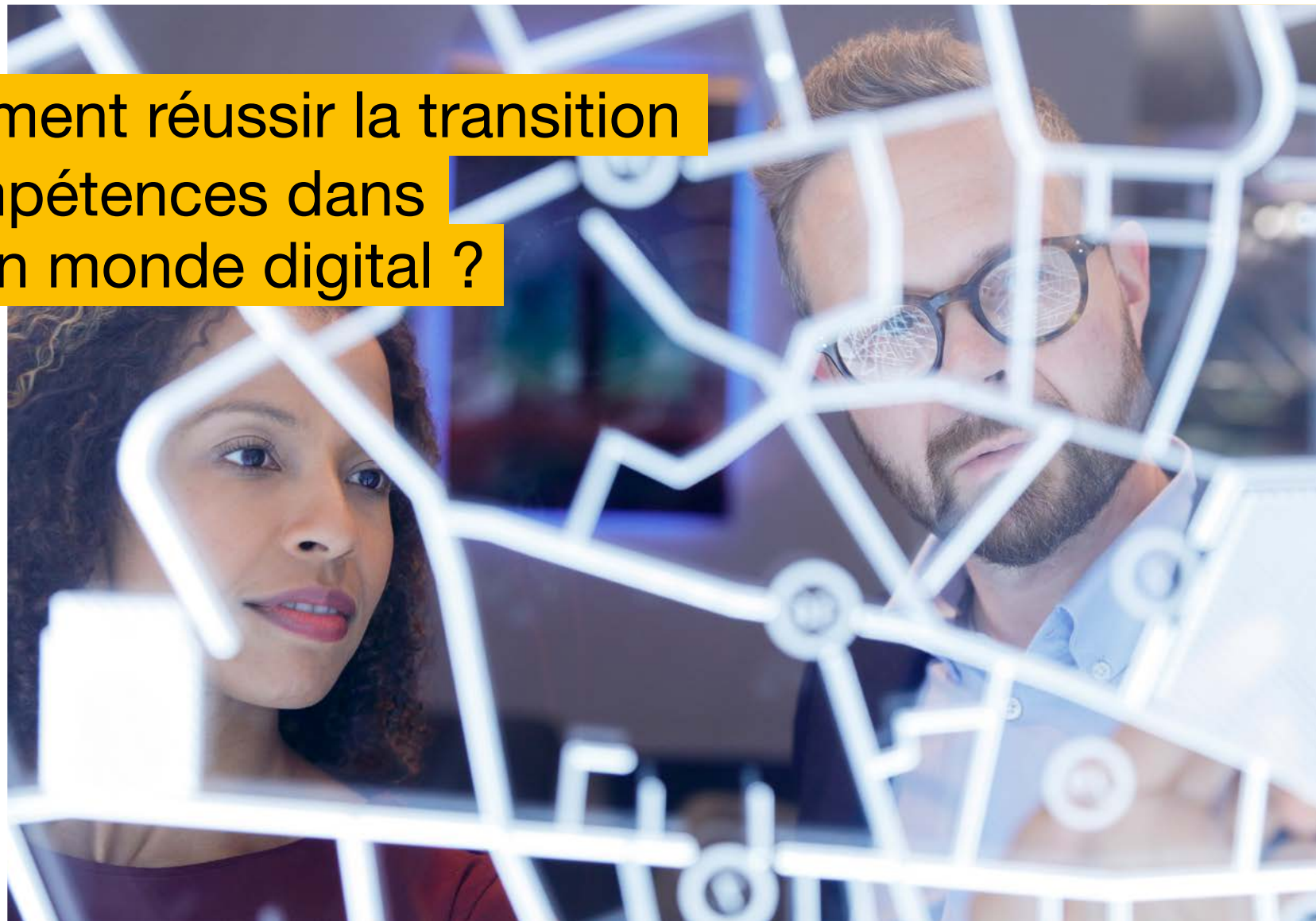
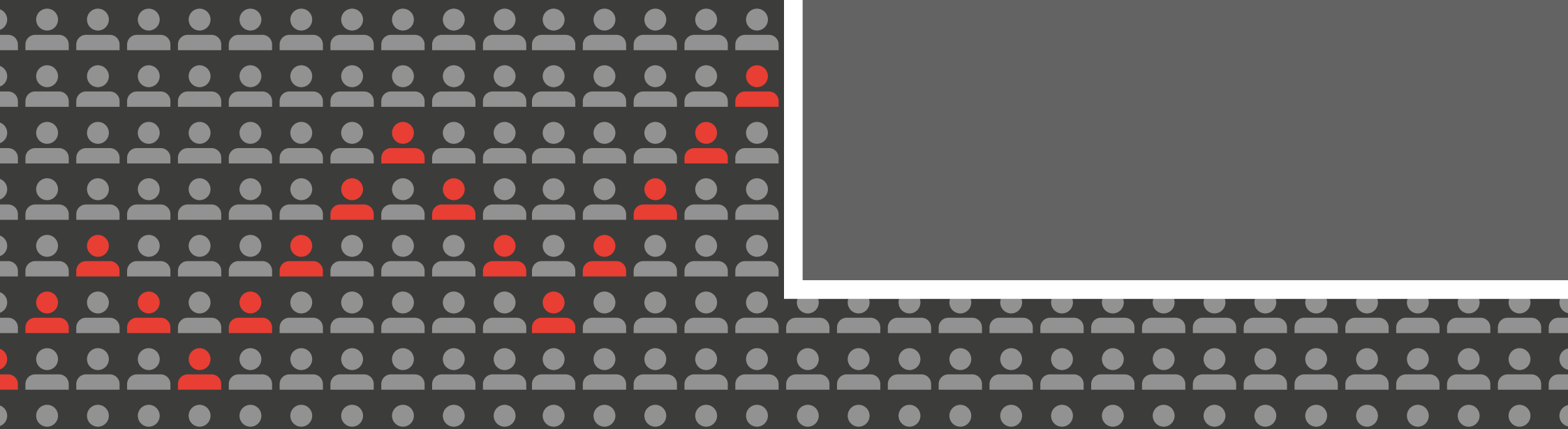


La transition des compétences

Comment réussir la transition
des compétences dans
un monde digital ?



Édito.....	1
Méthodologie	2
Chiffres clés et enseignements majeurs	3
Les clés d'une transition des compétences réussie	11
Etat des lieux de la transition des compétences en France : résultats détaillés de l'étude.....	21





Sophie SERRATRICE
Associée PwC
People and Organisation



Alain REYNAUD
Directeur PwC
People and Organisation

Il est temps de passer à l'action

En 2020, 74% des dirigeants dans le Monde et 80 % des dirigeants français* citent le manque de compétences comme faisant partie de leurs trois préoccupations majeures. Plus de la moitié des dirigeants français indiquent que ce déficit de compétences risque de pénaliser fortement la compétitivité de leur organisation*.

Dans le même temps, les trois-quarts des salariés français** se déclarent prêts à se former pour faire face à ce qu'ils anticipent comme une transformation radicale de leurs métiers.

Voilà qui pose bien la problématique actuelle. La digitalisation en marche et les disruptions profondes qu'elle porte, appellent des réponses à la hauteur.

Cette étude montre que si la transformation digitale est considérée comme un enjeu très important par la grande majorité des entreprises françaises, seule la moitié d'entre elles se déclarent en phase, voire en avance, sur leur plan de transformation.

Les raisons de cette latence sont multiples. Au premier rang vient le déficit de compétences lui-même – la disponibilité des compétences représentant comme il se doit la condition d'une transformation digitale réussie.

Mais les enseignements les plus intéressants de l'étude ne sont pas là. La culture, le modèle managérial, le leadership, sont cités comme les facteurs clés d'une transition réussie. C'est la fin des approches «classiques» fondées sur des référentiels figés comme la Gestion Prévisionnel des Emplois et Compétences (GPEC) ou du «Strategic Workforce Planning» (SWP).

Les entreprises les plus avancées ont réinventé la gestion des compétences. Elles en ont en fait un levier de sens et d'engagement pour les collaborateurs. La direction générale est aux manettes, le dialogue est ouvert avec l'ensemble du corps social, le marché interne de l'emploi est « libéralisé » et les mobilités sont fluides... Et bien souvent les collaborateurs sont maîtres de leurs compétences et ont connaissance des opportunités à l'échelle de l'entreprise. En un mot, ils sont responsables de leur projet.

S'il faut retenir une idée de tous les échanges qu'a permis cette étude, c'est que les compétences sont et seront de plus en plus la nouvelle monnaie du monde du travail. C'est le donnant-donnant du modèle social d'aujourd'hui, le carburant de la performance collective et le premier vecteur de l'engagement des collaborateurs.

* Etude PwC 23rd Annual Global CEO Survey

** Etude PwC « Upskilling Hopes and Fears », 2019

Méthodologie

Étude conduite entre juillet
et décembre 2019

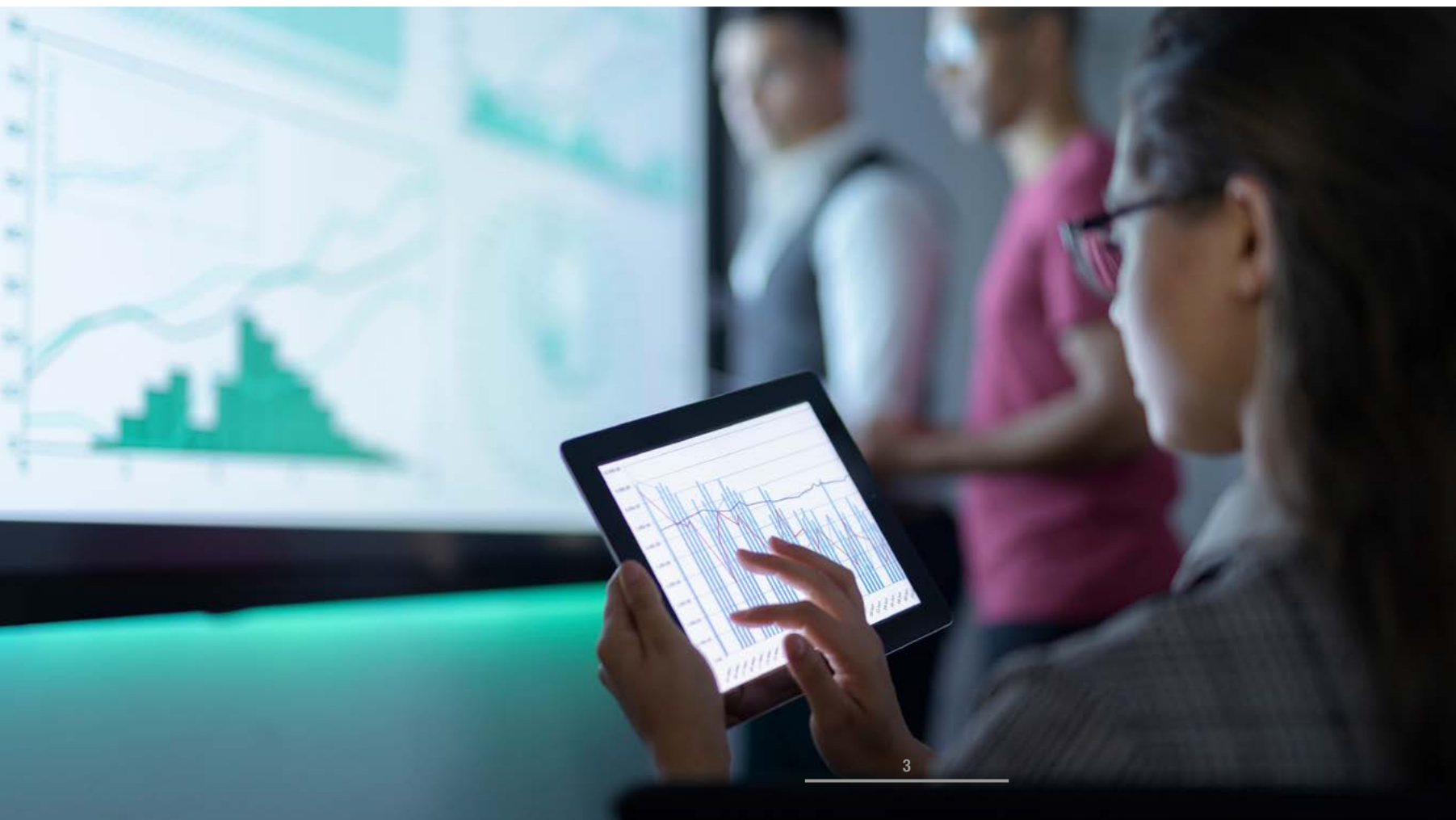
Analyse quantitative fondée sur un échantillon de **120 entreprises** composé de :

