

L'avenir du travail : des mythes aux nouvelles réalités du monde du travail

De plus en plus, l'automatisation du travail va de soi, et les mythes entourant l'intelligence artificielle (IA) et la robotique cèdent le pas à une meilleure compréhension des mesures à prendre pour recruter et gérer du personnel dans un écosystème de travail en pleine évolution.

Le recours à l'automatisation devrait presque doubler d'ici trois ans, si l'on se fie à notre Sondage mondial de 2017 sur l'avenir du travail. Les répondants au sondage ont indiqué que 12 % des tâches sont accomplies grâce à l'automatisation, comparativement à seulement 7 % trois ans plus tôt, mais ils estiment que cette proportion grimpera à 22 % dans trois ans.

Le phénomène prend donc de l'ampleur et les employeurs voient maintenant au-delà des mythes et des stéréotypes qui entourent l'automatisation. Ils sont de plus en plus nombreux à reconnaître la nécessité de redéfinir les activités de gestion des compétences, les programmes de rétribution et le rôle des gestionnaires, pour choisir de manière optimale parmi les nombreuses formules de travail qui font leur apparition, des emplois occasionnels à l'automatisation. Malheureusement, peu d'employeurs sont vraiment prêts à mettre en œuvre les changements organisationnels qui s'imposent pour relever ce défi.

Les transformations qu'entraîne l'automatisation

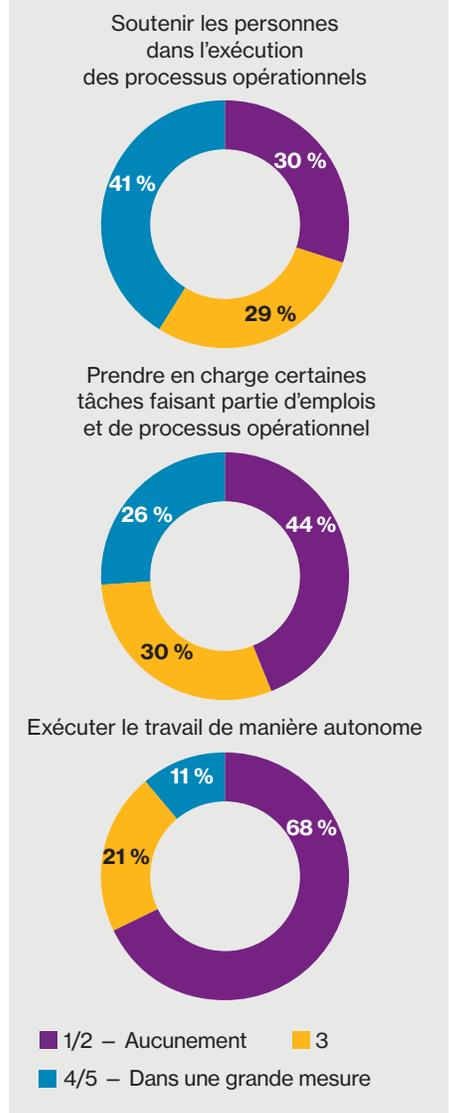
Mythe : Les organisations ont d'abord recours à l'automatisation afin de réduire les coûts et les erreurs.

Nouvelle réalité : Plus de la moitié des employeurs (57 %) affirment que leur principal objectif est d'augmenter le rendement et la productivité des personnes, tandis qu'une proportion beaucoup plus faible cherche d'abord à réduire les coûts (24 %) ou à éviter des erreurs (15 %).

Soixante-huit pour cent des répondants disent ne pas recourir à l'automatisation pour exécuter le travail de manière autonome (figure 1). Au contraire, 70 % d'entre eux ont recours à l'IA et à la robotique dans une certaine mesure ou dans une grande mesure pour soutenir les personnes dans l'exécution des tâches administratives.

L'automatisation donne lieu à une transformation du milieu de travail : elle soutient les travailleurs au lieu de les remplacer, et elle leur permet de se concentrer sur des activités de plus grande valeur (voir l'encadré à la page 2).

