

Press release

Jade Longelin
Marketing & Communications
Tel: +352 451 452 092
Email: lupress@deloitte.lu

Deloitte Luxembourg: Organisations are not ready to adjust to 21st century workforce

Survey reveals that organisations are not ready to address the striking shift in employee expectations, resulting in potential retention and leadership crises

A significant gap exists between the talent and leadership issues organisations face and their readiness to respond, according to the results outlined in the Deloitte's **Global Human Capital Trends 2014 survey** of over 2,500 business and Human Resource (HR) professionals from 94 countries around the globe of which 120 from Luxembourg.

Filip Gilbert, partner and Human Capital Leader at Deloitte Luxembourg explains, *“This year, the human capital survey set out to analyse the HR and talent trends which we believe will most significantly impact organisations in the near future. The report focuses not only on 12 main global trends for organisations but also on the readiness of both the business and HR leaders to address these challenges.”*

In Luxembourg, respondents recognised the need to take action on critical issues including leadership (85%), retention and engagement (77%) and reskilling the HR function (77%). However, many expressed reservations about their organisations' readiness to address the issues. According to the survey, the top three trends pertinent to Luxembourg professionals are:

1. Developing leaders at all levels

Respondents felt that developing leaders at all levels was the top issue facing the majority of organisations, yet 29% believe they were not ready to put in place the necessary structure to maintain a consistent succession. Lack of readiness for development was also reported throughout EMEA organisations with a readiness gap of 32%; slightly lower than the global figure of 34%.

2. Beyond retention: building passion and purpose

Retention and engagement of employees was the second top challenge in the Luxembourg workforce. One of the changes resulting in the quest for higher retention has been the corporate embrace of 'flexibility', an emerging matter of utmost importance to many workers. However, flexibility alone does not ensure retention. Purpose and meaning in the work itself is also accountable. In this aspect, Luxembourg organisations' readiness gap stands at 21%, the same as for EMEA survey respondents and slightly lower than for global respondents (23%).

3. HR playing catch up

The survey reveals that many HR teams are perceived to lack the skills needed to meet the challenges of today's business environment characterised by disruptions in labour markets, evolving workforce demographics, shifts in technology and the changing nature of work itself. In fact, more than one-third (35%) of the respondents believe that their HR and talent programmes are just 'getting by' or even 'underperforming'.

"The strategy approach of human capital is a determining factor in building a successful business." said Filip Gilbert. "One of our main findings in this research is that reskilling HR teams is one of the most critical mission for organisations today. As HR technologies among other factors impact in the attracting, retaining and developing of talent, companies must change their management approach and work towards continuous innovation and reengineering human capital practices."

Further trends were observed on a global level, the key trends falling into three major categories: attracting and engaging; leading and developing; and transforming and reengineering the HR function:

Attracting and engaging

- **The overwhelmed employee.** Information overload and the always connected, 24/7 work environment are overwhelming workers, undermining productivity and contributing to low employee engagement. More than one-third (34%) of business leaders rate this issue among their top five priorities and fewer than one in ten believe they are dealing with it effectively.
- **Reinventing talent acquisition.** Even as the majority of organisations (62%) rely on social media channels for sourcing and advertising positions, when it comes to fully utilising analytics for recruitment and staffing, more than half (54%) indicate that their practices are 'weak'.
- **Engaging the 21st century employee.** Millennials will make up 75% of the workforce by 2025, yet 58% of executives indicate that their companies are not ready to attract and retain Millennials and report they have 'weak' capabilities when it comes to 'providing programmes for younger, older, and multi-generation workforces'.
- **Shifting from diversity to inclusion.** Nearly all organisations promote diversity, but most fail to realise the business benefits of a diverse workforce. One-third (34%) of companies say they are unprepared in this area, while a small 20% claim to be fully prepared.

Leading and developing

- **Developing leaders at all levels.** 86% of business leaders rate leadership as 'urgent' or important, however, only 13% say they do an excellent job in developing global leaders – creating the largest readiness gap found in the survey.
- **Corporate learning redefined.** More than two-thirds (70%) of executives see new learning methods, such as free online and mobile learning platforms, as 'urgent' or 'important', yet only 6% say they have mastered the content and technology capabilities needed to make online learning accessible and compelling for their employees.