- 44% de grandes entreprises
- 33% ETI
- 23% PME

36 entretiens avec des dirigeants (CEO, DRH, directeurs de la stratégie, directeurs de la transformation...) d'entreprises françaises



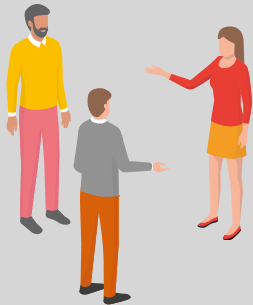
Chiffres clés et enseignements majeurs



Chiffres clés

Un déficit de compétitivité à l'horizon

56% des entreprises françaises indiquent qu'un déficit de compétences pèsera fortement sur leur compétitivité à venir et limitera leur capacité à innover



Des collaborateurs conscients et prêts

67% des actifs français craignent que l'automatisation et les mutations technologiques mettent en péril leur travail*

74% des actifs français se déclarent prêts à acquérir de nouvelles compétences ou à se reconvertir complètement en vue d'accroître leur employabilité*



Des projets de transformation des compétences qui n'avancent pas

75% des entreprises déclarent éprouver des difficultés à reconvertir leurs équipes en interne

60% des entreprises estiment que le rythme de leur transformation des compétences est trop lent

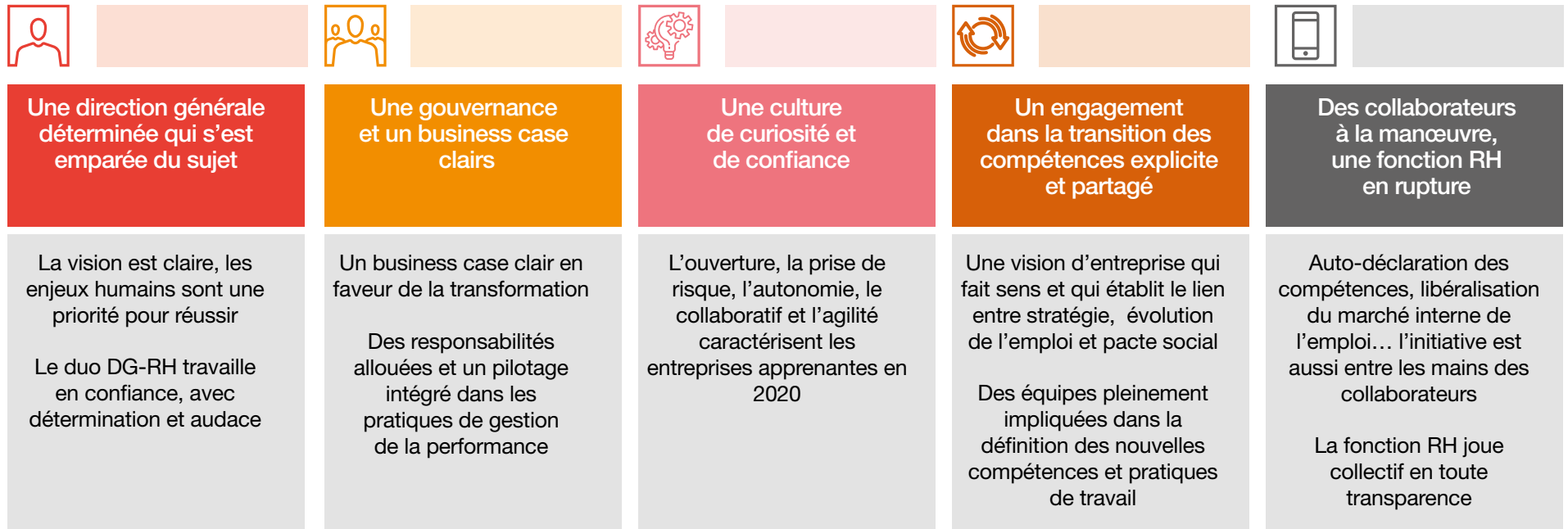


Un défi inédit par sa complexité

La transition des compétences confronte les entreprises à de multiples enjeux simultanés



Les entreprises les plus avancées se distinguent par la mobilisation de 5 leviers



Seule une minorité d'entreprises mobilise ces leviers

Pourcentages d'entreprises ayant déjà activé ces leviers	Evolution des compétences : un sujet intégré dans l'agenda du COMEX	Business case clair, allocation et pilotage du budget associé	Evolution de la culture et des comportements induits pour favoriser l'apprentissage continu	Ouverture du dialogue avec l'ensemble des collaborateurs	Transformation de la fonction RH
	26%	28%	33%	23%	21%

3 phases de maturité des entreprises face à la transition des compétences

1. Optimisation

Vision et stratégie	<p>Une vision des impacts du digital sur le business model encore inégale</p> <p>Des difficultés à qualifier l'évolution des métiers et à définir une stratégie de transition des compétences</p>
Gouvernance et business case	<p>Une absence de business case, un pilotage diffus</p>
Culture	<p>Une culture tournée vers l'optimisation de l'existant et qui maintient le statu quo</p>
Mobilisation à l'échelle	<p>Des collaborateurs et des managers peu sensibilisés, voire réticents à envisager les impacts du digital sur leurs métiers et leurs pratiques</p> <p>Un dialogue non amorcé sur la transition des compétences</p>
Pratiques RH	<p>Une fonction RH focalisée sur la maîtrise des règles, l'expertise technique et l'optimisation des activités transactionnelles</p>



2. Experimentation

Vision et stratégie	<p>Un leadership volontaire pour accélérer la transformation digitale, avec une vision déjà mature des enjeux de transformation du business model</p> <p>Une visibilité partielle sur l'évolution des métiers, une stratégie de transition des compétences incomplète, focalisée sur l'acquisition de nouvelles compétences</p>
Gouvernance et business case	<p>Un responsable identifié qui recense et pilote les initiatives</p> <p>Un business case de la transition des compétences encore incomplet</p>
Culture	<p>Une culture qui commence à évoluer via l'intégration de nouveaux modes de travail et des comportements incarnés par quelques leaders, formels et informels</p>
Mobilisation à l'échelle	<p>Une sensibilisation partielle des collaborateurs aux impacts du digital sur leurs métiers</p> <p>Des programmes d'« acculturation au digital » qui se généralisent</p>
Pratiques RH	<p>Une fonction RH qui expérimente de nouvelles pratiques, postures et outils</p> <p>Des pratiques de développement des compétences, de mobilité, encore imparfaitement alignées avec les exigences d'agilité de la transition mais une multiplication des tests et initiatives, en partie bottom-up</p>

3. Engagement

Vision et stratégie	<p>Une vision claire de la transformation du business model</p> <p>Des leaders et managers pleinement engagés dans la transformation</p>
Gouvernance et business case	<p>La responsabilité de la transition des compétences est incluse dans les attributions du management et est intégrée dans la gestion de l'entreprise</p> <p>Une intégration de la transition des compétences dans le plan stratégique, avec un business case complet</p>
Culture	<p>Une culture de la curiosité et de la confiance, qui favorise l'apprentissage et l'agilité</p>
Mobilisation à l'échelle	<p>Le dialogue est ouvert, la cible est partagée, l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des collaborateurs est clair</p>
Pratiques RH	<p>Des collaborateurs qui ont accès à la mobilité interne, aux formations, aux auto-évaluations et qui développent des nouvelles pratiques de travail encouragée par les managers</p> <p>Les équipes RH sont en soutien</p>

En synthèse : le temps de l'action



Pratiques à éviter

- Attendre la « burning platform », et donc qu'il soit trop tard, pour vous engager dans la transformation
- Se caler sur le rythme de la démographie interne pour avancer

- Se limiter aux exercices de planification (GPEC, Strategic Workforce Planning) qui n'ont pas démontré leur pertinence pour permettre une transition des compétences réussie

- Essayer de pousser la stratégie de compétences jusqu'à la maille individuelle

- Cacher la copie alors que les enjeux et chiffres clés sont disponibles et connus de tous

- Se concentrer sur le respect des règles RH, l'optimisation des activités transactionnelles et l'expertise technique. La fonction RH doit faire bouger les choses !



Bonnes pratiques

Prendre le sujet au sérieux dès maintenant :

- c'est une priorité d'entreprise, la compétitivité est en jeu
- c'est un sujet de direction générale : les compétences autant que les moyens financiers sont le carburant de l'entreprise
- le business case permet l'alignement

- Choisir une priorité et passer à l'action permet d'enclencher un cercle vertueux d'apprentissage

- Concentrer l'effort de planification sur l'évaluation des grands impacts de votre stratégie et privilégier la mise en mouvement des collaborateurs (auto-évaluation, feedback, parcours de formation...)

- Construire et partager une nouvelle histoire, un nouvel engagement réciproque avec les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise (administrateurs, partenaires sociaux, clients, unions professionnelles...)

- Gérer les personnes et non les emplois, la fonction RH doit déverrouiller le marché interne de l'emploi, les parcours de carrières, oser la transparence et la confiance

Et vous, où en êtes-vous ? Les questions à se poser

Compétences et Systèmes RH

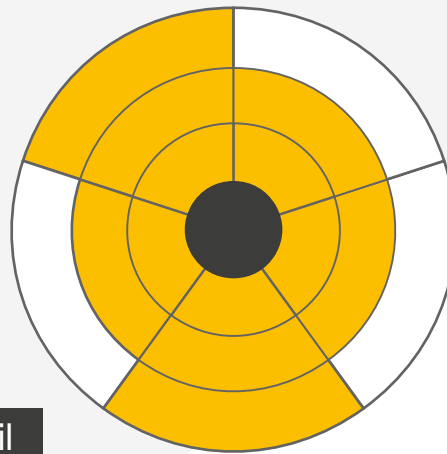
Le système de gestion des compétences permet-il une vision globale et une approche individuelle ? Est-il connecté avec les dispositifs de formation, de mobilité, de recrutement... ? Est-il transparent et accessible à tous ? Le marché interne de l'emploi est-il volontairement ouvert ?

Mobilisation à l'échelle et modes de travail

Le dialogue sur l'évolution des compétences est-il ouvert à l'échelle de l'entreprise ? Les collaborateurs sont-ils au centre de la gestion des compétences, impliqués dans la définition des nouveaux modes de travail, responsabilisés sur leur développement ? Les modalités d'apprentissage sont-elles encouragées et accessibles à tous ?

Vision et stratégie

La vision d'entreprise est-elle claire et partagée avec l'ensemble des collaborateurs ? La stratégie des compétences est-elle posée en lien avec la stratégie d'entreprise ?



Gouvernance et business case

La transition des compétences est-elle suivie, pilotée ? Comment est-elle portée par la Direction Générale ? Le métiers ? Comment le dialogue social contribue-t-il à la transition des compétences ? Un business case exhaustif a-t-il été élaboré ? Mesure-t-on les gains attendus, les coûts d'opportunités ?