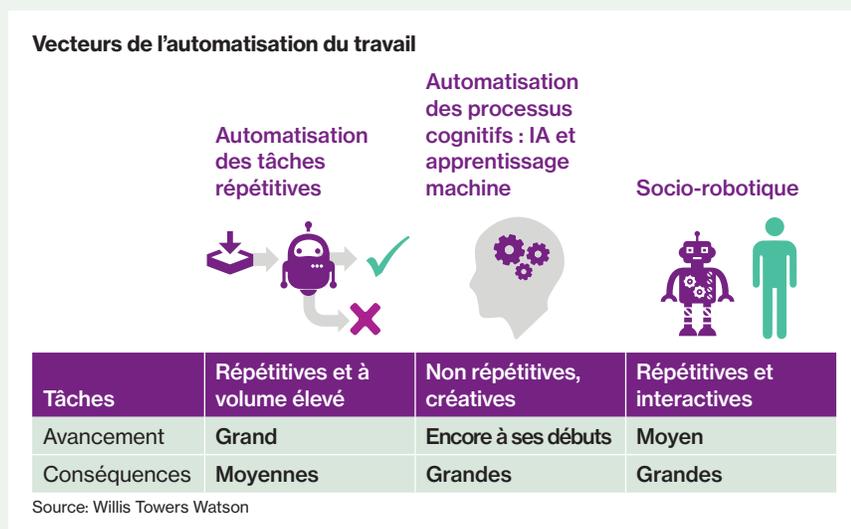
Figure 1 : L'automatisation et la numérisation servent à assister les personnes et non à les remplacer.



Automatisation du travail – notions de base

L'automatisation du travail fait appel à diverses technologies – IA, robotique, apprentissage machine, etc. – pour normaliser les processus et l'exécution des tâches. De nombreux employeurs y ont d'abord vu le moyen de remplacer des travailleurs par des machines mais, aujourd'hui, plus de la moitié estiment que l'automatisation a pour principal objectif de rehausser le rendement et la productivité des personnes.

Il importe de bien comprendre les trois grands vecteurs de l'automatisation et les tâches auxquelles ils conviennent le mieux :



- **Automatisation des tâches répétitives.** La plus avancée de ces trois technologies, l'ATR, automatise les tâches administratives à volume élevé, répétitives et peu complexes. En voici des exemples : suivi des livraisons, mise à jour des coordonnées des employés, transfert de données d'un logiciel à un autre (d'un chiffrier à un système de gestion des relations avec la clientèle, par exemple).
- **Automatisation des processus cognitifs.** Cette catégorie englobe l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage machine. Elle vise souvent à augmenter ou à remplacer les capacités humaines dans le cas de tâches complexes et non répétitives. Par exemple, dans les services bancaires d'investissement, on a recours à l'IA pour faciliter la gestion des portefeuilles et rendre plus efficace l'exécution des activités et des opérations sur les marchés. Les portefeuillistes en chair et en os peuvent ainsi se concentrer sur des questions stratégiques plus complexes.
- **Socio-robotique.** La robotique sociale combine du matériel, de l'IA, des senseurs et des dispositifs mobiles pour créer des machines qui interagissent avec les humains. C'est le cas, par exemple, des voitures et des drones autonomes.

L'automatisation du travail peut aider les employeurs à atteindre une plus grande efficacité et à optimiser l'utilisation de leur personnel en permettant aux travailleurs de se consacrer à des activités de plus grande valeur.

De nombreux employeurs y ont d'abord vu le moyen de remplacer des travailleurs par des machines mais, aujourd'hui, plus de la moitié estiment que l'automatisation a pour principal objectif de rehausser le rendement et la productivité des personnes.



Des percées s'imposent sur le plan des RH

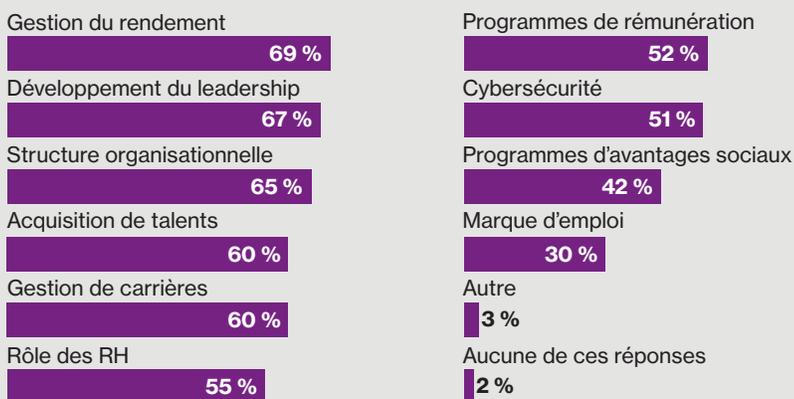
Mythe : L'automatisation du travail est le domaine exclusif des TI.

