à la motivation des employés et à leur maintien en poste, à l'amélioration du leadership et à la mise en place d'une culture d'entreprise constructive. En 2016, pour la première fois, on constate que près de la moitié des sociétés interrogées (45 %) sont en pleine restructuration (39 %) ou prévoient d'en engager une (6%).

À l'heure actuelle, les entreprises s'articulent autour d'équipes largement autonomes encadrées par un nouveau modèle de management et emmenées par une diversité de dirigeants internationaux. Des sociétés *de conception différente*. Cette année, plus de 7 000 responsables commerciaux et RH issus de 130 pays ont répondu à l'enquête. Il en ressort dix tendances relatives à la conception et à la culture des sociétés, qu'il s'agisse de la formation, du leadership et de la gestion du personnel ou de la fonction RH elle-même.

### ***Les technologies et les perturbations des activités stimulent la demande d'une « nouvelle organisation ».***

L'étude de cette année montre clairement que les entreprises revoient totalement leur structure organisationnelle et qu'elles s'éloignent des modèles hiérarchiques et fonctionnels pour adopter des « réseaux d'équipes » transversaux en vue de renforcer la flexibilité, la collaboration et l'orientation client. Mais malgré l'immense intérêt que suscite cette évolution, seuls 21 % des cadres commerciaux et RH estiment disposer d'une expertise en matière de mise sur pied d'équipes transversales et ils sont seulement 12 % à comprendre les modalités de collaboration de leurs employés.

Par ailleurs, on constate un renforcement de la diversité générationnelle, puisque des membres de la génération Y, très exigeants en ce qui concerne l'épanouissement personnel, travaillent aux côtés d'employés de la génération du baby-boom, dont bon nombre retardent leur retraite. On assiste à une évolution considérable de la relation entre employeurs et employés à travers l'émergence d'un nouveau contrat social fondé sur des exigences liées à la rapidité de la progression de carrière, à la flexibilité de l'organisation du travail et à l'augmentation du nombre de travailleurs contractuels ou à temps partiel.

Ce changement est alimenté par le nouvel environnement de travail numérique. Près de trois quarts des cadres (74 %) font des RH numériques (la refonte complète des outils et des services des RH à travers les technologies numériques) une priorité absolue. Ainsi, 42 % des entreprises travaillent à la réorganisation de leurs systèmes de RH afin de prendre en charge la formation mobile et ponctuelle, et 59 % d'entre elles passent au mobile pour simplifier l'utilisation de leur système par les employés.

Le « design thinking », ou réflexion conceptuelle, une discipline émergente axée sur des stratégies centrées sur les salariés, constitue une nouvelle tendance majeure qui transforme l'approche des entreprises en matière de gestion, de soutien et de formation de leurs effectifs. Allant au-delà des transactions et des processus, les

sociétés étudient les comportements des employés pour mettre au point des interventions, des applications et des outils intuitifs et simples d'utilisation permettant de réduire leur niveau de stress et de renforcer leur productivité. Et de fait, 79 % des cadres placent la réflexion conceptuelle au premier rang de leurs priorités en 2016.

### ***Répondre aux besoins des employés : une priorité majeure des responsables commerciaux et RH***

L'équilibre des forces continuent de pencher en faveur des salariés, ce qui conduit les responsables commerciaux et RH à se concentrer sur l'amélioration de l'expérience des employés afin d'attirer les meilleurs talents et de les conserver dans leurs rangs. Près de neuf répondants sur dix (86 %) estiment que les défis liés à la culture d'entreprise sont « importants » ou « très importants ». Et ils sont 85 % à attribuer le même score à ceux liés à la motivation des employés.

Face à ces évolutions, de nouveaux postes voient le jour, par exemple ceux de « chief experience officer » et de « chief listening officer », et les entreprises travaillent à l'amélioration des opportunités de formation pour l'ensemble des salariés et à la réduction du déficit de compétences au sein de la fonction des RH. Ainsi, quatre cadres sur dix affirment être disposés à combler ce dernier, soit 25 % de plus qu'en 2015. En outre, l'analytique liée aux employés gagne du terrain en vue de répondre à cette crise de la culture et de la motivation. En un an, le nombre de cadres qui estiment être tout à fait en mesure de mettre au point des modèles prévisionnels a doublé, passant de 4 % en 2015 à 8 % en 2016, ce qui suggère une croissance rapide de l'analytique en tant que discipline centrale des RH.

### ***Évolution des modèles de leadership : les entreprises déconstruisent le management pyramidal classique***

Le rapport de Deloitte révèle que le management pyramidal traditionnel peine à créer des leaders à un rythme suffisant. Ainsi, 56 % des répondants indiquent que leur société n'est pas en mesure de répondre à ses besoins en matière de leadership et ils sont plus de un sur cinq (22 %) à affirmer ne pas disposer de programme de leadership destiné à la génération Y. Face à ce défi, l'énorme majorité des cadres (89 %) évoquent le renforcement, la restructuration et l'amélioration du leadership organisationnel comme priorité majeure pour l'année à venir.

Pour lire le rapport dans son intégralité : <http://www2.deloitte.com/lu/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html>

**About Deloitte**

“Deloitte” is the brand under which tens of thousands of dedicated professionals in independent firms throughout the world collaborate to provide audit, consulting, financial advisory, risk management, and tax services to selected clients. These firms are members of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), a UK private company limited by guarantee. Each member firm provides services in a particular geographic area and is subject to the laws and professional regulations of the particular country or countries in which it operates. DTTL does not itself provide services to clients. DTTL and each DTTL member firm are separate and distinct legal entities, which cannot obligate each other. DTTL and each DTTL member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. Each DTTL member firm is structured differently in accordance with national laws, regulations, customary practice, and other factors, and may secure the provision of professional services in its territory through subsidiaries, affiliates, and/or other entities.

**About Deloitte in Luxembourg**

In Luxembourg, Deloitte consists of 90 partners and over 1,800 employees and is amongst the leading professional service providers on the market. For over 65 years, Deloitte has delivered high added-value services to national and international clients. Our multidisciplinary teams consist of specialists from different sectors and guarantee harmonised quality services to our clients in their field. Deloitte General Services, société à responsabilité limitée, is an affiliate of the Luxembourg member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, one of the world’s leading networks of professional services firms.