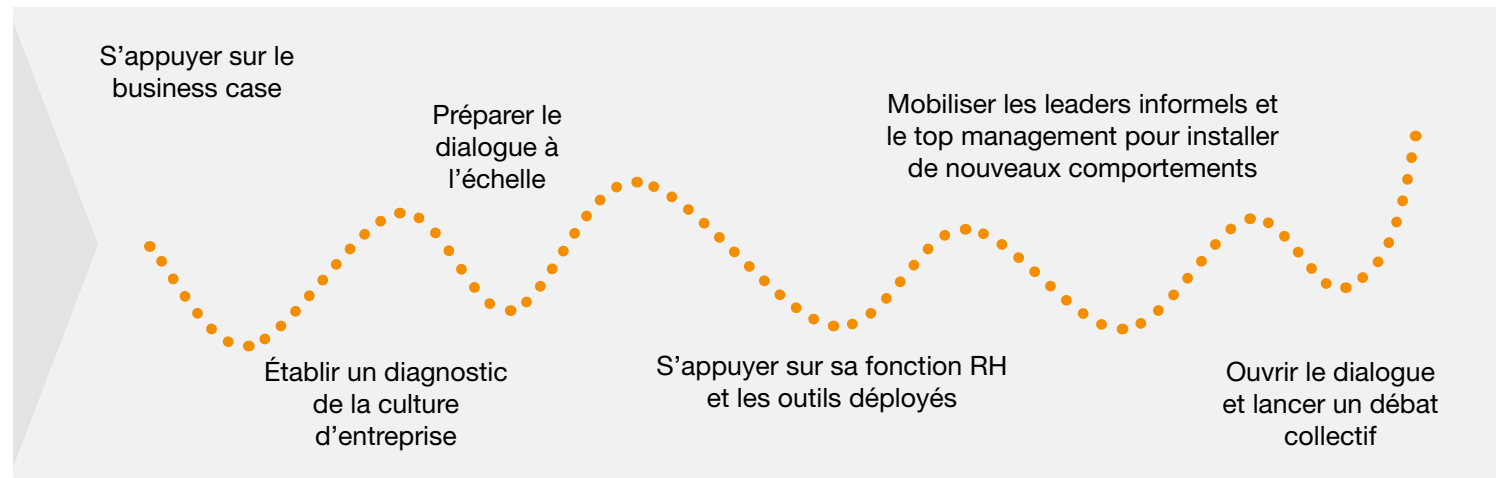
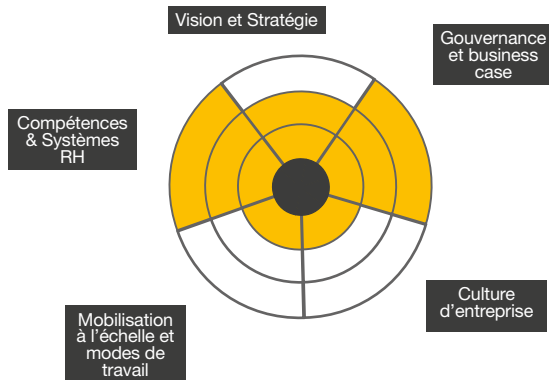
Culture d'entreprise

La culture, le modèle de leadership sont-ils au service du développement des compétences ? Favorisent-ils la curiosité, l'initiative, la confiance et l'apprentissage ?

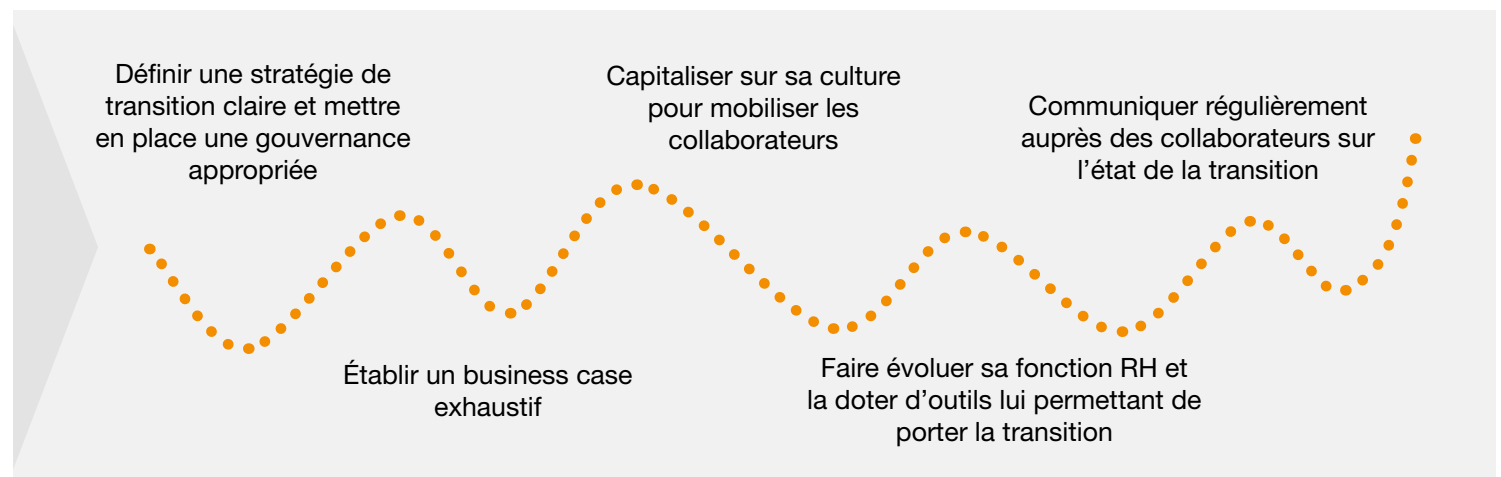
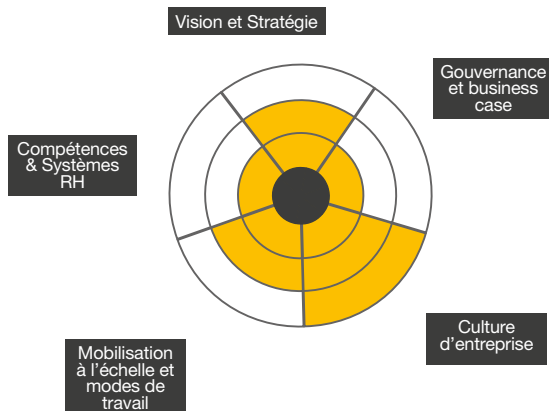
Upskilling Fitness : PwC a développé un outil de diagnostic complet vous permettant d'identifier vos forces et faiblesses sur les 5 dimensions à mobiliser pour réussir votre transition des compétences

Comment avancer ? A chacun son projet selon sa maturité

Entreprise A



Entreprise B



Les clés d'une transition des compétences réussie



Comment avancer ? Notre approche

Transformer

Créer les conditions, encourager l'action

- Création et partage d'un narratif autour du projet de transition des compétences, de renouvellement du pacte social
- Responsabilisation des collaborateurs
- Développement de nouvelles pratiques de travail
- Modèle d'emploi multiple et ouvert
- Ancrage des nouvelles pratiques de travail
- Refonte des règles du jeu RH
- Acculturation au digital à l'échelle
- Création de marges de manoeuvre pour opérer les reconversions nécessaires (efficacité opérationnelle, optimisation des dépenses de formation...)



Upskilling et Reskilling

- Conception de parcours différenciés centrés sur l'expérience employé (approche design thinking : identification de personae)
- Identification des horizons de redéploiement
- Mise en oeuvre des parcours de formation des collaborateurs (montée en compétences et/ou reconversion)
- Evolution du rôle du manager

Planifier

Stratégie
d'Entreprise

Stratégie des
compétences :
Développer / Acquérir /
Transformer

Business
case

Comment créer les conditions d'une transition des compétences réussie et encourager l'action ?



Un pacte social renouveler

Les compétences, l'employabilité et la dynamique de carrière, mais aussi la transparence, l'agilité, sont au cœur du modèle social dans un monde digital

La promesse employeur porte le pacte social renouvelé



Des collaborateurs responsabilisés

Les collaborateurs sont les premiers acteurs de la transformation et les mieux placés pour inventer les solutions appropriées à un exercice optimisé de leur métier



Une stratégie des compétences portée par un modèle d'emploi ouvert

Le recrutement de compétences critiques et plus largement l'équilibre interne / externe, conditionnent largement le rythme voire la faisabilité de la transformation



Une organisation ouverte et des modes de travail revisités

Les modèles organisationnels et les modes de travail évoluent. La transversalité, la collaboration et les projets soutiennent le partage des données, la diffusion de nouveaux savoir-faire et savoir-être (hard et soft skills)



Une nouvelle gestion des compétences et de l'apprentissage

Apprendre à concilier les métiers historiques (le « legacy ») et les nouvelles compétences, passer d'une logique prospective à une logique d'apprentissage continu, mettre en place de nouvelles formes de diffusion du savoir bien au-delà des traditionnelles formations, pour réinventer la gestion des compétences



Une fonction RH en rupture

La fonction RH change de polarité et devient plus fluide, plus transparente, en cassant les codes et en s'appuyant sur des solutions digitales innovantes

La promesse employeur est claire, la communication revue



Un pacte social qui doit s'adapter aux enjeux et gagner en transparence

- Dans un monde où tout change très vite et où les collaborateurs sont conscients des évolutions à venir et de la nécessité de s'adapter, **l'entreprise ne peut se contenter d'implicite : un pacte social pour un monde digital explicite s'impose**
- Les **composantes clés d'un « pacte social pour un monde digital »** :
 - la mise en place d'une **culture de la transparence**
 - la **co-construction du monde du travail de demain** avec ses collaborateurs
 - l'**apport de sens pour les collaborateurs** pour les aider à se **projeter dans l'avenir**, en leur parlant des bénéfices de la technologie sur leur travail au quotidien, de beaux projets et de mobilité
- Par ailleurs, pour engager davantage les collaborateurs un **plus grand partage de valeur** avec eux apparaît également comme fondamental

“ _

Il faut faire comprendre aux équipes les bénéfices et intérêts pour les métiers des projets de transformation.

DRH dans le secteur des services financiers

“ _

Le levier d'une transformation des compétences réussie c'est le pacte social, zéro départ contraint.

Directeur du développement RH dans le secteur des services financiers

“ _

Il faut une culture et un schéma mental propices. Il faut créer un cadre de confiance, partager l'information et la data le plus possible.

DRH dans le secteur de l'énergie

Les bonnes pratiques



- Être **transparent** sur les conséquences de la transformation digitale sur l'emploi et sur les engagements de l'entreprise
- Être **explicite** sur les nouveaux équilibres de travail (employabilité, compétences et emploi, horizons de carrière...)
- Intégrer les **nouveaux modes de travail dans le pacte social renouvelé** (ouverture, télétravail, droit à la déconnexion...)

23%

des entreprises ont **déjà ouvert le dialogue** avec l'ensemble des **collaborateurs** et

65% l'envisagent



Responsabiliser les collaborateurs pour favoriser l'émergence de bonnes pratiques adaptées aux réalités métiers

- **Favoriser les approches *bottom up*** : les collaborateurs doivent être les premiers acteurs de la transformation et être pleinement impliqués dans la recherche et la définition des solutions.
- C'est par l'expérimentation sur le terrain que peuvent émerger les approches les plus concrètes, avec de réels bénéfices pour les collaborateurs au quotidien et au service de leurs clients. En effet, les **collaborateurs sont les plus à même de faire le lien entre digital et « mieux faire son travail »**.
- Les **différents métiers doivent également être responsabilisés**, pour encourager cette recherche de solutions concrètes sur le terrain et le partage d'expériences. Pour y parvenir les **métiers et collaborateurs doivent être assistés par les équipes IT** et travailler de façon coordonnée.

Les bonnes pratiques



- **Mettre les collaborateurs en situation de définir leurs nouveaux modes de travail** par rapport aux nouvelles technologies (par exemple sur les points d'application d'une automatisation)
- Mettre en place un **réseau de Digital Leaders**, pour soutenir la diffusion et l'usage des nouveaux outils digitaux
- Mettre en place des **binômes métier-Digital** (SI, innovation)
- **Organiser des hackathons** durant lesquels collaborateurs et équipes digitales travaillent à l'élaboration de solutions innovantes en mode collaboratif



“ _

Il faut sortir de la culture du contrôle, très top down pour réussir à passer à une culture client-centric.

Directeur de la stratégie dans le secteur des services financiers

“ _

Une solution pour réussir la transformation c'est de laisser le champ libre aux équipes pour innover.