Nouvelle réalité : Plus de la moitié des répondants estiment que des percées seront nécessaires dans le rôle des RH pour qu'ils relèvent les défis liés à l'automatisation et à la numérisation. Ils aspirent également à des approches innovantes en matière de gestion des talents et de programmes de rétribution.

Près de 70 % des répondants estiment que des percées seront nécessaires sur le plan de la gestion du rendement, peut-être parce qu'il est difficile de définir des objectifs et d'attribuer des responsabilités lorsque la main-d'œuvre est diversifiée et mondiale et comprend des travailleurs occasionnels, alors même que les exigences du travail évoluent (*figure 2*). D'autres domaines auraient besoin de solutions novatrices, comme le développement du leadership, l'acquisition de talents, la structure organisationnelle et la gestion de carrières.

Près des deux tiers des employeurs s'attendent à ce que les nouvelles modalités de travail viennent transformer les activités des dirigeants et des gestionnaires au cours des trois prochaines années.

Figure 2 : L'automatisation rend nécessaires des percées en matière de gestion des compétences, de rétribution et de leadership.



De tels changements appellent à une transformation du leadership. Près des deux tiers des employeurs s'attendent à ce que les actions des dirigeants et des gestionnaires changent au cours des trois prochaines années. Plus précisément, les répondants jugent que la participation des dirigeants (64 %) et des gestionnaires (65 %) sera essentielle pour communiquer et piloter les changements à l'égard de nouvelles associations entre travailleurs humains et travailleurs automatisés. De plus, 62 % des répondants estiment que les dirigeants devront mesurer plus fréquemment le rendement, la productivité et les résultats au cours des trois prochaines années.

Dans quelle mesure les fonctions des RH ont-elles instauré les changements qui s'imposent pour faire face à l'automatisation et à la numérisation dans l'entreprise? En moyenne, moins de 5 % des répondants se disent tout à fait prêts. Certaines fonctions des RH ont commencé à prendre des mesures et environ le tiers des répondants estiment qu'ils ont commencé à se préparer à ce qui suit :

- Définir les compétences émergentes nécessaires à l'organisation (32 %)
- Pallier les manques de talents par une planification de la main-d'œuvre et l'application de mesures concrètes (31 %)
- Apparier des talents aux nouvelles exigences du travail (29 %)

Par ailleurs, près du quart des répondants prévoient prendre des mesures cette année pour se préparer à faire face aux enjeux suivants :

- Pallier les manques de talents par une planification de la main-d'œuvre et l'application de mesures concrètes (26 %)
- Permettre que les carrières soient fondées sur une structure plus souple et plus plane (24 %)
- Reconfigurer la rétribution globale (23 %)
- Évaluer les talents pour déceler les écarts en matière de compétences et de volonté (23 %)

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour un pourcentage considérable de fonctions de RH liées à deux domaines en particulier :

- 35 % des employeurs interrogés disent qu'ils ne sont pas prêts à déconstruire les emplois et à définir les tâches qui seront mieux exécutées si elles sont automatisées (IA, robotique, etc.).
- 38 % disent qu'ils ne sont pas prêts à déceler les parcours de recyclage professionnel pour les talents dont le travail risque d'être absorbé par l'automatisation.

Il est crucial que les employeurs corrigent la situation pour mener à bien l'automatisation des tâches, bien comprendre les nouvelles exigences du travail et combler les lacunes en matière de compétences.

Un environnement de travail complexe

Mythe : L'automatisation du travail aura surtout des conséquences défavorables pour les travailleurs et les emplois.

Nouvelle réalité : L'automatisation donnera naissance à de nouvelles combinaisons de tâches, de compétences, d'exigences et de relations de travail pour tout un éventail de travailleurs comprenant des équivalents temps plein et des employés occasionnels.

Les résultats du sondage font ressortir plusieurs dichotomies intéressantes propres à cet environnement de travail complexe. Le quart (27 %) des organisations ont déjà commencé à redéfinir des emplois et à y ajouter des compétences en raison de l'automatisation. Ce pourcentage devrait atteindre 45 % d'ici trois ans. En même temps, des pourcentages semblables d'organisations changent (25 %) ou comptent changer (42 %) leur façon de concevoir les emplois de manière à exiger moins de compétences d'ici trois ans (*figure 3*).

