

BÂTIR LE FUTUR DES MÉTIERS

7 propositions pour booster l'employabilité





NOTRE MISSION :

DECRYPTER LES MÉTIERS DE DEMAIN

L'Observatoire des Métiers du Futur est un think tank créé pour contribuer à développer l'employabilité en France en décryptant les tendances de l'évolution des métiers.

L'Observatoire des Métiers du Futur a pour mission de réfléchir, mener des travaux prospectifs, débattre, échanger, proposer, illustrer, et partager, afin de sensibiliser et d'impacter positivement les acteurs économiques et le débat public sur le sujet de la transformation des métiers et du travail en France. Le développement d'un échange international de points de vue au sujet de l'évolution des métiers entre différents pays fait aussi partie de la mission de l'association.



**Isabelle
Rouhan**

Présidente



**Vincent
Lebunetel**

Vice Président



**Soumaya
Combe**

Secrétaire Générale



**Jean-Charles
Moriceau**

Trésorier



**Catalin
Ciobanu**

Administrateur



**Sebastien
Giraud**

Administrateur



**Lambert
Rosique**

Comité Scientifique



**Morgane
Pannegeon**

Comité éditorial



**Franck
Terrier**

Membre de
l'association



**David
Lacombed**

Membre de
l'association



**Stéphanie
Fraise**

Comité éditorial



**Alison
Hadjez**

Comité éditorial



EDITORIAL

Parce que les métiers et les compétences changent, l'Observatoire des Métiers du Futur propose des analyses et des recommandations concrètes pour impacter positivement le débat.

D'après une étude Eurostat publiée en 2018, 15 millions d'emplois devaient être créés en Europe d'ici à 2025 du fait de la transformation digitale, alors que dans le même temps, 6 millions d'emplois peu qualifiés devaient être amenés à disparaître pour la même raison. La balance était donc largement positive.

Mais la crise du COVID-19 va rebattre les cartes. C'est d'ailleurs l'opinion de 67% des actifs interrogés par AssessFirst à ce sujet début avril 2020.

Désormais, l'enjeu est d'accompagner chacun pour se préparer à la reprise. Il est possible de faire de cette crise une opportunité pour adapter les métiers et les compétences du futur, tant en termes de valorisation des soft skills (par exemple : adaptabilité, agilité, capacité à travailler à distance) que d'opportunités pour se former aux compétences de demain, plus pointues et plus volatiles.

Le monde d'après sera différent. La récession économique qui s'annonce, sans précédent depuis 1945, va poser de nombreux défis en matière de politique de relance, d'emploi, de solidarité mais aussi d'aménagement des territoires.

Face aux Cassandre qui ne manquent pas de prédire chômage de masse et fracture sociale irrémédiable, l'objet de ce livre blanc est d'inspirer des changements positifs sur les métiers au profit de l'employabilité, pour bâtir une économie 3.0 plus inclusive et plus durable.

Notre ambition est de contribuer à faire de ces transformations des opportunités à grande échelle, accessibles à chacun.

Nos travaux ont débuté en 2019, bien avant la crise sanitaire de 2020. Ils sont centrés sur

la perception de ces évolutions par les actifs, pour en tirer des enseignements et identifier les bonnes orientations à prendre. Ils sont fondés sur les réponses de trois cents d'entre eux, issus de soixante secteurs d'activité distincts, à une enquête quantitative mais également sur près de cinquante interviews personnalisées réalisées auprès d'un public issu d'horizons très divers : DRH, managers opérationnels, leaders d'opinions, auteurs, philosophes, sociologues, prospectivistes...

Les métiers du futur sont l'affaire de tous.

Michel Barabel, professeur affilié à Science Po Paris et rédacteur adjoint en chef au sein du Mag RH, que nous avons interviewé, le confirme :



TOUT LE MONDE DEMAIN DEVRA SE POSITIONNER COMME UN CHERCHEUR POUR RÉFLÉCHIR AU FUTUR, UN CONSULTANT POUR GÉRER SES MISSIONS, UN INTERMITTENT DU SPECTACLE POUR SE RENOUVELER, PASSER D'UN PROJET À UN AUTRE. IL FAUDRA AVOIR UNE APPROCHE EN RÉSEAU, AVOIR PLUSIEURS TERRITOIRES, POUR SE CONFRONTER À DES MONDES PARALLÈLES ET APPRENDRE LES UNS DES AUTRES.

La crise sanitaire de 2020 et ses conséquences économiques participent à l'accélération de cette prise de conscience. Elles ont déjà notamment conduit à une ouverture plus grande du « leader » à l'autonomie de ses collaborateurs, mais aussi permis d'identifier ceux qui sont capables de faire mieux que ce que nous pensions, et ceux qui ne le sont pas.

Ces premiers constats conduisent à une réflexion des dirigeants d'entreprise plus profonde sur la place du collaborateur au sein de l'organisation, les compétences requises mais aussi sur la nature des postes et sur les transformations devant être menées afin de faire face à l'évolution d'un marché mondialisé.

Que doit-on anticiper ? Comment travaillera-t-on demain ? Quels sont les métiers qui vont apparaître ? Quelles tâches vont être automatisées ou robotisées ? Quelles sont les compétences à développer ? Comment s'adapter et se former pour que ces changements soient bénéfiques ? Comment faire ses choix pour s'orienter vers des métiers à la fois inspirants et porteurs ? Quel rôle les équipes RH peuvent et doivent jouer dans ces transformations ?

C'est ce que nous allons vous présenter dans les pages qui vont suivre.

Bonne lecture.



SOMMAIRE

Partie 1 : COMPRENDRE LES MÉTIERS DU FUTUR	6
1.1. Qu'est-ce qu'un métier ?	7
1.2. Notre méthodologie : Comment observer un métier ?	9
1.3. Le futur, c'est quand ?	10
Partie 2 : EXPLIQUER L'ÉVOLUTION PERÇUE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES	11
2.1. L'approche quantitative	12
2.1.1. Nature de l'échantillon de l'enquête quantitative	12
2.1.2. Facteurs ayant de l'impact sur l'emploi : l'automatisation arrive en tête	13
2.1.3. Zoom sur les compétences digitales et les soft skills dans cinq ans	14
2.1.4. Comment va évoluer la formation professionnelle ?	14
2.1.5. Synthèse des principaux résultats quantitatifs	16
2.2. L'approche qualitative	17
2.2.1. La digitalisation et l'Intelligence Artificielle sont les moteurs de la transformation	17
2.2.2. L'automatisation sera-t-elle destructrice ou créatrice d'emplois ?	17
2.2.3. L'importance des soft skills	19
2.2.4. Comment le futur va-t-il impacter les dirigeants, les managers et les organisations ?	20
2.2.5. De l'importance du télétravail	21
2.2.6. Le futur est enthousiasmant, dans la majorité des cas	22
2.2.7. Mais le futur reste préoccupant pour certains : 4 menaces identifiées	24
2.2.8. Comment anticiper ces changements ?	25
2.2.9. Comment les jeunes peuvent-ils appréhender le futur ?	27
Partie 3 : NOS 7 RECOMMANDATIONS	28
3.1. Réaliser une vraie transformation digitale	29
3.2. Devenir un DRH du Futur	30
3.3. Repenser l'organisation et les nouvelles formes de travail	32
3.4. Faire des métiers les contributeurs d'une raison d'être authentique	34
3.5. Mettre l'emploi, et par conséquent l'humain, au cœur des métiers du futur ...	35
3.6. Adresser l'enjeu des soft skills	36
3.7. Former à grande échelle et développer l'apprentissage permanent	39
POUR PRÉPARER DEMAIN	41
Qu'allez-vous faire aujourd'hui pour préparer demain ?	41



Partie 1 :
COMPRENDRE LES
MÉTIERS DU FUTUR

1.1. Qu'est-ce qu'un métier ?

Dans la vie active, un métier peut être défini comme un ensemble de savoir-faire et de compétences acquises via la formation, l'apprentissage ou l'expérience, exercé par un individu qui en tire des revenus. Selon Guy Le Boterf, spécialiste de l'ingénierie des compétences, le métier se structurait au début des années 2000 traditionnellement par trois grandes caractéristiques :

1. des savoirs et des compétences, essentiellement techniques ;
2. un ensemble de règles spécifiques à une communauté d'appartenance (par exemple, les comptables obéissent à des principes comptables, les médecins rendent compte à un ordre...) ;
3. une identité permettant de se définir socialement ("je suis ingénieur.e", "je suis hôte.sse", "je suis avocat.e" ...).

De fait, la notion de métier est devenue souvent synonyme de la notion de profession ou d'activité professionnelle. Et pourtant :

85% des **écoliers** exerceront en 2030 un métier qui n'existe pas encore.⁽¹⁾

47% des **heures travaillées** en France sont consacrées à des activités automatisables.

60% des emplois pourraient être partiellement automatisés.⁽²⁾

2ans Une compétence technique a une durée de vie de 2 ans, là où elle durait 20 ans dans les années 70.⁽³⁾

Les soft skills, ou compétences de savoir-être, sont, nous le verrons à plusieurs reprises, le point de départ d'un métier du futur (cf. Parties 2.2.2 et 3.6).

Notre conviction est qu'il faut repenser la raison d'être de chaque métier, plutôt que de repenser le travail à travers ses process.



**UN MÉTIER
N'EST PAS UN
PROCESS, MAIS
UNE FINALITÉ.**



**Philippe
BURGER,**
Associé Capital
Humain chez
Deloitte

Sources :

1. Institut du Futur et Dell, rapport 2017

2. Etude McKinsey & Company, 10 enjeux cruciaux pour la France à horizon 2022, Avril 2017

3. OCDE

Job ou métier ?

Un métier n'est pas un "job". L'essor de la « GIG-Economy », autrement dit les emplois payés à la tâche, peut faire perdre de vue le fait que ces "petits boulots" ne sont souvent que des métiers d'appoint, exercés pour obtenir un complément de revenu. Du juicer de trottinette au livreur à domicile, certains de ces métiers apparaissent d'ailleurs aussi vite qu'ils disparaissent. Si une vie de slasheur peut paraître variée et stimulante, il faudra prévoir un cadre législatif suffisamment puissant pour que cette tendance à l'agilité ne se fasse pas au détriment de certaines règles de protection essentielles, qui garantissent à chacun des conditions décentes d'exercice. En effet, et à titre d'exemple, si Deliveroo et autres sociétés de livraison peuvent séduire

certains étudiants en leur vendant la possibilité d'un travail « cool » aux horaires modulables, cela implique souvent le recours au statut d'auto-entrepreneur, sans protection sociale minimale, ni assurance.

Ces jobs ne sont donc pas un « vrai métier », au sens où nous l'avons décrit précédemment. Pourtant, ils rémunèrent en France 1,3 millions de personnes⁴. Pour 2/3 d'entre elles, c'est même leur unique activité, sans autre revenu issu d'un métier salarié.

Dès lors, s'ils peuvent induire une certaine forme de précarisation, il convient de garder à l'esprit qu'ils constituent néanmoins une réelle opportunité pour une partie de la population.

⁴ ACOSS

1.2. Notre méthodologie : Comment observer un métier ?

Nous ne sommes pas et nous ne voulons pas être des prospectivistes affirmatifs, capables de prédire l'avenir du travail avec certitude. "Futurologue" n'est pas un métier !

C'est pourquoi nous avons fait le choix, pour écrire ce livre blanc, de questionner celles et ceux qui bâtissent le futur aujourd'hui afin de tirer des enseignements de leur expérience respective et des grandes orientations.

Notre méthodologie est double, basée sur un travail quantitatif (échantillon de 302 répondants dont la composition est détaillée en partie 2.1.1.) et qualitatif (43 interviews d'experts variés, dirigeants et DRH).

La diversité est un des points clefs de la gouvernance de l'Observatoire des Métiers du Futur.

C'est pourquoi nous sommes allés à la rencontre de femmes et d'hommes de générations différentes, de milieux différents, afin de rendre compte au mieux des transformations en cours.

Les personnes interrogées constituent ainsi un large panel, tant « métier » (DRH, Dirigeants, membres de Conseil d'administration, écrivains, philosophes, acteurs impliqués dans la vie associative et experts dans différents domaines) que sectoriel (services, industries, construction, hôtellerie, high tech, armée de terre etc.).



L'INNOVATION ET LA CONFORMITÉ NE FONT PAS BON MÉNAGE. LA CONFORMITÉ CHERCHE À ÉRADIQUER LES SINGULARITÉS, QU'ELLE CONSIDÈRE COMME DES ANOMALIES. L'INNOVATION CHERCHE AU CONTRAIRE À LES FAIRE ÉMERGER ET À LES TRANSFORMER EN OPPORTUNITÉS.



Benedicte Tilloy,
Co-fondatrice de France Apprenante,
Présidente de l'Institut des Métiers d'Orange

1.3. Le futur, c'est quand ?

La majorité des travaux réalisés sur l'évolution des métiers se situent dans une temporalité à 10 ans, notamment du fait de la notoriété du chiffre publié par l'Institut du Futur⁵, qui est à horizon 2030.

Néanmoins, en réalité, les temporalités se superposent et divergent selon les secteurs d'activité, et la nature des usages et des métiers concernés. A titre d'exemple, dans le secteur des transports, la conception et le développement industriel impliquent un temps généralement long (3 à 5 ans pour une voiture), la durée d'utilisation un temps très long (25 ans pour un avion, 30 ans pour un TGV...) alors que les technologies embarquées tout comme les usages évoluent en permanence.