DRH dans le secteur des services financiers



Aller vers une gestion de l'emploi plus ouverte qui s'appuie sur des nouveaux modèles

- Un risque majeur guette les entreprises : **gérer la transition des compétences, uniquement sur la base de l'attrition**, en raison de leur « pacte social » et de leur volonté de préserver l'emploi. Or, une telle pratique est susceptible de freiner la transformation. La transition des compétences doit donc être engagée dès à présent.
- Elle doit **s'appuyer sur la montée en compétences ou la reconversion des collaborateurs présents, sans négliger le renouvellement des compétences** par l'acquisition de nouveaux talents.
- Ce renouvellement de compétences par apport externe passe par :
 - le **recrutement**, qui demeure indispensable en dépit des tensions sur le marché de l'emploi
 - la mise en place de partenariats avec des entreprises possédant les compétences recherchées
 - la **collaboration avec des travailleurs qui s'inscrivent dans d'autres modèles d'emploi** (freelance) et avec des **start-up innovantes**



Les enjeux sur le recrutement étant forts, l'une des solutions que l'on privilégie c'est la collaboration avec des prestataires externes.

DRH dans le secteur des services financiers



Pour réussir notre transformation digitale, le levier privilégié est le renforcement des équipes, par le recrutement de profils technologiques. Mais le problème c'est qu'en France les viviers sont insuffisants notamment sur les métiers d'architecte et d'intégrateurs, ce qui amène à une pression sur les salaires

COO dans le secteur technologique



Il suffit de recruter quelques profils de plus haut niveau qui vont tirer l'ensemble des collaborateurs vers le haut.

DRH dans le secteur des services financiers

Les bonnes pratiques



- **Définir son « développer / acquérir / transformer »** : les compétences auxquelles l'on recourt en externe, celles que l'on tient à internaliser, celles que l'on souhaite transformer
- **Recruter des profils de bon niveau pour tirer l'ensemble des équipes vers le haut**
- **Travailler avec des prestataires** de premier plan pour transférer des compétences
- **Gérer ses ressources externes comme l'on gère ses ressources internes** (intégration, suivi des aspirations, projections...)
- Capitaliser sur son réseau **d'alumni**

 20%

des entreprises estiment que **leurs difficultés à accéder et à collaborer avec des compétences externes** sont de nature à aggraver leur déficit de compétences



Une organisation et des modes de travail qui doivent évoluer, s'ouvrir et gagner en agilité

- Des **modes d'organisation plus ouverts**, facilitant la transversalité entre métiers et la collaboration en mode projets sont à même de **favoriser la diffusion de nouveaux savoir-faire**, notamment en matière de bonnes pratiques du digital, et donc de favoriser la montée en compétences des collaborateurs.
- Pour résoudre les défis de la transformation digitale et des compétences, les organisations doivent également être plus ouvertes sur l'externe. Travailler davantage en collaboration avec l'ensemble de son écosystème ou, a minima, échanger avec celui-ci pour identifier les solutions à mettre en oeuvre, est clé pour accélérer la transition des compétences.

 **66%**

des entreprises ayant mis en place des projets de transformation des compétences déclarent que **la mise en place de nouvelles façons de travailler est un levier prioritaire** de leurs projets.



Un levier c'est la réorganisation des fonctions. Par exemple au marketing nous sommes passés d'une structure pyramidale à une structure en pétale où product management, trade marketing, online marketing ont été réunis... cela permet au digital d'infuser. Par ailleurs cela offre des parcours de carrière moins linéaires.

DRH dans le secteur des biens de consommation

Les bonnes pratiques



- Encourager la mise en place de **nouveaux modèles organisationnels** : ex. organisation en pétales
- Fonctionner en **assemblage de compétences**, en équipes transverses
- Nouer des **échanges et partenariats au sein de sa branche d'activités** pour résoudre les défis liés à l'attractivité, au partage de compétences et à la formation
- **Travailler avec des partenaires** pour transférer des compétences et proposer des offres conjointes à ses clients



On a créé le campus des industries navales où chaque chantier annonce ses besoins avec une campagne nationale pour pouvoir recruter et former, avec des formations à Lorient, Cherbourg... et des actions semaines de l'emploi, mais il faudrait encore davantage de moyens en termes de communication.

PDG dans l'industrie navale



Faire évoluer en profondeur les modes de gestion des compétences et d'apprentissage et s'éloigner des schémas traditionnels

- Jusqu'à présent les entreprises ont trop souvent cherché à s'appuyer sur la prospective pour gérer les compétences, or dans un monde en évolution constante, celle-ci démontre ses limites
 - Plus que la prospection, l'enjeu c'est de pouvoir mettre les collaborateurs en situation d'apprendre à apprendre pour s'adapter en continu
 - Pour y parvenir, des investissements sont incontournables et la plupart des entreprises semblent prêtes à y consentir
- Toutefois, ces efforts ne doivent pas uniquement se concentrer sur des actions de formation, mais être orientés également vers des politiques et des outils qui permettent une gestion plus fluide des mobilités et des trajectoires professionnelles, pour se mettre au service des nouveaux modèles organisationnels à même de favoriser la transformation
 - La formation doit s'affranchir des schémas d'apprentissage traditionnels en présentiel et s'appuyer sur des pratiques et dispositifs renouvelés, davantage adaptés aux enjeux d'un monde digital

Les bonnes pratiques



- Créer des écoles de formation internes, des Digital Academies
- Favoriser l'apprentissage continu via de nouvelles pratiques :
 - « Pollinisation » : diffuser les compétences internes (« pilotes de compétences ») et externes ; reverse mentoring
 - Logique d'expérimentation, de rebond, de learning by doing
 - Encouragement du reverse mentoring, peer mentoring...
 - Transfert de compétences entre générations
 - Echanges (« Vis ma vie »)
 - Exposition à d'autres métiers via le double staffing (apprentissage sur le job)

 29%

des entreprises ont fait du **transfert de compétences entre générations** une priorité

 27%

des entreprises ont mis en place une école de formation interne et

 33%

l'envisagent

“ _

La prospective ça ne marche pas, l'enjeu c'est plutôt d'apprendre à apprendre et permettre un maximum de mobilité et de flexibilité.

DRH dans le secteur de l'énergie

“ _

Il faut consentir beaucoup d'investissement sur la formation des personnes, pour les faire monter en compétences et être apte aux enjeux de transformation, notamment sur tout ce qui est digital. Mais cela ne saurait suffire, il faut aussi mettre les nouveaux profils recrutés sur les nouveaux métiers à contribution pour transmettre leur savoir.

Responsable compétences dans l'industrie automobile



Une fonction RH qui doit elle-même gagner en agilité et évoluer pour porter cette transformation

- La RH « tour d'ivoire », concentrée sur la maîtrise des règles et l'expertise technique, peine à prendre la mesure et à peser sur la transition des compétences
- Passer à l'action, c'est :
 - gérer les personnes, et non les fonctions
 - être audacieux, transparent, savoir combiner ruptures technologiques et ruptures dans les façons de faire
 - adopter un positionnement exemplaire inspirant l'ensemble des collaborateurs



Il y a une révolution liée à la data et les RH sont démunies devant la data. Il faut que les RH changent de rôle et de posture, il va falloir qu'elles fassent.

DRH dans le secteur des services aux entreprises



 27%

des entreprises ayant mis en place des projets de transformation des compétences ont **engagé de tels projets pour leur fonction Ressources Humaines**



Un facteur clé de succès fondamental c'est la proximité entre RH et Direction Générale.

Directeur du développement dans le secteur des services financiers

Les bonnes pratiques



- **Tirer toutes les conséquences du digital sur la fonction RH** : profils, culture (transparence, ouverture...), révision des approches grâce aux possibilités offertes par des outils RH innovants
- Capitaliser sur des **outils digitaux innovants au service des processus RH** :
 - recrutement : utilisation de tests cognitifs en ligne, gaming, entretiens vidéos à distance...
 - **auto-déclaration des compétences** et des expériences permettant de proposer aux collaborateurs, grâce à l'IA, des postes auxquels ils ne pensaient pas
 - **job matching**
 - **formations en ligne**, à la demande, adaptées au profil de chacun
 - outils permettant une **pratique de staffing ouverte**



Revisiter sa promesse employeur et adapter sa communication

- Pour répondre aux **aspirations des nouvelles générations**, souvent moins attachées à l'entreprise, il est essentiel de revoir sa promesse employeur et de dépoussiérer sa marque employeur, en mettant en avant :
 - **les projets plus que les métiers**
 - la **flexibilité pouvant être offerte** quant aux lieux et horaires de travail
 - l'ensemble des **talents avec lesquels ils pourraient être amenés à collaborer** (freelance et prestataires innovants...)
 - les parcours de **mobilité et d'apprentissage continu** auxquels ils pourront prétendre
- **Faire connaître à l'extérieur les métiers sur lesquels l'on recrute** est fondamental : souvent, nombre de personnes éloignées de l'emploi, de jeunes diplômés ou d'actifs désireux de se reconverter **ignorent quels sont les métiers qui recrutent**



Pour favoriser le recrutement des jeunes on va devoir complètement refondre notre marque employeur, pour pouvoir parler à ces nouvelles générations. Il va falloir aussi retourner dans des écoles où l'on était plus.

DRH dans le secteur des télécommunications



Dans le monde d'aujourd'hui, les jeunes générations ne sont pas attirées par une entreprise, elles sont attirées par des projets motivants.

PDG dans l'ESN



On joue beaucoup sur la marque employeur pour attirer, en essayant d'y introduire la notion d'entreprises familiale, la mise en avant de l'actionariat salarié qui est notre modèle.

Directeur Financier dans le secteur industriel

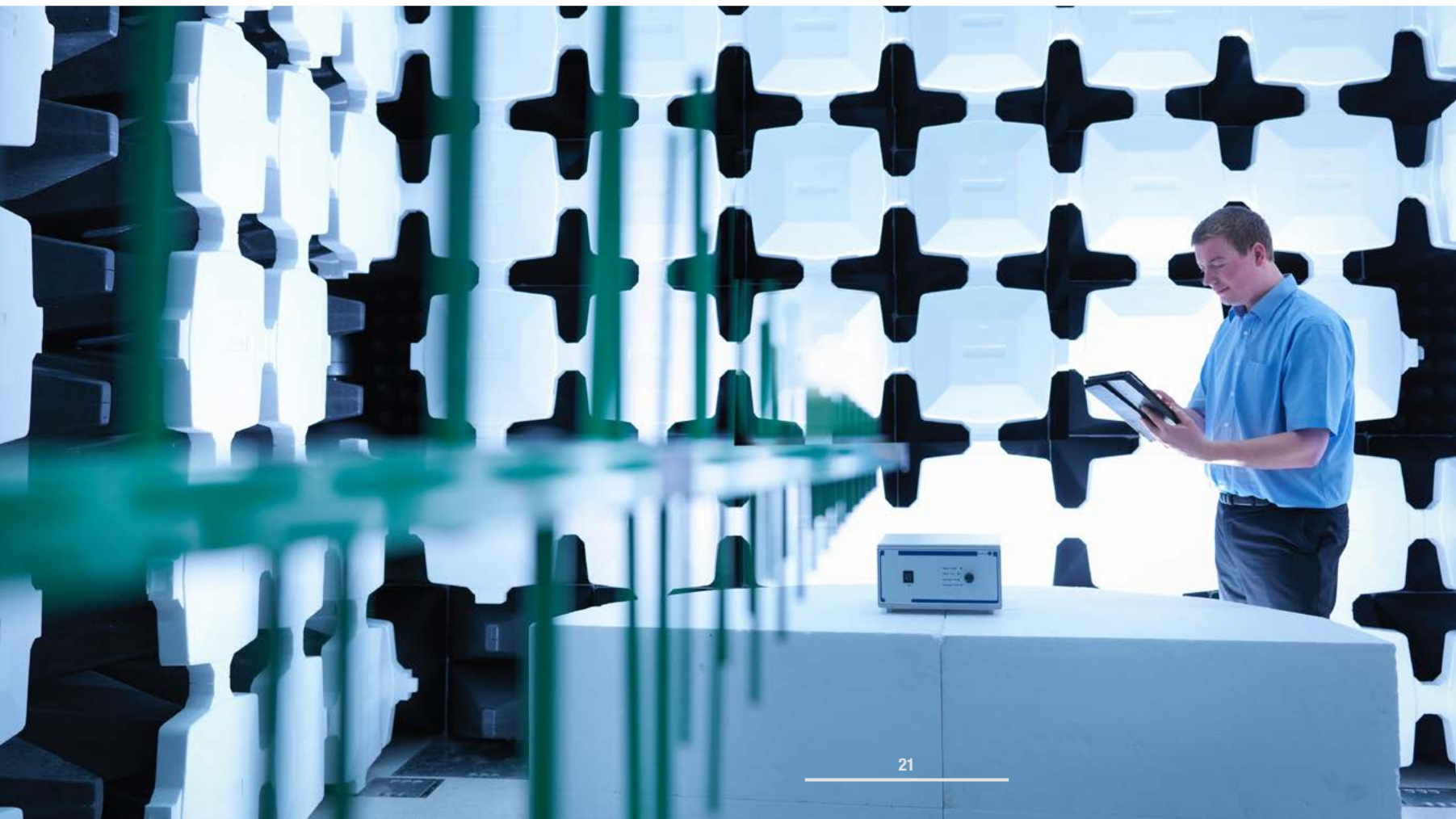
Les bonnes pratiques



- **Valoriser les innovations digitales de son entreprise** au travers de sa marque employeur
- **Coopérer avec les autres entreprises de sa branche** pour faire connaître ses métiers et leurs évolutions
- **Valoriser la promesse d'employabilité**, interne et externe, et les moyens mis en œuvre pour y parvenir
- **Valoriser les projets** et le développement individuel (apprentissage)



Etat des lieux de la transition des compétences en France : résultats détaillés de l'étude



La transformation digitale : un enjeu majeur pour les entreprises françaises

- **Un impact fort à très fort du digital pour plus de 8 entreprises sur 10**, avec des différences notables observées :
 - les entreprises de petite taille et de taille intermédiaire déclarent être **moins fortement impactées par les transformations à l'œuvre**. Elles sont même 16% à considérer la transformation digitale comme un enjeu modéré
 - tandis que les grandes entreprises sont près de 8/10 à estimer que **le digital impacte très fortement leur activité**.



