



ManpowerGroup®

# Révolution des compétences 2.0

**Inutile que les robots postulent : les solutions humaines existent**



**La révolution des compétences bat son plein. Les nouvelles technologies transforment les organisations, les compétences requises évoluent rapidement et les entreprises ne parviennent pas à trouver les talents dont elles ont besoin.**

Les individus dotés des compétences recherchées, capables d'apprendre en permanence et de s'adapter, peuvent tirer leur épingle du jeu. À l'inverse, ceux dont les compétences sont trop communes voient leur salaire stagner et l'insécurité se profiler. La tentation du protectionnisme et du populisme n'est alors jamais très loin.

Parallèlement, la transformation digitale et l'automatisation progressent à des rythmes distincts. Elles impactent les régions, les secteurs d'activité et les organisations à des moments différents, et de manière variée. Par le passé, la transformation prenait des décennies, voire des siècles. Aujourd'hui, elle se produit à un rythme sans précédent, sans qu'on puisse être certain du résultat. Une chose est sûre : **l'ingéniosité et l'expertise des Hommes serviront de socle à l'optimisation technologique de nos vies et de nos entreprises.** Tous les scénarios d'avenir présentent ainsi une constante : accompagner les collaborateurs à développer leurs compétences dans un monde très évolutif garantira leur employabilité. Une transition qui doit se faire rapidement, et à grande échelle.

**Les compétences et l'accès à l'emploi sont la solution à la révolution des compétences.** Nous devons identifier les contiguïtés de compétences qui assurent des voies de carrière claires, du cursus éducatif à l'emploi, et d'un poste spécifique à un autre poste. Des programmes de reskilling accélérés sont nécessaires, avec des formations plus rapides, plus courtes et pragmatiques. Nous devons accompagner un plus grand nombre de collaborateurs de secteurs en déclin vers les secteurs en croissance : les ouvriers textiles peuvent se muer en techniciens de matériaux composites, les mineurs en codeurs<sup>1</sup>.

**Il faut aussi aider les individus à penser différemment.** Dans ce monde digital, la réussite ne dépendra pas nécessairement d'un diplôme universitaire mais reposera fortement sur l'appétence pour le développement continu des compétences. Nous devons cultiver la curiosité et la capacité d'apprentissage afin que les collaborateurs aient la volonté et la capacité de développer en permanence leurs compétences et ainsi rester employables.

**Avec le bon mix de compétences, les individus tirent profit de la technologie plutôt qu'ils ne la concurrencent.** En tant que dirigeants, les accompagner dans le développement de leurs compétences et les armer pour l'avenir forment le grand défi de notre époque. Identifier les compétences recherchées et garantir l'accès à l'emploi constituent ainsi la réponse à la révolution des compétences.

**Jonas Prising,**  
Président-directeur général de ManpowerGroup



## NOUS AVONS DEMANDÉ À 20,000 EMPLOYEURS DE 42 PAYS LEUR AVIS SUR :

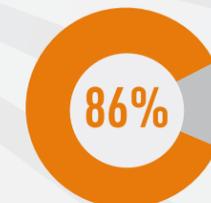
- l'impact probable de l'automatisation sur leurs effectifs dans les deux prochaines années,
- les fonctions les plus touchées au sein de leur organisation,
- les compétences humaines dont ils ont le plus besoin et qu'ils ont du mal à trouver.

## LES FORCES DES HOMMES DANS LA RÉVOLUTION DES COMPÉTENCES : COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES + TECHNIQUES + DIGITALES = LE MIX GAGNANT

Sur le long terme, le marché du travail devrait considérablement évoluer : les nouvelles technologies pourraient absorber nos métiers, les robots remplaceraient les Hommes. Il nous est même prédit un monde sans travail<sup>2</sup>.

À court terme, émergent en revanche de nouveaux métiers et de nouvelles compétences. Pour cette deuxième édition de l'étude, 86% des employeurs en France et dans le monde, prévoient de maintenir ou d'augmenter leurs effectifs sur les 2 à 3 prochaines années, en raison de l'automatisation. Et comme les besoins en matière de compétences évoluent vite, ils n'ont pas connaissance de celles dont ils auront besoin dans 18 mois.