Transform and reinvent

- **Delivering on big data.** Big data is increasingly enabling HR departments to make informed talent decisions, predict employee performance and conduct advanced workforce planning. However, only 7% of organisations today believe they have the capability to use data analytically.
- **Racing to the cloud.** Two thirds of business leaders believe that HR technologies are urgent and important and yet 56% report no definitive plans for their HR systems.

The complete version of the Global 2014 Human Capital Trends report as well as all results relevant for Luxembourg can be downloaded from the Deloitte Luxembourg website at: <http://www.deloitte.com/lu/human-capital-trends-2014>

###

About Deloitte Global Human Capital Trends 2014 Report

The Deloitte **Global Human Capital Trends 2014 report** is one of the largest talent management surveys to-date, bringing together 15 years of research, incorporating the views of more than 2,500 business and HR leaders in 90 countries around the world.

To gain further insights into the report, including detailed information on specific countries or industries, click here www.deloitte.com/hcdashboard to access the Deloitte Global Human Capital Trends Dashboard.

Deloitte Luxembourg : les organisations en retard face à l'évolution de la main-d'œuvre au 21^e siècle

Une étude révèle que les organisations ne sont pas préparées pour faire face à la révolution copernicienne des attentes des salariés, une situation qui peut engendrer des difficultés de leadership et de fidélisation des employés

Selon les résultats de l'étude **Global Human Capital Trends 2014** de Deloitte, il existe un écart important entre les questions de gestion des talents et de leadership que rencontrent les organisations et leur capacité à y répondre. Cette étude a été menée dans 94 pays auprès de plus de 2.500 entreprises et professionnels des ressources humaines (RH), dont 120 au Luxembourg.

« Cette année, l'étude sur le capital humain analyse les tendances en matière de RH et de gestion des talents, des sujets qui auront selon nous un impact déterminant sur les organisations dans un avenir proche, explique Filip Gilbert, Partner et Human Capital Leader chez Deloitte Luxembourg. Le rapport ne porte ainsi pas seulement sur les douze tendances majeures au sein des organisations, mais aussi sur la capacité des entreprises et des gestionnaires RH à surmonter ces défis »

Au Luxembourg, les participants ont mis en évidence le fait qu'il était nécessaire d'agir sur des sujets-clés, notamment le leadership (85% d'entre eux), la fidélisation et l'engagement des salariés (77%) et la mise à niveau des compétences des fonctions RH (77%). Pour autant, nombreux sont ceux qui ont fait part de leurs réserves au sujet de la capacité de leur organisation à gérer ces questions. Selon l'étude, les trois grandes tendances pour les professionnels au Luxembourg sont les suivantes :

1. Faire émerger des leaders à tous les niveaux

Les participants à l'enquête ont relevé que le fait de faire émerger des leaders à tous les niveaux était le principal défi de la plupart des organisations, même si 29% d'entre eux ont précisé ne pas se sentir prêts à mettre en place la structure nécessaire à une gestion efficace de la transmission des postes de direction. Cette lacune a également été identifiée dans l'ensemble de la zone EMEA, avec un déficit de préparation de 32%, contre 34% à l'échelle mondiale.

2. Retenir, mais pas seulement : susciter la passion et fixer des objectifs

La fidélisation et l'engagement des salariés sont ressortis en deuxième position des défis en matière de ressources humaines au Luxembourg. Cette volonté de davantage fidéliser leur main-d'œuvre incite les entreprises à mettre l'accent sur la « flexibilité », un sujet relativement nouveau et pourtant très important pour de nombreux salariés. Pourtant, cette flexibilité ne suffit pas à elle seule à retenir les travailleurs : les objectifs professionnels et l'intérêt que présente le travail sont également très importants. Sur ce point, le déficit de préparation des organisations luxembourgeoises ressort à 21%, un chiffre en ligne avec celui des participants de la zone EMEA et légèrement inférieur au chiffre mondial (23%).

3. Les RH rattrapent leur retard

L'enquête montre que de nombreuses équipes RH semblent ne pas être suffisamment armées pour faire face aux défis actuels du monde de l'entreprise : dysfonctionnements sur le marché du travail, évolution démographique de la main-d'œuvre, changements technologiques et évolution de la nature même du travail. En réalité, plus d'un tiers des personnes interrogées (35%) estiment que leurs programmes de RH et de gestion des talents étaient « passables », voire « sous-performants ».