Le digital apporte de nouveaux compétiteurs et de nouveaux usages, la disruption est forte et nous amène à repenser totalement notre business model.

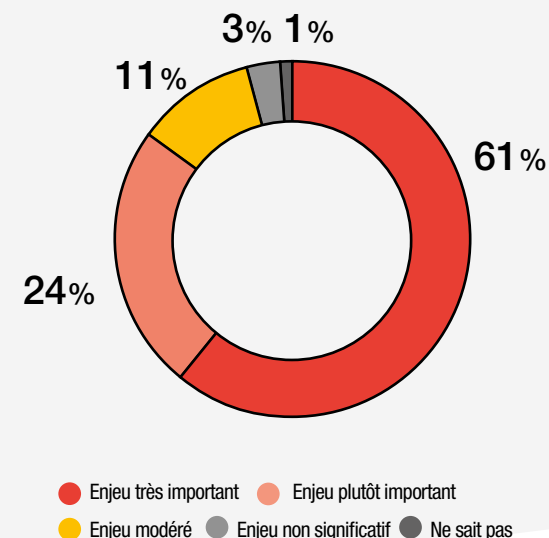
DRH dans le secteur audiovisuel



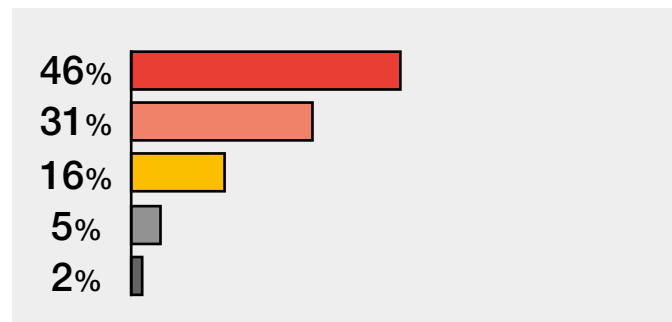
Les enjeux business sont forts, on a besoin de faire évoluer la façon dont on s'adresse à nos clients et dont on délivre.

DRH dans le secteur des services aux entreprises

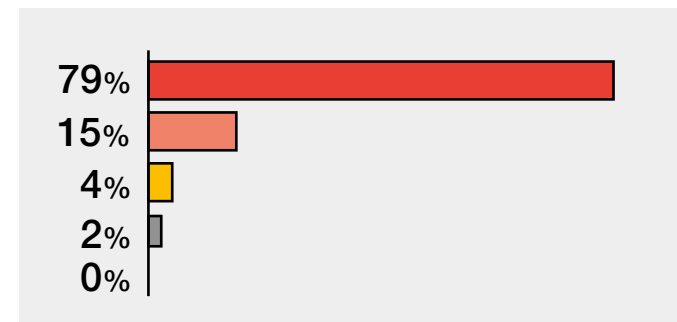
Pour votre organisation, le transformation digitale est un enjeu...



PME et ETI



Grandes entreprises



Malgré l'importance de l'enjeu, des entreprises qui ne sont pas toujours pleinement engagées...

- Il n'y a pas de **sens marqué d'un retard** qui serait pris par les entreprises françaises. En effet, la moitié d'entre elles estime que leur transformation digitale est **alignée sur les objectifs qu'elles se sont fixées**
- Pour autant, **on ne peut parler d'engagement total car** :
 - aucune entreprise n'estime être en avance
 - **et près de la moitié s'estime soit en retard, soit n'a pas d'objectif ou des objectifs qui ne sont que mal définis**
- À noter que le **rythme de la transformation n'est pas corrélé à la taille d'entreprise**, les grandes groupes n'avancent pas forcément plus rapidement que les entreprises de plus petite taille



Le digital nous a amenés à opérer un certain nombre de changements : transformation de notre offre, passage au modèle SaaS / cloud, digitalisation de certains processus. Toutefois si l'on arrive pas à aller plus vite l'on pourrait perdre des parts de marché.

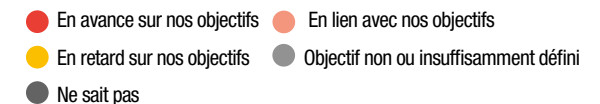
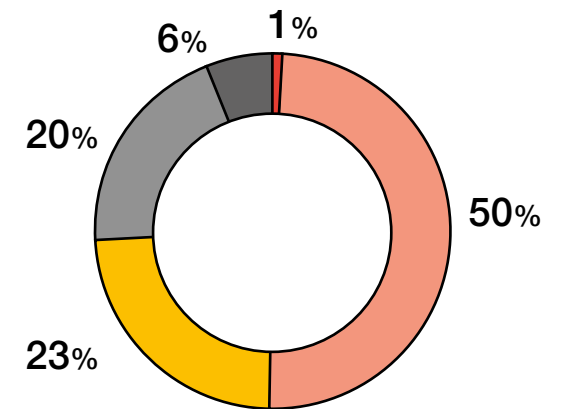
COO dans le secteur de la sécurité numérique



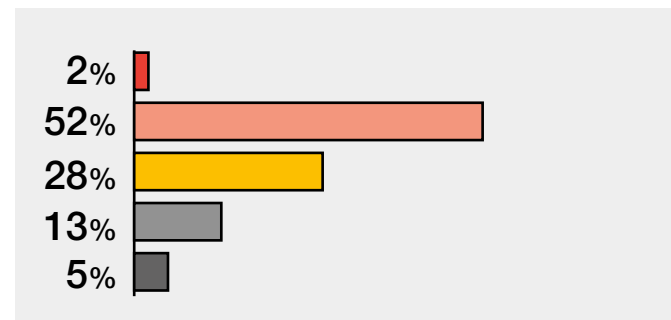
L'entreprise a pris de très nombreuses initiatives digitales, avec des avancées extrêmement rapides et une transformation tangible en quelques mois. L'objectif : prendre un temps d'avance.

Directeur de la transformation dans le secteur de la protection sociale

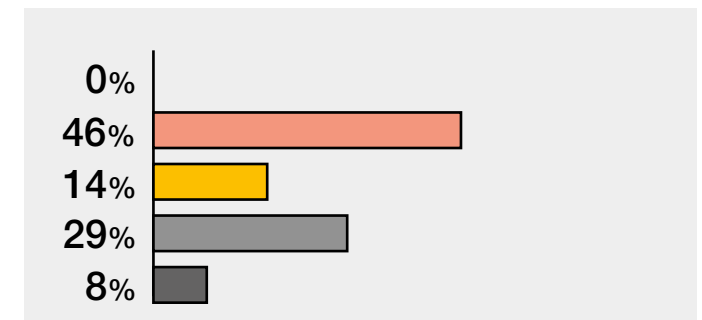
Comment qualifiez-vous l'état d'avancement de la transformation digitale au sein de votre organisation ?



PME et ETI



Grandes entreprises



... mais qui toutefois n'estiment pas avoir pris de retard sur leur concurrence

- Lorsqu'elles se comparent à leur concurrents, les entreprises se montrent relativement confiantes :
 - 44% estiment faire jeu égal avec la concurrence
 - 18% jugent même être en avance
- Près d'une entreprise sur quatre estime avoir pris du retard sur la concurrence, tandis que 15% déclare ne pas être en mesure de pouvoir se comparer
- A noter que les **PME et ETI** sont un peu plus nombreuses que les grandes entreprises à se déclarer en avance sur leur concurrence



Dans l'audiovisuel, le digital apporte de nouveaux compétiteurs et de nouveaux usages (Netflix, réseaux sociaux, consommation à la demande...) qui amène à devoir fortement notre business model et nécessite de se réinventer. La disruption forte et nous avons pris un certain retard par rapport aux nouveaux entrants

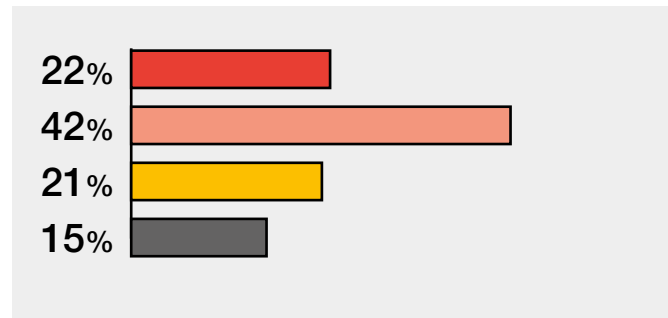
DRH dans le secteur audiovisuel



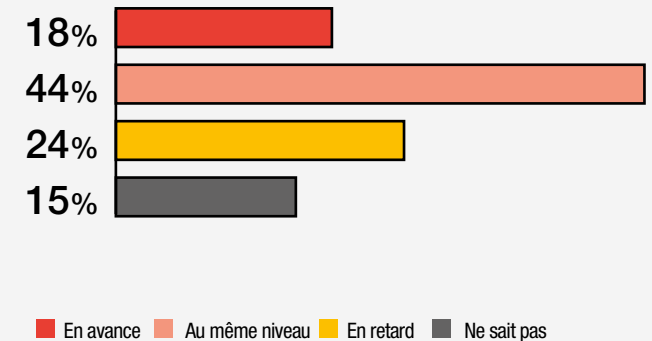
La transformation digitale impacte les métiers de la banque fortement oui et nous oblige à nous transformer. Mais nous ne sommes globalement pas en retard par rapport à nos concurrents.

Directeur du développement RH dans le secteur des services financiers

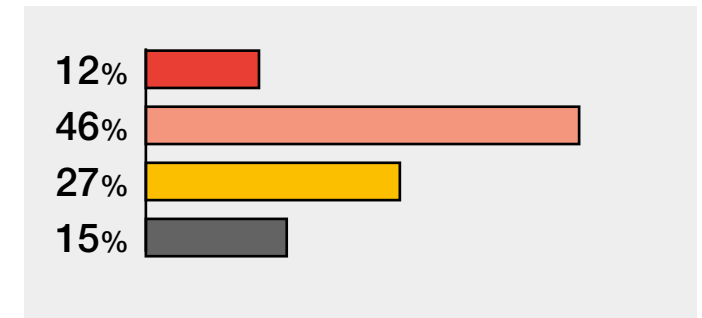
PME et ETI



Par rapport à votre concurrence, comment qualifiez-vous l'état d'avancement de la transformation digitale au sein de votre organisation ?



