



20 | Le rapport mondial des 23 | employeurs de référence

Comment les solutions d'employeur de référence
transforment l'avenir du travail



Lettre de notre fondateur et leader visionnaire d'EOR

“ Avant la pandémie, la routine de travail typique se caractérisait par une semaine de travail structuré et une majorité d'individus se rendant régulièrement au bureau. Cependant, l'apparition du COVID-19 a rapidement changé la donne. Ceux qui étaient assez chanceux pour avoir cette option, ont commencé à travailler à domicile, en installant leur ordinateur portable dans différents endroits de leur maison. Grâce aux progrès technologiques, nous sommes restés connectés et productifs.

Alors que le COVID-19 passe d'un état de pandémie à celui d'endémie et que le monde présente de nouveaux défis, tels que la guerre entre la Russie et l'Ukraine et l'instabilité économique généralisée, les employeurs s'efforcent de trouver le bon équilibre pour leur entreprise. Il s'agit notamment d'explorer les possibilités de travail entièrement à distance ou d'adopter des plans hybrides flexibles. L'incertitude économique qui règne oblige les employeurs de toutes tailles à repenser la façon dont ils envisagent d'élargir leurs marchés et de recruter des personnes talentueuses. Ceux qui sauront s'adapter rapidement et faire preuve de flexibilité seront les plus prospères.

Pour rester compétitives, toutes les entreprises doivent impérativement élaborer une stratégie d'expansion internationale. Même les petites entreprises doivent décider des marchés à pénétrer et du degré de leur implication. Dans le passé, le vivier de talents se limitait à quelques centaines d'individus. Cependant, avec l'obsolescence des normes pré-pandémiques, les employeurs ont désormais la possibilité de puiser dans le vaste réservoir mondial de talents, qui compte des milliards de candidats potentiels. Cela a facilité l'expansion au-delà des frontières d'une manière qui était auparavant inimaginable.

Accéder efficacement à ces talents et s'aventurer avec succès sur de nouveaux marchés, nécessite un partenaire agile et adaptable, capable de naviguer dans les lois et réglementations locales, tant au niveau national qu'international.

C'est à ce moment-là que la solution de l'employeur de référence (EOR) entre en jeu. Elle offre aux entreprises, quelle que soit leur taille, la flexibilité nécessaire pour se développer sur de nouveaux marchés et recruter rapidement les meilleurs talents internationaux. En simplifiant les complexités inhérentes à l'expansion mondiale, un EOR fournit des services RH complets adaptés aux exigences du droit du travail local dans chaque juridiction où une entreprise établit sa présence.

Bien que le concept d'EOR soit encore émergent, il devient rapidement la solution de référence pour les entreprises qui souhaitent se redéfinir et prospérer dans un monde en pleine mutation. Dans le rapport qui suit, nous nous penchons sur les transformations et les obstacles auxquels sont confrontés les employeurs aujourd'hui, tout en explorant des solutions pour le présent et l'avenir.

Rick Hammell
PDG d'Atlas



Table des matières

Le paysage mondial actuel pour les décideurs RH	4
Employeur de référence — Une solution moderne pour les entreprises modernes	7
Les tendances en matière de RH et l'avenir du travail	12
Rationalisation des coûts grâce à un prestataire de services EOR	19
Comment un EOR prend en charge les fonctions de gestion des salaires	21
Tendances émergentes en matière d'EOR : Ce que les décideurs RH doivent prendre en compte au cours des 12 prochains mois	24
Un regard régional sur les tendances du travail et l'adoption des services EOR :	28
• Afrique et Moyen-Orient	29
• Asie-Pacifique	30
• Europe	31
• Amérique latine	32
• Amérique du Nord	33

01

Le paysage mondial actuel pour les décideurs RH



Le paysage économique actuel ne ressemble à aucun de ceux que nous avons connus dans l'histoire récente. Un ensemble de questions complexes et à multiples facettes se sont combinées au niveau international et ont créé un environnement qui pose des défis aux entreprises qui souhaitent prospérer.

Déoulant des effets à long terme de la pandémie de COVID-19 et du conflit en cours en Ukraine, la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt signifie que les 12 prochains mois n'ont jamais semblé aussi incertains. Et l'incertitude n'est pas bonne pour les affaires.

Depuis le début de l'année 2023, les entreprises de toutes tailles ont considérablement réduit leurs effectifs alors que les jours grisants de la reprise de la pandémie s'estompent dans les mémoires. Selon layoffs.fyi, le total des suppressions d'emplois dans le seul secteur technologique pour 2023 s'élève à plus de 212 000 à l'heure où nous écrivons ces lignes, des entreprises comme Microsoft, Amazon et Meta ayant toutes licencié des milliers de personnes au cours des derniers mois.

Selon Chris Cavanagh, partenaire général de Guidepost Growth Equity, l'ère de la « croissance à tout prix » est révolue.

“

Je pense que nous avons traversé une période où la croissance était recherchée à tout prix et où les entreprises pouvaient croître de 80 ou 100 % d'une année sur l'autre ; mais si elles enregistraient des pertes importantes, personne ne s'en souciait vraiment. Aujourd'hui, une attention très importante est accordée à cela, de sorte que la gestion et la maîtrise des coûts constituent, selon moi, un domaine de réflexion essentiel pour les organisations.”

Chris Cavanagh,
Guidepost Growth Equity

Nous sommes désormais entrés d'une nouvelle phase où les plus grandes préoccupations des entreprises sont la rentabilité tout en maîtrisant les coûts et, par-dessus tout, la survie.

Les licenciements ne sont pas le seul moyen qu'utilisent les entreprises pour réduire leurs coûts. La réduction en ce qui concerne l'immobilier de même qu'en termes de voyages d'affaires et le recours accru à des modèles de recrutement variables sont autant de tactiques utilisées par les entreprises pour se protéger pendant la contraction économique potentielle de 2023.

Le point de vue des RH

Si la réduction des coûts fait actuellement la une des journaux pour de nombreuses entreprises, les décideurs en RH sont confrontés à des défis plus particuliers. Les technologies d'intelligence artificielle (IA) et d'automatisation, par exemple, requièrent des talents dont les compétences sont difficiles à définir et en constante évolution.

Malgré la frénésie médiatique autour des licenciements à l'échelle mondiale, presque tous les secteurs d'activité sont confrontés à une réelle pénurie de talents. [Le rapport 2023 du WEF sur l'avenir de l'emploi](#) a révélé que plus de la moitié des employeurs ont indiqué avoir des difficultés à combler leurs lacunes en matière de compétences au niveau local, et cette incapacité à attirer des talents constitue l'un des principaux obstacles à la transformation de leurs entreprises pour rester compétitives.

Comme si cela ne suffisait pas, il semble encore plus difficile de retenir les meilleurs talents. Le récent tapage médiatique sur la crise des « démissions silencieuses » n'est pas sans fondement ; une récente enquête Gallup indique qu'au moins la moitié des employés américains n'accomplissent que le strict minimum de ce que l'on attend d'eux dans leurs fonctions.

“

Le déclin général [de l'engagement] était particulièrement dû à la clarté des attentes, aux possibilités d'apprentissage et de développement, au sentiment d'être pris en compte et au lien avec la mission ou l'objectif de l'organisation, ce qui indique une déconnexion croissante entre les employés et leurs employeurs.”

Gallup, 'Is Quiet Quitting Real?'

Cela ne signifie pas que la main-d'œuvre est paresseuse ou désintéressée. Ce sont plutôt les défis uniques que présente le lieu de travail moderne qui sont mis en évidence ; le travail à distance ou hybride est devenu la norme, l'incertitude de l'emploi est à son plus haut niveau et les attentes de la direction deviennent moins évidentes.

Le nouveau monde du travail à distance joue un rôle majeur à cet égard. La possibilité de travailler de n'importe où — l'un des rares avantages de la pandémie de COVID-19 pour de nombreux travailleurs — semble aujourd'hui menacée dans certains secteurs comme la technologie et les services financiers.

En effet, alors que certains prédisaient la fin du bureau traditionnel, les 6 premiers mois de l'année 2023 ont vu un retour à grande échelle. Comme le rapporte [The Wall Street Journal](#), les taux d'occupation des bureaux dans certaines régions d'Asie variaient de 80 à 110 % en février ; cela signifie qu'il y avait plus de personnes au bureau qu'avant la pandémie. Dans la région EMEA et en Amérique du Nord, les taux d'occupation des bureaux atteignent désormais 80 %.

Cependant, les travailleurs restent réticents. Selon une étude Gallup, six salariés basés aux États-Unis sur dix ayant un emploi à distance souhaitent une relation de travail hybride. Parmi les personnes interrogées, un tiers d'entre elles préfèrent un travail entièrement à distance, et moins de 10 % souhaitent travailler sur site.

Principaux défis pour les décideurs en RH en 2023 :

- Pénurie de talents
- Engagement des employés
- Réduction du budget

En outre, 50 % des grandes entreprises mondiales prévoient de réduire de 10 à 20 % la superficie de leurs bureaux, car ils sont inoccupés. Le paysage mondial a changé depuis le début de la pandémie, et les difficultés de croissance sont réelles. L'avenir du travail est là.

L'avenir du travail et l'employeur de référence

Les entreprises doivent faire face à de nombreuses priorités divergentes. D'une part, la maîtrise des coûts et l'accent mis sur la rentabilité plutôt que sur la croissance constituent la force motrice de la plupart des décisions prises par les entreprises en 2023. D'autre part, l'incapacité d'accéder à des talents de qualité et de les retenir sur un marché du travail mondial en mutation rapide menace la capacité d'une entreprise à rebondir et à marquer de son empreinte la prochaine décennie d'innovation.

Au milieu de chaque crise se trouve une grande opportunité.

Dans le climat d'incertitude économique de 2023, les chefs d'entreprise — y compris leurs hauts responsables des ressources humaines (SHRO) et autres professionnels des RH — qui adoptent de nouvelles méthodes de travail, et attirent les meilleurs talents seront ceux qui prospéreront au cours de la prochaine décennie.

En particulier, le secteur naissant des employeurs de référence (EOR) et leur intégration croissante dans les fonctions RH au sens large ouvrent de grandes perspectives pour maximiser le potentiel des entreprises.