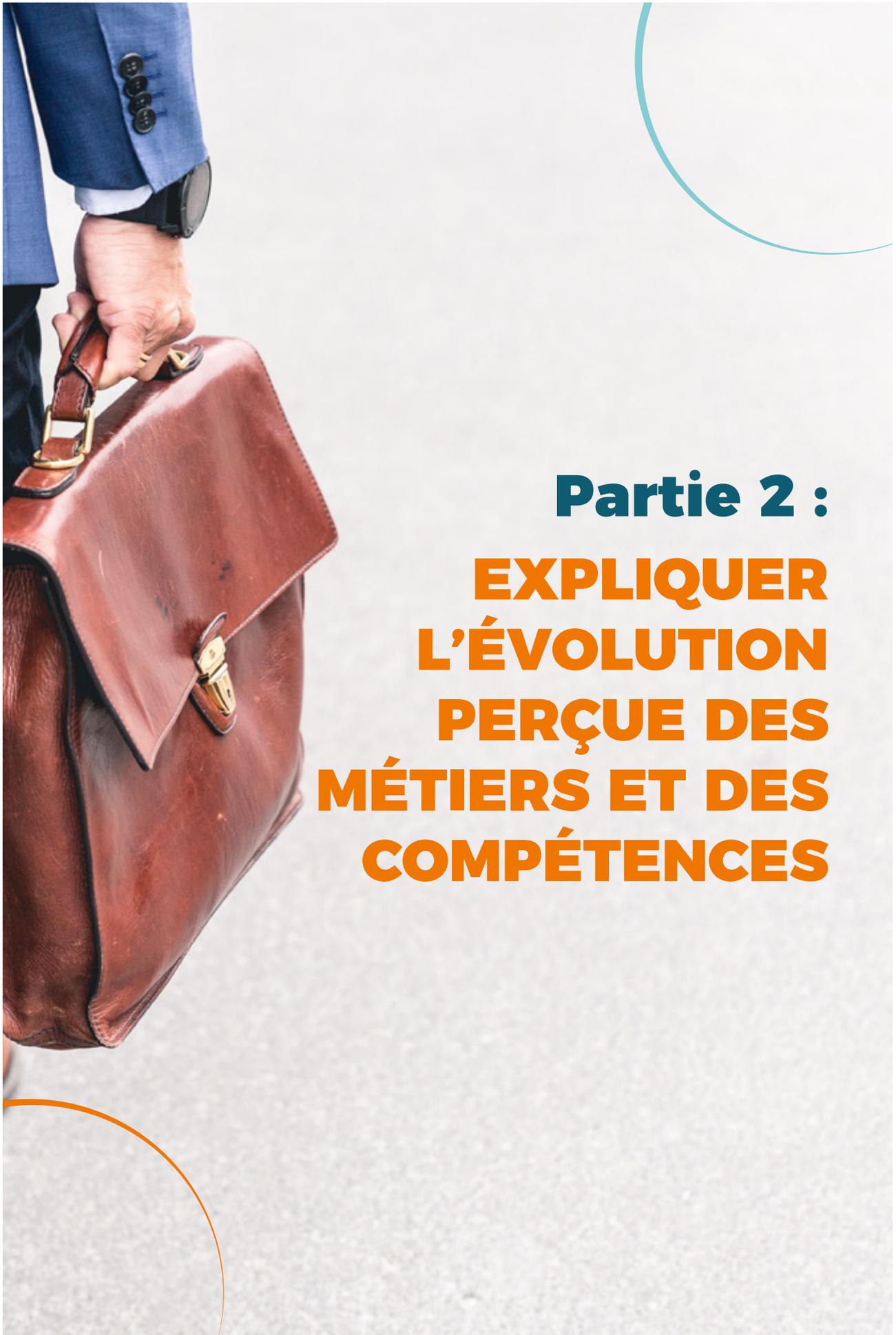
Les analyses menées sur les métiers du futur mettent également en avant la difficulté pour les dirigeants d'entreprise et les professionnels des ressources humaines à établir la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)⁶ de leur organisation, du fait de la dualité qui existe entre la gestion de l'immédiateté et l'anticipation des besoins futurs⁷.

Compte tenu de cette réalité, nous avons donc pris le parti d'interroger les personnes interviewées sur leur vision à cinq ans. Cela nous a semblé d'autant plus pertinent que la crise du Covid-19 a considérablement accéléré certains changements et bouleversé bon nombre de secteurs économiques, en plus de nous déstabiliser chacun et d'enclencher certaines réflexions personnelles sur notre propre rapport au travail.

⁵Institut du Futur et Dell, rapport 2017, voir note numéro 1

⁶ou Strategic Workforce Planning -SWP

⁷Lire l'article de Sébastien Giraud « A vendre : politique de GPEC, bon état, très peu servi » <https://www.linkedin.com/pulse/vendre-politique-gpec-excellent-%25C3%25A9tat-tr%25C3%25A8s-peu-servi-sebastien-giraud>



Partie 2 :
EXPLIQUER
L'ÉVOLUTION
PERÇUE DES
MÉTIERS ET DES
COMPÉTENCES

2.1. L'approche quantitative :

Métiers et compétences évoluent plus rapidement que jamais. De nouvelles technologies apparaissent chaque jour, faisant émerger de nouvelles compétences et transformant des pans entiers de nos industries. Toutefois, ce qui est nouveau cette fois-ci, c'est la vitesse sans précédent à laquelle la technologie se développe : le rythme est si élevé que les programmes d'enseignement ne peuvent pas répondre de manière adéquate aux exigences du marché, ce qui crée une pénurie de compétences et de talents disponibles.

En ce qui concerne les compétences, deux tendances se dégagent. Premièrement, les compétences digitales continuent de gagner en importance ; en d'autres termes, chaque fois qu'une nouvelle technologie apparaît,

quelqu'un doit apprendre à l'exploiter pour en tirer profit. La deuxième tendance concerne un regain d'intérêt pour les compétences comportementales et transverses : comme de plus en plus de nos métiers sont automatisés, il devient essentiel de se concentrer sur ce qui nous différencie (encore) des machines : interagir avec d'autres personnes.

Afin de comprendre comment ces changements sont perçus par les acteurs de l'économie, nous avons mené une enquête en ligne auprès de professionnels d'un large éventail de secteurs d'activité. L'enquête portait sur quatre domaines principaux : les tendances du marché, l'impact de l'automatisation, le développement des compétences et la formation.

2.1.1. Nature de l'échantillon de l'enquête quantitative

L'enquête a été réalisée dans le cadre d'une série de questionnaires mis en ligne (de Novembre 2019 à Mars 2020) ciblant les acteurs d'un large éventail de secteurs d'activité (Fig. 1). L'échantillon totalise 302 participants, dont :

92%
sont cadres

72%
ont 10 ans ou plus d'expérience professionnelle

36%
travaillent dans des entreprises comptant au moins 1000 salariés

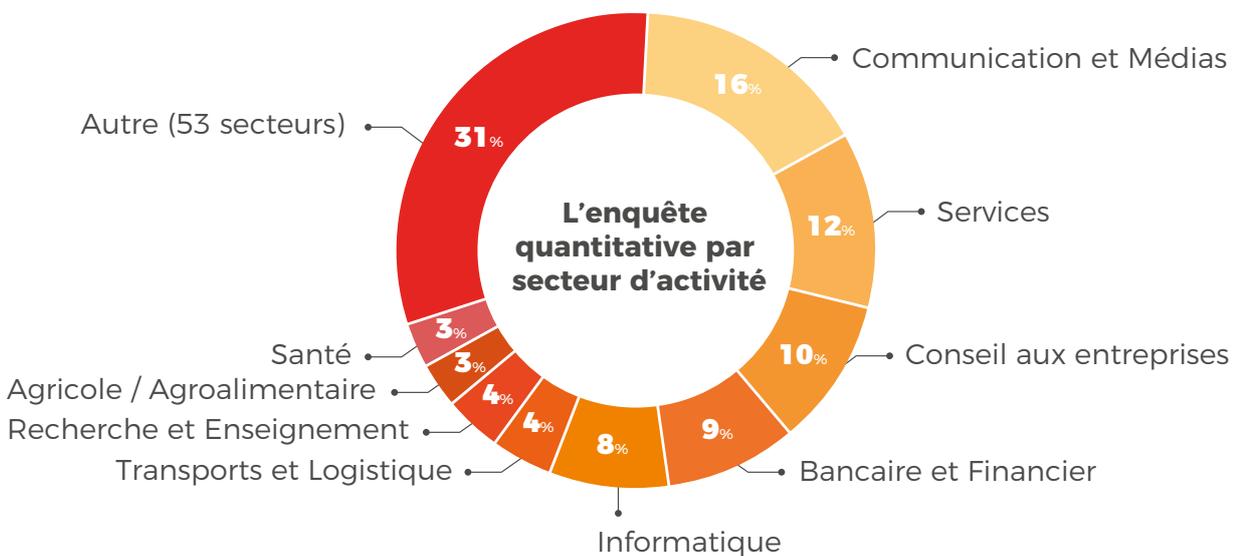


Fig. 1. Répartition des répondants à l'enquête quantitative par secteur d'activité, montrant une grande diversité parmi les participants à l'étude quantitative. © OMF

2.1.2. Facteurs ayant de l'impact sur l'emploi : l'automatisation arrive en tête

Nous avons demandé aux participants de déterminer le principal facteur ayant un impact sur l'emploi dans les cinq prochaines années, ainsi que la nature de l'impact attendu.

Les réponses montrent que **l'automatisation** est largement considérée comme le principal facteur d'évolution de l'emploi à l'horizon de cinq ans. En effet, 44 % des personnes interrogées ont identifié l'automatisation comme le facteur principal, suivi par l'évolution des habitudes de consommation (16 %) et la pénurie de compétences (14 %), comme l'illustre la figure 2.

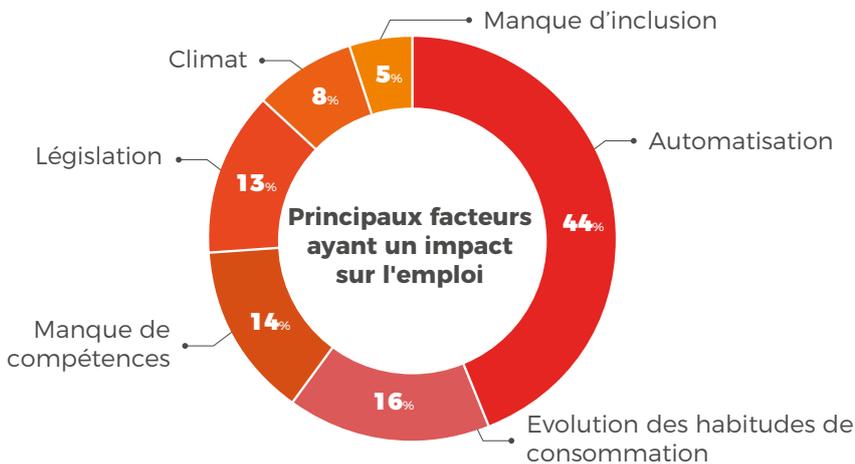


Fig. 2. Principaux facteurs ayant un impact sur l'emploi dans les 5 prochaines années. © OMF

Concernant l'impact prévu (c'est-à-dire la part des employés dont le métier disparaîtra et/ou sera profondément transformé dans les 5 années à venir), les réponses sont réparties de manière assez égale parmi les 302 répondants (figure 3) :



Risque lié à l'automatisation

Nombre de répondants (302 au total)

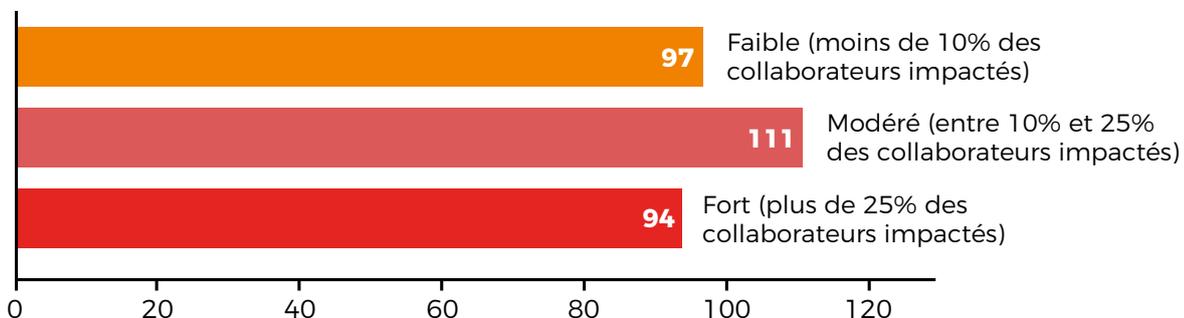


Fig. 3. Impact de l'automatisation mesuré par la proportion des employés affectés. © OMF

Des différences sectorielles sont à noter. Nous observons notamment que près de la moitié des personnes interrogées travaillant dans la communication et les médias s'attendent à ce que l'automatisation ait un impact fort dans les cinq prochaines années. De même, 41 % des personnes interrogées travaillant dans l'industrie bancaire estiment que l'automatisation impactera plus de 25% des salariés de ce secteur.

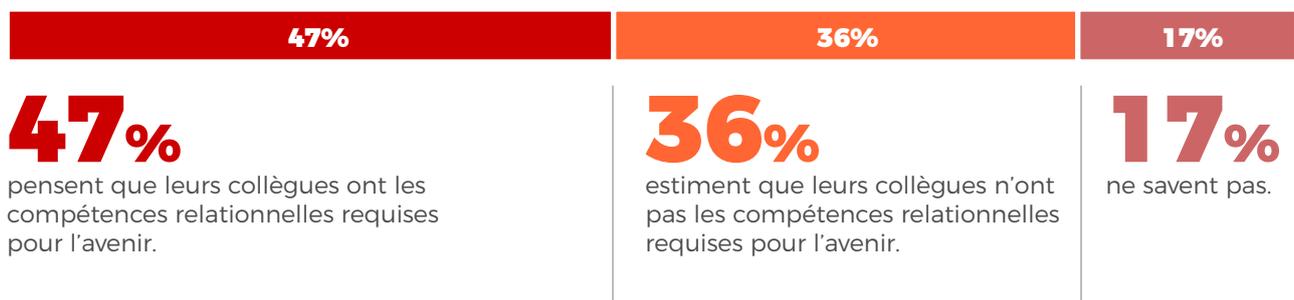
2.1.3 Les compétences digitales et les soft skills dans cinq ans

Nous avons cherché à savoir s'il existe, selon les participants, un manque de compétences digitales et/ou de compétences de savoir-être nécessaires pour l'avenir.

En ce qui concerne les compétences digitales :



La perception est plus favorable en ce qui concerne les compétences soft skills :



Nous constatons que les participants considèrent que leurs collègues ne sont pas préparés en matière de softs skills à 50% et de compétences digitales à 60%. Environ un participant sur deux estime que son entreprise est insuffisamment préparée pour mener sa transformation digitale. Ces résultats indiquent qu'une formation à grande échelle est nécessaire pour requalifier et améliorer les deux types de compétences.

Parce qu'elles seront indispensables dans tous les métiers, et de plus en plus recherchées par les recruteurs, nous recommandons qu'une priorité soit donnée aux soft skills sur lesquels nous reviendrons ultérieurement. De l'école à l'entreprise, ce sont ces compétences qui permettront à chacun et donc au plus grand nombre d'illustrer leur singularité, de travailler leur propre employabilité et de choisir leur évolution professionnelle.

