

# TENDANCES 2018 DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

## RÉSUMÉ DES TENDANCES





## MESSAGE DE NOTRE DIRECTRICE GÉNÉRALE

La plupart des entreprises reconnaissent que leur réussite ne dépend pas seulement de leur capacité à attirer les « meilleurs et les plus brillants », mais aussi à fidéliser, motiver et impliquer les employés grâce à une expérience au travail et une culture propices à leur épanouissement. Toutefois, cela ne correspond pas toujours à la réalité quotidienne vécue par des millions d'employés à travers le monde.

Chez Sodexo, nous croyons fermement en un environnement de travail centré sur l'humain et fondé sur l'expérience ; un environnement où les talents individuels s'expriment pleinement, où les personnes peuvent inventer, inspirer, diriger et apprendre. De quoi bâtir un avenir meilleur. C'est pourquoi l'activité de Sodexo vise à améliorer la Qualité de Vie, facteur essentiel permettant de façonner l'expérience des employés, d'accroître les niveaux d'engagement et de réaliser le potentiel humain.

Cependant, nous vivons dans un monde où les organisations semblent en perpétuel mouvement, influencées par les changements technologiques à l'échelle mondiale, l'essor de l'automatisation, les nouvelles attentes quant au rôle et à la raison

d'être de l'entreprise et l'évolution des aspirations en matière de style de vie. Chaque organisation tournée vers l'avenir devra remettre en question ses idées préconçues et composer avec les tendances qui façonnent la nature de l'entreprise et l'avenir du travail.

Depuis 2012, Sodexo scrute l'horizon dans son Rapport annuel sur les grandes tendances au travail dans le monde. En comprenant les tendances clés et leurs implications, nous sommes en mesure d'aider plus efficacement nos clients à planifier leur avenir. Dans notre 7<sup>e</sup> édition du Rapport sur les grandes tendances au travail dans le monde, nous nous sommes intéressés aux sept tendances source de changements au sein des organisations :

- Être prêt à accueillir la Génération Z
- L'Internet des Objets (IdO) : façonner l'avenir du monde du travail
- Cultiver l'intelligence émotionnelle au travail
- Réimaginer les ressources dans l'économie du partage
- Asseoir et repenser l'équilibre hommes-femmes
- Gestion du capital humain 3.0 : transformer l'expérience au travail
- Employés : de nouveaux agents du changement en matière de responsabilité d'entreprise

Nous devons beaucoup aux 20 penseurs et stratèges que nous avons consultés pour l'examen de ces tendances. Ces experts viennent du monde entier et comprennent de jeunes entrepreneurs, des chefs d'entreprise confirmés, des psychologues organisationnels réputés, de grands technologues et des chercheurs reconnus dans le domaine social et générationnel. Nous les remercions de leur contribution.

Bien que ces tendances couvrent un large éventail de sujets, elles sont profondément interconnectées et présentent un thème fédérateur clair : la nécessité d'une intelligence collective dans tous les domaines du monde du travail. Et chaque organisation, y compris Sodexo, a la responsabilité et le privilège de nourrir pleinement cette intelligence. Ce n'est qu'en tenant leur promesse envers les employés et en investissant dans l'immense potentiel humain en matière d'apprentissage et de croissance que les organisations pourront réussir dans un monde en constante évolution.

**SYLVIA METAYER**  
Directrice Générale Monde  
des Services aux Entreprises de Sodexo

### À PROPOS DE SODEXO

Sodexo est la seule entreprise au monde à proposer des services intégrés de Qualité de Vie à ses clients avec des Services sur Site, des Services Avantages et Récompenses, et des Services aux Particuliers et à Domicile. Depuis plus de 50 ans, nous avons développé une expertise unique, avec le soutien de près de 450 000 collaborateurs au service de 100 millions de clients chaque jour dans 80 pays à travers le monde.

# EN 2018 SODEXO A EXPLORÉ SEPT GRANDES TENDANCES AU TRAVAIL DANS LE MONDE

Rendez-vous sur [sodexo.com/2018-workplace-trends](http://sodexo.com/2018-workplace-trends) pour consulter l'intégralité des articles sur les tendances et les témoignages de différents experts.