“

Les organisations modernes sont actuellement confrontées à des bouleversements économiques, géopolitiques, environnementaux et technologiques continus. À l'inverse, ces mêmes bouleversements technologiques devraient offrir un potentiel sans précédent à l'humanité.”

Pete Tiliakos, GxT Advisors



02

Employeur de référence — Une solution moderne pour les entreprises modernes



“

Aujourd'hui, plus que jamais, les organisations de toutes tailles doivent devenir très agiles, adaptables et résilientes afin de réaliser leurs ambitions stratégiques et d'acquérir un avantage concurrentiel et de survivre. « Pivoter ou périr » n'a jamais eu autant de sens que sur le marché mondial actuel et futur.”

Pete Tiliakos, GxT Advisors

Alors que les organisations modernes cherchent à devenir plus résilientes face à un paysage commercial et social en constante évolution, les prestataires de services d'employeur de référence (EOR) gagnent en popularité.

Qu'est-ce qu'un service d'employeur de référence (EOR) ?

Un prestataire de services EOR permet à une organisation d'embaucher des employés dans un pays ou une juridiction où elle ne possède pas d'entité. L'EOR agit en tant qu'employeur légal du ou des travailleurs en question, assumant la responsabilité de l'intégration, du départ et de la paie pour le compte du client.

En tant qu'employeur, le partenaire EOR gère les besoins juridiques, RH, fiscaux et de conformité locale des travailleurs comme s'il s'agissait de ses propres employés, tandis que l'organisation cliente conserve le contrôle total de leur travail quotidien.

Pourquoi faire appel à un prestataire de services d'EOR ?

Compte tenu des priorités concurrentes que sont la réduction des coûts tout en continuant à se développer et à accéder aux meilleurs talents au niveau global, la plupart des prestataires de services EOR offrent des avantages immédiats aux organisations.

Un prestataire de services EOR accroît l'agilité opérationnelle d'une entreprise en lui donnant :

- la capacité de pénétrer rapidement de nouveaux marchés à travers le monde en agissant en tant qu'employeur et en fournissant un soutien en matière de visa et de mobilité mondiale pour établir les cadres et les travailleurs,
- une alternative peu coûteuse et peu contraignante à la création d'entités commerciales locales pour mettre en œuvre des plans d'expansion mondiale,
- la possibilité de s'assurer les talents mondiaux et d'améliorer l'expérience des employés en les employant dans leur pays d'origine, et
- La capacité d'embaucher rapidement des employés dans le cadre d'une cession d'actifs et de sauver une transaction de fusion et acquisition (M&A).

Les prestataires de services d'EOR soutiennent les efforts des entreprises sur les marchés étrangers en employant des travailleurs conformément à la législation locale. Nombre d'entre eux proposent une plateforme qui centralise les RH et la paie, et à laquelle l'entreprise cliente et les employés peuvent facilement accéder.

Différents types de services EOR

Il existe actuellement trois types distincts de prestataires de services EOR :

EOR direct

Un prestataire de **services EOR direct** dispose d'une entité commerciale établie dans le pays où les employés sont embauchés et ne fait appel à aucun intermédiaire pour l'aider à fournir des services au client.

EOR indirect

Un prestataire de **services EOR indirect** ne possède pas d'entité dans un pays, même s'il y offre des services EOR. Il a recours à des prestataires de services de RH, fiscaux, comptables et juridiques nationaux pour gérer les services et la conformité.

EOR hybride

Un prestataire de **services EOR hybride** offre à ses clients une combinaison de services d'EOR direct et indirect.



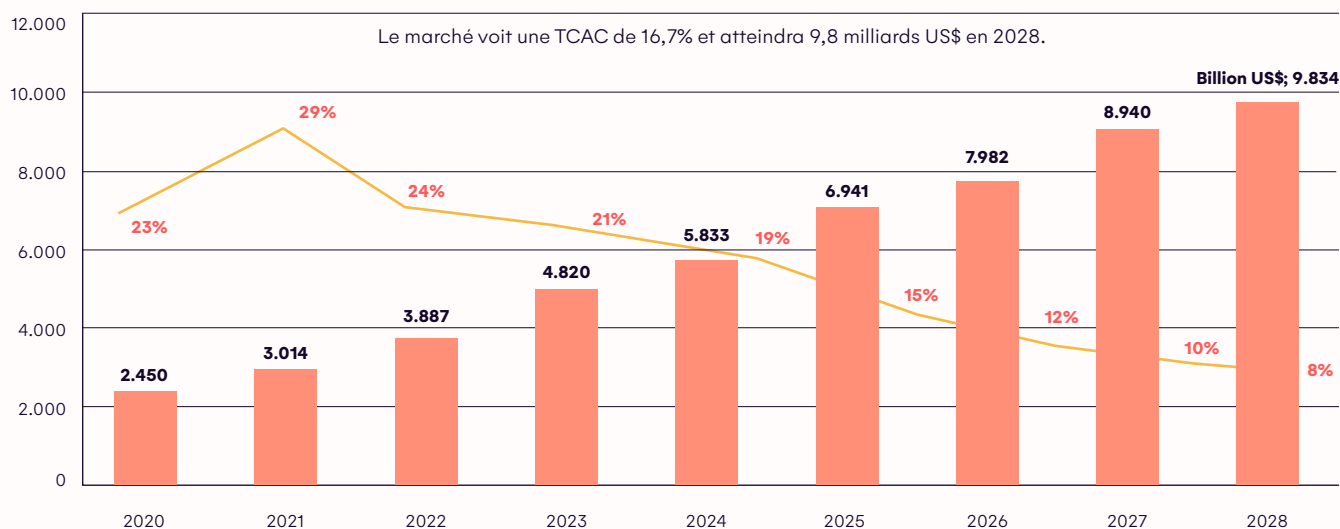


Un marché et un secteur en pleine expansion

Le marché de l'EOR est jeune mais se développe rapidement.

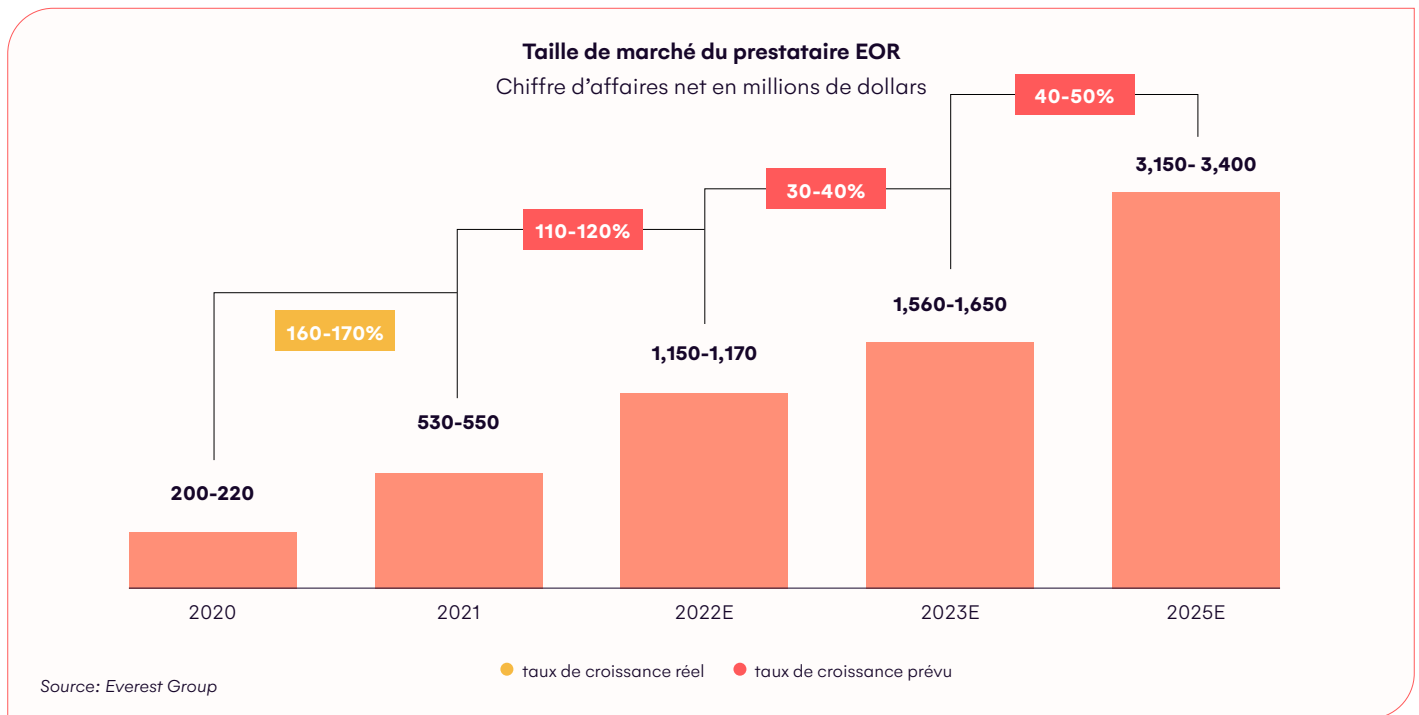
Selon un récent rapport de la CEI, la taille du marché mondial de l'industrie EOR s'élève à 4,8 milliards de dollars en 2023. Le taux de croissance annuel composé (TCAC) de celui-ci devrait être de 16,7 % pour atteindre près de 10 milliards de dollars d'ici 2028.

Taille du marché mondial et taux de croissance



Source: The IEC Group
IEC EOR Study 2023 Sneak Preview | ©The IEC Group

Everest Group, quant à lui, estime que le marché actuel de l'EOR est plus petit, aux alentours de 1,5 à 1,6 milliard de dollars, mais prévoit une croissance rapide située entre 30 et 40 % tout au long de cette année.



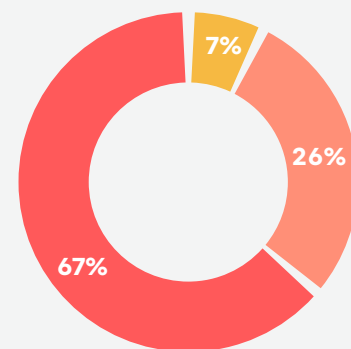
Quoi qu'il en soit, il est clair que les services EOR sont reconnus comme un secteur à forte croissance qui gagne du terrain dans de nombreuses régions et dans ses cas d'application.