2.1.4. Comment va évoluer la formation professionnelle ?

Dans le contexte d'une attention accrue portée à la formation professionnelle, nous avons étudié les habitudes de formation de nos répondants.

4 professionnels sur 5 suivent a minima une formation par an. Plus précisément :



La formation en ligne est le choix le plus populaire, 78 % des répondants ayant suivi au moins un cours en ligne au cours de l'année écoulée.

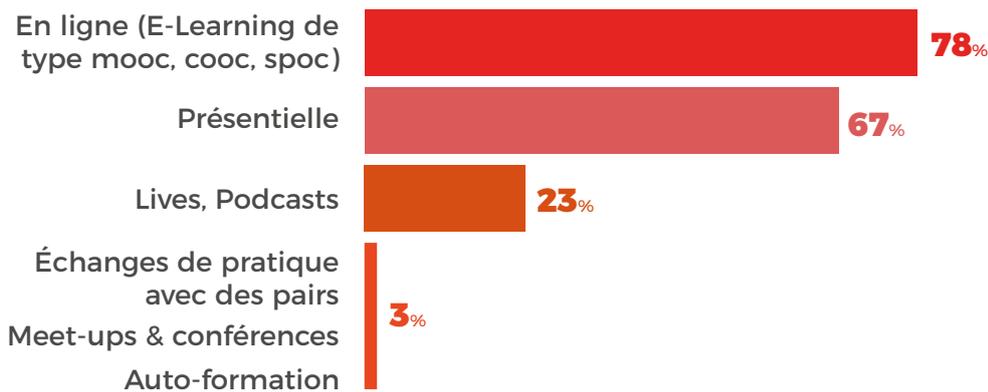
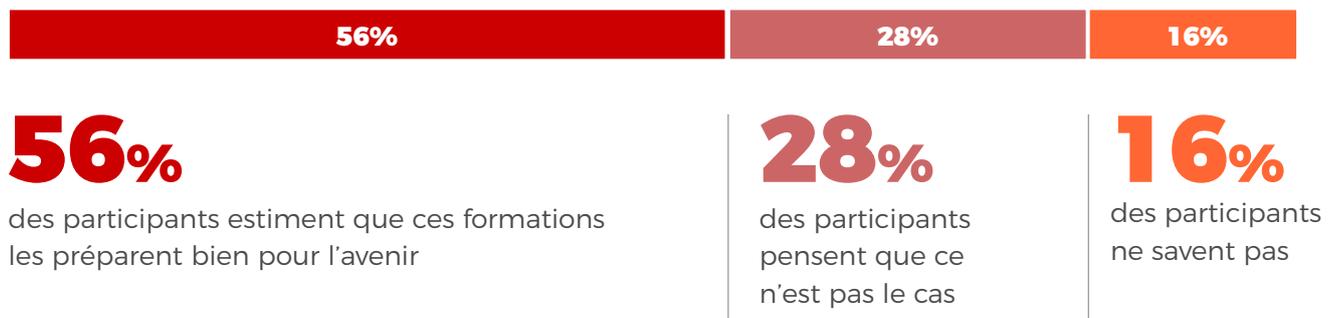


Fig. 4. Les canaux de formation les plus utilisés. © OMF

Note : Le total n'est pas égal à 100% car les participants pouvaient soumettre plusieurs réponses.

Lorsqu'on interroge les professionnels sur l'utilité des formations reçues :



Pour les participants qui estiment que les formations reçues ne sont pas adaptées à leur avenir, nous observons une incidence nettement plus importante de formations présentielles par rapport aux alternatives en ligne. Une explication possible de cette corrélation pourrait être le nombre plus faible de choix disponibles lorsque l'on considère la formation en classe par rapport à la formation en ligne.

La crise récente du Covid-19 a déjà bouleversé nos pratiques, notre rapport au distanciel et amènera sans doute des changements favorables en matière de catalogue disponible de formation en ligne pour mieux répondre aux besoins générés par l'accroissement soudain du travail à distance⁸.

⁸Lire l'article de Isabelle ROUHAN : Booster l'employabilité dans un monde post COVID 19. <https://www.linkedin.com/pulse/booster-lemployabilite%C3%A9-dans-un-monde-post-covid-19-isabelle-rouhan/>

2.1.5. Synthèse des principaux résultats quantitatifs

- 1 L'automatisation (**44%**) est considérée comme le principal facteur d'évolution de l'emploi, suivi par le changement des habitudes de consommation (**16%**).
- 2 Dans l'ensemble, l'impact de l'automatisation est perçu comme modéré, puisqu'il devrait atteindre **10 à 25 %** de la main-d'œuvre, en moyenne. Les professionnels de la banque et des médias pensent néanmoins qu'ils seront majoritairement impactés.
- 3 **49%** des professionnels estiment que leur entreprise ne dispose pas des compétences digitales requises pour l'avenir. En ce qui concerne les compétences de savoir-être (dites soft skills), l'écart est moins important : **1 participant sur 3 estime que son organisation a un déficit de ces compétences transverses.**
- 4 **83%** des répondants suivent au moins une formation par an, privilégiant les contenus en ligne (MOOC, e-learning...) ; **17%** n'en suivent aucune, ce qui est préoccupant dans le contexte de l'évolution rapide des compétences.



2.2. L'approche qualitative

2.2.1. La digitalisation et l'Intelligence Artificielle sont les moteurs de la transformation

Pour une très grande majorité des interviewés, le premier élément spontanément cité à propos du futur des métiers est la digitalisation (89%) et tout ce que cela recouvre en termes d'automatisation, de prégnance de la data et de l'Intelligence Artificielle.

Ainsi **Pascal Chevalier**, Chairman de Reworld Media, cite spontanément à propos du futur **“le digital, et plus généralement la technologie, la digitalisation des métiers. On doit être technophile car la technologie est partout, ce qui complexifie les métiers. Les compétences techniques deviennent encore plus indispensables.”**

Cette digitalisation ne va pas sans qu'une partie des interviewés mentionnent la place et le rôle de l'Humain, l'importance du Capital Humain et le rôle de l'Intelligence humaine. Ainsi **Nicolas Bruneteaux** (DRH de Velux France) nous dit **“On essaie de créer un faux match entre deux intelligences, or l'être humain gardera la main par sa capacité et son envie de créer des choses nouvelles.”**

L'écart entre les secteurs d'activité s'illustre notamment dans leur rapport à la donnée et à la concrétisation de son usage dans la notion de « salarié augmenté ». Un salarié est « augmenté » lorsque qu'il bénéficie d'un certain nombre de données qui lui permettent de mieux faire son travail. Documentant des processus de production, de la connaissance des clients ou des prospects, des flux, la data, une fois collectée et rendue accessible dans des outils ergonomiques, permet aux salariés de prendre du recul sur leur métier, d'avoir de nouvelles idées et de mieux appréhender la finalité de leur métier.

Centraliser cette gestion de la donnée grâce à de nouveaux moyens de la stocker et de la rendre accessible à tous par l'IA. Dans certains business, la donnée devient même

une marchandise alors qu'elle était quasiment inutilisée auparavant..

Dans des organisations très en pointe sur le sujet, l'accès à la data est devenue plus qu'un levier de performance : elle est désormais indispensable au quotidien.

Pour **Sophie Laplane**, HR Development Manager chez Mantu, **“les salariés ont besoin d'avoir accès à l'information à n'importe quel moment et sur plusieurs supports, c'est à nous de la rendre accessible partout et sur n'importe quel 'device'.”**

2.2.2. Disparition ou création d'emplois : impact de l'automatisation

L'automatisation entraînera-t-elle un ralentissement de l'embauche et une augmentation du chômage, ou créera-t-elle plus de nouveaux emplois qu'elle n'en détruit ? Nous avons découvert que ce marronnier n'est pas vécu comme angoissant par ceux qui vivent déjà l'automatisation.

Un spécialiste de l'automatisation et DRH dans une entreprise industrielle affirme que la robotique a un impact positif sur l'économie. Il déclare : **“Nous sommes convaincus depuis des années que le taux de robotisation d'une économie est positivement corrélé au taux d'activité. La robotisation n'est pas destructrice d'emplois. Nous croyons en l'interaction fluide entre robots et humains. Tout l'enjeu est de faire sortir les robots d'environnements clos. Cela revient à créer des robots très souples et sûrs dans des environnements humains, de sorte à avoir à la même table de travail des robots et des employés travaillant sur le même processus, en toute sécurité.”**

Pour mémoire, le taux de robotisation et l'accès à l'emploi ne sont pas directement liés. En effet, les deux pays les plus robotisés au monde sont le Japon et l'Allemagne, et leurs taux de chômage respectifs sont parmi les plus

bas, autour de 3%. Toutefois, le Japon comme l'Allemagne sont des pays à la démographie vieillissante, qui compensent la pénurie de main d'œuvre par une robotisation accrue. Le raisonnement est différent en France, où la natalité est toujours importante, et où 800 000 jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail.

Néanmoins, d'après Agnès Pannier-Runacher, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Economie et des Finances, lors de ses récentes

déclarations au SYNTEC, la France ne dispose que de 19 robots pour 1000 salariés. Il y a donc une importante marge de progression par rapport à l'Italie (20 robots/1000 salariés), l'Allemagne (34 robots/1000 salariés) et la Corée du Sud (77 robots pour 1000 salariés).

Notre enquête quantitative auprès des actifs démontre d'ailleurs que les trois-quarts d'entre eux pensent que l'automatisation aura un impact positif ou neutre sur l'emploi dans les 5 prochaines années.



Nombre des interviewés avec qui nous nous sommes entretenus considèrent également cette automatisation sous un angle positif.

Ainsi, pour **Stéphane Schoumaker**, DRH au sein du groupe MANITOU, **“Sur les métiers existants, nous commençons à avoir des petits robots en logistique pour apporter des pièces sur des postes de travail. Cela nécessite des adaptations, mais nous n'avons pas d'angoisse à avoir sur l'emploi du fait de cette robotisation.**

Nous sommes dans le bassin Ancenien (Loire-Atlantique), zone de quasi plein-emploi. L'impact sur nos effectifs relève plus de notre carnet de commandes que de la technologie”

Comme le dit PPC, animateur du podcast “le digital pour tous” et incorrigible enthousiaste : **“Chouette, plus personne ne fera le travail d'un robot”**



Ali Koné, Directeur des opérations publicitaires chez Groupe Marie Claire, déclare également : **“Aujourd'hui le changement provient de l'automatisation de certaines tâches, surtout autour du big data par niveau d'organisation. Cela n'a pas cassé la relation humaine, au contraire, cela amène de nouvelles méthodes et solutions dans les organisations.”**



“N'envoyez jamais un humain faire le travail des machines.”

Agent Smith, Matrix

2.2.3. L'importance des soft skills

L'importance des soft skills et le fait que l'avenir repose aussi sur une gestion non plus de postes ou de titres mais plutôt de portefeuilles de compétences à mettre en face de missions est une notion mentionnée par une grande part des interviewés. C'est en particulier le cas des interviewés RH qui sont 23% à en parler.

Pour **Thibault Ronsin**, DRH du GROUPE SOS (première entreprise d'intérêt général, aux secteurs d'activités variés : Jeunesse, Emploi, Solidarités, Santé, Seniors, Culture, Transition Écologique, Action internationale), **“la notion de métier pourrait disparaître au profit d'un ensemble de compétences, dans le cadre d'une gestion qui soit plus liée à la personne qu'au poste”**.

Selon **Stéphanie Fraise**, VP Global Talent Management chez BlaBlaCar, **“les entreprises doivent former leurs collaborateurs aux soft skills. Les hard skills pourront être plus de la responsabilité autonome du collaborateur. C'est une rupture forte pour les RH. L'automatisation des tâches de base qui changent les” métiers, force chacun à se concentrer sur les sujets à valeur ajoutée. L'ambition est d'arriver à faire du matching inversé : à partir des compétences individuelles, quel poste, quelle mission sur laquelle il y a un besoin peut-on proposer ?”**.

La capacité d'apprentissage est une notion particulièrement prégnante parmi les interviewés qui sont 36% à mentionner

l'importance de se former en continu. Ainsi le **Général Frédéric Hingray** (DRH de l'Armée de Terre) cite spontanément l'importance de **“la capacité d'apprendre à apprendre et à faire monter en compétences les recrues”**. **Christophe Tricot**, en charge de La Forge, expert en Intelligence Artificielle, considère toutefois que **“nous avons arrêté de développer notre plasticité et notre capacité apprenante. L'Intelligence Artificielle doit pourtant permettre de se former, et de dégager du temps pour apprendre”**.

Les entreprises devront donc impérativement s'organiser pour faire monter en compétences leurs salariés sur les soft skills. Ce qui veut dire entre autres :

1. Expliquer la valeur ajoutée des soft-skills par rapport aux compétence techniques
2. Illustrer en quoi la déficience de ces compétences nuit à l'exercice complet d'un métier
3. Rassurer sur le fait que cet effort sur le savoir-être ne se fait pas au détriment des savoir-faire, qui peuvent être renforcés via la formation continue. L'entreprise devra organiser le temps de formation dédiés aux compétences techniques du salarié, et le salarié pourra aussi se former par lui-même via des plateformes (comme par exemple OpenClassrooms, EdFlex, Myskillcamp, ...).
4. Intégrer les soft skills dans les objectifs gérés entre le manager et le collaborateur pour que cette montée en compétence soit au cœur du développement du collaborateur

“

TOUT LE MONDE EST CAPABLE DE CHANGER DE MÉTIER, POUR PEU QU'ON L'ACCOMPAGNE.



Anne-Sophie Grouchka,
Chief Customer Officer chez Allianz France

2.2.4. Comment le futur va-t-il impacter les dirigeants, les managers et les organisations ?

Impact pour les dirigeants et managers

La transformation des métiers a clairement un impact sur les fonctions dirigeantes dans l'entreprise. Ainsi, Eric Chevalier, DRH France du groupe AstraZeneca, affirme que **“les leaders de demain devront être bons sur la technologie et les relations complexes. On va équilibrer notre attention entre quotient intellectuel et quotient émotionnel grâce à la technologie”**. D'ailleurs, selon Stéphanie Fraise, **“un leader performant devra être doté d'une intelligence émotionnelle supérieure à la moyenne”**.