Cette étude leur offre un aperçu de l'impact de l'automatisation sur les individus à l'ère digitale – pas d'ici 5 ou 10 ans, mais dès aujourd'hui et à court terme. Il illustre quelles fonctions devraient croître ou s'externaliser. Et offre une perspective sur la valeur des compétences comportementales (soft skills) – qui sont les plus recherchées par les employeurs et s'avèrent les plus difficiles à dénicher.



**des employeurs prévoient de maintenir ou d'augmenter leurs effectifs face à l'automatisation.**

Données France



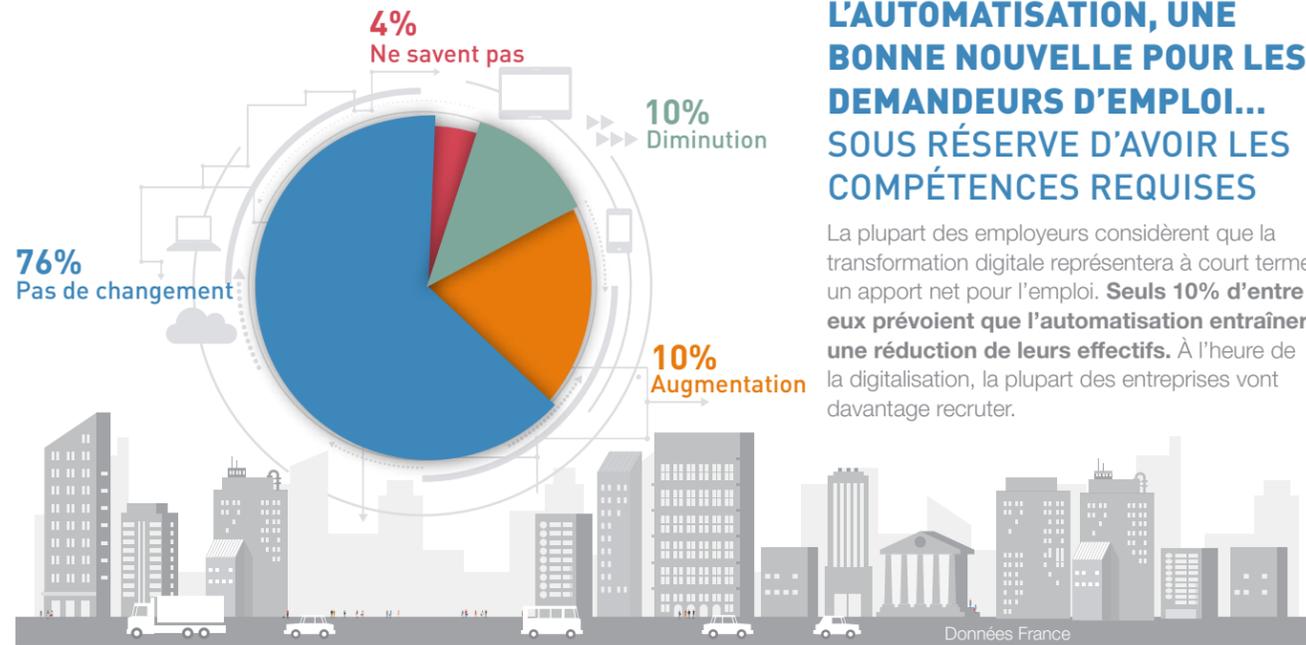
## LES FORCES DES HOMMES

incluent les compétences comportementales traditionnelles comme la communication, la collaboration et la créativité, mais aussi des caractéristiques spécifiquement humaines comme l'empathie, le relationnel, les aptitudes cognitives, la curiosité et le désir d'apprendre.

**Les forces des Hommes sont des compétences qui améliorent l'usage des nouvelles technologies et réduisent la menace de remplacement par l'automatisation.**



# L'IMPACT GLOBAL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE



## LES ROBOTS EXÉCUTENT DES TÂCHES, MAIS NE FONT PAS NOS MÉTIERS : LA RÉORGANISATION DES COMPÉTENCES

La plupart des employeurs prévoient que la transformation digitale augmentera leurs effectifs ; l'impact réel varie toutefois selon les fonctions.