Historiquement, cette croissance a été alimentée par des entreprises basées en Amérique du Nord, qui représentent 50 % du marché mondial, selon les rapports de l'IEC Group et de NelsonHall. L'Europe et le Moyen-Orient représentent ensemble environ 28 % du marché adoptant ce service.

Alors que l'Europe et la région Asie-Pacifique devraient prendre une plus grande part du marché en raison des plans d'expansion des entreprises multinationales, les entreprises ayant leur siège en Amérique latine ont fait bonne figure en 2023.

Les petites et moyennes entreprises constituent le gros du marché pour les prestataires de services EOR.

Services globaux EOR: adoption par taille de l'organisation cliente (nombre de salariés)



● grande (>15k) ● moyenne (500 - <15k) ● petite (<500)

Une recherche plus élargie de NelsonHall révèle que les acheteurs de marchés plus petits continuent de rechercher et d'adopter des capacités globales tout en faisant évoluer leur infrastructure technologique HCM en accord avec les acteurs de marchés plus importants. Les conséquences de la 'grande démission' ainsi que la formalisation post-pandémie des politiques de travail à distance influencent davantage l'application du marché EOR.

Source : NelsonHall, Global Employer of Record (EOR) Services HR Technology and Services Program, août 2022

Cas d'utilisation des services EOR

Alors que la plupart des EOR sont principalement utilisés par des organisations pour les prestations qu'ils fournissent, l'avenir de l'EOR réside dans ses capacités en matière de RH soutenues par la technologie, qui répondent à tous les aspects de la conformité RH dans tous les pays où il opère – un « guichet unique », selon un récent rapport de NelsonHall.

Cette technologie peut donner aux équipes RH un aperçu de tous les aspects des employés que l'EOR gère en son nom, ce qui permet au service clientèle établi entre l'EOR et ses clients de se concentrer sur le conseil sur mesure et de haut niveau et sur un service plus significatif.

On s'attend également à ce que la technologie EOR soit davantage basée sur le cloud et offre des tableaux de bord personnalisés pour les clients et les employés, des rapports standard et ad hoc, des données et des analyses prédictives pour gérer les coûts et surveiller les tendances, l'intégration API avec d'autres technologies commerciales clés et de solides références en matière de cybersécurité.

NelsonHall donne du poids aux priorités des clients lorsqu'il s'agit des capacités mondiales des prestataires de services EOR.

Mais, pour l'instant, examinons la manière dont les organisations utilisent les services EOR pour surmonter les défis du lieu de travail moderne.

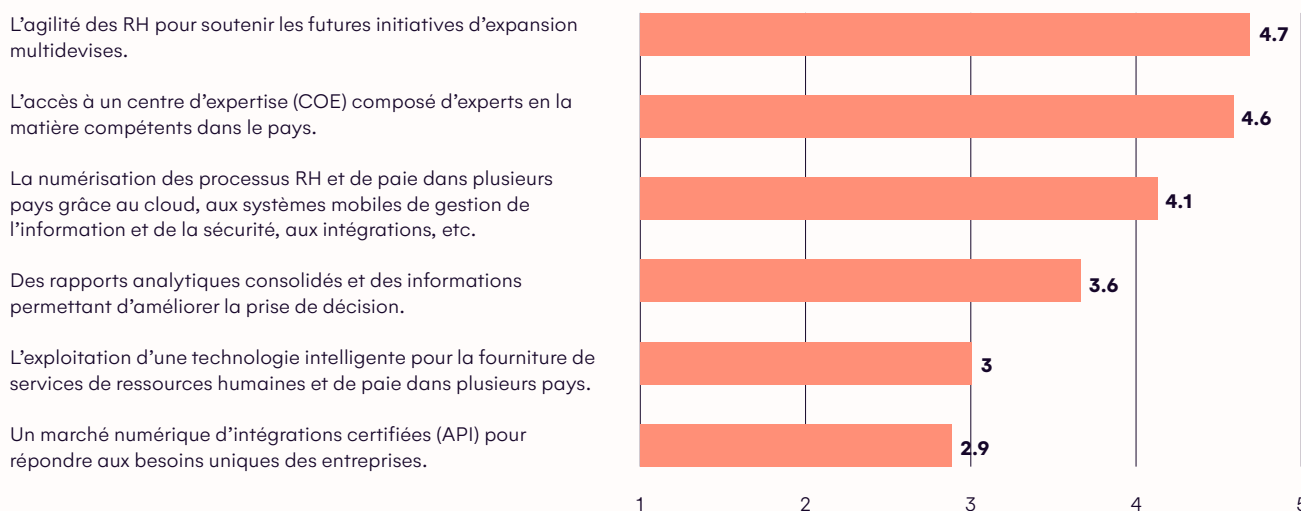
“

Les directeurs des ressources humaines d'une organisation agile devraient chercher à compléter les investissements et les ressources existants en matière de gestion des ressources humaines afin de résoudre les problèmes de volatilité et de dynamique du marché, de stimuler l'agilité organisationnelle et de permettre à leurs entreprises de profiter d'un avantage concurrentiel important. Le modèle global EOR devrait être un levier de choix pour répondre à leurs demandes en matière de talents et générer des résultats commerciaux impactants.”

Pete Tiliakos, GxT Advisors

Les acheteurs ont été invités à faire part des principales priorités opérationnelles associées aux services EOR mondiaux pour leurs entreprises à l'avenir

L'importance des caractéristiques au sein des opérations EOR transformées



Source : NelsonHall, Global Employer of Record (EOR) Services HR Technology and Services Program, août 2022

03

Les tendances en matière de RH et l'avenir du travail



L'automatisation sur le lieu de travail n'est pas une nouveauté, mais les récents développements de l'IA — notamment l'IA générative à grand modèle de langage (LLM) telle que ChatGPT — vont révolutionner la technologie et modifier le paysage de l'emploi.

Les emplois basés sur des tâches répétitives semblent menacés, tandis que les rôles qui tirent parti de ces nouvelles technologies, dont certaines n'existent même pas encore, rempliront à l'avenir les tableaux d'affichage des offres d'emploi et les boîtes aux lettres électroniques des recruteurs. Les employeurs sont conscients des écarts de compétences et des pénuries de talents en 2023, mais la concurrence pour le talent devrait devenir plus intense dans les années à venir à mesure que les possibilités de ces outils d'IA générative se déploient.

Dans son rapport [Future of Jobs 2023](#), le Forum économique mondial prévoit que de nombreux secteurs s'attendent à un taux élevé de rotation des emplois au cours des cinq prochaines années, accompagné de la disparition complète de certaines fonctions et de l'apparition de nouvelles fonctions exigeant de nouvelles compétences. Selon les données du rapport, nous pourrions assister à « une croissance structurelle de 69 millions d'emplois et à un déclin de 83 millions d'emplois ».

En outre, selon le rapport, d'ici à 2027, l'automatisation entraînera une diminution de 26 millions d'emplois dans les domaines de l'archivage et de l'administration. L'exactitude de cette prédiction reste à voir, mais les entreprises envisagent clairement de remplacer certaines des tâches les plus manuelles par la technologie aussi rapidement que possible.

Les compétences qui sont particulièrement susceptibles d'être automatisées dans les 3 prochaines années:

- Saisie manuelle de données
- Pensée analytique
- SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines)
- Analyse de données d'entreprise
- Ressources humaines
- Administration
- Analyse de données
- Technique
- Service client
- Finance
- Comptabilité
- Administration foncière
- Recherche de marché
- Coaching

Source: Mercer Future Skills Survey Report

Toutefois, la plupart des experts s'accordent à dire que l'IA ne représente pas encore un risque pour les emplois hautement qualifiés. En fait, l'avènement de l'IA pourrait accroître la demande de talents de haut niveau capables d'utiliser et d'améliorer la productivité grâce à de nouveaux outils d'IA.