D'après Anne-Sophie Grouchka, Chief Customer Officer chez Allianz, **“la conséquence pour un leader dans une entreprise en transformation est qu'il doit être beaucoup plus sur le terrain. Il est nécessaire pour le leader de s'inspirer de l'extérieur, et de prendre du temps pour réfléchir.”** D'après elle, le rôle du manager est également en train de changer : **“Le manager doit désormais laisser plus d'autonomie au collaborateur. On passe du manager d'activité au manager inspirant.”**

Impact pour les organisations

En parallèle, à l'intérieur des organisations, le mode agile se développe de plus en plus, et passe désormais à l'échelle. Ainsi Delphine Asseraf, en charge du marketing digital et de la distribution au niveau global chez Allianz, remonte des changements profonds au niveau des modes d'organisation. Selon elle, il est **“important d'avoir des experts, mais surtout de mettre en place de nouvelles façons de travailler plus agiles, très transverses, avec une logique orientée vers les soft skills (compétences de savoir-être). Il est nécessaire de combiner les expertises et nous recommandons la mise en place d'équipes pluridisciplinaires.”** Elle cite notamment les enjeux de time-to-market qui doivent être efficaces, notamment sur les sujets de la

mobilité, qu'elle pilotait en France dans son rôle précédent. Par exemple, elle mentionne le cas des trottinettes en 2018. **“Personne n'y croyait, et pourtant ça a changé la donne en termes de micro-mobilité. Allianz a ainsi constitué des groupes de personnes multidisciplinaire pour ouvrir ce marché et le mesurer. Pour aboutir à un mode de fonctionnement court, il ne faut pas avoir 10 personnes pour décider. La hiérarchie doit être réduite et l'approche pluridisciplinaire.”**

Pour compléter ce point de vue, l'analyse d'Emmanuelle Joseph-Dailly, Directrice du Lab Recherches et Prospective au sein du cabinet Julhiet Sterwen, affirme que **“des choses vont changer en lien avec le digital dans l'organisation. Les organisations sont plus plates, les collaborateurs recherchent plus d'autonomie et moins de statut. Et il y a de la place pour l'impertinence !”**

La perception de l'impact des métiers se focalise aussi sur les nouvelles frontières de l'entreprise et sa gouvernance. Ainsi, tout comme 23% des DRH répondants, Bénédicte Tilloy parle de **“frontières floues” ou “d'écosystème”** pour évoquer l'organisation de demain. Par la même, elle rejoint les évolutions déjà constatées de la relation contractuelle aux Etats-Unis où l'on remarque une baisse du salariat classique au profit de l'entreprenariat. La tendance est la même en France : d'après Eurostat, le nombre de freelances aurait atteint 830 000 en France. C'est deux fois plus qu'il y a 10 ans. Par ailleurs, selon un rapport de l'EFIP, ils représentent jusqu'à 25% des actifs dans certaines professions, notamment artistiques ou techniques.

Pour un quart des répondants RH, l'impact des métiers sur l'organisation tiendra par ailleurs avant tout à la flexibilisation et à l'accroissement des compétences : **“nous allons vers une focalisation sur le fond et pas sur les moyens”** selon Aymeric Vincent, Directeur de la transformation et de l'innovation RH au Groupe Les Echos Le Parisien. Par exemple, pour l'Armée de Terre, l'objectif est de permettre à chacun de construire un **“parcours personnalisé au cours de sa carrière”** d'après le Général

Frédéric Hingray, qui en dirige les ressources humaines. Poussée à l'extrême dans certaines organisations, cela pourrait même conduire à une **“obsession de l'expérience utilisateur, client, collaborateur”** selon Christophe Tricot, issu du monde du conseil.

2.2.5. De l'importance du télétravail⁹

Le terrain de notre analyse qualitative a été réalisé entre Octobre 2019 et Février 2020, donc avant la crise sanitaire du COVID-19.

La première partie de cette analyse sur le télétravail est donc liée au « monde d'avant ». La flexibilité apportée par le télétravail était alors citée par 12% des interviewés en moyenne comme un levier de motivation, et en particulier par les interviewés RH. Ainsi **Aurore Travers**, RRH chez Airwell, nous disait que **“de plus en plus les salariés veulent travailler de manière mobile et flexible, le télétravail est beaucoup plus développé, travailler avec des bureaux partagés va exploser sur les prochaines années”**.

L'étude 2020 sur le télétravail du Groupe Malakoff Humanis, également réalisée avant le confinement, mettait d'ailleurs en évidence les points suivants :

- 30 % des collaborateurs faisaient du télétravail, même non contractualisé.
- Le télétravailleur type était un cadre, dans une entreprise de plus de 250 salariés, dans le secteur des services...
- Le télétravail était effectué à domicile dans 90% des cas.
- Les télétravailleurs étaient de plus en plus satisfaits.
- 89 % des salariés interrogés percevaient un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

A partir de Mars 2020, la moitié de la planète, soit 4 milliards de personnes, s'est confinée. La crise sanitaire a fait basculer de manière massive des secteurs entiers en télétravail. Les annonces pour pourvoir des

postes de “responsables de de la continuité opérationnelle” ou encore de “responsable télétravail” sont devenues fréquentes.

Par ailleurs, l'entreprise AssessFirst a réalisé une enquête pour mesurer le ressenti des actifs sur le confinement. Leur sondage a permis d'interroger 1600 personnes du 23 Mars au 2 avril 2020. Les chiffres clés les plus surprenants, mis en avant par Alexis Teplitchi, co-fondateur d'AssessFirst lors du webinar de l'ACSEL consacré à la thématique Télétravail versus travail en confinement diffusé le 21 Avril dernier, sont les suivants :

- Le télétravail est nouveau pour 2 personnes sur 3, parmi les répondants.
- La moitié des répondants déclarent être aussi efficaces en télétravail qu'en entreprise.
- Seulement 4% des répondants travaillaient 100% à distance avant le confinement.
- 79% des sondés estiment que leur entreprise leur fait confiance pour effectuer correctement leur travail à distance.
- Mais 5% n'ont eu aucun contact avec qui que ce soit dans leur entreprise depuis le début du télétravail en confinement.

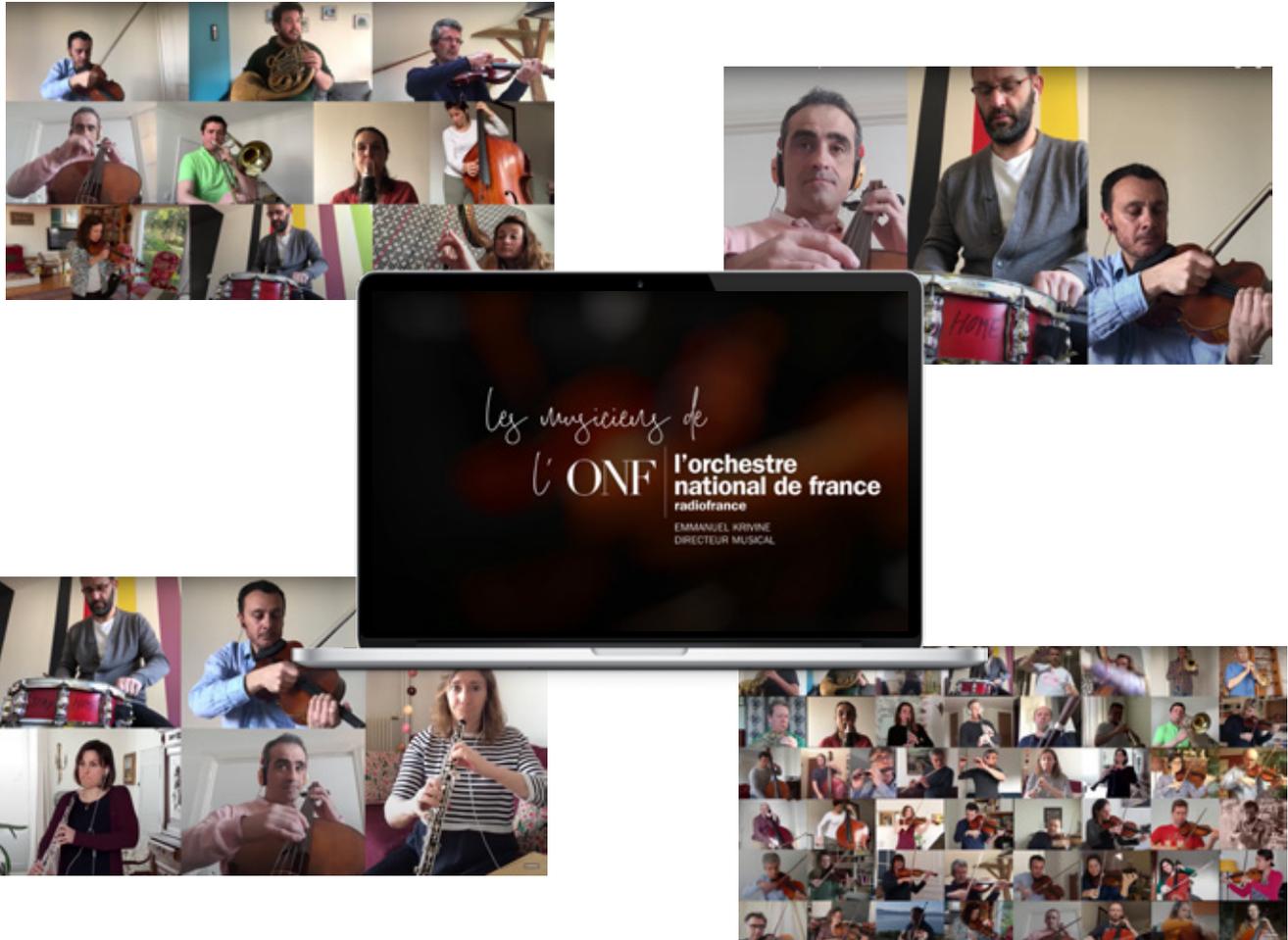
Dans le monde “d'avant”, certaines entreprises ont refusé par principe le télétravail dans le tertiaire, par manque de confiance dans leurs salariés. Or, maintenant qu'il est devenu obligatoire, ces entreprises se rendent compte que le télétravail fonctionne, et que c'est un vrai travail. Cela ouvre des perspectives pour faciliter l'accès au travail depuis chez soi pour les handicapés, ou pour tous ceux qui sont bien connectés mais vivent loin d'un bassin d'emploi.

Ainsi, selon **Stéphane Schoumaker** (DRH au sein du groupe Manitou), **“en plus du télétravail classique dont bénéficient déjà plus de 150 collaborateurs en France, nous facilitons et assouplissons désormais l'accès à ce mode de travail pour le plus grand nombre (fin des mails pour demander l'accord des RH, mise à disposition des équipements nécessaires et arrêt des formulaires de validation...).** **La manière dont nous pilotons nos missions**

⁹Lire l'article de Sébastien Giraud « La révolution du télétravail, réflexions autour de l'initiative #Montravailàdistance » <https://www.linkedin.com/pulse/la-r%C3%A9volution-du-t%C3%A9l%C3%A9travail-r%C3%A9flexions-autour-de-sebastien-giraud/>

évolue, mais cela ne change pas les livrables . Les moments planifiés avec les personnes à distance sont mieux préparés et plus efficaces.”

Même un orchestre, dont la raison d'être est de jouer physiquement ensemble et en public, peut désormais télétravailler, comme l'a prouvé l'Orchestre National de France en jouant le Boléro de Ravel en confinement.¹⁰



2.2.6. Le futur est enthousiasmant, dans la majorité des cas

Globalement, 55% des interviewés sont enthousiastes à propos du futur, et 26% sont à la fois optimistes et pessimistes.

Lorsqu'on rentre dans le détail, parmi les interviewés qui trouvent le futur enthousiasmant, les experts sont dans la moyenne (55%), les opérationnels largement plus optimistes avec (67% des interviewés business sont enthousiastes), alors que les DRH sont plus réservés (50% d'enthousiastes parmi eux seulement).

En majorité, le futur est considéré comme enthousiasmant car il sera vecteur de nouveauté, de nouveaux métiers, de nouveaux savoir-faire, de nouvelles façons de travailler, et est perçu comme source de progrès dans de nombreux domaines (33% des interviewés, dont 41% des DRH).

Le futur devrait ouvrir pour certains la porte à la réflexion, à un retour à un certain sens des choses.

Tout l'enjeu sera aussi de bâtir un futur plus inclusif. Ainsi, **Céline Heller**, fondatrice de l'association Inclusive Coding qui propose des cours de codes dans les écoles primaires en

¹⁰ https://www.youtube.com/watch?v=Sj4pE_bgRQI&feature=youtu.be

zone d'éducation prioritaire (REP+), déclare que **“ le futur est enthousiasmant, car on n'a jamais eu autant de liberté et de temps libre qu'aujourd'hui. Depuis 10 ans, le changement va hyper vite, nos décideurs comprennent pour certains. Mais il y a une question d'âge et de paradigme de pouvoir. Ce changement fait parfois peur.”**

Selon elle, **“Le temps que la machine se mette en route sur les formations, l'école,**

la notion de « je suis capable de », la peur devrait décroître. Les individus évoluent à leur échelle et par les usages (téléphone mobile, tissu associatif).”

Plusieurs citent également la place que va reprendre le relationnel, et soulignent la part grandissante de la personnalité, de l'avis, de la singularité et la valeur grandissante de la capacité à interagir, à faire collaborer les gens ensemble.

“

LES SALARIÉS VONT ÊTRE PLUS PORTEURS DE L'ENTREPRISE PARCE QU'ON LES FAIT PLUS PARTICIPER AUX DÉCISIONS, ON TRAVAILLE PLUS EN MODE PROJET.



Aurore Travers,

Responsable Ressources Humaines
chez Airwell Residential

“

LE FUTUR EST ENTHOUSIASMANT CAR ON VA GAGNER DU TEMPS, LES MÉTIERS VONT REPRENDRE DU SENS CAR LES GENS VONT GAGNER EN RÉFLEXION, ET L'ON VA PASSER PLUS DE TEMPS EN RELATIONNEL.



Virginie Zaghini,

Senior Recruiter chez Microsoft

2.2.7. Mais le futur reste préoccupant pour certains : 4 menaces identifiées

Une minorité des interviewés considère le futur comme préoccupant, avec toutefois une surreprésentation des DRH. En synthèse, les risques spontanément cités par les interviewés s'organisent autour de 4 grandes thématiques. On voit d'ailleurs sur ces sujets des différences notables entre les populations interrogées, qui montrent bien l'importance de croiser les différents points de vue. Sinon, le danger serait que chacun reste en silo sur sa propre vision des changements à prévoir, et sous-évalue les transformations à effectuer.