« La stratégie d'approche du capital humain est un élément-clé de la réussite d'une entreprise », commente Filip Gilbert. « L'une des principales conclusions de notre étude est que la mise à niveau des compétences des équipes RH constitue le défi le plus pressant des organisations à l'heure actuelle. Les technologies RH figurant parmi les facteurs qui influencent le recrutement, la fidélisation et le développement des talents, les entreprises doivent faire évoluer leur approche du management et travailler pour continuer d'innover et de faire évoluer les pratiques en matière de capital humain. »

D'autres tendances marquées ont été observées au niveau mondial, dont les principales se répartissent en trois grandes catégories : attirer les salariés et renforcer leur engagement, assurer la gestion et le développement des ressources humaines, et transformer et réinventer la fonction RH.

Attirer et renforcer l'engagement

- **Des salariés débordés.** L'avalanche d'informations et un contexte professionnel exigeant d'être connecté 24h/24 et 7 jours sur 7 étouffent les salariés, pèsent sur leur productivité et contribuent à diminuer leur engagement. Plus d'un tiers (34%) des chefs d'entreprise classent cette question parmi leurs cinq priorités et moins d'un sur dix estime la gérer de manière satisfaisante.
- **Réinventer le recrutement des talents.** Même si la grande majorité des organisations (62%) se fie aux médias sociaux pour transmettre leurs offres d'emploi, plus de la moitié (54%) d'entre elles n'y font appel que de manière « limitée » pour l'analyse du recrutement et la gestion du personnel.
- **Embaucher le salarié du 21^e siècle.** La génération des Millennials représentera 75% de la population active d'ici 2025. Or, 58% des dirigeants indiquent que leur entreprise n'est pas en mesure d'attirer et de retenir les travailleurs de cette génération et jugent « limitée » leur capacité à « offrir des programmes adaptés aux salariés les plus jeunes, les plus âgés ou multi-générationnels. »
- **De la diversité à l'intégration.** La quasi-totalité des organisations soutient la diversité, mais la plupart n'en comprend pas l'intérêt réel pour leur activité. Un tiers (34%) des entreprises déclarent manquer d'expérience dans ce domaine et 20% seulement se disent réellement au point.

Assurer la gestion et le développement des ressources humaines

- **Faire émerger des leaders à tous les niveaux.** 86% des chefs d'entreprise jugent que le leadership est « primordial » ou « important », mais seulement 13% d'entre eux estiment réussir à faire émerger des leaders mondiaux, ce qui constitue le plus grand déficit de préparation découvert par l'étude.
- **Redéfinir la formation en entreprise.** Plus de deux tiers (70%) des dirigeants estiment que les nouvelles méthodes de formation (plateformes d'apprentissage gratuites en ligne ou sur les téléphones portables) sont « primordiales » ou « importantes », mais seulement 6% indiquent posséder les capacités nécessaires en termes de contenu et de technologie pour rendre la formation en ligne accessible et intéressante pour leurs salariés.

Transformer et réinventer

- **Etre à la hauteur du « big data ».** Le « big data » permet de plus en plus aux départements RH de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des talents, d'anticiper la performance des salariés et de mettre en place une planification avancée des effectifs. Pourtant, 7% seulement des organisations estiment aujourd'hui avoir les capacités d'utiliser les données de manière analytique.
- **Sans oublier le « cloud ».** Les deux tiers des chefs d'entreprise estiment que les technologies RH sont primordiales et importantes, mais 56% d'entre eux indiquent ne pas avoir de projets précis pour leurs systèmes RH.

La version complète du rapport 2014 sur les tendances mondiales en matière de capital humain ainsi que tous les résultats concernant le Luxembourg peuvent être téléchargés sur le site Internet de Deloitte Luxembourg à l'adresse : <http://www.deloitte.com/lu/human-capital-trends-2014>

###

À propos du Deloitte Global Human Capital Trends 2014 Report

Le **Deloitte Global Human Capital Trends 2014 report** est l'une des plus vastes enquêtes menées dans le domaine du Talent management à ce jour. Elle intègre 15 ans de recherche, et a consulté plus de 2.500 professionnels et leaders de la fonction RH de plus de 90 pays.