## 01

### ÊTRE PRÊT À ACCUEILLIR LA GÉNÉRATION Z

L'année 2017 a été marquée par l'entrée sur le marché du travail de la Génération Z, une cohorte habituellement définie comme étant née entre 1995 et 2012. Alors que ces nouveaux employés s'efforcent de devenir les personnes influentes de demain, les organisations doivent avoir conscience de ce que la Génération Z apporte au monde du travail afin de favoriser la mixité multigénérationnelle, source d'un dynamisme essentiel à chaque entreprise.

La Génération Z est une génération distincte. Elle ne doit pas être regroupée avec ses aînés, les Millennials. Qu'il s'agisse de leurs attentes en matière de technologie ou de leur préférence en faveur d'un mélange vie professionnelle/vie privée plutôt que d'un équilibre, ces employés contribuent déjà à remodeler leur environnement de travail de manière innovante et passionnante.

En comprenant quelques caractéristiques de base, les organisations peuvent apprendre à impliquer les employés de la Génération Z de façon plus authentique et à tirer le meilleur parti de leurs talents. Parallèlement, l'intégration d'une nouvelle cohorte dans une population active déjà diversifiée sur le plan de l'âge pose des défis.

Cet article examine les caractéristiques clés de la Génération Z et décrit comment l'intégration efficace de ces nouveaux arrivants peut aider à créer un environnement inclusif qui permet aux employés, quel que soit leur âge, de réaliser leur plein potentiel. La chercheuse en sciences sociales Claire Madden et David Stillman, « expert » de la Génération Z, nous font part de leur point de vue et nous révèlent les résultats des dernières études sur cette génération.

## 02

### L'INTERNET DES OBJETS (IDO) : FAÇONNER L'AVENIR DU MONDE DU TRAVAIL

Dans un contexte de progrès constant, de plus en plus d'organisations s'interrogent sur la façon dont les technologies futures pourraient influencer sur leurs activités. Plus que tout autre développement, l'Internet des Objets (IdO) offre des améliorations immédiates en matière d'expérience au travail, d'une optimisation de l'organisation à une gestion plus efficace des installations qui stimule la productivité.

Mais qu'est-ce que l'Internet des Objets exactement ? Et quels types de solutions apportées par l'IdO présentent un intérêt pour le monde du travail ? Cet article répond à ces questions, ainsi qu'à bien d'autres, en offrant un guide utile aux entreprises qui cherchent à tirer avantage de cette tendance évolutive.

Toutefois, comme pour toute nouvelle technologie, le monde de l'IdO suscite un certain nombre de préoccupations chez les employeurs et les employés, qu'il s'agisse de questions relatives à la protection de la vie privée ou de menaces à la sécurité. Les organisations qui choisissent de mettre en œuvre de telles solutions doivent le faire de manière délibérée et intelligente, en garantissant l'implication et la participation des employés tout au long du processus.

Cet article explore comment l'IdO contribue à la refonte du monde du travail moderne, en mettant l'accent sur les perturbations et les innovations auxquelles les employeurs peuvent s'attendre en 2018 et au-delà. Les éclairages apportés par Rob van Kranenberg, expert en IdO, et Belen Moscoso del Prado, responsable de la transformation numérique chez Sodexo, enrichissent nos connaissances sur cette tendance à l'évolution rapide.



## 03

### CULTIVER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL

Nos vies sont un kaléidoscope de plus de 500 expériences émotionnelles par jour. Nous ne sommes peut-être conscients que d'une fraction d'entre elles à un instant donné, mais elles colorent chaque interaction. Cette compréhension s'accompagne d'une prise de conscience quant à la nécessité de gouverner ces émotions sur le lieu de travail, l'intelligence émotionnelle (IE) devenant alors une compétence de base pour les organisations hautement performantes et les grands leaders d'aujourd'hui.