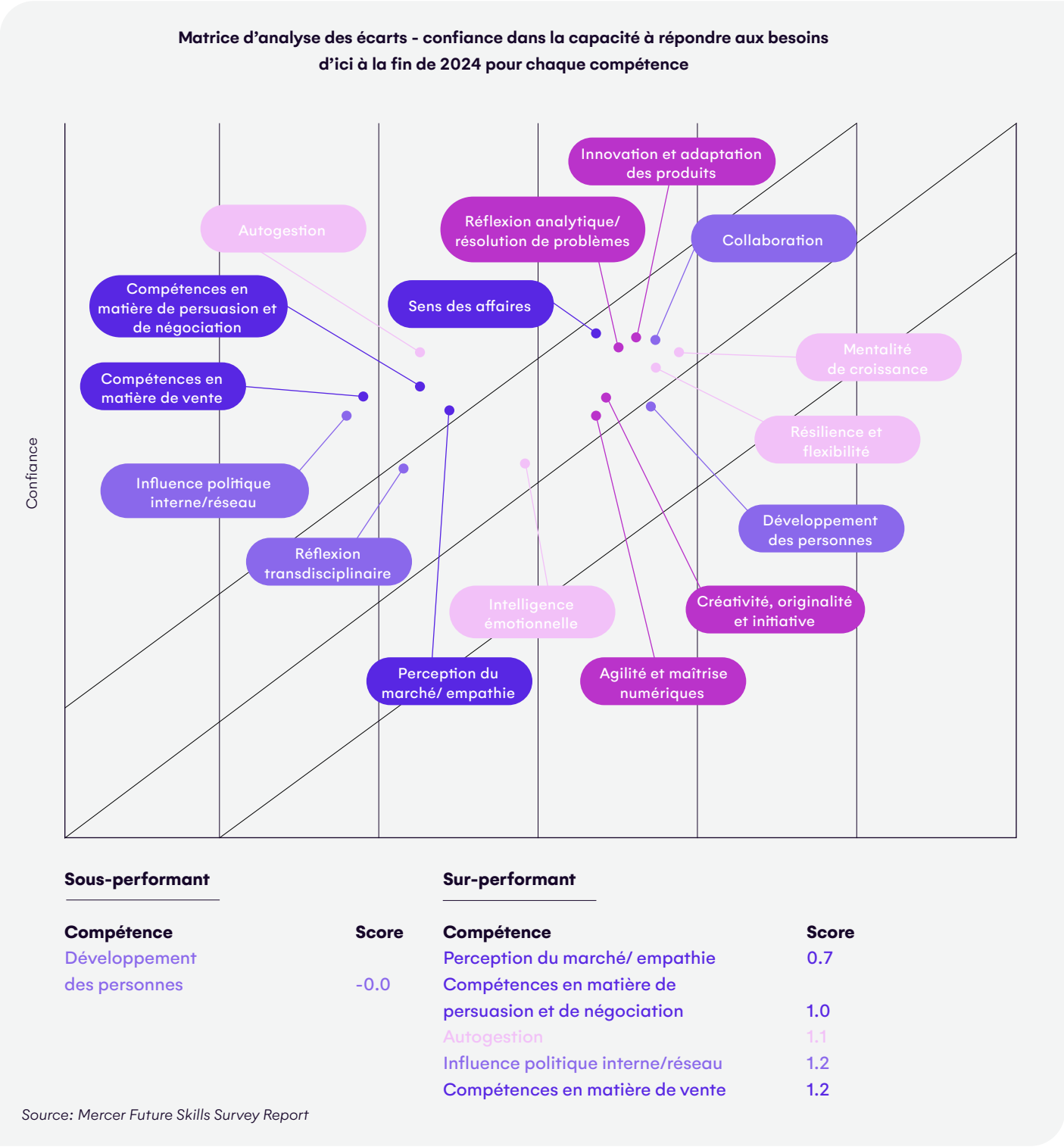
“

La technologie devrait augmenter, guider et prédire afin d'élever et de renforcer le talent et la créativité de l'homme. L'objectif devrait être une relation symbiotique entre la technologie et l'humain qui augmente et amplifie les compétences humaines riches et inégalées et l'intelligence émotionnelle des employés d'une organisation, en les armant avec des conseils, des indices et des idées pour permettre d'améliorer les résultats de l'entreprise pour leurs employeurs.”

Pete Tiliakos, GxT Advisors

Demande de travailleurs hautement qualifiés

En dépit d’une certaine instabilité mondiale au cours de la pandémie – lorsque certaines industries ont prospéré et se sont développées tandis que d’autres ont connu des licenciements massifs et des congés non-rémunérés – la demande mondiale de talents hautement qualifiés s’accroît.

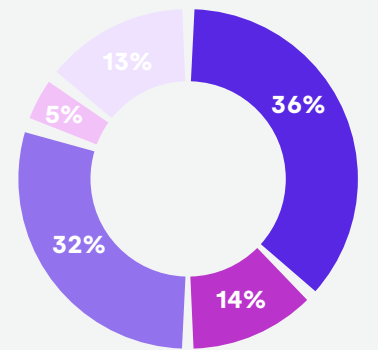


Dans une récente enquête menée auprès de décideurs RH basés au Royaume-Uni, aux Émirats arabes unis, à Singapour, en Australie et aux États-Unis, Atlas a constaté que 8 entreprises sur 10 (82 %) reconnaissent que les récents licenciements à l'échelle mondiale les ont amenées à envisager de se développer sur de nouveaux marchés en trouvant les talents adéquats. C'est notamment le cas des entreprises de Singapour (90 %) et des Émirats arabes unis (83 %).

Ces chiffres sont confirmés par une étude distincte sur les tendances en matière d'embauche sans frontières, menée conjointement avec Atlas, par laquelle People Matters a constaté que 64 % des entreprises interrogées ont indiqué qu'elles étendaient leurs activités commerciales au plan global.

En outre, près de 86 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles recherchaient des talents de niveau intermédiaire à l'échelle mondiale, ce qui témoigne de la forte concurrence pour les travailleurs expérimentés et qualifiés.

Le monde du travail étant devenu sans frontières après la pandémie, dans combien de pays votre organisation a-t-elle étendu ses activités?



● Aucun ● Un pays
● 2-5 pays ● 6-10 pays ● Plus de 10

Source: 'Borderless Hiring: Trends Reshaping the World of Work', People Matters

Quel est le niveau des employés que vous souhaitez embaucher?

Cadres supérieurs 45%

Management intermédiaire 86%

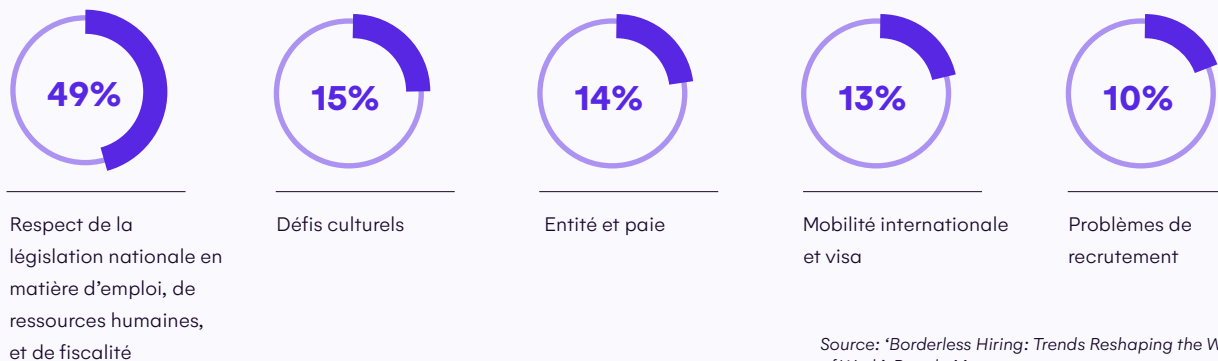
Niveau débutant 59%

Source: 'Borderless Hiring: Trends Reshaping the World of Work', People Matters



Il est intéressant de noter que les personnes interrogées dans le cadre de la même enquête ont désigné la conformité dans les pays comme le plus grand défi à relever pour ces ambitions mondiales, près de la moitié des personnes interrogées citant cela comme un obstacle majeur à leurs plans d'expansion mondiale.

Selon vous, quel est le principal obstacle en matière de ressources humaines qui empêche votre organisation de se développer à l'échelle mondiale ?



Source: 'Borderless Hiring: Trends Reshaping the World of Work', People Matters

Ceci constitue l'une des principales raisons pour lesquelles de nombreuses organisations se tournent vers les services EOR en tant que solution agile pour accéder à des collaborateurs mondiaux. Plus de la moitié (52 %) des entreprises interrogées par Atlas ont déclaré avoir du mal à trouver les bons talents lorsqu'elles pénètrent et recrutent sur un nouveau marché géographique.

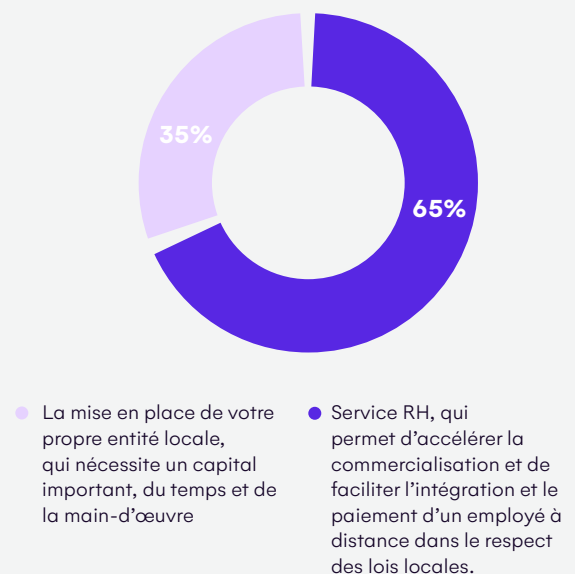
Selon People Matter, dans le même temps, une majorité d'employeurs recherchent un prestataire de services ou un partenaire pour engager et embaucher les meilleurs talents, alors que seulement 35 % des entreprises ont déclaré qu'elles investiraient leur propre capital et leur propre temps dans l'embauche de talents sans frontières.

“

Je pense que les entreprises ont pris conscience du fait que si vous avez des demandes de clients provenant de pays autres que celui où se trouve votre siège social, vous aurez probablement besoin d'avoir une présence sur le terrain pour pouvoir répondre à ces demandes et offrir ces services.”

Chris Cavanagh, Guidepost Growth Equity

Comment avez-vous l'intention de mettre en œuvre/avez-vous mis en œuvre votre expansion mondiale ?



Source: 'Borderless Hiring: Trends Reshaping the World of Work', People Matters

Fidéliser les talents

Le coût engendré par l'embauche d'un nouveau salarié équivaut plusieurs fois celui de sa fidélisation. Cependant, dans le climat mondial actuel, où une nette pénurie de travailleurs qualifiés se fait sentir dans de nombreux secteurs clés et zones géographiques, nous pouvons supposer que le coût de la perte d'un employé s'est considérablement accru.

La pandémie a modifié à jamais la façon dont les gens travaillent, ainsi que leur lieu de travail. La « sans-démie » — définie comme la pénurie de talents qui s'accélère, car les générations plus âgées partent à la retraite alors que les jeunes générations sont moins nombreuses à entrer sur le marché du travail — a eu pour conséquence que les salariés jouissent désormais de moyens de pression considérables sur leur employeur en ce qui concerne les conditions de travail.

Le paysage qui en résulte a modifié les priorités des professionnels des ressources humaines lorsqu'il s'agit de conserver les talents qualifiés. Comme toujours, la rémunération reste le principal facteur de rétention des meilleurs talents, mais les professionnels RH doivent également se concentrer sur les tactiques qui favorisent la mise en œuvre d'une stratégie flexible pour l'avenir du travail, notamment :

- **les politiques de travail à distance, hybride et flexible**
- **l'apprentissage interne et la formation pour la mise à niveau des compétences, et**
- **l'engagement dans des initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI).**

Gartner pense que les leaders et les spécialistes en ressources humaines se concentreront en 2023 sur les aspects liés à l'évolution des normes et à l'avenir du travail. Ils se concentreront sur la stratégie RH, en cherchant des moyens d'accroître l'efficacité et d'améliorer la capacité opérationnelle. Ces objectifs sont étroitement liés à la maîtrise des coûts et à un souci de rentabilité, mais aussi à l'embauche et à la conservation des meilleurs talents. Il va de soi qu'une bonne stratégie RH tient compte des besoins des employés tout en conciliant ceux de l'entreprise.