En outre, l'automatisation du travail entraînera des pertes d'emplois mais aussi des gains, selon les catégories de travailleurs. Si 19 % des répondants affirment que l'automatisation leur permet déjà d'utiliser plus de talents non salariés (employés contractuels ou pigistes, par exemple) ou les y oblige, la moitié s'attend à ce que ce soit le cas d'ici trois ans. Grosso modo, un employeur sur deux (49 %) estime qu'il aura besoin de moins d'employés dans trois ans en raison de l'automatisation, tandis que 27 % affirment que c'est déjà le cas.

Il est crucial que les employeurs corrigent la situation pour mener à bien l'automatisation des tâches, bien comprendre les nouvelles exigences du travail et combler les lacunes en matière de compétences.

Figure 3 : **Conséquences de l'automatisation**

Devoir offrir une rémunération plus généreuse aux employés possédant certaines compétences particulières



Changer notre façon de concevoir les emplois afin que ceux-ci puissent être occupés par des employés possédant *plus* de compétences



Changer notre manière de concevoir les emplois afin que ceux-ci puissent être occupés par des employés ayant de *plus faibles* niveaux de compétences



■ Aujourd'hui ■ Dans trois ans

Un des effets favorables de l'automatisation réside dans la plus grande souplesse qu'elle confère en ce qui concerne le moment et le lieu où les tâches sont accomplies. Si 51 % des répondants considèrent que l'automatisation leur procure plus de souplesse au travail (heures prévues pour l'accomplissement des tâches, par exemple), cette proportion devrait atteindre 68 % dans trois ans. Enfin, si un répondant sur deux indique aussi que l'automatisation lui permet d'effectuer le travail dans d'autres emplacements, ce pourcentage devrait atteindre 67 % d'ici trois ans.

Reconnaissance et motivation des travailleurs occasionnels

Mythe : Les travailleurs occasionnels manquent de motivation et n'ont pas à cœur la réussite de l'organisation qui les emploie.

Nouvelle réalité : Si, par le passé, les employeurs ont eu tendance à attacher peu d'importance aux relations avec des travailleurs occasionnels, de nos jours, ils sont conscients de leur apport.

Environ la moitié des employeurs affirment que les travailleurs occasionnels sont tout aussi susceptibles de s'investir davantage dans leur travail que les employés à temps plein (figure 4). Ce chiffre atteint 56 % dans le cas des employés à temps partiel et 55 % dans le cas des employés contractuels ou pigistes. En fait, le cinquième des répondants au sondage estiment que ces travailleurs autonomes sont plus portés que les employés à temps plein à déployer des efforts supplémentaires.

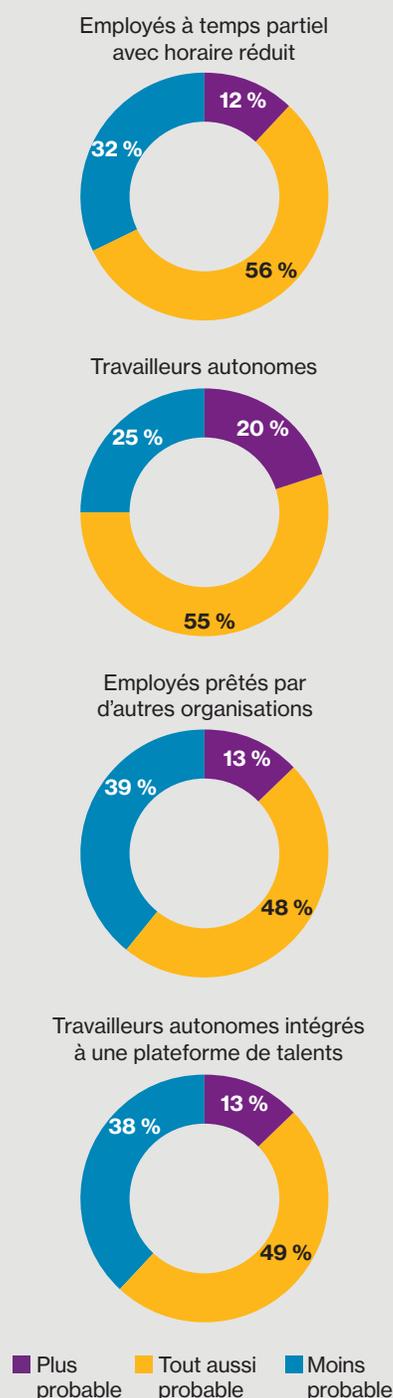
Par ailleurs, plus de la moitié des employeurs croient que ces travailleurs sont aussi susceptibles que les employés à temps plein de recommander leur organisation. Il est donc possible et même essentiel pour les dirigeants et les gestionnaires d'inclure tous les types de travailleurs dans leur écosystème. Qui plus est, les organisations qui hésitent à avoir recours à des travailleurs occasionnels pour des mandats nécessitant des efforts supplémentaires ou mettant en jeu leur marque devraient peut-être revoir leur position.