**L'IT arrive en tête – étant donné l'investissement des entreprises dans les compétences digitales – tandis que les fonctions front-office les talonnent de près.** À l'inverse, les fonctions administratives sont celles qui prévoient les plus fortes réductions d'effectifs en raison de l'automatisation.

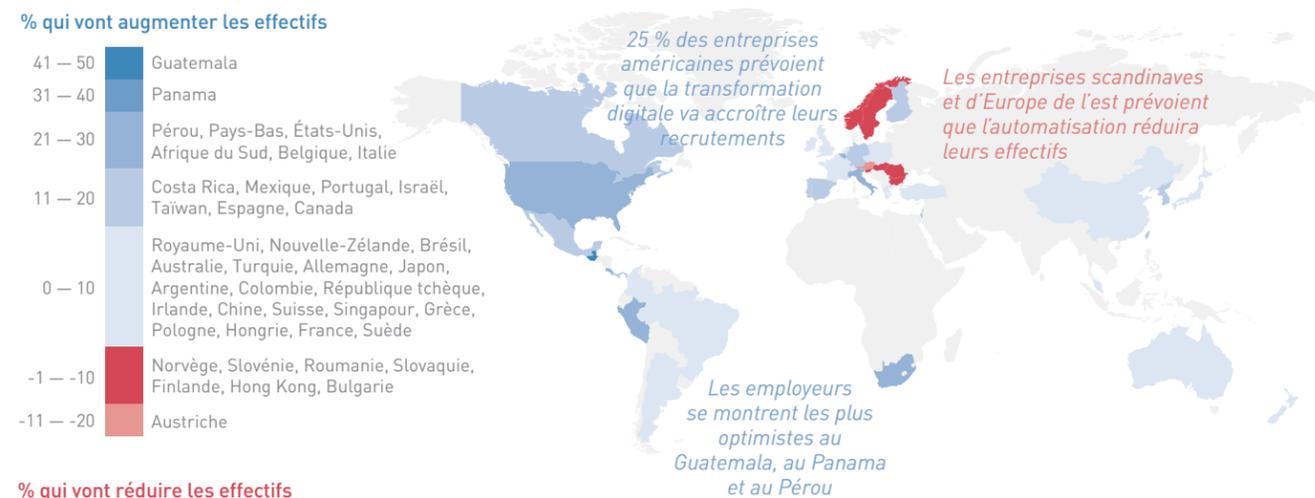
L'essor du consumérisme et la valeur accordée par les entreprises au service client se font de plus en plus sentir dans le monde digital. **Les postes plus routiniers, les tâches répétitives ou qui apportent le moins de valeur au client sont au contraire les plus menacés par l'automatisation.**



