

# Remodeler les compétences humaines et sociales pour l'ère numérique

Avril 2024



A powerful  
and balanced  
voice for business

*Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.*



**Cofinancé par  
l'Union européenne**

# Table des matières

Introduction	4
Les compétences sociales dans un environnement de travail numérique en mutation	5
8 compétences socio-numériques nécessaires pour l'environnement de travail numérique d'aujourd'hui, et comment les développer	7
Comment les employeurs peuvent-ils soutenir et développer la mise à niveau des compétences socio-numériques de leur effectifs ?	14
Comment les pouvoirs publics peuvent-ils soutenir la mise à niveau des compétences socio-numériques de la future main-d'œuvre ?	16
Conclusion	19

# Introduction

Face à l'évolution rapide du paysage numérique, on ne saurait trop insister sur l'importance des compétences numériques. Toutefois, la possession de compétences numériques ne garantit pas à elle seule une réussite totale dans le monde d'aujourd'hui. À notre époque, pour pouvoir s'épanouir, il est indispensable de compléter les qualifications numériques par des compétences humaines et sociales robustes. Les conclusions de rapports tels que le *Global Talent Trends 2022-2023*<sup>1</sup> réalisé par Mercer, soulignent cette nécessité. Ce rapport présente des organisations pionnières dans le remodelage de la nature du travail et met l'accent sur l'importance de plusieurs aspects clés, dont la pertinence, le partenariat, le bien-être, l'employabilité et l'énergie collective.

Dans un monde marqué par des incertitudes socio-politiques et économiques, ces priorités apparaissent comme essentielles, non seulement pour les organisations, mais aussi pour les individus qui cherchent à prospérer dans cet environnement difficile. Le rapport fait en outre ressortir l'importance d'adopter un modèle de gestion des talents fondé sur les compétences et une conception du travail souple pour façonner efficacement la main-d'œuvre de l'avenir. Il souligne le rôle essentiel que les organisations doivent jouer dans la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie et dans l'élargissement des possibilités de travail afin de combler l'écart considérable entre la demande de compétences et la main-d'œuvre disponible. Cette approche contribue à créer des voies vers la prospérité pour des individus issus de milieux divers et de toutes les générations.

De plus, la pandémie de Covid-19 ayant accéléré la transformation des modèles économiques, des méthodes de travail et des avancées technologiques, la réorganisation des structures de travail, la priorité donnée à l'expérience humaine et la création d'environnements de travail optimistes et énergiques sont passées au premier plan. Les entreprises se retrouvent dans la position unique de pouvoir exploiter cette énergie et de faire avancer le processus de transformation à mesure qu'elles s'adaptent aux exigences d'une nouvelle ère du travail.

Ces observations concordent parfaitement avec les constatations du *Rapport sur l'évaluation des besoins futurs en matière de compétences* rédigé en 2020 par l'OIE et Deloitte. Celui-ci souligne une tendance constante sur le marché de l'emploi en pleine évolution : la recherche du bon équilibre entre les aptitudes numériques et les compétences humaines et sociales essentielles qui permettent de négocier efficacement les complexités du monde professionnel d'aujourd'hui.

Par ailleurs, l'Organisation internationale du Travail (OIT), consciente de l'importance croissante des compétences humaines et sociales, reconnaît, avec ses mandants, la nécessité d'un éventail exhaustif de compétences sur un marché du travail concurrentiel et dans les entreprises d'aujourd'hui. Dans cette logique, l'OIT a mis en place, en 2018, un nouveau programme d'apprentissage conçu pour aider les entreprises à intégrer de manière fluide les compétences interpersonnelles dans leurs programmes de développement des ressources humaines<sup>2</sup>. Cette initiative reflète une position proactive qui vise à doter la main-d'œuvre des aptitudes multiples exigées par le monde professionnel moderne et qui souligne encore davantage l'importance des compétences humaines et sociales dans la réussite professionnelle.