1. Le lieu de travail numérique n'est pas encore totalement au point

Le mode de cohabitation homme / machine, ou encore la notion de salarié augmenté sont cités par un tiers des interviewés, notamment par les DRH et les leaders business.

La crise du COVID-19 a toutefois projeté un grand nombre d'entreprises et de salariés dans le télétravail et malheureusement, nous ne sommes pas tous égaux face à l'usage et à la stabilité des outils digitaux. Pour Anne Vonbank, Responsable Expérience Collaborateur et engagement pour le Groupe Crédit Agricole, **“la ‘digital workplace’ peut devenir un vrai irritant : les salariés ont besoin de vivre dans un environnement numérique performant. L'inverse peut provoquer un désengagement généralisé. Pour autant, entendons-nous bien, il est important de ne pas réduire l'expérience collaborateur aux outils digitaux”**.

La prise en compte de plus de nomadisme et des différentes formes de travail sont cités comme un défi à adresser par une grande partie des interviewés, en particulier par les experts / consultants qui sont 20% à le mentionner.

2. Le risque de désengagement des salariés

Le développement d'un certain cynisme ou d'une distanciation par rapport à l'entreprise, ou encore un rapport à l'autorité qui change sont mentionnés par 14% des interviewés. Ce chiffre est plus proche de 20% des

experts & consultants interrogés, mais n'est curieusement pas du tout remonté par les personnes en charge plus spécifiquement du business. Il est donc possible que cet enjeu soit sous-évalué au niveau des dirigeants et des managers.

“**IL Y A DE PLUS EN PLUS D'ATTENTES DES SALARIÉS QUANT À LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL. LE RAPPORT AU TEMPS N'EST PLUS LE MÊME, L'ENGAGEMENT N'EST PLUS LE MÊME.**”



Thierry Gautret de La Moricière,
Auteur et entrepreneur

3. La difficulté à acquérir des nouvelles compétences pour exercer un métier du futur

Le nécessaire développement des soft skills et de l'intelligence émotionnelle, ainsi que l'importance de l'autoformation sont cités par près de 40% des interviewés, et en particulier par les experts qui sont plus de 50% à le mentionner.

Les verbatims recueillis soulignent toutefois le niveau d'exigence élevé en matière de compétences à acquérir, et le risque accru pour le maintien de l'employabilité que cela pourrait poser. Cet élément est cité par 20% des interviewés (dont 33% des opérationnels business, notamment plus inquiets que la moyenne sur ce point).

Ainsi Ali Koné, Directeur des opérations publicitaires chez Groupe Marie Claire déclare : **“Ce futur est aussi préoccupant, car il n’y a peu de formations aux nouvelles compétences, aux métiers et aux outils liés aux nouvelles activités.”**

4. Comment redéfinir un nouveau mode managérial ?

Le changement de posture du manager vers un rôle plus de coach n'est cité que par 10% des interviewés. D'après nous, cet enjeu est certainement sous-estimé à ce stade par certaines parties prenantes, alors qu'il est majeur, comme le souligne les DRH interviewés.



LE MANAGEMENT DOIT ÉVOLUER VERS UN RÔLE DE COACH ET D'ANIMATEUR DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA CARRIÈRE.



Hélène Cestari,

RRH chez Publicis Media

De plus, tout le monde ne souhaite pas évoluer vers un rôle de manager. Ainsi Joël Duru, Directeur Général de Précontact, spécialiste de la marque employeur et de la transformation des organisations, affirme : **“On rencontre de moins en moins d'ambition « management » chez les jeunes. La fonction managériale en tant que telle ne fait plus rêver car le rôle de Manager est souvent remis en cause chez les moins expérimentés. D'après eux, manager induirait une forme de pénibilité liée à une surcharge mentale, à un niveau de pression plus important dans un**

environnement devenu VUCA (NDR : Volatile Incertain Complexe Anxiogène), que certains Millenials ne semblent pas vouloir vivre.”

2.2.8. Comment anticiper ces changements ?

En premier lieu, 40% des interviewés mentionnent l'importance de la formation, qui devra être revue et redéfinie dans ses modalités. La mise en place d'une organisation apprenante, d'une culture et d'un environnement propices à l'apprentissage seront clé pour inciter les collaborateurs à cultiver leur capacité à évoluer. Les experts sont particulièrement nombreux à citer cet enjeu, clairement identifié pour plus de la moitié d'entre eux.

Plusieurs interviewés mentionnent notamment l'importance du développement de compétences telles que :

- Réapprendre le sens de la présence physique,
- Augmenter son 'intelligence relationnelle',
- Donner du sens de son métier et identifier ce que l'on veut vraiment.

Dans des proportions équivalentes les interviewés soulignent qu'il faut :

- se questionner sur l'avenir,
- faire preuve de curiosité,
- être en veille,
- cultiver son réseau pour nourrir cette veille,
- et développer une vision sur le long terme.

Ainsi Isabelle Petitpas-Roue, Manager RH, au sein du Groupe Techna souligne l'importance **“de la veille concurrentielle et de l'ouverture aux autres : il faut échanger avec ses homologues, et avec d'autres professionnels pour anticiper les évolutions”**. Vincent Gagneur, Responsable Acquisition et Développement des Talents chez Limagrain Europe, insiste également sur le fait que **“il faut oser récupérer les bonnes idées.”** De même Mehdi El Hafed, CEO & Co-fondateur de la start-up Touch Sensity complète ce point de vue : **“il faut être sans cesse à l'écoute du besoin du marché, ne pas oublier de continuer à apprendre et rester humble.”**

Enfin certains interviewés soulignent également le rôle majeur que les RH auront à jouer en entreprise pour accompagner ce futur et la nécessité de redéfinir ce rôle. Ainsi Vincent Gagneur souligne que **“En tant que RH, nous sommes en 1ère ligne de l'accompagnement du changement, mais nous n'avons pas été formé à ça. Nous faisons**

un métier qui est génétiquement plutôt conservateur. Les RH ne doivent pas trop anticiper les besoins au risque de tomber dans la prospective aléatoire. Nous sommes tiraillés entre ce que le futur doit nous amener à faire et le quotidien qui reste centré sur la gestion de paie et l'administration du personnel”.



“ Michel Barabel,

Rédacteur au sein du Mag RH et Professeur affilié à Science Po Executive Education

IL EST DIFFICILE DE CONNAÎTRE LA FIN DE L'HISTOIRE QUI DÉPEND DE LA CAPACITÉ DES INDIVIDUS À AVOIR LES COMPÉTENCES, DU NIVEAU D'AUTOMATISATION ET L'IMPACT SOCIÉTAL EN TERMES DE RISQUE SUR CEUX DONT EMPLOI DISPARAÎT.



“ François Xavier Jacquot,

DRH au sein du groupe SAVENCIA

C'EST EXCITANT TOUT CE QUI ARRIVE, LES NOUVEAUX OUTILS QU'ON A À DISPOSITION, LA NOUVELLE MANIÈRE DE TRAVAILLER, ON TRAVAILLE PLUS VITE, ON EST PLUS EFFICACE. IL SERA DE LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES ET DES DRH NOTAMMENT DE S'ASSURER QUE CHACUN POURRA TROUVER SA PLACE DANS CE NOUVEAU CONTEXTE QUI DEMANDERA DES COMPÉTENCES DIFFÉRENTES, PLUS POINTUES. S'ASSURER DE NE LAISSER PERSONNE SUR LE BORD DE LA ROUTE SERA UN DÉFI COLLECTIF.

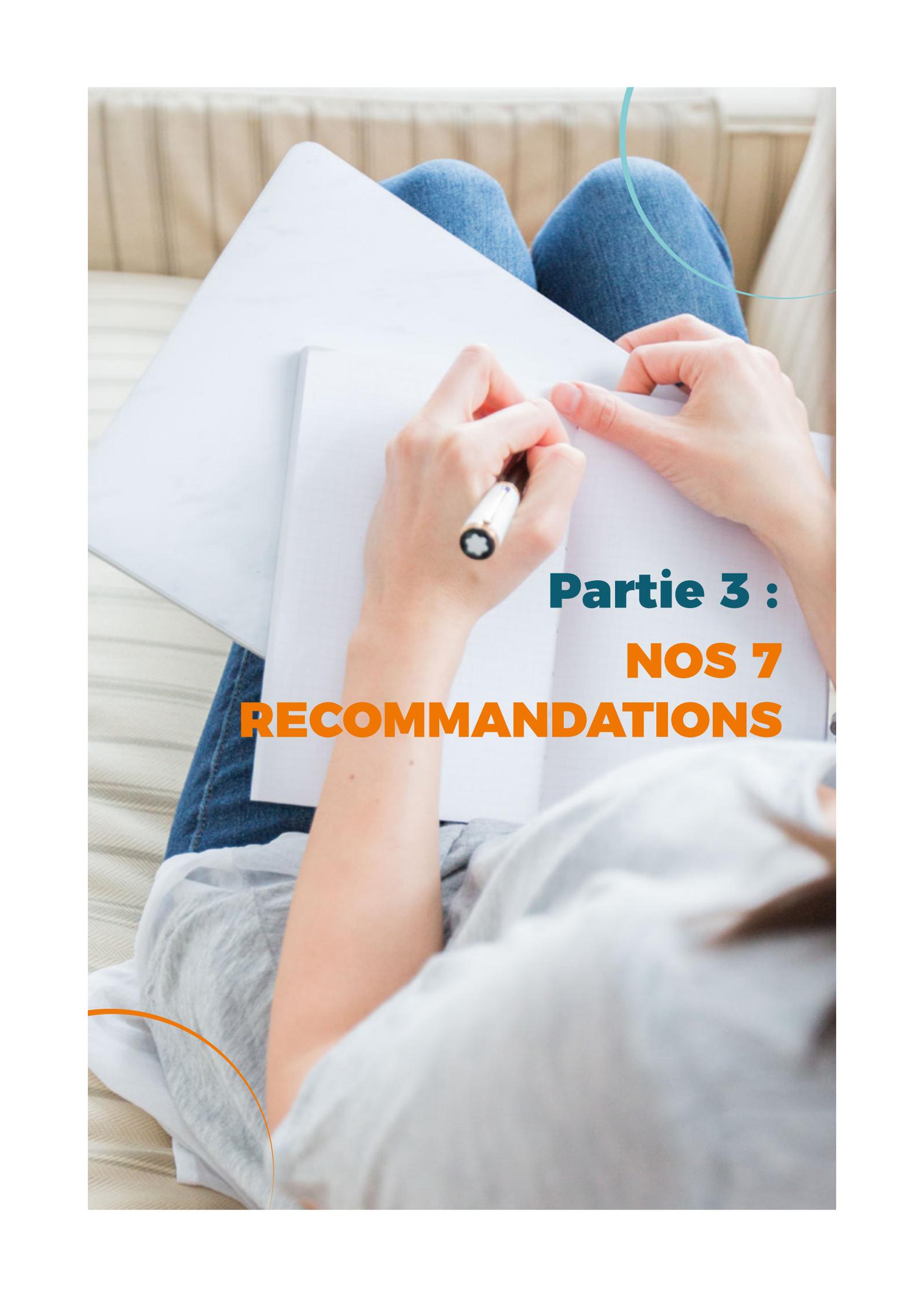
2.2.9. Comment les jeunes peuvent-ils appréhender le futur ?

L'évolution des métiers qui s'opère de façon très accélérée induit un parcours professionnel non figé pour les moins de 30 ans. A l'aune de la révolution technologique et des opportunités qu'elle offre au monde d'aujourd'hui, les jeunes gagneraient, selon nos interviewés, à avoir une posture qui favorise l'échange, l'ouverture et la curiosité. Aujourd'hui, il y a un processus d'orientation et de choix qui est facilité de façon considérable grâce au digital (capacité à se renseigner ou à réaliser de plus en plus de stages en entreprise).

Notre étude montre aussi de façon indéniable l'importance pour les jeunes de développer leur agilité et leur adaptabilité à d'autres cultures, notamment via l'apprentissage en entreprise et dans la mesure du possible un parcours à l'international, comme le souligne William Koeberlé, Président du Conseil du Commerce de France.

Un autre critère qui émerge auprès de tous les interviewés est le fait de travailler son réseau. Ainsi, **Antoine Laforgue**, DG Magic Makers nous indique : **“il ne faut pas se limiter à son cercle proche, mais interpeller des professionnels grâce au digital, analyser le parcours des personnes qui nous intéressent et échanger avec eux. On peut prendre son avenir en main en partie grâce au réseau.”**

Faire confiance à ses capacités, se recentrer sur soi pour identifier ce qu'on veut et ce qu'on aimerait faire est également un élément moteur pour choisir l'avenir dans lequel un jeune pourra s'épanouir. **“Il ne faut pas accepter des postes par défaut ou par peur de ne pas réussir. Ne vous enfermez dans un parcours qui ne vous correspond pas”** commente **Thierry Gautret** de la Moricière. **William Koeberlé** cite même Saint-Exupéry lorsqu'il conseille ceux qui arrivent sur le marché du travail : **« Fais de ta vie un rêve et du rêve une réalité »**



Partie 3 :
NOS 7
RECOMMANDATIONS

3.1 RÉALISER UNE VRAIE TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale, une impérieuse nécessité individuelle et collective

La transformation digitale est un terme que l'on cuisine à toutes les sauces. Combien d'articles, d'études ou de conventions d'entreprises sur ce thème ? Pourtant, il aura fallu une pandémie pour prendre conscience de son importance, de son impact et du retard que nous avons collectivement pris sur ce sujet. Alors de quoi parle-t-on et pourquoi est-ce essentiel ?

La transformation digitale désigne le processus qui permet aux entreprises d'intégrer toutes les technologies digitales disponibles au sein de leurs activités et dans leur stratégie¹¹. Cette transformation digitale doit également se décliner à titre individuel, et désigne ainsi la façon dont chacun d'entre nous doit s'emparer de la technologie pour augmenter ses capacités et se concentrer sur l'évolution inexorable de ses activités.

La transformation digitale ne date pas d'hier...

