

Press release

Cecile Tetaud
Marketing & Communications
Tel: +352 451 452 434
Email: lupress@deloitte.lu

Deloitte Luxembourg presents the 2013 survey on future HR trends

84% of global business leaders and human resources (HR) executives say organisations must look for creative ways to develop new leaders, as traditional leadership models are not keeping pace with today's rapidly changing work environment. This is according to the Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) 'Resetting Horizons: Human Capital Trends 2013' report.

The survey of over 1,300 organisations in 59 countries, including Luxembourg, outlines 13 global trends that are driving critical business and human capital decisions.

Deloitte Luxembourg professionals took a closer look at the responses related to Luxembourg, providing a highlight on the key Luxembourg HR trends alongside the global top trends:

1. Next generation leadership

The majority of organisations (84 %) say that developing future leaders is relevant now and in the next three years, but organisations must seek a new leadership model for the age of agility. *"Although there is clear focus on developing the next generation of leaders globally, HR executives still need to develop a different approach around development. These strategies must be specific to the business. It's pervasive and organizations must commit to getting the best results."*

2. Accelerating organisational change

87% of respondents see the way in which organisations view change as a top trend. *"In today's fast-paced environment, organizations need to adopt a new way of looking at change and become more results-orientated."*

3. The war to develop talent

86% of respondents reported the shift to development and upgrading skills as a critical trend.

In Luxembourg, businesses struggle to fill critical positions at many levels, independently of the current unemployment rates. As the requirements for the leadership pipeline change rapidly, companies are putting renewed focus on building capabilities, not just finding them. The 'war for talent' is shifting – and is becoming the 'war to develop talent'.

This major trend first seems at odds with the Luxembourg market where vocational training has declined significantly over the last years: from 2007 to 2011, training investment by employee dropped by 26% and the average number of training days by employee has been reduced by 1 day ¹.

However, as cost-cutting is having a major effect both on recruitment and training activities, HR needs to ensure continuity of its talent pipeline by conducting a future oriented assessment of the types of skills, insights, and experiences required. This planning will need to focus on new skills that need to be nurtured and developed in order to enable and support future business strategy.

4. Boards are changing the HR game

82% of respondents say a growing number of boards are focusing on the role and impact of talent on business performance and risk. This is a step away from the previous focus of boards which was centred on CEO succession and setting compensation for the most senior executives.

Likewise, **in Luxembourg**, an increased board focus on risk is changing the game – focusing on the role and impact that talent has on business performance and risk. They know that developing strategy without considering the talent dimension creates risk in their business plans: talent is a core component of a company’s risk profile, including reputational risk, operational risk, regulatory risk, and financial risk.

5. Transforming HR to meet new business priorities

85% of respondents indicated that organisations are developing HR capabilities that will not only support the business, but enable business strategy.

In Luxembourg, the recent restructurings and mergers, especially in the financial services sector, should be considered as an opportunity to change and improve HR processes, systems and practices for the new organisation: HR’s new capabilities should include the ability to effectively and reliably combine two distinct workforces into a truly integrated organisation in order to drive efficiency, productivity and employee satisfaction.

6. The aging workforce

The aging workforce is a trend especially relevant to **Luxembourg**: Luxembourg has one of the lowest average retirement ages (58, 3 years ²). However, pension financing issues as well as the looming baby-boomer brain drain will have major impacts in the near future and will create the need to change the traditional view of retirement.

One approach for targeting this opportunity is to apply principles of workforce flexibility and career customisation, targeting workers as they near retirement age. Another major challenge for HR leaders will be to develop and support innovation and agility despite an aging workforce.

Filip Gilbert, partner and new Human Capital Leader at Deloitte Luxembourg, states: *“Given the importance of talent and people, it is time to move beyond instinct, gut, and tribal wisdom in making workforce decisions. Employers’ needs, expectations, and definitions of success now vary widely, rendering obsolete a one-size-fits-all approach to talent management. Meeting tomorrow’s business challenges requires new skills and different qualities — and fresh models for finding, developing, and engaging next generation leaders. Though the contingent workforce is growing in importance, many organisations may not be skilled at managing this workforce segment effectively.”*

The complete version of the 2013 Human Capital trends report can be downloaded from the Deloitte Luxembourg website at: <http://www.deloitte.com/lu/hctrends2013>

1. Observatoire de la formation

2 Chiffres OECD 2011

Deloitte Luxembourg présente le rapport 2013 sur les tendances en matière de ressources humaines

Selon le rapport « Resetting Horizons: Human Capital Trends 2013 » de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), 84% des dirigeants d'entreprise et des responsables en ressources humaines (RH) dans le monde estiment que les sociétés doivent faire preuve de créativité dans la formation des nouveaux dirigeants, les modèles de leadership traditionnels n'étant plus adaptés à l'évolution rapide de l'environnement de travail à l'heure actuelle.