Des décennies de recherche confirment le rôle fondamental des « qualités personnelles », mais à l'heure actuelle l'IE importe plus que jamais. Cet article traite des facteurs ayant propulsé cette mesure de l'intelligence au premier plan et décrit comment les organisations renforcent leur IE collective, du recrutement des bons profils à une meilleure évaluation et un meilleur enseignement de l'IE.

Mais il existe une autre facette de l'histoire de l'intelligence émotionnelle. Nous sommes de plus en plus à comprendre que le lieu de travail et ses nombreux points de contact jouent un rôle clé en permettant aux personnes d'apporter toutes leurs émotions au travail. Pour les organisations cherchant par où commencer, des pratiques telles que la design d'expérience peuvent aider à découvrir les besoins et motivations des collaborateurs, et à identifier des moyens d'améliorer le parcours des employés.

S'appuyant sur les points de vue du psychologue Daniel Goleman et du Professeur Cary Cooper de la Manchester Business School, cet article examine en profondeur le concept d'intelligence émotionnelle, qui devient rapidement un ensemble de compétences très recherché chez les employés et un aspect important d'un environnement de travail bien conçu et centré sur l'humain.



## 04

### RÉIMAGINER LES RESSOURCES DANS L'ÉCONOMIE DU PARTAGE

Face à une « nouvelle normalité » souvent difficile dans la sphère économique post-2008, les particuliers comme les entreprises réexaminent la manière dont ils utilisent leurs ressources. De cet examen est née une économie du « partage » – on parle aussi de « Gig Economy » (économie à la tâche) –, une économie qui s'écarte du concept traditionnel de propriété pour promouvoir une efficacité maximale de la main-d'œuvre et des matériaux.

Dans les faits, cela a donné lieu à une forte hausse du travail indépendant, ainsi qu'à un partage fréquent et temporaire de ressources matérielles telles que les bureaux et les équipements. Il s'agit d'une occasion sans précédent tant pour les organisations que pour les particuliers, de la plus grande flexibilité offerte aux entreprises au meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle et à l'épanouissement des employés.

Cependant, les travailleurs et les entreprises qui participent à l'économie du partage font face à un certain nombre de défis. Les employés sont plus susceptibles d'être exploités, tandis que les organisations sont davantage exposées aux risques associés au partage des ressources.

Malgré cela, l'économie du partage est vouée à perdurer et les organisations visionnaires redéfinissent leur modèle d'affaires afin de tirer parti de ses nombreux avantages. Le Professeur Arun Sundararajan, spécialiste de l'économie du partage, et Sissel Hansen, « gourou » des startups, nous offrent dans cet article un aperçu de ce que l'économie du partage signifie pour le monde du travail en 2018 et au-delà.

## 05

### ASSEOIR ET REPENSER L'ÉQUILIBRE HOMMES-FEMMES

Dans un passé récent, les entreprises ont adopté une approche directe pour améliorer la diversité de leur main-d'œuvre, en particulier pour remédier aux déséquilibres hommes/femmes au sein des équipes. À l'heure actuelle, au vu de la sensibilisation accrue aux défis uniques auxquels les femmes sont confrontées dans le monde du travail, et en raison de la grande valeur ajoutée qu'apporte une amélioration de la diversité, il est clair que celle-ci doit non seulement se concentrer sur des actions concrètes pour que les chiffres concordent, mais également sur la création d'un véritable sentiment d'appartenance et d'inclusion.

Pour les entreprises qui veulent surmonter les déséquilibres hommes-femmes, la première étape consiste à examiner les obstacles qui freinent la progression des femmes : des préjugés et inégalités de traitement au manque d'accompagnement. Ce n'est qu'à partir de là que les entreprises pourront prendre des mesures en faveur d'un environnement de travail respectueux des hommes et des femmes, un lieu où chaque employé se sent valorisé et pleinement intégré.

En définitive, la voie à suivre nécessitera une transformation culturelle, ce qui n'est pas aisé, mais un leadership inclusif peut catalyser ce changement. Dans cet article, Sodexo explore les raisons pour lesquelles cette question est plus importante que jamais, avec de nouvelles perspectives et des recherches de Sylvia Ann Hewlett, PDG du Center for Talent Innovation, de Deborah Gillis, Présidente et PDG de Catalyst, et de Rohini Anand, Ph.D., Directrice Responsabilité d'Entreprise et Directrice Diversité Groupe de Sodexo.