Cette révolution numérique a des impacts si importants que des spécialistes n'hésitent pas à la comparer à celle induite par la naissance de l'imprimerie, il y a plus de cinq siècles. Ce n'est pas un phénomène nouveau puisqu'il date des années 1980-1990 avec la généralisation de l'ordinateur personnel puis d'Internet. Il accélère ensuite dans les années 2000 avec l'apparition des smartphones et l'avènement du web 2.0¹².

...et pourtant, les entreprises françaises sont à la traîne

Une étude McKinsey¹³ révèle qu'en termes d'utilisation des technologies, les entreprises ne sont pas du tout au même niveau de maturité que les particuliers. Le PIB digital de la France se situe à 5,5%, soit une fois et demie à deux fois inférieur aux pays les plus avancés

(10,1% en Corée du Sud, 10% au Royaume-Uni, 9,2% en Chine, 8% aux États-Unis). La France n'exploite que 12% du potentiel digital de son économie. Pile dans la moyenne européenne, mais un tiers en-dessous du maximum observé.

Cette transformation digitale doit être avant tout humaine

L'essor de la technologie (nouveaux outils, robotique, big data...) a des conséquences économiques (émergence de nouveaux modèles, mise en place de nouvelles organisations, essor de l'automatisation...) ou encore sociétales (nouveaux usages, nouveaux modes de communication...).

Cette transformation digitale représente un profond changement qui suppose d'une part de s'adapter aux exigences actuelles et d'autre part d'anticiper les besoins futurs.

Pour autant, l'utilisation de ces technologies s'avère encore compliquée pour de nombreux collaborateurs au sein des entreprises. Ce sujet de montée en compétences digitales a également son corollaire : celui de la résistance au changement.

Alors comme pour toutes les transformations, l'humain doit être placé au centre : les directions d'entreprise doivent tout d'abord partager les objectifs de cette transformation souhaitée avec leurs collaborateurs et fédérer ces derniers autour d'une vision ambitieuse. Cette vision, résolument positive, ne doit pas occulter le fait que ces mutations induisent des changements importants dans la façon de travailler, de s'adresser à ses clients ou encore de produire. Et cela n'est pas une option. L'évangélisation et la formation sont donc essentielles pour préparer et accompagner cette transformation. Les RH et managers ont

¹¹Qu'est-ce que la transformation digitale ou numérique ? Le Journal du CM, Juin 2017

¹²Transformation digitale des entreprises : de quoi parle-t-on vraiment ? Neoptimal, Novembre 2018

¹³Étude McKinsey Global Institute, 10 enjeux cruciaux pour la France à l'Horizon 2022, avril 2017

à ce titre un rôle essentiel pour inciter leur personnel à suivre des formations adaptées à l'évolution des technologies.

Les bénéfices sont considérables

Lister tous les bénéfices de la transformation digitale ferait en soi l'objet d'une publication. Cette révolution digitale offre ainsi la capacité d'évoluer avec flexibilité (télétravail, nomadisme...), de manière collaborative (freelance, clients...) et d'augmenter son impact (big data, personnalisation...). En résumé, l'étude McKinsey démontre que "les entreprises qui adoptent une stratégie digitale sont 3 fois plus rentables et croissent 4 fois plus vite que celles qui n'ont pas encore entamé un processus de digitalisation."

L'apport du digital n'est plus à démontrer et la crise sanitaire dans laquelle nous vivons actuellement ne fait qu'appuyer la nécessité de cette transformation. Certains se sont transformés par nécessité et il est assez

impressionnant de voir des commerces de proximité s'adapter et se digitaliser en un temps record, mais également de voir Rungis, le plus grand marché de produits agroalimentaires frais au monde passer du B2B au B2C, là aussi en un temps record (2 semaines) grâce au lancement d'un site e-commerce à destination du consommateur final.

Cette crise vient-elle bousculer et accélérer des projets déjà identifiés ou fait-elle naître des nouveaux business modèles grâce au digital ?

Quoi qu'il en soit, l'exposition de la consommation du digital et du commerce en ligne nous fait prendre conscience de l'importance du facteur temps et de la nécessité absolue d'être là où nos cibles se trouvent. Avec un élément fondamental à garder à l'esprit, la présence sur le digital est indispensable oui, mais le challenge est de ne pas l'aborder sous l'angle outil, mais au travers d'une expérience utile et enrichissante.

3.2 DEVENIR UN DRH DU FUTUR

Bonne nouvelle ! La fonction RH du futur n'aura plus besoin de justifier sa place « au cœur de la stratégie de l'entreprise ». Le DRH du futur sera (enfin ?) « un vrai business partner » et les entreprises qui s'arquent sur une vision « administration du personnel » de la fonction sont des entreprises du passé. Le DRH du futur sera en première ligne pour conduire les changements, et non plus uniquement pour les accompagner. Hélène Cestari l'exprime parfaitement : **“La Direction RH est un partenaire business auprès du management : désormais la dimension humaine est systématiquement prise en compte dans chaque action mise en œuvre”**.

Stratège et leader des transformations

Les DRH que nous avons rencontrés sont unanimes sur leur futur rôle. Comme l'exprime Etienne Ageneau, Directeur du Développement du Capital Humain du Groupe OUICare : **“le futur sera d'abord ce que**

nous allons décider d'en faire, ce n'est plus l'expérience qui compte mais le potentiel des collaborateurs et leurs capacités à apprendre en permanence”. Le DRH du futur sera donc un visionnaire et devra passer d'une logique de gestion prévisionnelle qui décrit le passé pour savoir comment répondre au futur, à une démarche nécessitant d'avoir un coup d'avance sur les enjeux du marché. Aujourd'hui trop dans la réaction, cette nouvelle posture nécessitera d'être capable de faire des hypothèses, des choix, via une pratique proactive et prospective du Strategic Workforce Planning.

Le DRH du futur devra aussi éclairer et conseiller la Direction de l'entreprise par une vision systémique des risques encourus et de leurs impacts : risques psychosociaux, légaux, syndicaux, de réputation, système (liés à la protection des données), individuels, les pénuries de compétences...

« Data lover »

Pour les aider à faire ces choix, le DRH du futur n'aura toujours pas de DeLoreane. Mais il aura de la data, en temps réel et prospective, sur les salariés, les candidats, le marché du recrutement. Il pourra analyser les données de son organisation pour comprendre la performance des équipes sur certains projets, identifier les compétences disponibles à réallouer ou à faire grandir, inventer de nouveaux systèmes de rémunération. Il devra digitaliser ses pratiques et doter l'entreprise d'une culture et d'une organisation propice à une transformation digitale à tous les niveaux, accessible à tous.

Dénicheur et cultivateur de potentiel

Le DRH du futur devra recruter différemment et passer d'une démarche de recherche de compétences pour un métier d'aujourd'hui à une recherche de potentiel pour un métier évolutif demain. **Wafa Abda**, DRH de Néo-Soft Groupe le confirme :



DANS LE RECRUTEMENT, ON NE CHERCHE PLUS SEULEMENT DES COMPÉTENCES MAIS DU POTENTIEL. CELA IMPACTE AUSSI L'ÉVOLUTION EN INTERNE ET PERMET D'IDENTIFIER LA CAPACITÉ DE LA PERSONNE À ÉVOLUER.



Wafa Abda

DRH de Néo-Soft Groupe

Le DRH d'aujourd'hui s'était déjà adapté à une inversion de la tendance dans le recrutement où l'employeur devait redoubler d'efforts pour séduire et attirer les candidats.



LES BONS RECRUTEURS AUJOURD'HUI SONT DE GRANDS COMMUNICANTS. ILS SAVENT VENDRE DES PROJETS ET TRAVAILLENT LEUR PERSONAL BRANDING SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX.

Wafa Abda

DRH de Néo-Soft Groupe

La crise du COVID et une contraction financière mondiale provoquent aujourd'hui un net frein aux recrutements. Il ne faudra pas pour autant ranger tous ses outils de marque employeur mais davantage mettre l'accent sur l'évolution des compétences internes : le reskilling et l'upskilling. C'est-à-dire accompagner des changements de carrière des salariés sur de nouvelles fonctions ou une plus grande expertise. Le DRH est alors partenaire des talents pour les accompagner dans leur projet professionnel, leur donner de la visibilité et les rendre acteur de leur carrière. Il dynamise le capital humain de l'entreprise en le préparant par anticipation aux changements de métier à venir.

Agent des talents

Les salariés du futur vont chercher eux-mêmes à se développer, à se réaliser. Le taux de turn-over sera alors plutôt le signal que les salariés ont envie de découvrir un autre environnement, et non plus celui qu'ils sont en rupture avec l'entreprise. Il faudra composer avec la tendance accrue de salariés de tous âges (les Millenials vont bien finir par vieillir...) qui cherchent à faire rapidement autre chose, à être sur des responsabilités transverses. Ils seront demandeurs de formations, de développement avec potentiellement des responsabilités additionnelles. Le DRH du futur devra accepter et canaliser cette énergie vers les besoins de son organisation. Il devra disposer d'une large gamme d'actions, aussi

bien collectives qu'individuelles mobilisant des interlocuteurs internes et externes. Toutes les organisations devront être des organisations apprenantes.

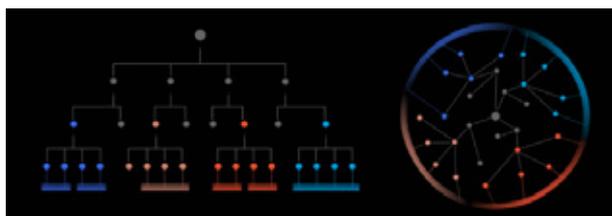
Coach agile

Les DRH du futur aideront leur organisation à être plus agile en intégrant de nouveaux design organisationnels flexibles, de nature à répondre aux variations d'activité. Le recours à des prestataires externes - qui seront parfois d'anciens salariés de l'entreprise devenus

auto-entrepreneurs comme nous le verrons plus tard - sera en plein essor. Nous verrons l'émergence de Chiefs Freelance Officer et de Total Workforce Demand, qui chercheront et s'appuieront sur des compétences, peu importe où elles se trouvent et peu importe la nature du contrat dont elles relèveront. Gageons que le droit du travail se réinvente lui aussi, pour créer de nouveaux modèles de flexibilité des contrats, du temps de travail, des congés, en garantissant les droits et devoirs de chacun.

3.3 REPENSER L'ORGANISATION ET LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

Le salariat ne sera plus le seul modèle



Entreprise traditionnelle:

hiérarchie et départements y sont structurants. Les systèmes d'information (briques de couleurs) sont hétéroclites et ne communiquent que difficilement entre eux

Entreprise digitale :

le mode projet prédomine et les outils digitaux en cloud (cercle de couleur) sont structurants

Les formes de travail évoluent, l'explosion des différentes formes de freelancing, et autres formats d'entreprise individuelle en sont des exemples. Ainsi, les derniers chiffres de janvier 2020 indiquent que le nombre d'auto-entrepreneurs inscrits s'établissait à 1 565 000 au milieu de l'année 2019, soit une hausse de 16,5 % par rapport à l'année précédente. Les individus qui cumulent plusieurs casquettes, appelés "slasheurs", se répandent largement.

De nombreuses formes d'intrapreneuriat apparaissent également, permettant à des salariés innovants de créer « leur propre entreprise » au sein de leur entreprise et ainsi les engager et les fidéliser sur le long terme. Par la même occasion, les entreprises peuvent

explorer et défricher de nouveaux projets, anticipant ainsi sur le futur de l'entreprise.

Demain, les entreprises et les RH devront composer avec l'ensemble de ces formes de travail et de contrats divers et les intégrer pleinement pour ne plus les traiter comme des **"passagers de seconde classe exclus des avantages de l'entreprise"** tel que le décrit aujourd'hui **Antoine Laforgue**, DG de Magic Maker.

Et pose la question du collectif de l'entreprise

Ces évolutions posent de nombreuses questions sur des aspects plus régaliens du métier, et notamment les enjeux administratifs et légaux de cette évolution. Mais plus important encore, les entreprises devront se préparer à adresser les enjeux du collectif que constituent cette nouvelle forme de groupe. Comment bâtir des valeurs communes pour cette nouvelle forme d'organisation ? Comment engendrer de l'engagement collectif sur le projet d'entreprise ? Comment adresser la gestion et le développement des compétences ? Comment dynamiser le parcours de carrière de chacun quand il y a plusieurs formats de collaborateurs (salarié, consultant, freelance...)?

Ces enjeux seront bousculés par une organisation désormais polymorphe que les entreprises doivent se préparer à intégrer dans leurs réflexions.

La place physique du travail plus que jamais revisitée

Anne Vonbank, responsable Expérience Collaborateur & Engagement au Crédit Agricole nous dit : **“On a besoin de remettre les gens chez eux, de se réappropriier nos quartiers, nos villages, de pousser les gens à travailler d’où ils veulent, quand ils veulent. Nos lieux de travail, quant à eux, doivent devenir des lieux de passage pour nos collaborateurs mobiles. Des lieux de passage agréables.”** C’est une tendance de fond qui montre le besoin d’autonomisation et de liberté des individus, et la nécessaire évolution de la place physique historique du “bureau” traditionnel.

L’essor du télétravail, la multiplication des espaces de coworking en sont un exemple. La crise récente du Covid-19 a opéré un passage “subi” au télétravail, avec des succès pour les entreprises qui s’y étaient préparées mais aussi de nombreuses difficultés pour les autres. En effet, un télétravail réussi pour toutes les parties prenantes ne consiste pas seulement à déplacer le lieu du travail. Cela implique d’avoir adapté les valeurs de l’organisation, d’avoir sécurisé les outils de travail et préparé les modes managériaux à distance, le suivi du bien-être des salariés, leur engagement, la culture d’entreprise,... Autant d’éléments que la crise actuelle a permis d’identifier pour mieux se préparer demain à un télétravail réussi.

Des robots, futurs salariés de l’entreprise

L’automatisation et la place accordée aux robots dans l’organisation impliquera également de reconsidérer les modes organisationnels classiques pour réinventer une place qui favorise la cohabitation homme – machine et permette à chacun de donner le meilleur de lui-même.

Ali Koné, Directeur Opérations Publicitaires du Groupe Marie-Claire considère que **“cela n’a pas cassé la relation humaine, au contraire,**

cela amène de nouvelles méthodes et solutions dans les organisations.”

Travailler en collaboration avec des robots, manager des équipes mixant hommes et machines, revisiter le champ d’intervention de chacun, autant d’enjeux qui seront dans quelques années une réalité à gérer.