Cette enquête menée auprès de plus de 1.300 organisations réparties dans 59 pays, dont le Luxembourg, a permis d'identifier 13 tendances internationales qui dictent les grandes décisions en matière d'activités et de capital humain.

Les professionnels de Deloitte Luxembourg se sont penchés de plus près sur les données récoltées au Luxembourg, faisant ainsi ressortir les principales tendances en matière de ressources humaines dans le pays :

1. La prochaine génération de dirigeants

La majorité des entreprises (84%) sont d'avis que le développement des futurs dirigeants est un sujet pertinent tant aujourd'hui qu'à l'horizon des trois prochaines années, mais qu'elles doivent trouver un nouveau modèle de direction adapté à l'ère de la flexibilité. D'après le rapport : *« Bien que l'accent soit mis sur la formation de la prochaine génération de dirigeants partout dans le monde, les responsables RH doivent toujours établir une nouvelle approche en la matière, qui prendra la forme de stratégies spécifiques à l'entreprise, couvrant tous les aspects de cette dernière. Les sociétés doivent s'engager à obtenir les meilleurs résultats. »*

2. L'accélération de l'évolution organisationnelle

87% des sondés considèrent la façon dont les entreprises appréhendent le changement comme une tendance majeure. *« Dans l'environnement actuel, où la rapidité est le maître mot, les sociétés doivent adopter une nouvelle approche concernant le changement et s'orienter davantage vers les résultats »*, indique le rapport.

3. La course au développement de talents

L'importance du développement et de la mise à niveau des compétences constitue une tendance majeure pour 86% des participants à l'enquête.

Au Luxembourg, les entreprises ont des difficultés à pourvoir des postes critiques à différents niveaux, et ce malgré les taux de chômage actuels. Face à l'évolution rapide des exigences relatives aux futurs dirigeants, les sociétés ne se focalisent plus seulement sur la recherche de gens compétents, mais aussi sur le développement de ces compétences. La « course aux talents » cède ainsi la place à la « course au développement de talents ».

Cette tendance peut paraître contradictoire au Luxembourg, où la formation professionnelle a fortement décliné au cours des dernières années. En effet, de 2007 à 2011, les investissements dans la formation par employé ont chuté de 26% et le nombre moyen de jours de formation par employé a diminué d'un jour¹.

Si la réduction des dépenses a un impact considérable sur le recrutement et la formation, les RH doivent toutefois assurer une certaine continuité dans leur vivier de talents, en procédant pour ce faire à une évaluation des compétences, des connaissances et de l'expérience requises pour l'avenir. Dans cette optique, elles doivent mettre l'accent sur les nouvelles compétences à

encourager et à développer afin de pouvoir déployer et soutenir les futures stratégies d'entreprise.

4. Les conseils d'administration changent la donne sur le plan des RH

Selon 82% des sondés, un nombre croissant de conseils d'administration s'intéressent au rôle et à l'impact des talents dans le cadre de la performance et du risque, alors qu'auparavant ils se focalisaient principalement sur la succession du CEO et la rémunération des plus hauts dirigeants.

De la même manière, **au Luxembourg**, les conseils d'administration mettent de plus en plus l'accent sur le risque, changeant ainsi la donne en traitant du rôle et de l'impact des talents dans le cadre de la performance et du risque. Ils sont conscients qu'élaborer une stratégie sans y intégrer la composante talents revient à exposer la société à des risques. Cette composante constitue en effet un élément essentiel du profil de risque, y compris le risque de la réputation, le risque opérationnel, réglementaire et financier.

5. La transformation des RH pour répondre à de nouvelles priorités

85% des sondés indiquent qu'ils développent leurs capacités en matière de RH non seulement afin de soutenir leurs activités, mais également pour pouvoir déployer leur stratégie d'entreprise.

Au Luxembourg, les récentes restructurations et fusions, en particulier dans le secteur des services financiers, devraient être considérées comme une opportunité de modifier et d'améliorer les processus, systèmes et pratiques relatifs aux RH au sein de la nouvelle organisation. Le développement des RH doit inclure la capacité à combiner efficacement et de manière fiable deux forces de travail distinctes en une organisation véritablement intégrée afin d'optimiser l'efficacité, la productivité et la satisfaction des employés.

6. Le vieillissement du personnel

Le vieillissement du personnel est un thème particulièrement pertinent au **Luxembourg**, où l'âge moyen de la retraite compte parmi les plus bas (58,3 ans²). Néanmoins, les problèmes de financement des pensions et le départ imminent des baby-boomers auront un impact majeur à court terme et nécessiteront une révision du concept traditionnel de la retraite.