En 2023, les spécialistes RH s'attacheront également à créer des équipes hybrides productives et épanouies. Pour ce faire, les managers devront être formés aux compétences nécessaires pour gérer efficacement ce type de personnel, notamment l'empathie, l'authenticité et la capacité d'adaptation. Dans le même ordre d'idées, les professionnels des RH doivent prendre en considération la santé mentale et le bien-être.

Nomades numériques

Attirer et conserver un talent peut signifier employer un travailleur qui est un nomade numérique. Les nomades numériques font passer le travail à distance et la mobilité mondiale à un autre niveau, voyageant et travaillant dans le monde entier en profitant des visas de nomade numérique dans des endroits tels que le Portugal, la Grèce et Dubaï. Nombre d'entre eux sont des travailleurs indépendants, mais on constate une demande croissante de la part d'employés qui aspirent à ce mode de vie tout en travaillant pour un seul employeur.

Les entreprises qui misent sur l'expérience des employés et qui élaborent une stratégie solide pour « l'avenir du travail » peuvent offrir un soutien pour l'obtention de visas et des politiques claires aux employés qui souhaitent devenir des nomades numériques. Un prestataire de services EOR peut apporter son aide dans le cadre des visas pour ces travailleurs à distance qui voyagent, et, si un nomade numérique décide de s'implanter quelque part, l'EOR peut simplifier cette décision pour tout le monde en assumant le rôle d'employeur local.



Embauche et gestion de collaborateurs à distance ou hybrides

Alors qu'un clivage potentiel se dessine entre les employés et les employeurs sur l'avenir du lieu de travail, il serait bon que toutes les organisations mettent en place des stratégies RH pour faciliter le travail au bureau, à distance et hybride.

Ne vous y trompez pas : même si des employés retournent au bureau dans certaines régions et certains secteurs, l'avenir du travail repose sur la flexibilité, en particulier en ce qui concerne le travail à distance et la constitution d'une équipe globale à distance.

Tout d'abord, le travail à distance à l'échelle mondiale est une tactique essentielle dans toute stratégie de « l'avenir du travail » visant à accéder au plus grand nombre de talents et à s'implanter rapidement sur de nouveaux marchés. Ensuite, le travail à distance permet aux entreprises de réaliser des économies en réduisant fondamentalement les frais généraux. Enfin, malgré les pressions pour un retour au bureau dans certains secteurs, les employés ont le dessus dans le marché du travail actuel. Le travail à distance s'est avéré productif, et cela pourrait être le meilleur moyen d'éviter une nouvelle vague de « grande démission ».

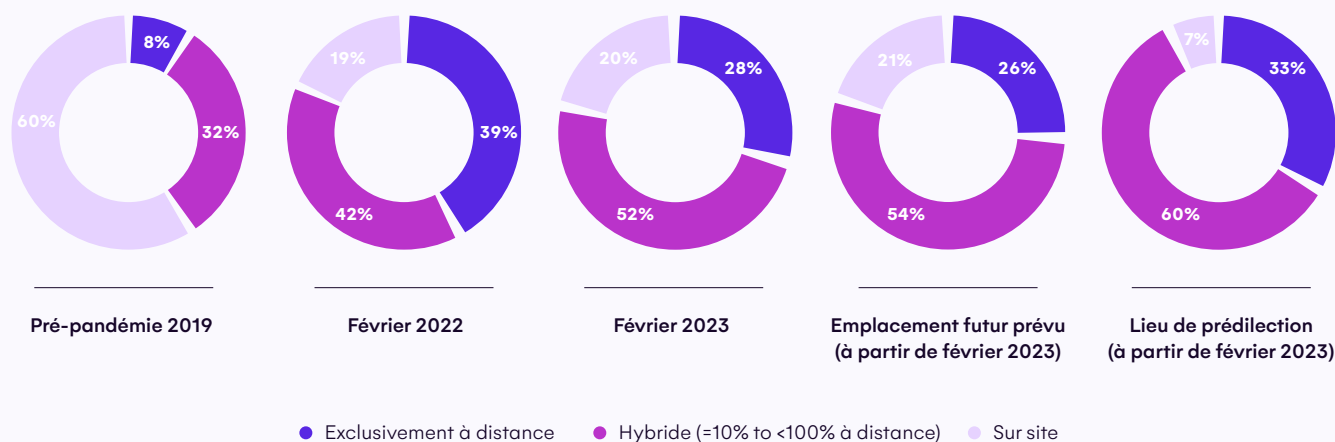
Les petites et moyennes entreprises qui étudient des moyens créatifs pour attirer les meilleurs talents et pénétrer de nouveaux marchés sont peut-être les mieux placées pour tirer parti de ce nouveau monde du travail, et ces entreprises agiles font de plus en plus appel aux services EOR pour atteindre leurs objectifs d'expansion.

Selon une étude de Gallup, six employés basés aux États-Unis sur dix ayant un emploi à distance souhaitent une relation de travail hybride. Parmi les personnes interrogées, un tiers préfère travailler à distance et moins de 10 % souhaitent travailler sur site.

Les enquêtes menées par [Mercer](#) et [EY](#) montrent que les entreprises reconnaissent les avantages du travail à distance, tant du point de vue des coûts que des talents, et qu'elles adoptent des stratégies pour l'avenir du travail qui déplacent les emplois vers les personnes.

Lieux de travail pour les emplois à distance

Parmi les salariés américains



Note : En raison des arrondis, les totaux peuvent ne pas correspondre à la somme de tous les éléments.

Source: 'State of the Global Workplace 2023 Report', Gallup

“

Je pense que les modalités de travail flexibles continueront à se généraliser, mais je pense qu'il sera vraiment important pour les organisations de disposer de plus de sites hors du bureau comme moyen de construire une culture et d'assurer véritablement l'alignement parce que, en fin de compte, avoir ces conversations en personne est à bien des égards une exigence pour vraiment obtenir l'adhésion de tout le monde.”

Chris Cavanagh, Guidepost Growth Equity

Le travail entièrement à distance peut ne pas convenir à tout le monde, mais la flexibilité présente des avantages indéniables, notamment un vivier de talents plus profond et plus fidèle. Les modèles de travail hybrides et flexibles qui ont maintenu des liens étroits entre les managers et les employés se sont avérés être un point commun solide pour les gagnants des prix « Exceptional Workplace 2022 » de Gallup.

Bien sûr, il faut aussi prendre en compte l'aspect important de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI).

Les plus grands bénéficiaires du travail à distance sont sans doute les personnes handicapées. Aux États-Unis, par exemple, un récent rapport du New York Times a révélé que la proportion de personnes handicapées employées a augmenté de plus de 12 % depuis le début de la pandémie.

Plusieurs facteurs contribuent à cet essor, l'un d'entre eux étant la possibilité de travailler à domicile. Le travail à distance peut être particulièrement adapté aux personnes handicapées et le fait d'exiger une présence au bureau peut potentiellement dissuader les candidats handicapés. Les avantages du travail à distance peuvent également aider les personnes souffrant de handicaps non visibles, notamment celles souffrant d'angoisses sociales ou préférant travailler selon d'autres horaires, peut-être en dehors du 9h à 17h prévu au bureau.

En outre, la moitié des employés handicapés sont âgés de 65 ans et plus, et il peut être préférable pour certains d'entre eux de ne pas devoir faire la navette quotidiennement entre leur domicile et leur lieu de travail.

04

Rationalisation des coûts grâce à un prestataire de services EOR



La gestion et la maîtrise des coûts figurent en tête de liste des priorités de tous les travailleurs à l'heure actuelle. L'incertitude qui règne sur la quasi-totalité des marchés nationaux et internationaux a poussé les entreprises à fermer les écoutilles et à rester prudentes en matière de dépenses et de plans de croissance pour le moment.

Mais le besoin de talents hautement qualifiés et le maintien de la croissance restent importants. En outre, malgré l'ombre d'une possible récession, les entreprises et les investisseurs restent optimistes quant à l'avenir à court terme.

“

Au cours des 12 prochains mois, je pense qu'il y a un réel optimisme quant au fait que nous allons laisser une grande partie de cette incertitude derrière nous.”

Chris Cavanagh,
Guidepost Growth Equity

Comment les organisations peuvent-elles gérer les priorités apparemment contradictoires que sont la maîtrise des coûts et le maintien de la croissance ?

Stratégie RH : Comment les entreprises se développent avec un budget serré

Les chefs d'entreprise qui identifient des opportunités de croissance se tournent désormais vers les responsables RH pour les aider à résoudre les problèmes. Les spécialistes en RH, qui ont accédé relativement récemment à des postes de direction, consacrent davantage de temps à la stratégie visant à constituer des équipes qui se concentrent non seulement sur la satisfaction et la productivité des employés, mais aussi sur la réalisation d'objectifs de croissance et de profit.

Dans le cadre de cette stratégie, les responsables RH doivent apporter des solutions qui soutiennent la capacité opérationnelle, mais qui, dans le climat économique actuel, tiennent également compte de budgets d'embauche plus restreints que ces dernières années.

Se développer sans entité commerciale

Une tactique courante pour pénétrer de nouveaux marchés consiste à créer une nouvelle entité juridique. Mais cette option s'accompagne d'un risque financier et juridique, ainsi que d'obstacles à la mise en conformité qui peuvent s'avérer coûteux et prendre du temps.

Selon le pays, une entreprise peut être amenée à engager un professionnel local pour immatriculer la nouvelle entité ou succursale locale, à traiter avec de multiples services gouvernementaux, à faire face à de longues périodes d'approbation et à des retards imprévisibles, à traduire et à légaliser les documents de constitution en société ; au niveau de la société mère, il faudra également préparer les résolutions du conseil d'administration, engager un directeur local ou un représentant de l'entreprise, ou louer des bureaux.