Une nécessaire refonte des modes organisationnels

En parallèle, les modes organisationnels devront intégrer l’ensemble de ces évolutions. Il s’agira notamment de passer pour les organisations les plus traditionnelles de liens de subordination assez classiques à des relations plus équilibrées, autonomisantes et inclusives. Les organisations traditionnelles, verticales, hiérarchiques, aux gouvernances passées, aux modes décisionnels souvent top down et au pouvoir concentré sur un nombre restreint de personnes en haut de l’échelle devront évoluer vers de nouvelles formes. Place aux modes projets, au travail en réseau, aux groupes ponctuels constitués autour de compétences complémentaires et multidisciplinaires, bénéficiant de processus décisionnels plus inclusifs et bottom-up.



LES GENS ONT BESOIN D’AVOIR ACCÈS À L’INFORMATION À N’IMPORTE QUEL MOMENT ET PAR N’IMPORTE QUEL BIAIS, ON DOIT ÊTRE BEAUCOUP PLUS FLEXIBLE SUR LES HEURES DE TRAVAIL, LES RESPONSABILITÉS...



Sophie Laplane

HR Development Manager de MANTU

Il ne s'agit pas de passer d'un extrême à l'autre et de façon brutale, mais bien d'intégrer les atouts d'une nouvelle forme d'organisation et de gouvernance aux besoins de l'entreprise et de s'y préparer peu à peu. Ces changements s'anticipent et il n'y a pas de recette parfaite qui conviendrait à tous, mais il faut créer les conditions favorables dès maintenant.

Le manager au cœur de ces évolutions

Les managers seront en première ligne pour intégrer et composer avec l'ensemble de

ces évolutions qui viennent directement impacter leurs équipes et leurs méthodes de travail. Ils doivent dès aujourd'hui, avec le soutien des équipes RH, imaginer le référentiel managérial qui sera le leur demain, dans une entreprise revisitée permettant d'intégrer et de composer en harmonie et de façon efficace avec l'ensemble de ces évolutions.

3.4 FAIRE DES MÉTIERS LES CONTRIBUTEURS D'UNE RAISON D'ÊTRE AUTHENTIQUE

La loi PACTE de 2019 incite les entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie économique. Elle consacre un troisième niveau d'engagement en créant le statut d'entreprise à mission. Qu'elles soient des pionnières, des convaincues ou des opportunistes, les entreprises qui inscrivent leur raison d'être comme « Mission » dans leurs statuts déclencheront nécessairement des changements dans le contenu et le sens des métiers de leur organisation.

D'abord parce qu'un tel changement stratégique n'est possible qu'à partir d'un alignement de leurs parties prenantes, actionnaires, managers et collaborateurs. Ensuite parce que changement implique légalement que l'entreprise prenne des engagements. Et qui devra tenir ces engagements, sur le terrain ? Ceux qui font, au quotidien. Aussi, bien avant le bad buzz médiatique, un salarié se désengagera de son entreprise si sa raison d'être affichée n'est pas ancrée dans une réalité opérationnelle.

En complément d'une raison d'être portée par l'entreprise elle-même, les salariés

chercheront de plus en plus à ce que leur activité professionnelle « ait un sens ». Pas nécessairement leur propre métier et le fruit de leur propre travail, mais ce « sens » devra se retrouver dans l'action collective dans laquelle ils s'inscrivent, dans les actions solidaires de leur entreprise. Les entreprises les plus matures en matière d'expérience collaborateur proposent à leurs salariés de faire du mécénat de compétences. Permettre à ses salariés de travailler durant leur temps de travail sur des projets personnels et en ligne avec l'activité de l'entreprise a pris un nom, l'intrapreneuriat. Les exemples de spin-off créées à partir d'une idée d'un salarié ne sont plus exceptionnels.

Les salariés « en quête de sens » sont de plus en plus nombreux. Ce qui pouvait s'apparenter à une crise de la quarantaine il y a quelques années constitue aujourd'hui un vrai phénomène de société. Quête de sens, mais quel sens ? La crise du Covid-19 et l'occasion d'introspection que le confinement a permis à certains salariés aura nécessairement un impact sur leur souhait que leur travail « serve à quelque chose de plus grand »¹⁵. Certains ont déjà sauté le pas ; vous le connaissez ce cadre de la finance bientôt

¹⁵Dominique Méda – Pour l'Eco – 23 avril 2020 - <https://www.pourleco.com/ca-clashe/debat-des-economistes/dominique-meda-la-crise-du-covid-19-nous-oblige-reevaluer-lutilite>

quarantenaire qui quitte un poste à responsabilité à La Défense pour déménager en Province et devenir apiculteur. Il impressionne et on le féliciterait presque pour son courage et « le sens qu'il donne à son travail ».

Individuellement et collectivement, dans les écoles, les parcours d'orientation, les institutions publiques et les branches professionnelles, comment souhaitons-nous orienter cette attente grandissante d'avoir un métier qui ait du sens ?

3.5 METTRE L'EMPLOI, ET PAR CONSÉQUENT L'HUMAIN, AU CŒUR DES MÉTIERS DU FUTUR

Hélène Cestari résume le propos d'une majorité des interviewés ainsi : "le futur est enthousiasmant car l'humain revient réellement au cœur des problématiques". Il nous appartient collectivement de faire en sorte que la transformation digitale soit une opportunité de changement à grande échelle au service de la reprise de la croissance, et donc de l'emploi. C'est aussi à l'entreprise de devenir plus attractive pour recruter et fidéliser les talents les plus stratégiques. Le savoir-faire du manager consistera non plus à identifier des candidats pour les postes-clés de l'organisation, mais à proposer des postes stratégiques ou des nouveaux métiers pour des salariés-clés de l'organisation.

Une question demeure dans un monde qui entre en récession : comment réagiront les entreprises si la tendance entre les offres et les demandeurs d'emploi s'inverse durablement ? Pour répondre à cette question, il est intéressant d'étudier la nouvelle donne ambitieuse en matière de recrutement des entreprises de la Tech aux Etats-Unis depuis le début de la crise du Covid-19. Ainsi le Financial Time affirmait en Mars 2020 que les compagnies de la Tech avaient conservé en Californie 15 900 postes ouverts au recrutement malgré la crise, pour tirer avantage de la bascule vers une économie encore plus digitale. Amazon a par ailleurs ouvert 100 000 nouveaux postes

en recrutement au niveau mondial pour faire face à la demande croissante¹⁶.



TOUTES LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES CRÉENT DES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRES QUE LES GENS N'AVAIENT PAS IMAGINÉES AU DÉPART.



Clément Delpirou

Directeur général chez SFR Presse

Pour mémoire, ce n'est pas la première fois qu'une crise bouleverse la donne. Dans un article de 2018 cité par la Harvard Business Review en Janvier 2020, Brad Hershbein et Lisa B. Kahn¹⁷ ont croisé plus de 100 millions d'offres d'emploi mises en ligne entre 2007 et 2015 avec des données économiques, pour voir comment la crise financière avait affecté les compétences recherchées par les employeurs. Ils ont trouvé que les villes américaines les

¹⁶Forbes, 19 Mars 2020

¹⁷Respectivement : Upjohn Institute for Employment Research et université de Rochester

plus sévèrement touchées par la récession ont connu une demande plus forte de compétences de haut niveau, notamment liées à l'informatique. Leur étude a également montré que la demande pour les compétences technologiques revient à la normale une fois que le marché du travail s'améliore.



Florent Rispoli
VP Global HR chez Accor

PLUS QUE JAMAIS LES PROCESS, LES OUTILS ET TECHNOLOGIES SERONT AU SERVICE DE L'HUMAIN. LA NÉCESSITÉ EST DE RECONSIDÉRER L'HUMAIN, OU MIEUX CONSIDÉRER L'HUMAIN, AU REGARD DE L'INSTALLATION DE PLUS EN PLUS PRÉGNANTE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DES PLATEFORMES SOCIALES.

3.6 ADRESSER L'ENJEU DES SOFT SKILLS

L'emphase sur les soft skills n'est pas qu'un phénomène de mode !



<https://www.cademploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/entretien-embauche/detail/article/soft-skills-queles-sont-celles-que-les-entreprises-s-arrachent.html>

Tout d'abord, les soft skills, c'est quoi ?

Ce sont des compétences comportementales humaines, liées aux émotions, à la connaissance de soi-même. Elles s'opposent aux compétences dites « dures » ou techniques qui sont spécialisées, en lien direct avec l'exercice d'un métier, facilement identifiables et mesurables, sur lesquelles toute l'attention a été mise jusqu'à encore récemment.

Pourquoi les soft skills deviendraient désormais plus importantes ?

Isabelle Simoncini, Directrice adjointe de l'EEMI (École européenne des métiers de l'internet) insiste sur l'importance des Soft skills : **“On va avoir besoin de gens capable de réfléchir, qui ont un esprit critique, à même d'identifier les problèmes, de communiquer, d'échanger, d'organiser.”**

Ainsi, la dernière étude Cadremploi/Michael Page « Soft skills », de mai 2019, révèle que 62% des managers sont aujourd'hui prêts à recruter principalement sur les soft skills des candidats.

L'obsolescence programmée et l'évolution d'une partie des métiers souvent évoquée dans ce livre blanc générera de fait une obsolescence accélérée des compétences techniques. Les individus devront continuellement s'adapter à de nouveaux savoir-faire, et apprendre en même temps que leur métier change. Investir sur le développement des hard skills aura désormais un impact très limité dans le temps et ne permettra pas pour autant de préparer chacun aux nombreux changements à venir.

Par ailleurs, maîtriser les enjeux techniques de son métier est toujours indispensable, mais est aussi devenu très insuffisant. Le savoir-être est désormais tout aussi important pour réussir dans son métier et s'y épanouir. Il est acquis désormais que le plus chacun développera ses compétences humaines en complément de ses compétences techniques, le plus il sera à même de naviguer sur le marché du travail de demain.

Il est important de souligner que les soft skills maîtrisées aujourd'hui seront durables, et faiblement impactées par l'évolution anticipée des métiers et de l'environnement du travail. Ainsi, investir aujourd'hui dans les soft skills est un des moyens de mieux se préparer à l'exercice de nouveaux métiers. En complément, bien sûr, des compétences plus techniques requises qui seront toujours nécessaires à l'exercice de son métier.

La bonne nouvelle, c'est que la généralisation de l'automatisation d'une partie des métiers va libérer du temps et de l'espace qui permettra à chacun de plus se focaliser sur l'humain comme nous l'avons déjà évoqué et ainsi plus se consacrer à renforcer les compétences strictement comportementales.

DE QUELLES SOFTS SKILLS PARLE-T-ON ?

DANS SON DERNIER RAPPORT « FUTURE OF WORK » DE 2019, LE WORLD ECONOMIC FORUM ÉTABLIT LA LISTE SUIVANTE DES SOFT SKILLS QUI SERONT DEMAIN LES PLUS RECHERCHÉES PAR LES ENTREPRISES :

1. Pensée analytique et innovation
2. Apprentissage actif et stratégie d'apprentissage
3. Créativité, originalité et esprit d'initiative
4. Conception et programmation de la technologie
5. Pensée critique et analyse
6. Résolution de problèmes complexes
7. Leadership et capacité d'influence sociale
8. Intelligence émotionnelle
9. Raisonnement, résolution de problèmes et idéation
10. Analyse et évaluation des systèmes

Emmanuelle Joseph-Dailly, Directrice du Lab Recherches et Prospective au sein du cabinet Julhiet Sterwen, considère que demain **“les talents s’appuieront sur un alliage d’intelligence cognitive, émotionnelle et situationnelle. La cohabitation homme-machine impliquera un changement de l’intelligence collective, et l’importance de développer ce qui est purement humain et en particulier l’intelligence émotionnelle”**.

Il est également important de souligner l’apport de l’agilité et de la capacité à s’adapter au changement. Sortir de sa zone de confort va et doit devenir une habitude. Il faut enfin souligner l’importance de l’autonomie, une des compétences clés à développer à l’avenir. Dans ce livre blanc nous avons mis en lumière l’évolution des modes et organisations du travail qui inciteront les managers à travailler plus en confiance avec leurs équipes, et à renforcer la responsabilisation de chaque collaborateur. Booster sa capacité individuelle d’autonomie sera stratégique pour travailler efficacement, s’organiser correctement, prendre les initiatives nécessaires, et profiter pleinement du champ d’action disponible.

Alors comment s’y préparer ?

Le postulat de base est qu’en entreprise, les collaborateurs devront bénéficier d’un environnement et de conditions favorables dans lesquels ils auront la place et la possibilité de développer leurs compétences humaines. Les collaborateurs devront être mis en confiance et le développement d’une culture du feedback sera un socle clé sur lequel s’appuyer.

Les entreprises devront miser et investir sur ces savoir-être plus difficilement directement mesurables et être persuadées de l’impact positif du renforcement des compétences humaines sur le long terme.

Chacune d’entre elles devra mettre en œuvre sa propre démarche de définition et de sélection des compétences qui lui seront propres ; certes, un certain nombre d’entre elles constituent déjà une sorte de socle incontournable. Mais il sera important que les entreprises puissent définir et prioriser celles

le plus en rapport avec leurs enjeux business et leur culture. « One size doesn’t fit all » en la matière. Ainsi **Michel Barabel**, rédacteur au sein du Mag RH et Professeur affilié à Science Po Executive Education, insiste sur l’importance **“d’anticiper des portefeuilles de compétences qui rencontreront des missions ou des activités non résumées à un emploi propre à chaque entreprise.”**

Cette tendance de fond sur les compétences humaines constitue une opportunité de renforcer le développement de tous, et de sortir de la vision passée qui visait à miser en priorité sur les « hauts potentiels » qui ne constituent pas la majorité des individus. Désormais les talents de chacun pourront devenir des atouts clés pour la réussite de l’entreprise. Ce seront des atouts différents mais complémentaires les uns des autres.

En conclusion, cette citation de **Jérôme Hoarau**, co-auteur avec **Fabrice Mauléon et Julien Bouret** du « Réflexe Soft skills » (Dunod 2014), illustre parfaitement le sens de notre propos et l’importance d’investir désormais sur les soft skills .

**A L’INVERSE DES
COMPÉTENCES
TECHNIQUES, IL
N’EST PAS POSSIBLE
DE DÉLÉGUER
AUX ROBOTS LES
COMPÉTENCES
COMPORTEMENTALES.**

3.7 FORMER À GRANDE ÉCHELLE ET DÉVELOPPER L'APPRENTISSAGE PERMANENT

Notre étude confirme clairement que le digital bouscule toujours plus le monde professionnel et accélère sa transformation. Toutes les organisations et leurs différents métiers sont impactés. Chaque individu doit revoir sa manière de travailler, ses outils et moyens utilisés, et surtout acquérir de nouvelles compétences.