Pour profiter de cette opportunité, une approche consisterait par exemple à appliquer les principes de flexibilité du personnel et de personnalisation de carrière, en ciblant plus particulièrement les travailleurs proches de l'âge de la retraite. Les responsables en RH seront également confrontés à un autre défi de taille, à savoir développer et encourager l'innovation et la flexibilité malgré le vieillissement du personnel.

Filip Gilbert, Partner et nouveau Human Capital Leader chez Deloitte Luxembourg: « *Compte tenu de l'importance des talents, le simple instinct ne suffit plus à prendre des décisions en matière de personnel. Les fortes divergences entre les besoins, les attentes et les notions de succès des employeurs écartent toute possibilité d'une approche unique de la gestion de talents. Les défis à venir nécessiteront de nouvelles compétences et des atouts différents, ainsi que des modèles innovants pour dénicher, former et recruter la prochaine génération de dirigeants. Malgré que le recours à des collaborateurs externes gagne du terrain, bon nombre d'entreprises pourraient se trouver dans l'incapacité de gérer efficacement ce segment de personnel.* »

La version complète du rapport 2013 sur les tendances en matière de capital humain peut être téléchargée sur le site Internet de Deloitte Luxembourg à l'adresse <http://www.deloitte.com/lu/hctrends2013>

1. Observatoire de la formation
2. Chiffres OECD 2011

Deloitte Luxemburg präsentiert Ergebnis der Umfrage von 2013 zu künftigen HR-Trends

84% der globalen Unternehmensführer und Personalmanager sind der Auffassung, dass Unternehmen nach kreativen Wegen suchen müssen, um neue Führungskräfte auszubilden, da traditionelle Führungsmodelle heutzutage mit den schnellen Veränderungen des Arbeitsumfelds nicht schritthalten. Dies geht aus einem von Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) veröffentlichten Bericht mit dem Titel *Resetting Horizons: Human Capital Trends 2013* hervor.

Die Befragung von mehr als 1.300 Unternehmen in 59 Ländern, einschließlich Luxemburg, hat 13 globale Trends identifiziert, die bei kritischen Geschäfts- und Personalentscheidungen zum Tragen kommen.

Ein besonderes Augenmerk schenken die Experten von Deloitte Luxemburg den Antworten in Bezug auf Luxemburg, auf deren Grundlage sie die wichtigsten nationalen HR-Trends (HR: Human Resources) herausarbeiteten und den globalen Entwicklungen gegenüberstellten.

1. Die nächste Generation von Führungskräften

Die Mehrzahl der Unternehmen (84%) ist der Ansicht, dass die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften in den nächsten drei Jahren eine wichtige Rolle spielen wird. Gleichzeitig wiesen sie aber auch auf die Notwendigkeit hin, ein neues Führungsmodell zu entwickeln, das für das Zeitalter der Mobilität angemessen ist. *„Obwohl eindeutig die Ausbildung der nächsten Generation von Führungskräften weltweit im Mittelpunkt steht, müssen die Personalmanager dabei einen neuen Ansatz finden. Die betreffenden Strategien müssen zudem unternehmensspezifisch sein. Unternehmen müssen dabei große Anstrengungen unternehmen, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.“*

2. Beschleunigung des organisatorischen Wandels

87% der Befragten betrachten die Art und Weise, in der Unternehmen Veränderungen entgegensehen, als den wichtigsten Trend. *„In dem schnelllebigen Umfeld von heute müssen Unternehmen Veränderungen auf andere Weise betrachten und ergebnisorientierter werden.“*

3. Der Kampf um die beste Talentförderung

86% der Befragten betrachten einen stärkeren Fokus auf Entwicklung und Weiterbildung als kritischen Trend.

Darüber hinaus haben Unternehmen **in Luxemburg** immer noch Schwierigkeiten mit der Besetzung von Schlüsselpositionen auf den verschiedensten Ebenen, unabhängig von den derzeitigen Arbeitslosenquoten. Da sich die Anforderungen an die Führungskräfte-Pipeline schnell verändern, legen die Unternehmen einen größeren Wert auf Weiterbildung. Aus dem „Kampf um die besten Talente“ wird somit mehr und mehr ein „Kampf um die beste Talentförderung“.

Dieser wichtige Trend scheint auf den ersten Blick der Entwicklung des luxemburgischen Marktes zu widersprechen, wo die berufliche Weiterbildung in den zurückliegenden Jahren deutlich an Bedeutung verloren hat: In der Tat gingen von 2007 bis 2011 die Schulungsausgaben pro Mitarbeiter um 26% und die Zahl der Schulungstage pro Mitarbeiter um einen Tag zurück.¹

Da jedoch Kostensenkungsmaßnahmen einen wichtigen Effekt sowohl auf die Einstellungs- als auch auf Schulungsaktivitäten haben, müssen die Personalabteilungen die Kontinuität

ihrer Talent-Pipelines sicherstellen, indem sie eine zukunftsorientierte Bewertung der verschiedenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen durchführen. Diese Planung muss sich auf neue Kompetenzen konzentrieren, die gestärkt und gefördert werden müssen, um die künftige Geschäftsstrategie zu unterstützen.