Une version complète du rapport, comprenant les résultats détaillés par pays ou par industrie, est disponible en téléchargement sur le site de Deloitte à l'adresse suivante :

<http://www.deloitte.com/lu/human-capital-trends-2014>.

Deloitte Luxemburg: Organisationen unzureichend auf Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts vorbereitet

Die Umfrage zeigt, dass Organisationen unzureichend auf den tiefgreifenden Wandel der Mitarbeitererwartungen vorbereitet sind, was eine Schwächung der Mitarbeiterbindung sowie Führungskrisen zur Folge hat

Organisationen weisen in Talent- und Führungsthemen einen enormen Anpassungs- und Handlungsbedarf auf. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage von Deloitte zu globalen HR-Trends (*Global Human Capital Trends 2014*), an der mehr als 2.500 Unternehmen und Personalverantwortliche (120 davon aus Luxemburg) aus über 94 Ländern teilgenommen haben.

Filip Gilbert, Partner und Human Capital Leader bei Deloitte Luxemburg erklärt: *„Ziel der diesjährigen Umfrage war es, diejenigen Trends im Personal und Talent Management zu identifizieren, die unseres Erachtens in naher Zukunft für Organisationen von zentraler Bedeutung sein werden. Der Bericht konzentriert sich dabei nicht nur auf die 12 globalen Haupttrends, sondern auch auf die Bereitschaft von Unternehmen und Personalverantwortlichen, sich diesen Herausforderungen zu stellen.“*

In Luxemburg sehen die Befragten insbesondere Handlungsbedarf bei kritischen Themen wie Unternehmensführung (85%), Mitarbeiterbindung und -motivation (77%) sowie Weiterentwicklung des Personalressorts (77%). Viele zeigten sich jedoch skeptisch darüber, ob ihre Organisation in der Lage sei, diese Herausforderungen zu meistern. Laut der Umfrage sind die drei wichtigsten Trends in Luxemburg wie folgt:

4. Entwicklung von Führungskräften auf allen Ebenen

Die Befragten waren der Meinung, dass die Entwicklung der Führungskräfte auf allen Ebenen für die meisten Organisationen die größte Herausforderung sei. Dennoch glauben 29%, dass sie nicht ausreichend aufgestellt seien, um notwendige Strukturen für eine beständige Nachfolgeplanung zu schaffen. Die fehlende Bereitschaft zur Weiterentwicklung wurde auch in 32% der Organisationen der gesamten EMEA-Region bemängelt (im Vergleich zu 34% weltweit).

5. Mehr als nur Mitarbeiterbindung: Motivation und Sinnhaftigkeit

Als zweite grössere Herausforderung wurde die Mitarbeiterbindung und -motivation gesehen. Bei dem Streben nach einer besseren Mitarbeiterbindung, spielt „Flexibilität“ eine immer bedeutendere Rolle. Ein Thema das für viele Mitarbeiter von größter Wichtigkeit ist. Flexibilität alleine stellt aber noch keine Mitarbeiterbindung sicher. Ebenso wichtig ist, dass Mitarbeiter die Arbeit an sich als sinnvoll und bedeutend wahrnehmen.

Handlungsbedarf melden hierbei 21% in Luxemburg und der EMEA Region und 23% den restlichen Ländern.

6. Personalverantwortliche unter Zugzwang

Die Umfrage zeigt, dass es vielen Personalabteilungen scheinbar an der Kompetenz mangelt, die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt zu meistern, die von fragmentierten Arbeitsmärkten, demografischen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung, technologischem Wandel und Änderungen an der Arbeitsweise selbst, geprägt ist. In der Tat sind mehr als ein Drittel (35%) der Befragten der Meinung, dass ihr Personal- und Talentmanagementprogramme gerade mal so „mithalten“ können oder sogar „hinterherhinken“.

„Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Unternehmen ist die angewandte Humankapital-Strategie“, sagte Filip Gilbert. „Eine der wichtigsten Feststellungen dieser Studie ist, dass für Organisationen die Schulung des Personalwesens heutzutage eine der kritischsten Aufgaben darstellt. Da unter anderem die Praktiken im Personalressort Einfluss haben auf das Werben, Binden und Weiterentwickeln von Talenten, müssen Unternehmen ihren

Managementansatz überdenken und auf eine kontinuierliche Innovation und Neuausrichtung ihrer Humankapital-Praktiken hinarbeiten.“

Weltweit wurden weitere Tendenzen beobachtet, die sich in 3 Hauptkategorien einteilen lassen : Mitarbeiterwerbung und -motivation,, Führung und Entwicklung sowie Umstrukturierung und Neuorientierung der Personalfunktion:

Mitarbeiterwerbung und -motivation

- **Der überlastete Mitarbeiter.** Die Informationsüberflutung und 24/7 Erreichbarkeit überfordern die Mitarbeiter, minimieren die Produktivität und mindern die Motivation. Mehr als ein Drittel (34%) der Führungskräfte zählen dieses Problem zu den top 5 Herausforderungen während einer von zehn Befragten der Ansicht ist, diese Aufgabe erfolgreich meistern zu können.
- **Neuorientierung der Talentwerbung. Obwohl die Mehrheit der Organisationen (62%) bereits sogenannte Social Media Kanäle für die Ausschreibung von Stellen und Rekrutierung von Mitarbeitern nutzt, gaben mehr als die Hälfte (54%) an, dass ihre Praktiken „schwach“ seien, wenn es darum geht, alle technischen Möglichkeiten auszuschöpfen.**
- **Motivation der Generation Y .** Die Mitarbeiter des 21. Jahrhunderts , die sogenannte Generation Y, wird bis zum Jahr 2025 75% der Erwerbstätigen ausmachen,. Dennoch geben 58% der Führungskräfte an, ihre Unternehmen seien nicht darauf vorbereitet, diese neue Generation zu gewinnen und zu behalten . Ferner berichteten sie über „schwach“ ausgeprägte Kompetenzen wenn es darum geht, Programme für jüngere, ältere und Mehr-Generationen-Belegschaften bereitzustellen“.
- **Von Vielfalt zu Inklusion.** Nahezu alle Organisationen fördern Vielfalt (*Diversity*), aber die wenigsten ziehen Nutzen aus einer vielfältigen Belegschaft. Ein Drittel (34%) der Unternehmen gibt an, hierbei nicht ausreichend aufgestellt zu sein während nur 20% über die erforderlichen Kompetenzen verfügen.

Führung und Entwicklung

- **Entwicklung von Führungskräften auf allen Ebenen.** Von den Führungskräften gaben 86% an, dass sie Führungsqualitäten als notwendig oder wichtig einstufen, aber nur 13% sagen, dass sie bei der Entwicklung globaler Führungskräfte eine herausragende Arbeit leisten würden. Laut Umfrage besteht hier also der größte Handlungsbedarf.
- **Neue Lernmethoden für Unternehmen.** Mehr als zwei Drittel (70%) der befragten Führungskräften betrachten neue Lernmethoden wie kostenlose Online- oder mobile Lernplattformen als notwendig oder „wichtig“, aber nur 6% gaben an, über die inhaltlichen und technischen Kompetenzen verfügen, um das Online-Lernen für ihre Mitarbeiter zugänglich zu machen und attraktiv gestalten zu können.

Umstrukturierung und Neuorientierung

- **Erfolgreiche Datennutzung.** Umfangreiche Datenbanken ermöglichen Personalabteilungen fundierte Personalentscheidung zu treffen, die Mitarbeiterperformance einzuschätzen und eine fortschrittliche Personalplanung zu betreiben. Aber nur 7% der Unternehmen glauben derzeit, dass sie nicht in der Lage sind, diese Daten erfolgreich zu nutzen.
- **Das Rennen zur Cloud.** Zwei Drittel der Führungskräfte sind der Ansicht, dass HR-Technologien notwendig und wichtig seien, dennoch gaben 56% an, keine entgeltigen Pläne in Bezug auf ihre HR-Systeme zu verfolgen.

Die vollständige Version des Berichts Global 2014 Human Capital Trends sowie die für Luxemburg relevanten Ergebnisse können auf der Website von Deloitte Luxembourg unter folgendem Link heruntergeladen werden: <http://www.deloitte.com/lu/human-capital-trends-2014>

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 1,600 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 is a member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, one of the world’s leading professional services firms.