Écoliers, étudiants, jeunes actifs et expérimentés, nous sommes tous concernés !

Dans cette réalité, comment les salariés pourront s'adapter, se reconvertir et gérer leur évolution de carrière ? Comment les jeunes devront s'orienter et être plus proactifs dans leurs choix de métiers ? Et sur quels critères, et premiers éléments de réponse, prépareront-ils leur avenir professionnel ? Ce que l'on attend aujourd'hui des travailleurs, ne sera plus tout à fait pareil demain. Le savoir-être et le savoir-faire seront-ils plus importants que les diplômes dans la sélection d'un candidat à l'embauche ? Avec les transformations numériques dans nos organisations, nos métiers et nos modes de vie, tout un chacun devra mieux se préparer, anticiper tous ces changements perpétuels, et donc se former tout au long de sa vie !

Avoir une démarche de formation tout au long de sa vie active

La formation tout au long de la vie n'a jamais autant été dans l'air du temps. A la différence de la période passée, les mentalités vont à présent bien dans le sens « d'apprendre tout le temps, de partout et n'importe quand ».

Ce n'est donc qu'une question de « passer à l'acte », qui n'en sera que plus habituel pour les nouvelles générations, dont les métiers ne feront que muter toujours plus vite.

« Apprendre à apprendre » : les salariés devront être autonomes dans leur apprentissage et

développer une culture de l'apprentissage permanent. De nos jours, toutes les informations sur les orientations professionnelles à suivre et les nouveaux métiers proposés, leur sont très facilement accessibles. Cependant, dans tout cet amas d'indications, il leur faudra aussi garder toute clairvoyance avec les compétences recherchées par les entreprises.

Cela ne pourra être, le salarié d'un côté, qui devra se renseigner et se former, et l'entreprise de l'autre, qui diagnostiquera leurs besoins de monter en compétences, et qui ensuite, leur prescrira des formations. Cela devra encore plus se faire dans l'échange et la concertation sur des objectifs communs et des solutions partagées, pour l'épanouissement du collaborateur et le bon développement de l'entreprise.

La réforme de la formation va dans ce sens

Les nouvelles réglementations comme le Compte Personnel de Formation (CPF) et les financements du Pôle Emploi, favorisent également l'accès et les moyens donnés aux salariés et chômeurs pour se former aux nouvelles tendances et métiers qui recrutent.

Le gouvernement, les institutions et les entreprises incitent tout actif à effectuer ces démarches par lui-même. La démocratisation du CPF à l'échelle nationale est un signal fort : ce sont aux salariés d'être acteurs de leur évolution professionnelle, notamment en matière de compétences.

Et le rôle des entreprises alors ?

Les besoins de nouvelles compétences évoluent en permanence dans les entreprises, c'est donc à elles aussi d'accompagner leurs salariés. Actuellement, en droit du travail français, c'est à l'employeur qu'incombe la responsabilité d'assurer l'adéquation des compétences de ses salariés aux évolutions

de ses métiers. Il nous semble cependant que les concepts de GPEC, ou plus récemment de Strategic Workforce Planning, doivent être fondamentalement remis en question.

Notre conception de l'employabilité ne doit plus reposer seulement sur la capacité de l'entreprise à anticiper les compétences de demain. Il faudra compter de plus en plus sur la volonté des salariés de piloter eux-mêmes leur propre évolution. Ils ne confieront plus leur employabilité à leur entreprise uniquement, la finalité de leur vie professionnelle leur appartient aussi. Avec l'autonomie qu'ils ont pour le faire grâce à la diversification des moyens mis à leur disposition, et grâce à leur capacité à faire bouger les lignes de leur métier, l'entreprise n'est plus en position de tout contrôler. Elle doit donc faire confiance : « c'est celui qui fait qui sait ».

Malgré cela, il ne faut pas non plus oublier que les entreprises doivent continuer à jouer un rôle dynamique dans la mise en place de formations pour leurs salariés tout au long de leur carrière, en les accompagnant plus régulièrement et individuellement vers la montée en compétences indispensables dans leur métier. Une approche commune et concertée entre le salarié et l'employeur s'avère indispensable afin de faciliter les aides d'accès aux prestations de formations possibles et valider ensemble le dispositif d'accompagnement le plus approprié.

Plus de contenus et moyens pédagogiques

L'accessibilité aux contenus pédagogiques et pratiques se libéralise, souvent gratuitement d'ailleurs. Elle se structure mieux et des entreprises comme OpenClassrooms, Coursera, Udacity ou Udemy révolutionnent l'apprentissage permanent.

L'ouverture à la connaissance et au savoir en ligne se démultiplie. Les innovations pédagogiques sont grandissantes. Une bonne connexion Internet, un ordinateur, une tablette ou un simple smartphone et c'est parti en formation à distance, via un MOOC, une classe virtuelle en visioconférence, une session individuelle en E-learning ou par un tutoriel vidéo... Ces moyens sont nombreux,

souvent gratuits ou très abordables, et surtout parfaitement adaptés à vos préférences d'apprentissage.

Avec toutes ces méthodes combinables les unes aux autres et complémentaires à toute session en présentiel, on peut même parler d'hybridation des méthodes d'apprentissage. Il n'y a pas que la théorie qui soit enseignée, bien au contraire, les mises en situation et cas pratiques sont faisables et animés en live ou replay grâce aux partages d'expérience de nombreux experts.

Le savoir est accessible à tous, de partout, n'importe quand et avec fun, tout en cassant ainsi les codes de l'enseignement classique !

Conseils aux jeunes et à leurs parents

Comme le conseille Julien Lefèvre, DG de The Story Lab du groupe Dentsu Aegis Media, aux jeunes et à leurs parents :

- Le marché des médias est en pleine mutation ; avec les nouvelles technologies, les métiers ne cesseront d'évoluer ces prochaines années.
- Il faudra savoir identifier et saisir les opportunités qui s'offriront à vous durant votre longue carrière professionnelle.
- Pour réussir et s'épanouir, il faudra donc faire preuve d'agilité et de flexibilité.
- Votre formation actuelle n'est qu'un début. Elle viendra s'enrichir quotidiennement par le travail et l'apprentissage en entreprise.
- Enfin, soyez passionnés, ambitieux, ouverts et confiants en votre avenir !

**TRAVAILLER DOIT ÊTRE
UN PLAISIR, TOUT EN
DONNANT DU SENS À
CE QUE L'ON FAIT, ET
QUI PLUS EST, DANS
UNE ENTREPRISE DONT
ON PARTAGE LES
VALEURS !**

POUR PRÉPARER DEMAIN :

Nous n'avons pas de prétentions. Mais nous avons des convictions. A travers ce livre blanc nous souhaitons inspirer les femmes et les hommes, leaders, décideurs, enseignants, responsables politiques, parents, étudiants, salariés, freelances...

Nos recommandations s'appuient sur les très nombreux échanges directs et les questionnaires que nous avons analysés, pour mettre en lumière les aspirations et les idées de celles et ceux qui anticipent ou parfois vivent déjà dans ce "futur".

Anticiper, ce n'est pas réagir. C'est sans doute l'idée charnière de ce livre blanc. Anticiper nécessite de formuler des hypothèses et surtout de faire des choix. Anticiper, ce n'est pas seulement se préparer à ce qui pourrait arriver, mais choisir de construire ce qui va arriver.

Grâce à une bonne maîtrise de la data et à des solutions digitales démocratisées, les dirigeants et les DRH seront en première ligne pour rendre leur organisation flexible et capable de s'adapter aux changements. En première ligne mais certainement pas seuls.

Qu'allez-vous faire aujourd'hui pour préparer demain ?

Nous appelons donc chacun à faire dès aujourd'hui les choix courageux, éthiques et responsables. En suivant cette logique :

- Les salariés et travailleurs indépendants autonomes et responsabilisés dans leur apprentissage permanent créeront de nouveaux métiers ;
- Ils voudront s'impliquer dans des organisations agiles qui déploient une raison d'être authentique ;
- Cette combinaison créera de nouveaux emplois et de nouveaux leviers de croissance.

L'Observatoire des Métiers du Futur prépare sa deuxième saison, et envisage de publier en 2021 un second livre blanc. Celui-ci portera sur l'analyse de la data liée à l'évolution des emplois et des compétences. Notre équipe de data scientists et d'experts en IA s'appuiera sur une grande quantité de données multisectorielles dont les déclarations préalables à l'embauche, les différents référentiels de compétences, les offres d'emplois, les fiches de postes diffusées depuis plusieurs années. Croisés avec d'autres paramètres, ceci permettra d'émettre de bâtir des scénarios sur les tendances liées aux métiers dans les prochaines années. Et ainsi d'appuyer les enseignements de ce premier livre blanc.

L'utilisation des données nous permettra également de nous focaliser sur certains thèmes spécifiques qui nous semblent essentiels d'aborder lorsqu'on ambitionne de construire un futur enthousiasmant. Comment faire pour que les femmes construisent le monde d'après ? Quel impact l'allongement de la durée de la vie aura sur les emplois et les métiers ? Comment construire un monde professionnel toujours plus inclusif ?

Nous souhaitons nous ouvrir à d'autres points de vue et intégrer d'autres compétences. Faites-nous le plaisir de contribuer à nos travaux en les commentant et les challengeant sur les réseaux sociaux. Si vous souhaitez rejoindre l'Observatoire des Métiers du Futur, à titre personnel ou en représentant une organisation ou institution, vous pouvez nous écrire à :

contact@metiersfutur.com.

Merci de nous avoir lu. A bientôt. Prenez soin de vous.

L'équipe de l'Observatoire des Métiers du Futur.



CREDITS

L'observatoire des métiers du futur réunit une équipe de professionnels, tous bénévoles, qui ont décidé d'investiguer la transformation des métiers et des compétences, pour impacter positivement les acteurs économiques et le débat public sur le sujet.

Ses membres sont :

Isabelle Rouhan, Présidente

<https://www.linkedin.com/in/isabellerouhan/>

Vincent Lebunetel, Vice-Président

<https://www.linkedin.com/in/lebunetel/>

Soumaya Combe, Secrétaire Générale, Membre du Comité Scientifique

<https://www.linkedin.com/in/louaticombesoumaya/>

Jean-Charles Moriceau, Trésorier

<https://www.linkedin.com/in/jean-charles-moriceau-7a766015/>

Sébastien Giraud, Administrateur, Membre du Comité Éditorial

<https://www.linkedin.com/in/sebastien-giraud-b620b76/>

Catalin Ciobanu, Administrateur, Membre du Comité Scientifique

<https://www.linkedin.com/in/ciobanucatalin/>

Morgane Pannegeon, Membre du Comité Editorial

<https://www.linkedin.com/in/morgane-pannegeon-476ba642/>

Stéphanie Fraise, Membre du Comité Editorial

<https://www.linkedin.com/in/sfraise/>

Franck Terrier, Membre de l'Association

<https://www.linkedin.com/in/franck-terrier-b3564521/>

Lambert Rosique, Membre du Comité Scientifique

<https://www.linkedin.com/in/lrosique/>

David Lacombed, Membre de l'Association

<https://www.linkedin.com/in/davidlacombed/>

Alison Hadjez, Membre de l'Association

<https://www.linkedin.com/in/alison-hadjez-71288861/>



REMERCIEMENTS

Nous exprimons nos chaleureux remerciements aux personnes qui ont contribué à ces recherches. Notre gratitude va en particulier aux répondants à l'enquête menée en ligne, et aux personnes qui ont partagé leur vision et donné de leur temps précieux, lors des interviews menées dans le cadre de l'analyse qualitative.

Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui ont soutenu ce projet. En particulier, les contributeurs à la cagnotte **KissKissBankBank**, qui ont permis de financer cette première année d'action, et de faire d'une idée (née sur un quai de métro un matin très tôt, et démarrée concrètement sur le quai du port de Ouessant quelques heures après) une réalité. Cette cagnotte a fait connaître le projet et a permis de fédérer des énergies incroyables.

Cyril Goury a réalisé notre site internet. **Barbara Rosique** a créé notre logo et notre identité visuelle. **Ashley Ittoo** et les équipes de **Diizz** ont été formidables pour mettre en forme ce livre blanc. Les équipes d'**OpenClassrooms** ont accueilli nos réunions et nous ont permis d'échanger dans un cadre propice. Les équipes de **Boost.rs** ont soutenu nos actions de communication et de marketing, et **Meiji Communication** pilote nos relations presse.

La **Villa Numéris** contribue au rayonnement de nos travaux et à l'impact sur le débat public.
<https://www.lavillanumeris.com/>

LISTE DES INTERVIEWÉS

Ali Koné
Anne Vonbank
Anne-Sophie Grouchka
Antoine Laforgue
Aurore Travers
Aymeric Vincent
Bénédicte Tilloy
Celine Heller
Christophe Tricot
Clément Delpirou
Cyril Ebersweiler
Delphine Asseraf
Emmanuelle Joseph-Dailly
Eric Chevallier
Etienne Ageneau

Florent Rispoli
François-Xavier Jacquot
Général Frédéric Hingray
Guillaume Tetiot
Hélène Cestari
Henry Mottet
Isabelle Roue Petit-Pas
Isabelle Simoncini
Joël Duru
Julien Lefèvre
Laurent Bibard
Mehdi El Hafed
Michel Barabel
Nicolas Bruneteaux
Pascal Chevalier

Philippe Burger
Pierre-Philippe Cormeraie
alias PPC
Sophie Laplane
Stéphane Schoumaker
Stéphanie Fraise
Thibault Ronsin
Thierry Gautret de La
Moricière
Valérie Louradour
Vincent Gagneur
Virginie Zaghini
Wafa Abda
William Koeberlé



Bâtir le futur des métiers

7 propositions pour booster l'employabilité

1. Réaliser une vraie transformation digitale.
2. Devenir un DRH du futur.
3. Repenser l'organisation et les nouvelles formes de travail.
4. Faire des métiers les contributeurs d'une raison d'être authentique.
5. Mettre l'emploi, et par conséquent l'humain, au cœur de métiers du futur.
6. Adresser l'enjeu des soft skills.
7. Former à grande échelle et développer l'apprentissage permanent.