Une fois qu'une filiale ou une succursale est prête à fonctionner, elle doit se conformer au droit du travail local, aux lois sur les visas et l'immigration, à la législation fiscale, aux lois sur les données et la vie privée, aux règles de comptabilité financière et aux lois sur le maintien de l'entreprise. Le risque de voir sa responsabilité engagée dans un nouveau pays est important et l'entreprise doit payer des conseillers locaux pour naviguer dans le paysage juridique étranger littéral et garantir la conformité.

Lors d'une récente enquête, Atlas a constaté qu'il était relativement difficile pour les entreprises (63 %) de suivre l'évolution des réglementations dans de multiples juridictions en matière d'emploi ainsi que des politiques de ressources humaines.

L'enquête révélait en outre que trois organisations internationales sur cinq (60 %) interrogées trouvaient aussi qu'il était particulièrement difficile d'assurer la conformité avec les réglementations locales.

Une stratégie flexible pour l'avenir du travail envisagerait donc un partenariat avec un EOR lors de l'exploration de nouveaux marchés. Un EOR permet également d'embaucher rapidement du personnel afin de fournir des services à de nouveaux clients enthousiastes dans un nouveau pays. Une stratégie de ressources humaines qui intègre les services de l'EOR peut renforcer la capacité opérationnelle de manière efficace et à faible coût. Dans le climat économique actuel, un service RH qui sait comment tirer parti des services EOR peut s'avérer inestimable pour l'entreprise.

“

J'ai vu des PDG diriger des entreprises qui connaissent un grand succès dans le domaine du travail à distance. Je pense que la chose la plus importante que j'ajouterais est que cela représente beaucoup de travail. Si vous êtes PDG, que vous dirigez une entreprise et que votre personnel se trouve à distance, vous devez vraiment travailler dessus. Les entreprises qui réussissent organisent des réunions hors site, le PDG se met à l'écoute et réalise une vidéo à la fin de chaque semaine pour faire le point sur la situation de l'entreprise. Elles consacrent beaucoup de temps et d'efforts à l'embauche du personnel pour l'intégration et la formation. Il ne s'agit donc pas simplement de dire 'Hé, nous n'allons pas revenir au bureau'. Je pense qu'il s'agit de quelque chose où les gens doivent dire que nous allons mettre de réels moyens pour faire les choses correctement.”

Jeff Stone, Sixth Street Global Advisors



05

Comment un EOR prend en charge les fonctions de gestion des salaires



À mesure que le monde du travail se globalise, l'une des fonctions des RH les plus fondamentales d'une organisation devient de plus en plus difficile à gérer : la gestion des salaires.

Les rapports d'Everest Group montrent que la conformité aux lois et réglementations locales et le traitement de la paie avec une précision proche de 100 % sont les principaux objectifs qui motivent l'adoption d'un prestataire de service EOR. La capacité de mise en conformité d'un EOR dépend de son personnel et de sa technologie de traitement des salaires. Certains EOR répondent à cette préoccupation légitime en proposant une solution de gestion de salaires globale à laquelle les clients peuvent accéder.

Mais pour être pertinents face à l'augmentation de la demande de services EOR, les prestataires doivent prendre en compte le nouvel acteur du jeu de la paie : la stratégie. Selon la Global Payroll Association,

“

l'agilité est le nouveau mot d'ordre des organisations avisées et tournées vers l'avenir, mais leur capacité à évoluer rapidement, à agir de manière décisive et à poursuivre leur croissance dépend d'une solide base d'informations.”

Outre le fait qu'elles reconnaissent l'importance d'une stratégie RH, les entreprises découvrent comment les données de paie peuvent influencer les décisions d'embauche et élaborent des stratégies de paie.

Dans une récente enquête commanditée par Atlas, HR.com a constaté que 15 % des organisations considéraient leur stratégie de paie comme étant hautement stratégique. Plus d'un tiers des organisations interrogées ont déclaré qu'elles trouvaient difficile de se conformer aux politiques et réglementations en matière de salaires, de temps de travail, et de fiscalité.

Plus de la moitié ont également déclaré que la principale tendance qui façonnera l'avenir à court terme de la gestion de la paie sera l'intégration accrue des systèmes de paie, de ressources humaines et de gestion des présences.

Les principaux défis liés à la gestion de la paie sont les suivants :

- Manque d'intégration technologique ,
- Systèmes de paie inflexibles
- Automatisation incohérente ou minimale
- Coût des systèmes de paie

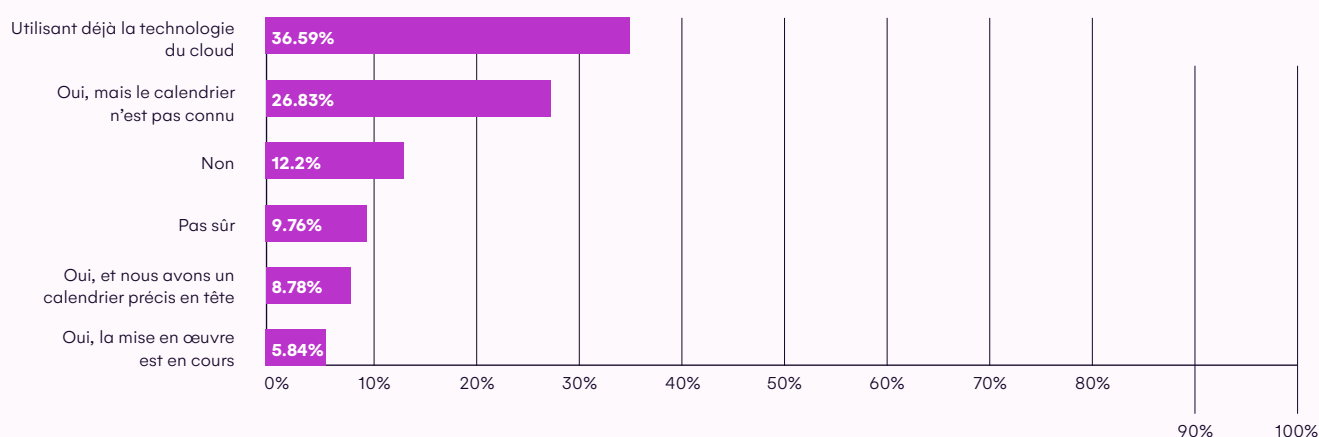
Source: 'Future State of Payroll', HR.com



Ce changement a été long à venir.

Une enquête menée par GPA en 2021 — « Is Global Payroll Setup to Impact the Bigger Business Picture ? » (La mise en place d'un système mondial de paie va-t-elle avoir un impact sur la situation globale de l'entreprise ?) — a révélé que la technologie cloud avait été adoptée par un peu plus de 36 % des entreprises interrogées, tandis que 14 % des autres entreprises étaient en train de la mettre en œuvre et de l'adopter. À l'époque, seules 42 % des entreprises pensaient qu'un prestataire unique, capable de gérer l'ensemble de leurs besoins en matière de paie à l'échelle mondiale pouvait exister.

Votre organisation envisage-t-elle d'utiliser une technologie basée sur le cloud pour gérer les salaires à l'échelle mondiale ?



Source: 'Is Global Payroll Setup to Impact the Bigger Business Picture?'; GPA

Revenons maintenant à 2023, lorsque la GPA réaffirme que les organisations s'attendent à ce que la technologie joue un rôle central en facilitant le flux d'informations au sein des organisations, avec des données stockées sur une plateforme unique et facilement accessibles par tous. À l'avenir, la gestion de la paie sera également plus largement reconnue comme un partenaire stratégique dans la planification plus large de l'activité, et les systèmes de paie pris en charge par l'IA aideront à concrétiser ce potentiel.

De plus en plus, les décideurs comprennent comment les données de paie peuvent être exploitées pour prendre des décisions commerciales. Un prestataire de services EOR qui propose un système de gestion de la paie, ainsi que ses clients, bénéficieront d'un meilleur service si leur système peut rassembler et analyser ces données relatives à la paie pour leur client.

“

Émanant de la GPA : La richesse des données relatives à la paie permet de prendre des décisions importantes en matière de gestion des ressources humaines.

Le travail à distance est là pour rester, tout comme les nouvelles priorités des équipes mondiales. Les générations précédentes, qui s'attendaient à une trajectoire de carrière classique et à une journée de 9h à 17h dans un bureau physique, vieillissent ou partent, et leurs remplaçants de la génération Z et des milléniaux bousculent les choses en donnant la priorité à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et aux préoccupations éthiques. Ils attendent de leur lieu de travail qu'il reflète leurs valeurs.

Pour recruter et fidéliser les employés issus de ce vivier de talents à la pensée libre, les entreprises doivent être proactives et flexibles dans leur approche. Elles doivent offrir des avantages sociaux en phase avec les besoins des employés, être ouvertes aux demandes de travail hybride et explorer des alternatives aux cycles de travail et de rémunération traditionnels, telles que la semaine de quatre jours et la rémunération à la demande. En ce qui concerne le travail à distance, un EOR peut donner aux entreprises la confiance nécessaire pour dire « oui » – même lorsqu'elles ne disposent pas d'entité dans le pays de destination – avec la certitude que leur employé sera intégré en toute conformité et payé avec exactitude.”

Les données relatives à la paie peuvent permettre aux chefs d'entreprise de mieux comprendre les dépenses engagées pour leurs employés. Les données sur les rôles peuvent montrer les tendances en matière de salaires, les capacités des talents et le véritable coût des employés. Les preneurs de décisions peuvent décider de concentrer certaines fonctions dans un pays en raison de la disponibilité des talents et de délocaliser d'autres fonctions dans des pays bénéficiant de coûts de l'emploi moindres.

La gestion globale des salaires ne consiste plus seulement à se conformer aux règles locales. Elle constituera le fondement de la stratégie de paie qui guidera les décisions de l'entreprise dans la chasse aux meilleurs talents et la recherche permanente de réduction des coûts – le tout à l'échelle mondiale.

Pour appuyer ces propos, Everest Group rapporte que, pour les acheteurs, « le respect des lois et réglementations locales ainsi que le traitement de la paie avec une précision proche de 100 % sont les principaux objectifs qui motivent l'adoption d'une solution EOR ». Les prestataires de services EOR doivent atteindre ce seuil avant que les clients ne se tournent vers d'autres solutions et services.