<sup>1</sup> Global Talent Trends 2022-2023 (mercer.com)

<sup>2</sup> Going beyond technical skills: Soft skills matter in the workplace (ilo.org)

# Les compétences sociales dans un environnement de travail numérique en mutation

Face à l'évolution rapide du paysage professionnel moderne, marquée par les percées technologiques et les transformations numériques, les compétences humaines et sociales revêtent désormais une importance plus prononcée que jamais. Ces compétences, qui englobent des domaines tels que la communication, le leadership, l'innovation et l'intelligence émotionnelle, ne sont plus seulement des atouts bénéfiques, mais sont indispensables à qui souhaite s'épanouir dans les environnements de travail d'aujourd'hui et de demain. À mesure que nous découvrons avec quelle complexité ces compétences interagissent avec les avancées technologiques et les amplifient, il devient évident qu'elles sont la pierre angulaire non seulement de la réussite personnelle, mais aussi du fonctionnement homogène et efficace des équipes et des organisations. Cette exploration met en lumière l'importance croissante des compétences humaines et sociales à une époque où la technologie remodèle tous les aspects du travail, remet en question les rôles traditionnels et crée de nouveaux paradigmes pour l'interaction, la créativité et la productivité sur le lieu de travail.

## Les compétences humaines et sociales dans le monde du travail d'aujourd'hui

Le monde professionnel moderne requiert un vaste éventail de compétences humaines et sociales essentielles à la réussite des dynamiques individuelles, d'équipe et organisationnelles. Ces compétences, telles qu'une communication efficace, la gestion du temps, la collaboration, l'innovation, la résolution de problèmes, le leadership, l'intelligence émotionnelle et la gestion du stress, sont non seulement universellement applicables dans divers domaines, mais également essentielles à une amélioration de la productivité, des performances, de la satisfaction professionnelle et du bien-être de l'équipe sur le lieu de travail. Elles ont gagné en importance dans le contexte de l'environnement numérique en pleine évolution, où elles viennent compléter les compétences techniques requises pour naviguer dans les technologies avancées telles que l'automatisation, le virtuel et les technologies basées sur l'IA, entre autres.

## L'interaction entre compétences humaines et technologie

L'interaction entre les compétences humaines et la technologie, telle que soulignée dans le rapport Randstad<sup>3</sup>, illustre l'impact de l'évolution du marché de l'emploi numérique sur la main-d'œuvre. Le rapport fait ressortir la demande croissante de compétences numériques dans des fonctions telles que celles d'experts en ingénierie des données et de développeurs de logiciels, mettant en évidence la transition numérique continue dans divers secteurs. Malgré cette hausse des exigences en compétences numériques, le rapport souligne l'importance toujours actuelle de la cohésion sociale, de la résolution de problèmes et de la communication interpersonnelle. Ces compétences centrées sur l'humain sont indispensables pour relever efficacement les défis et saisir les opportunités que représentent l'IA et l'automatisation, ce qui accentue encore la nécessité d'un développement équilibré des compétences techniques et sociales pour une productivité et une innovation optimales.

## Repenser les compétences sociales dans un monde professionnel amélioré par la technologie

Évolution de l'environnement de travail numérique : le monde professionnel moderne subit d'importantes transformations sociales et numériques sous l'effet de l'adoption rapide des technologies et du besoin d'agilité des entreprises. Caractérisées par la volatilité, l'incertitude, la complexité, l'ambiguïté et l'hyperconnectivité (VICAH), ces transformations ont conduit à une attention accrue accordée à l'expérience et au bien-être des employés. Dès lors, les

---

<sup>3</sup> Synthèse Randstad sur les compétences numériques.pdf (grouperandstad.fr)

initiatives de transformation du lieu de travail s'axent toujours plus sur l'intégration du numérique, le renforcement de l'agilité et l'amélioration de l'expérience des employés. Une telle transition exige des organisations qu'elles trouvent un équilibre entre les aspects sociaux et techniques en créant de nouvelles méthodes de travail, en restructurant le travail et en redéfinissant la nature des compétences humaines et sociales requises pour s'adapter à ces changements.

### **L'importance des approches axées sur les employés**

Une étude menée par PwC auprès de plus de 1 000 personnes interrogées à l'occasion de la Journée du numérique de 2018, a révélé que les attentes posées par les employés à leur lieu de travail du futur portent surtout sur plus d'autodétermination et plus de place accordée à la créativité. La mutabilité de l'environnement numérique exige de se concentrer sur l'aspect humain du travail, en mettant l'accent sur des activités professionnelles qui ont du sens, qui sont socialement acceptées et qui ont un impact.