4. Neue Akzente beim Personalmanagement

82% der Befragten gaben an, dass sich die Geschäftsleitungen zunehmend mit der Frage befassen, wie sich die Qualifikationen und Aufgaben der Mitarbeiter auf den Erfolg und die Risiken ihres Unternehmens auswirken. Im Gegensatz dazu standen in der Vergangenheit die CEO-Nachfolge und die Festlegung von Vergütungen der wichtigsten Führungskräfte im Vordergrund.

Gleichsam ist **in Luxemburg** zu beobachten, dass die Geschäftsleitungen der Betrachtung der Risiken einen größeren Stellenwert einräumen. Hier stehen die Auswirkungen der Qualifikationen und Aufgaben der Mitarbeiter auf den Erfolg und die Risiken ihres Unternehmens zunehmend im Mittelpunkt. Man ist sich im Klaren darüber, dass die Entwicklung einer Strategie ohne Berücksichtigung der Fähigkeiten einen Risikofaktor in der Geschäftsplanung darstellt: Die Fähigkeiten der Mitarbeiter sind eine wesentliche Komponente des Risikoprofils eines Unternehmens, wie auch seine Reputationsrisiken, operativen Risiken, regulatorischen Risiken und Finanzrisiken.

5. Wandel im Personalmanagement zur Erfüllung neuer geschäftlicher Anforderungen

85% der Befragten gaben an, dass Unternehmen HR-Kapazitäten entwickeln, die nicht nur das Geschäft unterstützen, sondern auch die Grundlage der Unternehmensstrategie bilden.

In Luxemburg sollten die jüngsten Umstrukturierungen und Fusionen, besonders im Finanzdienstleistungssektor, als Gelegenheit betrachtet werden, um HR-Prozesse, -Systeme und -Praktiken zu verändern und zu verbessern: Das Personalmanagement sollte in der Lage sein, zwei verschiedene Belegschaften erfolgreich in ein vollständig integriertes Unternehmen einzubinden, um die Effizienz, die Produktivität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

6. Die Alterung der Belegschaft

Die Alterung der Belegschaft ist ein Trend, der für **Luxemburg** besonders relevant ist: Im globalen Vergleich hat das Land ein sehr niedriges Ruhestandsalter (58,3 Jahre²). Die Frage der Finanzierung des Pensionssystems sowie der drohende Verlust hochqualifizierter Mitarbeiter durch den Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge ins Rentenalter werden in den kommenden Jahren eine wichtige Rolle spielen und es erforderlich machen, die Dinge von Grund auf neu zu betrachten.

Hierzu gehört auch ein größerer Fokus auf Flexibilität und individueller Karriereanpassung bei Mitarbeitern, die sich dem Ruhestandsalter nähern. Eine weitere Herausforderung für Personalmanager besteht darin, Innovation und Mobilität trotz einer alternden Belegschaft aufrechtzuerhalten.

Filip Gilbert, Partner und neuer Human Capital Leader bei Deloitte Luxemburg, äußert sich dazu folgendermaßen: *„Aufgrund der bedeutenden Rolle, die Talent- und Mitarbeitermanagement heute einnehmen, reichen Instinkt, Bauchgefühl und Lebensweisheit alleine bei der Suche nach neuen Mitarbeitern nicht mehr aus. In Bezug auf Bedürfnisse, Erwartungen und Erfolgskriterien gibt es mittlerweile große Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitgebern. Aus diesem Grund gelten Allzwecklösungen im modernen Talentmanagement als überholt. Um für künftige geschäftliche Herausforderungen*

gewappnet zu sein, bedarf es innovativer Fähigkeiten und alternativer Qualifikationen, vor allem aber neuer Konzepte für die Suche, Förderung und Einstellung von Führungskräften der nächsten Generation. Zeitarbeit nimmt in der Arbeitswelt mittlerweile eine immer bedeutendere Rolle ein, trotzdem dürften viele Organisationen immer noch nicht über die notwendigen Voraussetzungen verfügen, um diesen Teilbereich effektiv verwalten zu können.“

Die vollständige Version des Berichts von 2013 über künftige HR-Trends kann auf der Website von Deloitte Luxemburg heruntergeladen werden:

<http://www.deloitte.com/lu/hctrends2013>

1. Observatoire de la formation

2 Chiffres OECD 2011

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 70 partners and over 1,500 employees and is amongst the leading professional service providers on the market. For over 60 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.