06

Tendances émergentes en matière d'EOR : Ce que les décideurs en RH doivent prendre en compte au cours des 12 prochains mois

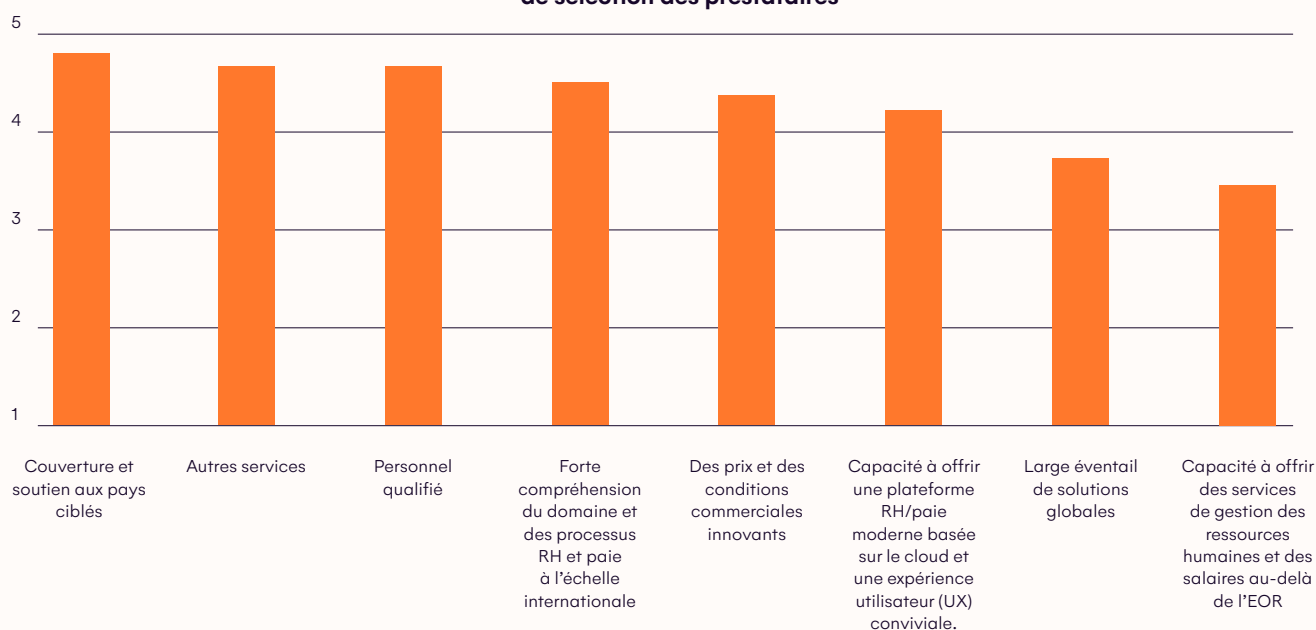


Alors, à quoi ressemble l'avenir de l'adoption des services EOR ?

Une forte croissance est prévue pour le secteur des services EOR dans les années à venir, mais quelles seront les conditions à la création de ce marché ? NelsonHall rapporte que les principaux critères des clients qui cherchent à s'associer à un EOR sont les suivants :

- une couverture et un soutien dans le pays
- un personnel qualifié
- une solide compréhension des processus et du domaine des ressources humaines et de la gestion de la paie au niveau international.

Services EOR mondiaux : Importance des critères de sélection des prestataires



Source: NelsonHall

La demande attendue de services d'EOR reflète un désir d'expansion internationale. Si l'état d'esprit de croissance s'est atténué en 2023, d'autres facteurs tels que des marchés du travail tendus et la pénurie de talents pourraient combler la différence.

Toutefois, malgré l'incertitude économique persistante, le recours à un EOR reste une solution d'embauche rentable.

“

Pour rester compétitives, toutes les entreprises doivent impérativement élaborer une stratégie d'expansion internationale. L'incertitude économique qui règne oblige les employeurs de toutes tailles à repenser la façon dont ils envisagent d'élargir leurs marchés et de recruter des personnes talentueuses. Ceux qui sauront s'adapter rapidement et faire preuve de flexibilité seront les plus prospères.

Bien que nous assistions à un retour au bureau, l'EOR offre toujours la flexibilité dont les employeurs ont besoin pour embaucher les meilleurs talents, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Le marché de l'EOR est encore nouveau, et, alors que nous voyons les économies rebondir, vous constaterez un besoin accru de flexibilité pour trouver des talents à l'échelle mondiale. Les services EOR n'en sont qu'à leurs débuts. ”

Rick Hammell, PDG d'Atlas





Selon le rapport 2023 Mercer Global Talent Trends, 96 % des organisations prévoient de redéfinir leurs fonctions RH, et 54 % d'entre elles envisagent de le faire en utilisant des ressources RH agiles pour répondre aux besoins évolutifs des projets RH et de l'entreprise. Pour ce faire, elles devront sortir de leur zone de confort, mener des changements percutants et aller au-delà des frontières afin d'engager la combinaison idéale des meilleures compétences et des meilleurs talents disponibles.

De plus, le recours à des indépendants et à des travailleurs à la demande deviendra une approche privilégiée pour alimenter les stratégies de talents agiles à l'avenir. 60 % des dirigeants s'attendent à ce que les travailleurs à la demande remplacent en grande partie les travailleurs traditionnels à temps plein.

Compte tenu de cette dynamique, il n'est pas surprenant que la solution globale d'EOR ait connu une adoption sans précédent au cours des cinq dernières années, et qu'une opportunité massive se présente à elle pour aider le service des RH de chaque organisation à faciliter l'orientation stratégique de leurs entreprises.

Les solutions globales d'EOR ont parcouru un long chemin depuis leurs origines principalement axées sur la gestion de paie et ont émergé en tant que plateforme technologique offrant un service complet en matière d'emploi mondial et d'accélération de la croissance. Ces solutions évoluent et continueront d'évoluer à un rythme accéléré. Attendez-vous à davantage d'innovation numérique, à une intégration et à une connaissance plus approfondies de la gestion du capital humain (HCM), ainsi qu'à un éventail plus large des solutions, services et outils d'aide à vos équipes.

Cela conduira à une intégration et une convergence plus profondes des solutions d'EOR mondiales afin de créer une synergie avec le modèle opérationnel RH principal, de le compléter et de l'étendre pour soutenir la mobilité mondiale, faciliter l'embauche au-delà des frontières et accélérer la mise sur le marché tout en contrôlant les coûts d'entrée sur le marché.

Les directeurs des RH d'une organisation agile devraient chercher à compléter les investissements et les ressources existants en matière de HCM pour résoudre les problèmes de volatilité et de dynamique du marché, favoriser l'agilité organisationnelle et permettre à leurs organisations de bénéficier d'un avantage concurrentiel important.

Le modèle global d'EOR devrait être un levier de choix pour répondre à leurs demandes en matière de talents et pour générer des résultats commerciaux significatifs.

Cependant, toutes les solutions EOR ne profitent pas des mêmes capacités, et les enjeux et les risques sont élevés si l'on ne s'y prend pas correctement. Lorsque vous recherchez des solutions de personnel mondial, allez lentement pour aller vite. Le marché des solutions globales d'EOR est incroyablement encombré, déroutant et se compose d'un large éventail de prestataires de maturité variable.

Si la rapidité de mise sur le marché est le générateur de valeur de la solution EOR mondiale, accordez-vous le temps d'une diligence raisonnable lors de la sélection d'un partenaire pour alimenter votre stratégie mondiale en matière d'emploi. Comprenez la capacité des prestataires à répondre aux besoins de votre entreprise. Recherchez des entités détenues directement, une expertise dans le pays, une capacité de conformité, une stabilité financière et une technologie habilitante.

Plus important encore, assurez-vous que la solution peut évoluer avec l'organisation au fur et à mesure qu'elle se développera. Les entreprises qui cherchent à croître, quelle que soit leur taille, constatent souvent que leurs besoins opportunistes sur le plan mondial en matière de mobilité et d'emploi se transforment en besoins à long terme en matière de gestion de la paie à l'échelle mondiale. Elles s'installent, se développent et prospèrent dans le pays cible et constatent que leur empreinte et leurs besoins en matière de conformité se sont accrus. Recherchez des prestataires offrant une capacité de services de paie mondiale gérée par une technologie intégrée qui complète ses services mondiaux liés à l'emploi et peut prendre en charge la gestion de la paie conforme pour l'ensemble des collaborateurs de l'organisation tout au long de sa trajectoire de croissance stratégique.

Pete Tiliakos, Gxt Advisors



Facteurs de différenciation pour les prestataires de services EOR

Selon Everest Group, les éléments clés qui différencieront les prestataires de services d'EOR à l'avenir sont :

- Couverture des pays
- Réactivité
- Plateformes technologiques sophistiquées présentant une interface conviviale
- Prix
- Flexibilité des avantages

Nous verrons les prestataires de services EOR se concentrer sur ces éléments clés afin de se démarquer. Les principales tendances à observer dans les services EOR sont les suivantes :



Augmentation de la numérisation et de la centralisation avec d'autres fonctions RH, y compris la gestion de la paie et des avantages sociaux.



Couverture élevée des pays, en particulier dans les nouvelles régions et les marchés émergents.



Adoption de l'IA et de l'automatisation



Réactivité

07

Un regard régional sur les tendances du travail et l'adoption des services d'EOR.

Malgré la persistance des défis économiques en 2023, les experts s'accordent à dire que le marché mondial de l'EOR continuera de croître à un rythme soutenu.

Comme nous l'avons déjà mentionné, Everest Group a prédit une valeur du marché mondial de l'EOR comprise entre 3,1 et 3,4 milliards de dollars d'ici 2025. L'IEC Group prévoit quant à lui que la valeur du marché approchera les 10 milliards de dollars en 2028. Ces évaluations devraient découler des revenus tirés de la vente de services EOR à des entreprises de tous les pays du monde.