## TRANSFORMATION DIGITALE : UN PHÉNOMÈNE GLOBAL

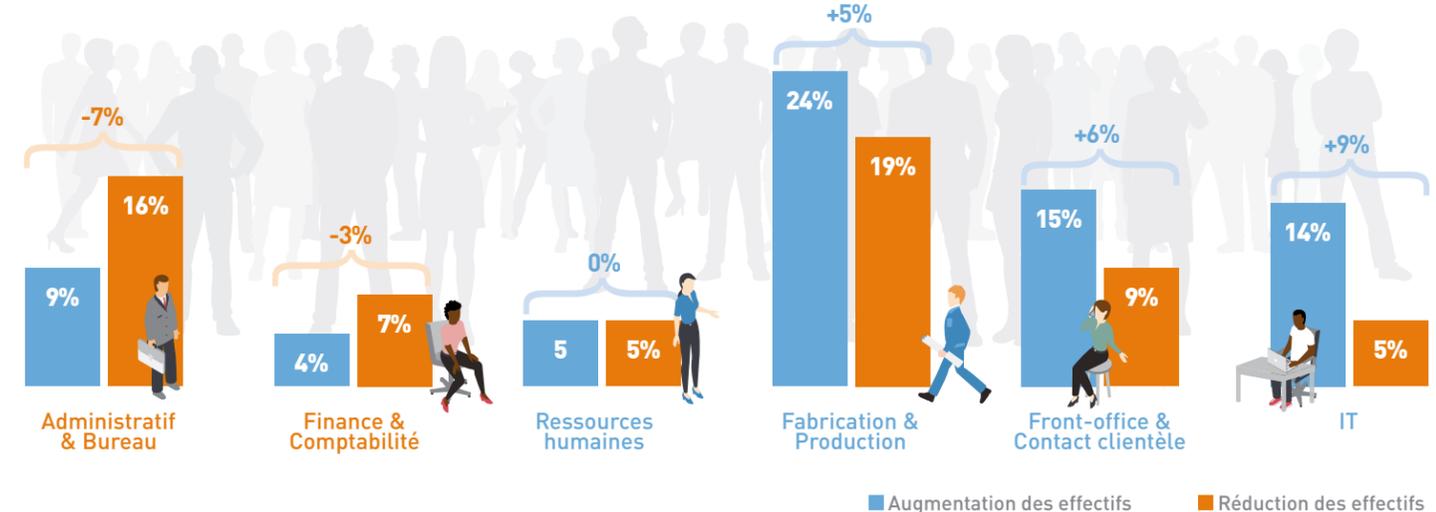
Aucun pays n'est à l'abri de la transformation digitale. À l'heure où les industries migrent vers des process automatisés plus sophistiqués, les employeurs ont besoin de talents complémentaires – notamment IT – pour piloter la transformation. **Sur les 42 pays sondés, 34 recensent un plus grand nombre d'entreprises qui prévoient que l'automatisation va augmenter leurs effectifs plutôt que les réduire.**

### Impact des nouvelles technologies sur les effectifs dans les 2 années à venir



Les employeurs d'Amérique latine continuent de se montrer les plus optimistes à l'égard de l'impact de l'automatisation sur le recrutement. En Europe, les employeurs allemands et belges prévoient une augmentation nette des effectifs – un tableau plus optimiste que l'année dernière<sup>3</sup>. **Aux États-Unis, 25 % des entreprises prévoient que l'automatisation va favoriser le recrutement, contre 3 % seulement des entreprises chinoises<sup>4</sup>.**

### Les fonctions susceptibles d'observer la plus forte augmentation ou réduction de leurs effectifs dans les 2 années à venir



**Les fonctions IT prévoient la plus forte hausse de leurs effectifs. Les fonctions administratives et de bureau s'attendent à la plus forte baisse.**



## FABRICATION & PRODUCTION : LE GRAND BOULEVERSEMENT



Les employeurs s'attendent à de profonds bouleversements alors que de nouvelles compétences émergent et d'autres deviennent obsolètes.

Les fonctions de Fabrication & Production sont les fers de lance de la transformation digitale pour la seconde année. Dans ces secteurs, les employeurs prévoient le renouvellement le plus marqué : augmentation (18%) ou réduction (23%). L'avènement de l'industrie 4.0 alimente ainsi la renaissance de la fabrication de pointe. Le secteur repense ses effectifs et expérimente afin d'identifier les compétences digitales adaptées. D'autres secteurs devraient suivre.



## RH & FINANCE : FAIRE PLUS AVEC MOINS

La plupart des entreprises prévoient que leurs effectifs restent stables, avec un recrutement net s'élevant respectivement à 0 et -3%. **Alors que les organisations mettent en œuvre de nouvelles technologies et adaptent leurs effectifs et leurs compétences pour en tirer pleinement profit, ces fonctions vont devoir piloter une transformation efficace** pendant que l'effectif global augmente.