Grandes entreprises



Une prise en considération variable des enjeux liés aux évolutions digitales et technologiques

- À peine **plus de la moitié** des entreprises ont **pris en considération les enjeux de la transformation digitale dans leur plan stratégique**
- **La transformation globale n'est privilégiée que par 42% des entreprises**, avec des différences marquées selon la taille de l'entreprise
- **L'acquisition d'autres entreprises** pour accélérer dans la transformation demeure un levier peu activé. Il l'est davantage dans les grands entreprises
- Alors même que les métiers historiques, sont également affectés par les évolutions technologiques en cours, **seule une petite minorité d'entreprises s'est engagée dans leur transformation**



Il n'y a pas à proprement parler de transformation globale, mais plutôt toute une série d'initiatives au niveau des métiers, prises par les équipes elles-mêmes.

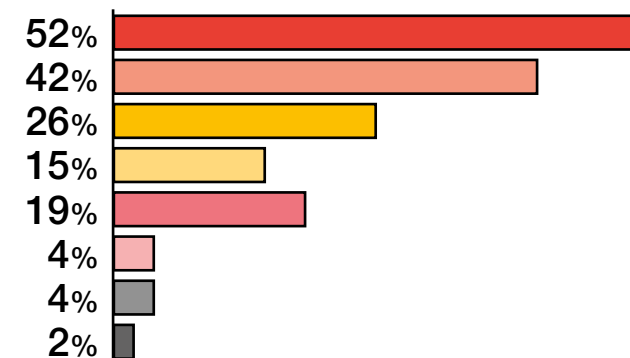
DRH dans le secteur des services financiers



Le sujet est porté par la direction générale. Nous avons un dirigeant qui est très focalisé sur le développement et qui pousse à l'innovation et à la montée en compétences.

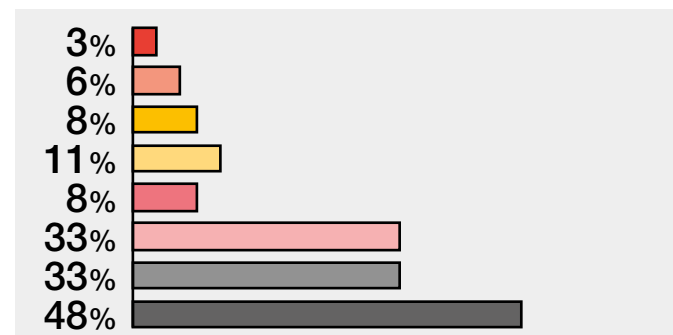
DRH dans le secteur des services financiers

Face aux évolutions digitales en cours, votre organisation a....

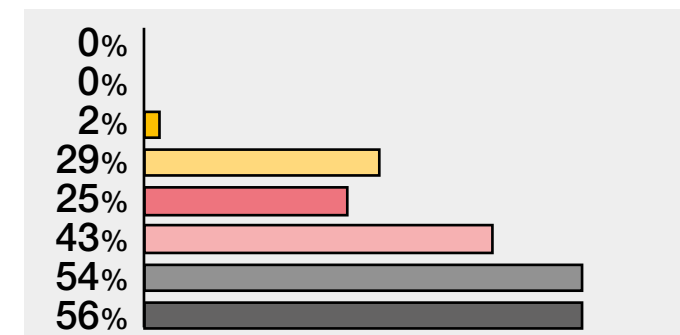


- Un plan stratégique qui intègre ces enjeux
- Engagé une transformation globale
- Des initiatives isolées ont été déployées
- Procédé à des acquisitions pour accélérer
- Initié une transformation des métiers historiques
- Procédé à une simple analyse d'impact
- Aucune action mise en œuvre
- Autre

PME et ETI



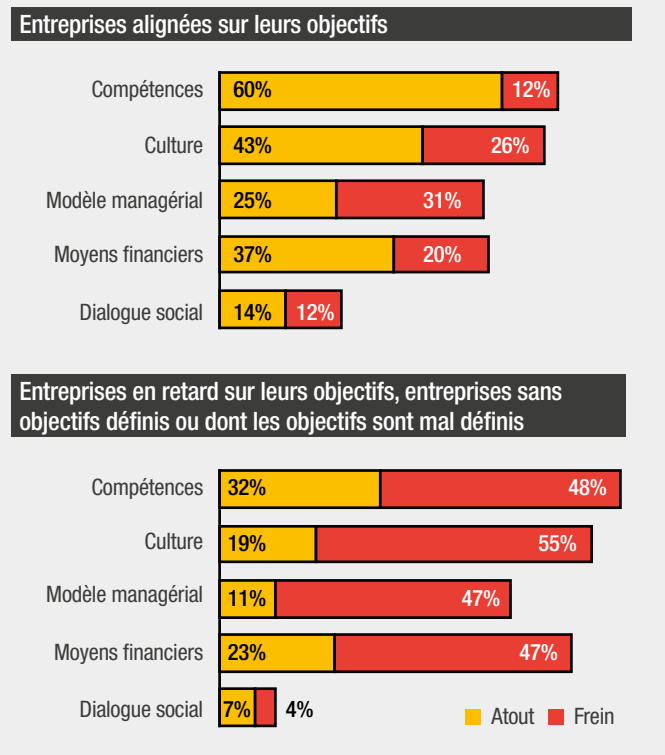
Grandes entreprises



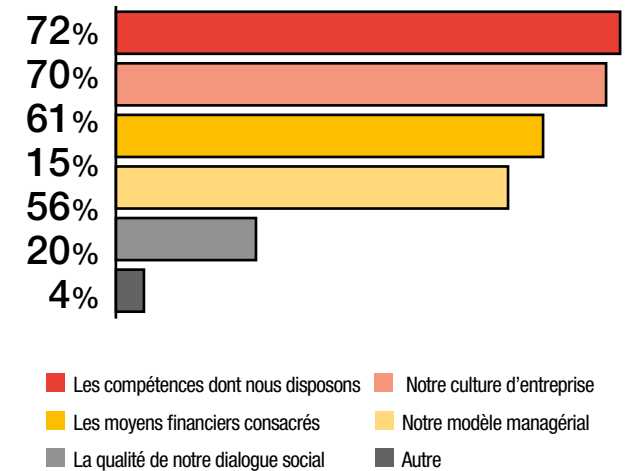
Compétences et culture d'entreprise, les deux accélérateurs majeurs de la transformation

- Les **compétences dont les entreprises disposent** et la **culture d'entreprise** sont les deux premiers facteurs qui influent sur le rythme de la transformation digitale. Viennent ensuite les **moyens financiers consacrés aux efforts de transformation** ainsi que le **modèle managérial**, tous deux cités par une majorité d'entreprises. La **qualité du dialogue social**, quant à elle, ne semble avoir que peu d'impact
- Pour les **entreprises alignées sur leurs objectifs**, les **compétences** dont elles disposent, suivies par **leur culture** d'entreprise et **les moyens financiers qu'elles consacrent** à leur transformation, apparaissent clairement comme des **éléments facilitateurs**. A l'inverse, leur **modèle managérial constitue un frein**
- Du côté des **entreprises en retard**, sans objectifs définis ou aux objectifs peu clairs, le rythme de leur transformation digitale semble avant tout **ralenti par leur culture**, mais aussi dans une proportion assez importante par leurs **compétences**, les **moyens financiers consacrés aux efforts de transformation** et leur modèle managérial

Parmi ces dimensions, lesquelles constituent un levier ou un frein ?



Parmi les dimensions suivantes, quelles sont celles qui impactent, négativement ou positivement sur le rythme de la transformation digitale de votre entreprise ?



La culture est l'un des premiers enjeux. Il faut que celle-ci puisse contribuer à embarquer les collaborateurs, pouvoir faire comprendre aux équipes les bénéfices et intérêts pour les métiers des projets de transformation

DRH dans le secteur des services financiers



Pour que la transformation prenne, il faut avoir tout naturellement les bonnes personnes, des profils aptes à la porter, mais aussi plus largement des profils qui puissent diffuser leurs connaissances à l'ensemble de l'organisation.

PDG dans l'ESN

La transformation digitale actuelle impacte doublement les compétences

- Elle fait apparaître de **nouveaux métiers** (data scientists, spécialistes du big data, spécialistes en IA et machine learning, développeurs RPA...) avec un défi majeur en termes de recrutement pour les entreprises. Ces compétences sont en effet rares sur le marché français, souvent très disputées, mais aussi difficiles à fidéliser. Ce défi nécessite d'investir largement dans le recrutement et oblige à revoir les approches en la matière, certaines entreprises se trouvant contraintes d'aller chasser ces profils chez un autre type de concurrence (par exemple, les nombreux projets autour de la connectivité dans l'automobile amène les constructeurs à aller chasser des talents dans le secteur des télécommunications).



- **Cette transformation impacte aussi les métiers historiques (le « legacy »)** : introduction de nouveaux outils, automatisation de process, évolution des delivery models sont autant de transformations nécessitant pour les équipes d'acquérir de nouvelles compétences, non seulement digitales, mais également comportementales.

Dans un tel contexte d'évolution il est important pour ces métiers d'apprendre à changer d'état d'esprit et à pouvoir passer à une logique visant à « apprendre à apprendre en continu » pour s'adapter aux enjeux.



Au-delà des nouveaux métiers, le défi c'est aussi à la fois de maintenir les compétences dans les métiers traditionnels mais aussi leur faire acquérir des compétences digitales. Par exemple les métiers de la mécanique se digitalisent assez fortement.

Responsable compétences dans l'industrie automobile



La gestion des compétences se complexifie du fait de la nécessité de devoir gérer à la fois nouvelles activités et activités historiques

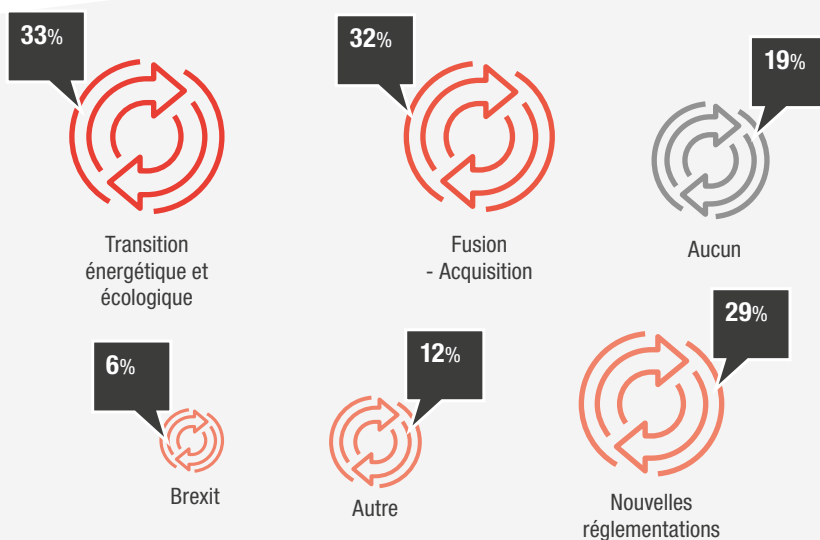
Bien évidemment, ces évolutions ont fait apparaître de nouveaux métiers dans l'industrie automobile, comme concepteur de logiciels pour les systèmes embarqués.

Responsable développement RH dans l'industrie automobile

Au-delà du digital, des compétences également impactées par la transition énergétique

- Parmi les autres critères impactant les compétences, l'on retrouve en premier lieu la **transition énergétique et écologique**
- Celle-ci est suivie par des **contextes de fusion-acquisition** : l'intégration des compétences issues d'entreprises aux cultures souvent divergentes représentant un enjeu majeur pour les entreprises concernées
- Un certain nombre d'entreprises est également confronté à de **nouvelles réglementations**. Des évolutions qui **touchent principalement certains secteurs** comme l'Industrie, l'énergie ou la banque
- Cité par seulement 6% des entreprises interrogées, le **Brexit** n'impacte que très faiblement les compétences en France, **à l'exception du secteur bancaire**

Autres critères impactant la transition des compétences ...



Au-delà du digital, d'autres grands facteurs impactent les compétences dans l'automobile. En premier lieu l'écologie et la réglementation avec le développement de la voiture électrique, la recherche d'énergies propres. Mais aussi changement des modes de vie et nouvelles mobilités.