Cependant, la croissance et l'adoption des services EOR varient nettement d'une région à l'autre. Ce qui suit est une ventilation de certaines des principales tendances de travail dont les décideurs en RH devraient avoir connaissance dans chaque région et l'adoption des services EOR à partir d'une récente enquête d'Atlas.



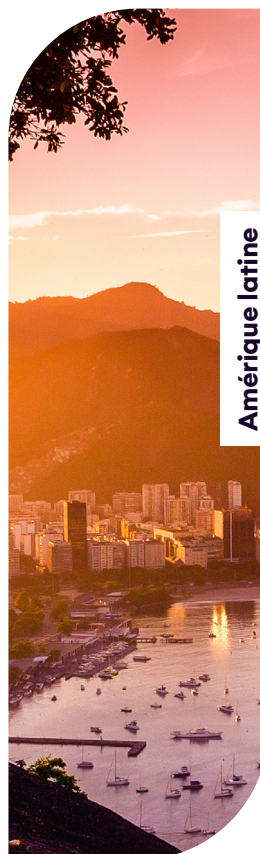
Afrique et Moyen-Orient



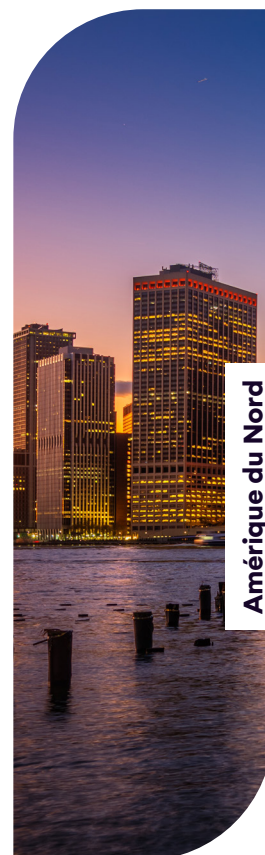
Asie-Pacifique



Europe



Amérique latine



Amérique du Nord

Afrique et Moyen-Orient

Principales tendances de travail :

- Une croissance économique modérée à forte est attendue au Moyen-Orient et en Afrique du Nord en 2023.
- La population de l'Afrique devrait presque doubler pour atteindre 2,5 milliards de personnes d'ici 2050, et la région deviendra en même temps le foyer de la plus grande population mondiale en âge de travailler d'ici 2040.
- L'Afrique connaît une évolution structurelle de l'agriculture vers les services, dans lesquels l'emploi passe de 30 à 39 %.
- Les nations africaines en pleine croissance économique regroupent le Ghana, le Burkina Faso, l'Éthiopie, le Kenya et la Tanzanie.
- Les emplois dans le secteur des technologies — en particulier dans les domaines de la cybersécurité, des données et du cloud — sont très demandés aux Émirats arabes unis et en Arabie saoudite.

Adoption des services EOR :

- Selon les deux, le marché MEA (Afrique et Moyen-Orient) reste l'un des plus petits en termes d'adoption des services EOR.
- Cependant, 97 % des entreprises interrogées aux Émirats arabes unis ont déclaré qu'elles prévoyaient de pénétrer de nouveaux marchés au cours des 12 prochains mois, 41 % d'entre elles indiquant qu'elles prévoyaient d'utiliser des ressources externes pour les embauches.
- En effet, près de trois entreprises sur quatre (74 %) interrogées aux Émirats arabes unis ont indiqué rencontrer des difficultés dans le recrutement de bons talents actuellement.



Asie-Pacifique

Principales tendances de travail :

- Les pays de l'Asie-Pacifique devraient en général connaître une croissance économique modérée en 2023.
- La Chine connaît une demande accrue de compétences en raison du vieillissement de sa main-d'œuvre par rapport aux autres économies émergentes et de la diminution de sa population..
- Inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Au Japon, par exemple, les entreprises ne reçoivent en moyenne que deux candidats pour chaque poste tandis que des millions d'emplois restent vacants.
- Les organisations explorent de plus en plus des modèles d'exploitation dispersés afin de réduire les risques liés aux opérations basées en Chine, et certains fabricants délocalisent leurs activités au Viêt Nam.

Adoption des services EOR :

- C'est en Chine, à Hong Kong, en Inde et en Asie du Sud-Est que la demande de services EOR est la plus forte.
- Les industries qui recherchent des services EOR englobent la technologie, les services administratifs et d'assistance, et les services de santé.
- Les défis que les entreprises résolvent avec les services EOR comprennent les complexités liées à l'expansion mondiale, l'embauche dans son ensemble et la rétention des talents.



Europe

Principales tendances de travail :

- La croissance économique devrait être atone en Europe tout au long de l'année 2023.
- Les coûts de la main-d'œuvre augmentent considérablement dans les pays de l'UE – jusqu'à 5,3 % au premier trimestre 2023 – alors que les taux d'emploi augmentent.
- Plus de 75 % des entreprises basées dans l'UE déclarent avoir des difficultés à trouver des travailleurs possédant les compétences nécessaires, et soulignent une pénurie croissante de talents dans la région.
- On s'attend à ce que 20 millions de spécialistes des technologies de l'information et de la communication soient employés dans l'UE d'ici à 2030.

Adoption des services EOR :

- L'adoption des services EOR est élevée en Europe en raison de l'augmentation du nombre d'entreprises qui adoptent des modes de travail à distance et hybrides. L'Europe continentale contribue pour plus de la moitié au chiffre d'affaires global des prestataires mondiaux de services d'EOR.
- Les défis que les entreprises cherchent à résoudre en recourant à la technologie et aux services EOR comprennent la recherche de talents, l'exploration de nouvelles façons de réduire les coûts opérationnels et la consolidation des services RH sur une seule plateforme pour améliorer l'expérience des employés.
- Dans le paysage post-COVID, la gestion et le maintien conformes des besoins liés au travail à distance des employés constitue également une raison importante de se tourner vers des services EOR.



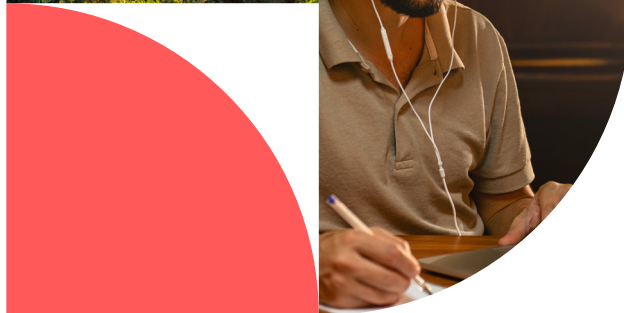
Amérique latine

Principales tendances de travail :

- Faible croissance économique attendue en 2023.
- Les plus importantes économies d'Amérique du Sud sont le Brésil, l'Argentine, le Chili, la Colombie et le Pérou.
- Les économies latino-américaines devraient atteindre 9,2 billions de dollars d'ici 2030.

Adoption des services EOR :

- En tant qu'économie émergente, le marché LATAM est considéré comme une zone ciblée pour les services EOR.
- Le Brésil reste le marché clé de la région, mais le Mexique, la Colombie et l'Argentine s'avèrent être également des centres émergents de l'expansion des services EOR compte tenu de leurs emplacements favorables et de leurs bassins de talents hautement qualifiés.
- Les services d'EOR permettant de gérer les services des indépendants seront particulièrement pertinents pour le marché LATAM.



Amérique du Nord

Principales tendances de travail :

- Une faible croissance économique est attendue en Amérique du Nord pour 2023.
- Les défis liés à la pénurie de talents devraient s'accroître, 77 % des employeurs faisant état de difficultés à pourvoir les postes – un record depuis 17 ans.
- Les tendances concernant le travail à distance et hybride restent élevées en Amérique du Nord, avec 48 % des travailleurs intellectuels qui devraient travailler de manière hybride ou entièrement à distance en 2024, hausse par rapport à 27 % en 2019.
- La fidélisation des employés reste également un défi, avec des taux de rotation qui devraient atteindre 24 % dans les années à venir.

Adoption des services EOR :

- L'Amérique du Nord arrive en tête en termes d'adoption des services EOR.
- Les entreprises nord-américaines représentaient 36,4 % du marché mondial des adoptants de services EOR à la mi-2022, contre 48 % en 2021, comme l'indique Everest Group.
- Les secteurs qui nécessitent le plus de talents étrangers hautement qualifiés au Canada sont ceux de la technologie, de la santé et de la finance. Le pays comble ses déficits en matière de compétences grâce à l'immigration de travailleurs hautement qualifiés.
- Les défis que les entreprises cherchent à résoudre en recourant à la technologie et aux services EOR comprennent l'assistance aux employés dans les endroits où leur organisation ne possède pas ses propres entités et la nécessité de se conformer sur le plan de la rémunération des employés.



Sources:

Atlas Surveying, 2023 - Gartner, 'Forecast Analysis: Knowledge Employees, Hybrid, Fully Remote and On-Site Work Styles, Worldwide', 6 January 2023 - ManpowerGroup, 2023 - NelsonHall, 2022 - The Everest Group, 2022 - WEF Chief Economists Outlook, 2023

Liste des sources :

Ce rapport a été compilé par Atlas en association avec des experts clés des secteurs des employeurs de référence et des RH et de l'HXM plus larges.

Atlas aimerait remercier tout particulièrement :

- Guidepost Growth Equity
- Everest Group
- HR.com
- Sixth Street Growth
- NelsonHall
- People Matters
- Pete A. Tiliakos, GxT Advisors
- La Global Payroll Association
- The IEC Group

Autres sources :

- China Briefing, 'China's Changing Labor Market – Trends and Future Outlook'
- DLA Piper, 'Economic drivers in Latin America: Key industry sectors and the rise of ESG'
- European Commission, 'European Year of Skills 2023'
- Gallup, 'State of the Global Workplace 2023'
- Korn Ferry, '4 Talent Trends Driving New Hiring Opportunities in APAC'
- Mercer, 'Rise of the Relatable Organization, Global Talent Trends Study, 2022-2023'
- McKinsey Global Institute, 'Reimagining Economic Growth in Africa: Turning Diversity into Opportunity'
- Wall Street Journal, "As Americans Work from Home, Europeans and Asians Head Back to the Office".
- World Economic Forum, 'Future of Jobs Report, May 2023'



www.atlashxm.com