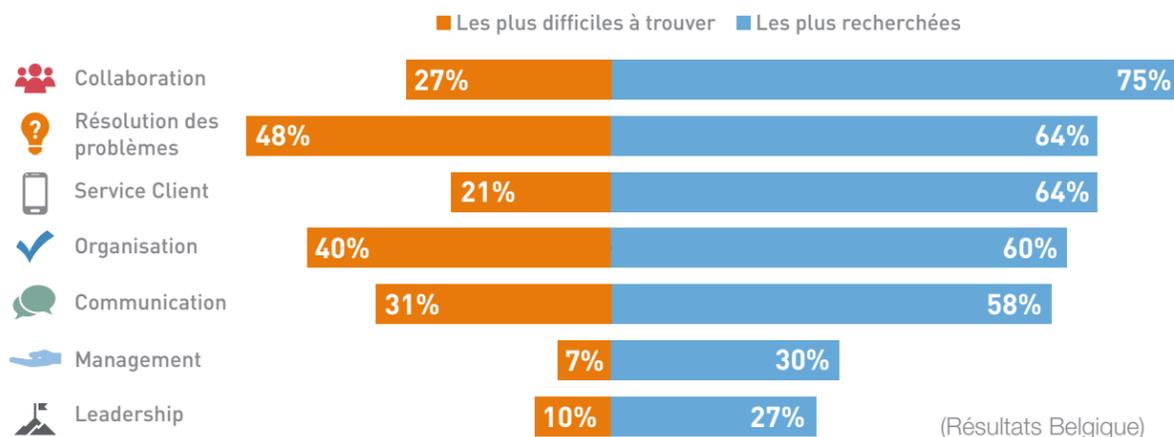
Dans le secteur des services financiers, ou plus précisément l'immobilier et l'assurance, la demande pour des recrutements IT devrait être 5 fois plus élevée que celle pour les effectifs de comptabilité.



**des entreprises qui réduisent le plus leur équipe RH prévoient toutefois d'augmenter leur effectif global.**

## LES COMPÉTENCES HUMAINES FONT LA DIFFÉRENCE AU COEUR DE L'ÈRE DIGITALE

### Les soft skills les plus recherchées sont difficiles à trouver



## LES PROFILS INCONTOURNABLES : LES COMMUNICANTS DIGITAUX SONT TRÈS DEMANDÉS

Face à la révolution des compétences, pour les organisations comme pour les individus, le meilleur mix "high-tech / high-touch" est à la jonction entre l'expertise des Hommes et le savoir-faire technique et digital. **Pour plus de la moitié des entreprises, les compétences en matière de communication écrite et verbale sont les compétences les plus recherchées, suivies par la capacité à collaborer et à résoudre les problèmes.**

Dénicher les talents dotés du mix adapté représente un réel défi : les employeurs considèrent que la résolution des problèmes, la communication, l'organisation et la collaboration sont les compétences les plus difficiles à trouver chez les candidats.



### Compétences comportementales les plus recherchées par fonction



### Compétences comportementales les plus difficiles à trouver par fonction



Les compétences en communication revêtent une importance particulière dans les fonctions IT, où les collaborateurs travaillent de plus en plus au sein d'équipes chargées de piloter la transformation digitale. **La fonction IT n'est plus un département à part, fonctionnant en silo : il s'agit désormais d'un maillon transverse et essentiel de la transformation des entreprises.** Par conséquent, les organisations chérissent les collaborateurs de première ligne, qui sont en mesure de communiquer, de résoudre des problèmes et de comprendre les nouvelles technologies et les nouveaux systèmes. Ils sont les garants d'un meilleur service client et d'une valeur ajoutée là où les clients l'attendent le plus.



**des entreprises qui prévoient d'augmenter les effectifs IT déclarent que la communication est la compétence la plus appréciée.**

## IDENTIFIER LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES : UNE GARANTIE D'ACCÈS À L'EMPLOI



### LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DE COLLABORATEURS DES SECTEURS EN DÉCLIN VERS LES SECTEURS À FORTE CROISSANCE EN ITALIE

Les compétences traditionnelles deviennent obsolètes aussi rapidement que les nouvelles se développent. L'automatisation change les modes de travail et nous devons identifier des solutions spécifiques pour les collaborateurs des industries en déclin.

**Piloté par les employeurs, ce partenariat public-privé offre une solution attractive de mise à niveau des compétences tout en transformant la demande de recrutement et redynamisant les communautés.**

Dans la région italienne d'Émilie-Romagne, les constructeurs automobiles les plus sophistiqués du monde - Ferrari, Maserati, Lamborghini et Dallara - avaient du mal à trouver des collaborateurs suffisamment compétents pour fabriquer les composants plus solides et plus légers nécessaires à leurs véhicules haute performance.