Responsable compétences dans l'industrie automobile



Nos métiers (dans l'énergie) sont impactés par la technologie, mais également assez fortement par la transition écologique et le zéro carbone, mais aussi par la réglementation.

DRH dans le secteur de l'énergie

Une majorité d'entreprises s'est engagée dans des projets de transformation des compétences privilégiant développement des compétences et modes de travail innovants

- Une large majorité d'entreprises a **déjà engagé des projets de transformation des compétences**, les grandes entreprises étant davantage engagées que les PME et ETI sur cette voie
- Parmi les leviers activés, les entreprises privilégient majoritairement le **développement des compétences techniques et des « soft skills » des équipes** ainsi que **l'évolution des modes de travail**
- Le **recrutement** demeure également un levier fondamental pour près de 6 entreprises sur 10
- En revanche, le **développement d'une culture de la mobilité et de l'apprentissage**, ainsi que le **transfert intergénérationnel de compétences**, sont des leviers moins fréquemment privilégiés



On privilégie plusieurs leviers : bien sûr continuer à recruter, mais aussi on met beaucoup l'accent sur la formation, notamment sur les fameuses soft skills, et sur la mobilité.

PDG dans l'industrie navale

Avez-vous déjà engagé des projets de transformation des compétences ?



67%

des entreprises ont engagé des projets de transformation des compétences



75%

Grandes entreprises



61%

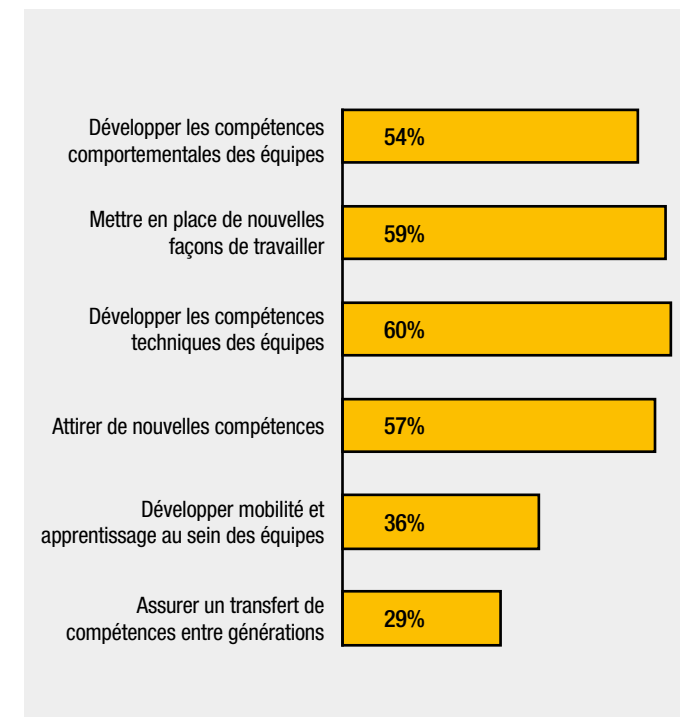
PME et ETI



Pour réussir notre transformation digitale, le levier privilégié c'est le renforcement des équipes, par le recrutement de profils technologiques.

DRH dans le secteur des biens de consommation

Quels sont les leviers prioritaires privilégiés par vos projets de transition des compétences ?



Des projets de transformation qui ne sont pas suffisants pour se prémunir contre une obsolescence croissante des compétences...

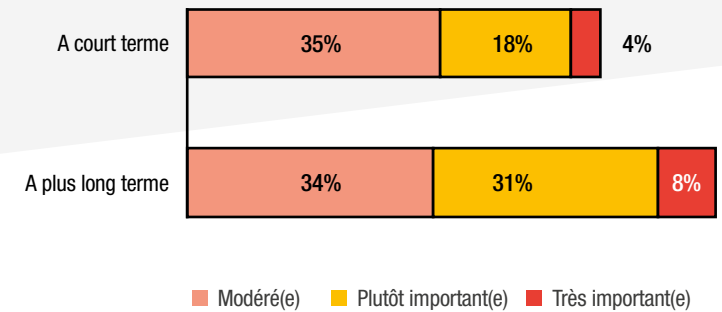
- **L'obsolescence des compétences** risque de s'aggraver, représentant un défi majeur pour les entreprises françaises dans les années à venir :
 - **à court terme, 22% des entreprises** considèrent que l'obsolescence des compétences sera « plutôt importante » voire « très importante », avec des PME/ETI davantage touchées que les grandes entreprises,
 - **à long terme, 39% des entreprises** considèrent que l'obsolescence des compétences sera « plutôt importante » et « très importante », l'ensemble des entreprises étant affectées dans les mêmes proportions, indépendamment de leur taille.



Pour moi le métier de comptable est amené à disparaître. Il faut donc repenser les métiers de la finance. La fonction doit évoluer au service de l'opérationnel. Tout le temps dégagé par ce que l'on ne fera plus en comptabilité on devra le mettre au service du contrôle de gestion à destination des opérationnels pour leur permettre d'améliorer leur performance.

Directeur Financier dans le secteur industriel

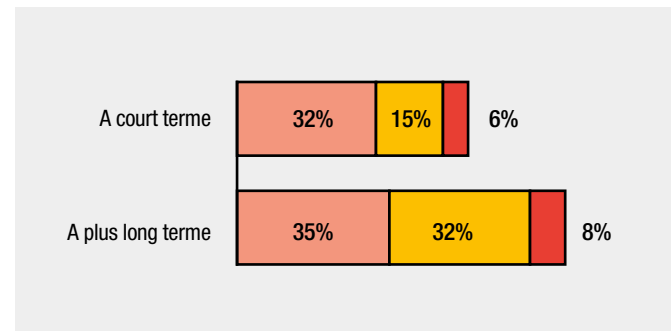
Anticipez-vous une obsolescence des compétences ?



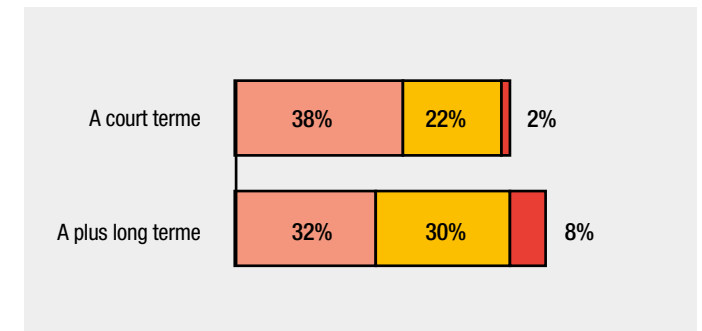
On estime que d'ici 10 ans près de 100.000 de nos emplois pourraient être rendus obsolètes du fait des innovations technologiques.

DRH dans le secteur de l'énergie

PME et ETI



Grandes entreprises



... ni pour résorber les problématiques de disponibilité des compétences

- Une très grande **majorité d'entreprises estime qu'à très court terme elles devront faire face à un déficit de compétences**, plus ou moins important
- A plus long terme, cette problématique ne semble pas en voie de se résoudre car toujours plus de **3 entreprises sur 10**, indépendamment de leur taille, **anticipent un déficit de compétences plutôt important voire très important**
- Les craintes des entreprises françaises quant à un potentiel déficit de compétences s'inscrivent dans une tendance plus globale : cette **préoccupation est en effet partagée par une très large majorité de dirigeants à travers le monde**

 **79%**

des CEOs dans le monde s'inquiètent d'un potentiel déficit de compétences clés. Cette problématique fait partie de leurs 3 principales préoccupations*.



Mais le problème c'est qu'en France les viviers sont insuffisants notamment sur les métiers d'architectes IT et d'intégrateurs, ce qui amène par ailleurs à une pression sur les salaires.

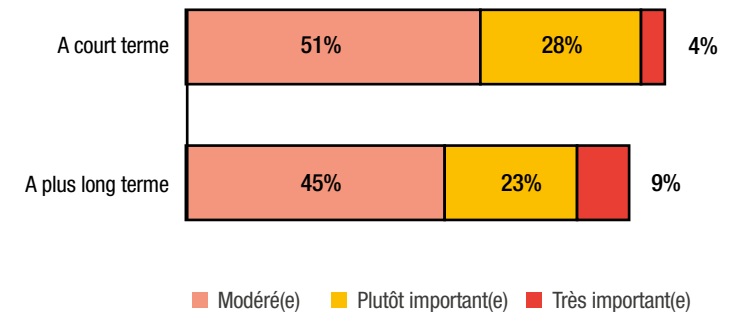
PDG dans l'ESN



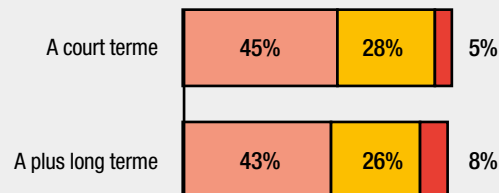
On a une forte pénurie dont on n'entrevoit pas d'amélioration, sur les métiers nouveaux : IT/techno/UX data. À cela s'ajoutent des difficultés sur les métiers traditionnels du front office sur lesquelles il y a pénurie mais aussi une forte rotation.

DRH dans le secteur des télécommunications

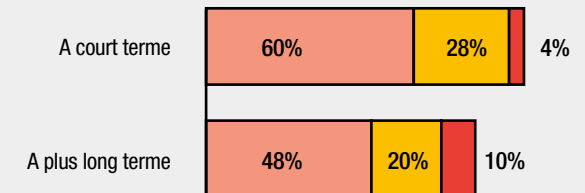
Anticipez-vous un déficit de compétences ?



PME et ETI



Grandes entreprises



Un déficit de compétences dont la principale cause est la difficulté à faire évoluer ses équipes en interne

- La **difficulté à faire évoluer ses équipes en interne** constitue la première cause avancée pour expliquer un déficit de compétences persistant
- Suivent l'**insuffisance des viviers externes et le manque d'attractivité du secteur d'activité**
- A noter, un certain nombre de différences en fonction de la taille de l'entreprise :
 - pour les grandes entreprises, la **difficulté à faire évoluer leurs équipes** en interne est identifiée comme la première cause, suivie par le **manque d'attractivité** de leur secteur d'activité
 - pour les PME/ETI en revanche, l'**étroitesse des viviers externes** les handicape en premier lieu, devant les **difficultés** qu'elles peuvent rencontrer pour faire évoluer leurs équipes en interne



On a un véritable enjeu sur certains de nos métiers techniques, clés pour notre activité comme les soudeurs, pour plusieurs raisons, l'industrie en général ne fait plus rêver. Les dispositifs de formation ne parviennent pas à résoudre ce problème. Résultat on se retrouve avec un nombre limité de profils qualifiés pour lesquels il faut se battre

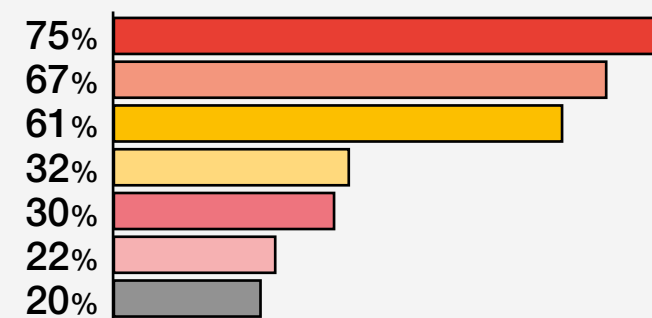
PDG dans l'industrie navale



Ce qui peut bloquer c'est que sur certains métiers il est assez difficile de faire évoluer les pratiques et de convertir aux nouveaux usages. Cela prend du temps, il faut y aller pas à pas, en faisant des pilotes pour démontrer par la preuve l'utilité des nouveaux outils .