Mais comment une organisation peut-elle mieux mobiliser ses travailleurs occasionnels? Peut-être en revoyant ses programmes de rétribution. En ce moment, les programmes d'apprentissage et de perfectionnement semblent avoir la cote et près de la moitié (47 %) des organisations en offrent à leurs travailleurs occasionnels.

Un nombre considérable d'organisations comptent enrichir leurs programmes de rétribution des travailleurs occasionnels. D'ici trois ans, près de la moitié (45 %) des employeurs songent à offrir des programmes de reconnaissance à ces travailleurs autonomes, et 41 % prévoient les faire bénéficier de programmes de santé et de mieux-être (accès à un centre de conditionnement physique et séances de consultation, par exemple). Un pourcentage notable (36 %) des répondants songent à leur offrir des programmes de soins médicaux et de mieux-être (garanties pour soins médicaux ou dentaires, par exemple).

Enfin, selon une autre étude réalisée par Willis Towers Watson sur les facteurs de mobilisation des travailleurs occasionnels, ceux-ci préfèrent travailler pour des organisations socialement responsables dont les dirigeants ont à cœur les préoccupations humaines.

Figure 4 : **Volonté de contribuer à la réussite de l'entreprise**



Ils privilégient également les organisations fortement axées sur le rendement, qui leur fournissent une rétroaction fréquente sur leur rendement et leur donnent l'occasion d'accroître leurs compétences. Enfin, les organisations qui favorisent le partage de connaissances, la collaboration et les discussions franches sont également les plus susceptibles d'attirer les travailleurs occasionnels.

Se doter d'un plan d'action précis

En se débarrassant des mythes qui entourent l'automatisation du travail, votre organisation se rapprochera d'une meilleure compréhension des nombreuses solutions nouvelles qui permettent d'accomplir les tâches, le but étant d'atteindre un équilibre optimal entre travailleurs humains et outils automatisés. Voici quelques conseils qui vous aideront à élaborer un plan d'action précis.

Élaborez et présentez aux employés une proposition de valeur qui tient compte de tous les travailleurs, salariés et non salariés.



Efforcez-vous de comprendre les répercussions de la technologie et de l'automatisation sur le travail

- Recherchez des moyens de déconstruire les emplois et de les reconstruire de manière à accomplir les tâches avec plus d'efficacité et d'efficacité. Recensez toutes les solutions envisageables dans votre écosystème de travail, y compris l'IA, la robotique et les travailleurs occasionnels.

Définissez les parcours de recyclage professionnel

- En fonction des nouvelles exigences de travail, dressez la liste des compétences dont votre organisation a besoin.
- Déterminez les compétences qui donnent lieu à de l'avancement et à des augmentations de salaire.

Pilotez les changements et contribuez à l'acceptation des nouvelles façons de travailler

- Élaborez et présentez aux employés une proposition de valeur qui tient compte de tous les travailleurs, salariés et non salariés.
- Renforcez les capacités des RH pour qu'elles puissent restructurer les emplois et gérer les changements nécessaires.
- Procurez aux dirigeants et aux gestionnaires les ressources dont ils ont besoin pour s'adapter aux changements et les piloter.

Le sondage

Notre Sondage mondial sur l'avenir du travail a été mené en octobre et en novembre 2017 dans 38 pays. Plus de 900 organisations y ont participé. Les répondants représentent un large éventail de secteurs d'activité et de régions.

À propos de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et Willis Towers Watson compte 40 000 employés dans plus de 140 pays. Nous concevons et réalisons des solutions qui permettent de gérer le risque, d'optimiser les avantages sociaux, de cultiver les talents et d'augmenter la capacité des capitaux afin de protéger les organisations et les personnes, et de les rendre plus solides. Notre vision unique nous permet de reconnaître ce qui se trouve aux carrefours stratégiques entre les talents, les actifs et les idées, la formule dynamique qui favorise les résultats d'entreprise. Ensemble, réalisons votre potentiel. Consultez notre site à l'adresse willistowerswatson.com.



willistowerswatson.com/fr-CA/social-media

Droit d'auteur © Willis Towers Watson, 2018. Tous droits réservés.
WTW-GL-17-RES-8493b

willistowerswatson.com

Willis Towers Watson