**En s'associant aux écoles locales, aux universités et aux pouvoirs publics, l'équipe Experis de ManpowerGroup a ouvert le Labs and Academy Training Center.** En tirant profit d'un cursus ciblé unique, l'Experis Lab a formé des centaines d'employés et mis à niveau les compétences des ouvriers textiles sous-employés de la région. Ils travaillent désormais sur des matériaux high-tech comme la fibre de carbone, et sont ainsi opérationnels dans un secteur automobile haute performance et prestigieux. Une formule qui peut très bien être dupliquée ailleurs<sup>5</sup>.



*Dans la révolution des compétences, **tous les collaborateurs doivent se doter de compétences digitales et de la capacité à résoudre des problèmes et collaborer.** Et pour cause : de plus en plus d'organisations et de fonctions avancent vers des niveaux plus élevés de transformation digitale.*



### UN SALAIRE MULTIPLIÉ PAR 2 GRÂCE À LA MONTÉE EN COMPÉTENCES ACCÉLÉRÉE DES VÉTÉRANS AMÉRICAINS

Aux États-Unis, les employeurs du secteur manufacturier observent un écart entre les compétences dont ils ont besoin et celles dont disposent les collaborateurs.

**D'ici à 2020, on recensera jusqu'à 2 millions de postes vacants.** Pour combler cet écart, ManpowerGroup a cartographié, avec le Digital Manufacturing Design Innovation Institute de Chicago, 165 postes de fabrication de pointe, pour aider à la définition des postes et des compétences d'aujourd'hui et de demain<sup>6</sup>.

ManpowerGroup a compris que les vétérans de l'armée dotés d'une expérience en ingénierie constituaient une population aux compétences contiguës pertinentes. En outre, celles-ci pouvaient facilement être adaptées, développées et appliquées à ces nouveaux rôles. **La capacité d'apprentissage était forte, avec des vétérans qui conjugaient une volonté et une capacité réelle de se mettre à niveau vers ces rôles très recherchés de technicien en instrumentation, automatisation et contrôle.**

En partenariat avec Rockwell Automation et l'Academy of Advanced Manufacturing, nous avons lancé un programme de formation accélérée de 12 semaines, qui allie un apprentissage en classe et des expériences sur le terrain ainsi qu'un coaching de carrière fortement orienté vers les compétences comportementales.

Les premiers participants ont été diplômés en novembre 2017. Tous ont bénéficié d'offres d'emploi de la part des meilleurs employeurs et beaucoup d'entre eux ont même doublé voire triplé leurs salaires. Nous avons ainsi libéré un potentiel, développé des talents précieux et changé des vies en identifiant un éventail de compétences en demande croissante sur le marché, en puisant dans un segment de travailleurs sous-exploité, doté des compétences contiguës et en sélectionnant des personnes à la capacité d'apprentissage avérée.



# L'EXPERTISE DES HOMMES FACE À LA RÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

Quelles étapes doivent suivre les employeurs pour dynamiser leur stratégie en matière de ressources humaines afin de se préparer à la transformation digitale, à l'évolution des modèles économiques, et à la mutation des besoins en compétences ?



## 1 RECRUTER POUR APPRENDRE

Les employeurs ne peuvent plus se fier à un marché immédiat pour les talents. Nous avons besoin de collaborateurs dotés d'une capacité d'apprentissage – qui mêle volonté et capacité à développer des compétences recherchées pour rester employables sur le long terme. Aujourd'hui, l'employabilité porte moins sur ce que vous savez déjà que sur votre capacité à apprendre.

**Encouragez une culture de l'apprentissage afin de retenir et d'attirer les meilleurs talents :**  
[www.learnabilityquotient.com](http://www.learnabilityquotient.com)



## 2 IDENTIFIER LES COMPÉTENCES CONTIGÜES

Accompagner les individus pour qu'ils réussissent. Cartographier les besoins en compétences, puis évaluer et identifier les candidats dotés d'un éventail de compétences contigües - qui sont étroitement liées et peuvent être adaptées aux nouveaux métiers. **Former les talents et accompagner les individus pour qu'ils puissent aller des compétences traditionnelles vers les compétences digitales.** Découvrez comment ManpowerGroup et le Digital Manufacturing Design Innovation Institute ont défini et cartographié 165 postes de construction de pointe : [www.right.com/digitalmanufacturing](http://www.right.com/digitalmanufacturing)