## 06

### GESTION DU CAPITAL HUMAIN 3.0 : TRANSFORMER L'EXPÉRIENCE AU TRAVAIL

Bien que les nouvelles technologies aient été source d'importants avantages, la complexité du monde du travail continue de croître tandis que les niveaux d'engagement des employés à l'échelle mondiale restent faibles. À mesure que les organisations cherchent des moyens de simplifier les interactions et de réduire la surcharge de travail, l'expérience des employés est devenue un domaine clé à améliorer. Et la gestion du capital humain (ou HCM pour Human Capital Management) est de plus en plus utilisée comme solution.

Le HCM comprend une large gamme de solutions logicielles et de services qui peuvent jouer un rôle clé dans le parcours des collaborateurs. Les premières mises en œuvre du HCM ont constitué des jalons importants, mais le HCM 3.0 apporte un nouveau niveau d'innovation perturbatrice fondé sur une « architecture du choix » et une philosophie de l'expérience plus complexe et intégrée.

L'efficacité du HCM 3.0 repose sur l'idée que l'expérience au travail peut – et doit – devenir une expérience de vie par le biais de solutions pouvant être utilisées au travail et à la maison. Cela signifie qu'il faut intégrer de façon transparente les aspects professionnels, communautaires, familiaux et matériels de ce que les employés recherchent dans leur vie quotidienne.

Grâce au HCM 3.0, il existe une réelle opportunité de faire travailler ensemble les différents programmes et technologies pour aider les employés et organisations à donner le meilleur d'eux-mêmes. Mia Mendis, Directrice Générale de Sodexo Inspirus, Bret Star, expert en technologie HCM, et Jacob Morgan, spécialiste de l'avenir du travail, nous expliquent dans cet article comment la prochaine évolution du HCM transforme complètement l'expérience des employés.

## 07

### EMPLOYÉS : DE NOUVEAUX AGENTS DU CHANGEMENT EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Pour réussir dans le milieu des affaires d'aujourd'hui, les organisations ne doivent pas seulement s'impliquer davantage dans le monde économique, elles doivent aussi devenir des acteurs du changement autour de problèmes environnementaux et sociaux à grande échelle. Toutefois, les entreprises responsables sont encouragées à aller de l'avant non seulement par une logique de rentabilité, mais aussi parce que les employés s'attendent de plus en plus à ce que leurs employeurs agissent de façon responsable.

Dans le même temps, de nombreux employés s'engagent en tant que puissants partisans et agents du changement. Les entreprises visionnaires comprennent qu'il est nécessaire d'impliquer leurs collaborateurs dans la résolution des problèmes mondiaux de manière inspirante. Les programmes de responsabilité d'entreprise (RE) sont une partie importante de l'équation, tout comme les efforts visant à décentraliser la RE afin qu'elle soit intégrée dans toute l'entreprise et que tous les employés aient voix au chapitre.

Malgré leurs aspirations à « allier responsabilité et prospérité », de nombreuses organisations font face à la défiance de leurs employés et du marché mondial en général. C'est dans cet esprit que les entreprises doivent tout d'abord s'interroger sur elles-mêmes. Elles doivent retrouver la compréhension du vrai leadership et regagner la confiance de leurs collaborateurs dans le but de commencer à œuvrer en faveur d'un monde meilleur pour tous.

Cette tendance s'intéresse aux nouveaux développements en matière de responsabilité d'entreprise, en s'appuyant sur les points de vue de Neil Barrett, Directeur Responsabilité d'Entreprise pour le Groupe Sodexo, et de quatre experts ayant participé à la Conférence 2017 de Sodexo sur la Qualité de Vie : Fabian Dattner, Associée fondatrice de Dattner Grant, Jon Duschinsky, Innovateur social, Marion Darrieutoir, PDG d'Elan-Edelman, et Pedro Tarak, Co-fondateur d'Emprendia.