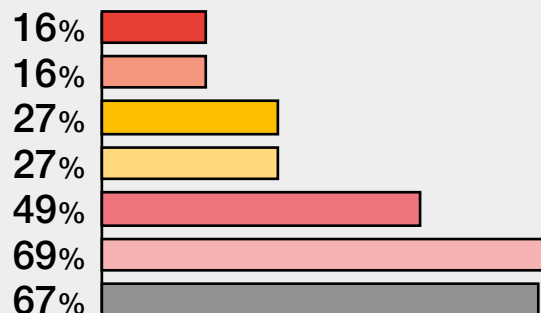
Directeur Financier dans le secteur industriel

Causes d'un éventuel déficit de compétences persistant

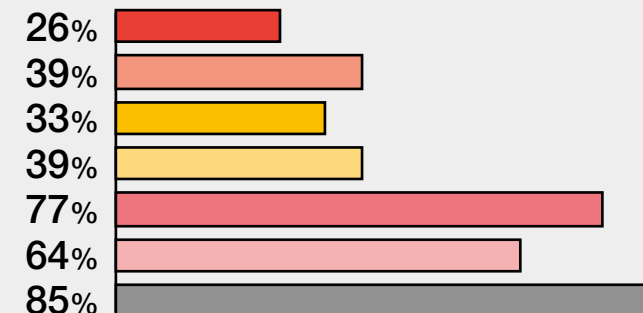


- Difficultés à reconvertir et développer équipes en interne
- Viviers externes insuffisants
- Manque d'attractivité de mon secteur
- Turnover important de compétences clés
- Manque d'attractivité de l'entreprise
- Perte de compétences clés liée à de nombreux départs en retraite
- Difficultés à collaborer avec des compétences externes (freelance...)

PME et ETI



Grandes entreprises



Un déficit qui à terme risque de peser lourdement sur la compétitivité des entreprises

- Pour **61% des entreprises**, la pénurie des compétences risque d'aboutir à terme à une dégradation du niveau de qualité et/ou du service rendu à leurs clients
- Une majorité d'entreprises estime qu'elles **pourraient aussi perdre en compétitivité**
- Un décrochage qui pourrait également s'amplifier par l'**incapacité à innover** que peut engendrer un déficit de compétences
- A noter que les **grandes entreprises**, s'estiment comme étant **potentiellement plus exposées à ces risques**
- Les craintes des dirigeants français **sont également partagées par une majorité de dirigeants à travers le monde**



Face aux difficultés rencontrées pour recruter, il m'est déjà arrivé de refuser des commandes. Dans un tel contexte, les possibilités de développement de l'entreprise, en France comme à l'international, sont compromises.

Directeur Financier dans le secteur industriel

 **55%**

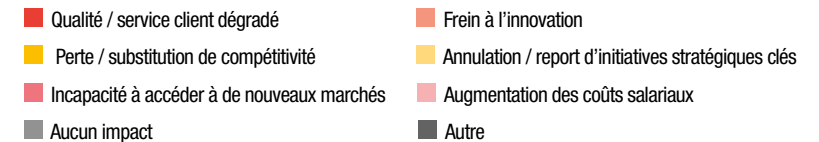
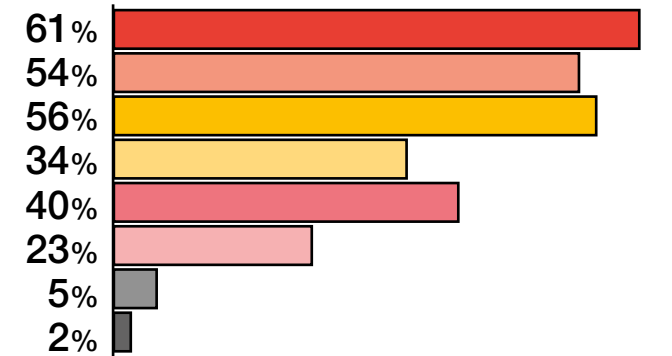
des CEOs dans le monde estiment qu'un déficit de compétences se traduira par une incapacité à innover*



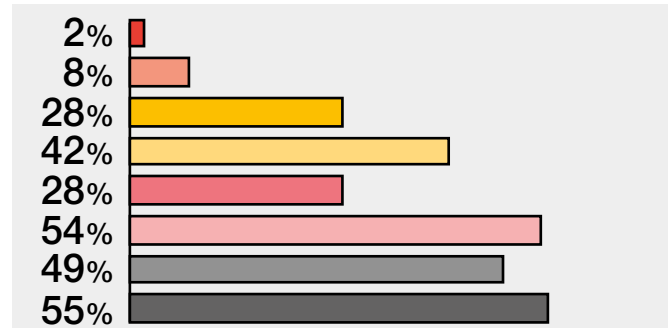
Nous avons un déficit très fort de compétences, sur les métiers nouveaux et traditionnels : il manque 3 à 4000 postes en France, ce qui représente un manque à gagner équivalent à 0,3 ou 0,5 point de croissance.

DRH dans le secteur de l'énergie

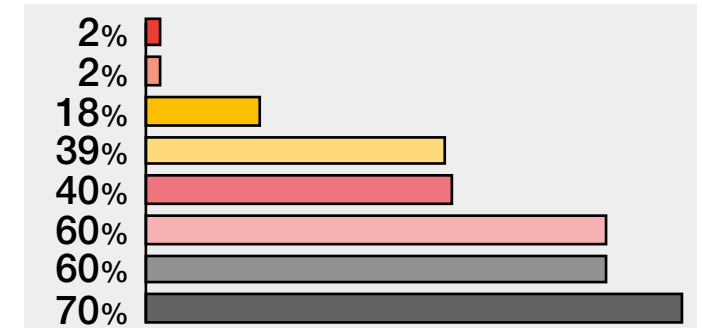
Impacts d'un déficit de compétences persistant sur la compétitivité



PME et ETI



Grandes entreprises



Le dialogue social : un levier encore peu activé

- A date, **seule une petite minorité d'entreprises a déjà engagé des discussions** avec les organisations syndicales sur les enjeux de transition des compétences
- Pourtant, **de leur côté, les organisations syndicales françaises** sont dans leur majorité prêtes à engager le dialogue sur ce sujet
- Consciente de cette ouverture, **les entreprises françaises semblent toutefois être prêtes à évoluer** puisque 54% se déclarent prêtes à ouvrir des discussions avec les organisations syndicales
- L'intérêt des entreprises à ouvrir le dialogue social sur ces sujets est grand : **embarquer les partenaires sociaux, peut en effet renforcer l'adhésion aux projets de transformation et favoriser la mise en mouvement**

“ _

Ici le dialogue social est bon, et les sujets de robotisation ne sont pas tabous car de toute façon on n'a pas d'autre choix que de robotiser.

Responsable développement RH dans le secteur des services financiers

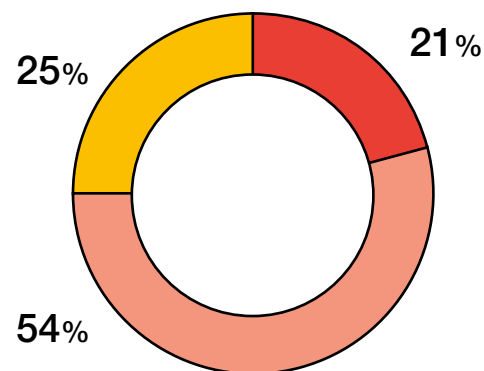
“ _

Notre mission de syndicaliste n'est pas de spéculer sur le nombre de créations ou destructions d'emploi mais de nous préparer aux grandes transformations pour mieux les accompagner.

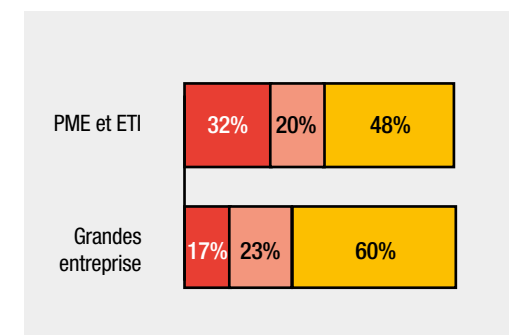
Responsable syndical

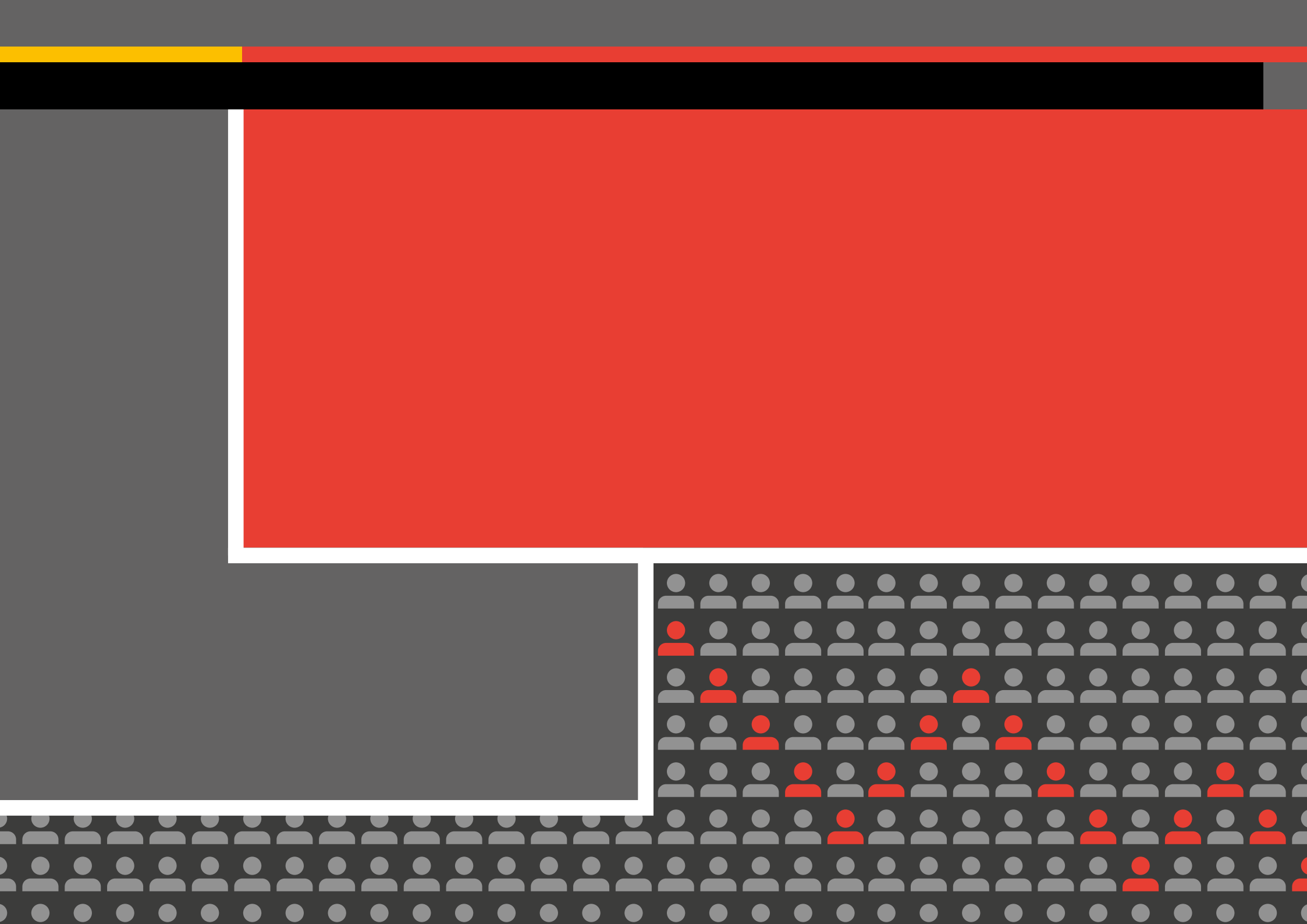


Pour faciliter la transition des compétences, pensez-vous que votre entreprise serait prête à ouvrir le dialogue avec l'ensemble des organisations syndicales sur les enjeux de transition des compétences ?



● Cela a déjà été fait ● Cela est envisageable ● Non





Vos contacts

Pierre-Antoine Balu

Associé People and Organisation
PwC France

pierre-antoine.balu@pwc.com

+33 6 81 54 28 91

Alain Reynaud

Directeur People and Organisation
PwC France

alain.reynaud@pwc.com

+33 1 56 57 65 00

+33 6 79 45 32 39

Sophie Serratrice

Associée People and Organisation
PwC France

sophie.serratrice@pwc.com

+33 1 56 57 15 30

+33 6 14 45 36 68