DigiQuotient



## 3 DÉVELOPPER LES LEADERS DIGITAUX

Si 80 % des capacités de leadership restent identiques – adaptabilité, volontarisme, endurance et intelligence -, l'ère digitale appelle un nouveau style de leadership. Ce qui vous a permis de réussir jusqu'à maintenant ne sera plus suffisant. Les dirigeants doivent dorénavant être en mesure d'oser diriger et se préparer à échouer. Ils doivent cultiver l'apprentissage, accélérer la performance et favoriser l'esprit d'entreprendre. Enfin, ils doivent bien entendu libérer le potentiel chez autrui.

Êtes-vous prêt à diriger dans l'ère digitale ? Déterminez votre quotient digital : [digiquotient.io](http://digiquotient.io)



**Accompagner les collaborateurs à développer leurs compétences pour s'adapter à un monde qui change à toute allure, c'est le plus grand défi de notre époque.**

**Identifier les compétences recherchées et garantir l'accès à l'emploi seront la solution face à la révolution des compétences.**

## À PROPOS DE L'ÉTUDE

ManpowerGroup a demandé à Infocorp une étude quantitative en octobre 2017 auprès de 19 718 employeurs au sein de 6 secteurs dans 42 pays. Ces recherches ont été menées en Afrique du Sud, en Allemagne, en Argentine, en Australie, en Autriche, en Belgique, au Brésil, en Bulgarie, au Canada, en Chine, en Colombie, au Costa Rica, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, en Grèce, au Guatemala, à Hong Kong, en Hongrie, en Irlande, en Israël, en Italie, au Japon, au Mexique, en Norvège, en Nouvelle-Zélande, au Panama, aux Pays-Bas, au Pérou, en Pologne, au Portugal, en République tchèque, en Roumanie, au Royaume-Uni, à Singapour, en Slovaquie, en Slovénie, en Suède, en Suisse, à Taiwan, en Turquie. L'analyse des données a été effectuée par Reputation Leaders.

<sup>1</sup> Erica Peterson, « From Coal To Code: A New Path For Laid-Off Miners In Kentucky », National Public Radio, 6 mai 2016.

<sup>2</sup> Martin Ford, « Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future », Basic Books, New York, 2015.

<sup>3</sup> La révolution des compétences : transformation digitale et importance des talents, ManpowerGroup, (2017). Confirme que 83% des employeurs prévoient d'augmenter ou de préserver leur effectif avec l'automatisation, contre 12 % qui prévoient une réduction.

<sup>4</sup> Le diagramme illustre les changements attendus en raison de l'automatisation (augmentation - réduction).

<sup>5</sup> En savoir plus : <https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/skilling-up/dallara-motorsports>

<sup>6</sup> En savoir plus : <http://www.right.com/digitalmanufacturing>

<sup>7</sup> En savoir plus : <https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/skilling-up/rockwell-automation>



ManpowerGroup®

Groupe mondial de services en Ressources Humaines et créateur de solutions innovantes pour l'emploi, ManpowerGroup propose chaque jour à plus de 600 000 hommes et femmes des emplois valorisants dans de multiples secteurs d'activité et domaines de compétences. A travers ses marques - Manpower, Right Management, ManpowerGroup Solutions, Experis, Proservia et FuturSkill, ManpowerGroup aide plus de 400 000 clients de 80 pays et territoires à répondre à leurs besoins en compétences grâce à des solutions conçues pour recruter, accompagner et développer les talents dont ils ont besoin. En 2016, ManpowerGroup figure pour la sixième année consécutive parmi les sociétés les plus éthiques au monde ("World's Most Ethical Companies").

ManpowerGroup en France, présidé par Alain Roumillac depuis novembre 2012, emploie 8 200 collaborateurs permanents pour un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros en 2017.

Retrouvez toute l'actualité de ManpowerGroup France : [www.manpowergroup.fr](http://www.manpowergroup.fr)



@ManpowerGroupFR



@ManpowerGroupFrance



[linkedin.com/company/manpowergroup-france](https://www.linkedin.com/company/manpowergroup-france)

© 2018 ManpowerGroup. Tous les droits sont réservés.