### **Rôle de la technologie dans la promotion de la créativité**

L'accueil positif de la numérisation s'aligne sur le désir de créativité et d'autonomisation dans le cadre professionnel. Les nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle et les robots, sont accueillies comme des « collègues » si elles répondent aux attentes en matière de simplification des tâches, d'augmentation de l'efficacité, de potentiel d'innovation et de facilitation de l'accès à l'information. Toutefois, la conscience des risques associés à la numérisation, tels que les questions de sécurité des données, le manque d'interaction sociale et la perte d'emploi potentielle, est également avérée. Dans ce contexte, les qualités essentielles pour réussir dans le monde professionnel d'aujourd'hui et de demain sont l'ouverture d'esprit, la curiosité, la flexibilité et la capacité à travailler en équipe. Les modes de pensée radicalement nouveaux, au même titre que les compétences techniques de base telles que le codage, deviennent de plus en plus importants. Un soutien de la part du système éducatif, des employeurs et des pouvoirs publics sous forme de formation continue, d'infrastructures et de cadres appropriés est nécessaire au développement de ces compétences.

### **De nouvelles méthodes de travail dans l'environnement de travail numérique**

Révolution de l'environnement de travail : l'adoption des technologies numériques est en train de révolutionner l'environnement de travail des employés. Cette révolution se manifeste par le recours croissant à la technologie numérique pour les tâches, les processus, les fonctions et les relations. Les compétences sociales traditionnelles, développées sur la base de la présence physique et de la communication directe, sont remises en question par la virtualisation et la numérisation croissantes du monde professionnel, ce qui nécessite de développer de nouvelles compétences sociales adaptées aux exigences de lieux de travail hautement numérisés.

### **S'adapter aux relations sociales indirectes**

Avec l'évolution des modes de travail (à distance, nomade, hybride, équipes virtuelles), le recours aux TIC pour entretenir des rapports sociaux et rester engagé dans le travail s'accroît. Les travailleurs doivent acquérir la capacité de gérer efficacement des relations facilitées par les moyens numériques. Ces compétences sont cruciales si l'on souhaite promouvoir la collaboration, renforcer les liens au sein de l'équipe et assurer une communication efficace dans un environnement de travail fortement influencé par les technologies numériques.

# 8 compétences socio-numériques nécessaires pour l'environnement de travail numérique d'aujourd'hui, et comment les développer

Les compétences socio-numériques sont un amalgame de compétences humaines, sociales et organisationnelles indispensables au renforcement de relations efficaces et efficientes sur le lieu de travail, en particulier dans les environnements fortement influencés par les technologies numériques avancées. Il s'agit de compétences clés qui permettent aux employés d'exceller, de rester engagés et de préserver leur bien-être face à la numérisation croissante de leur cadre de travail. La maîtrise des compétences socio-numériques leur permet d'exploiter pleinement les avantages des technologies numériques tout en en atténuant les inconvénients potentiels.

Ces compétences contribuent dans une large mesure à s'adapter à l'ère numérique et à faciliter une communication, une collaboration et une prise de décision efficaces au vu de la nature dynamique et interconnectée des lieux de travail contemporains. La numérisation modifiant sans relâche la dynamique du travail, les compétences socio-numériques qui permettent d'assurer la réussite tant individuelle qu'organisationnelle acquièrent toute leur importance.



## Compétences multigénérationnelles et inclusives

Les compétences multigénérationnelles et inclusives sont indispensables à une collaboration efficace dans un monde professionnel aux multiples facettes et couvrant toutes les tranches d'âge. Parmi ces compétences figurent la compréhension, le respect et l'estime apportés aux

points de vue et expériences des différents groupes d'âge, la reconnaissance des qualités et des difficultés spécifiques à chaque génération, la promotion d'une communication efficace et l'encouragement d'un environnement inclusif où tous les employés se sentent valorisés. L'enquête mondiale *Gen Z and Millennial Survey 2023*<sup>4</sup> de Deloitte, qui impliquait plus de 22 000 participants issus de la génération Z et des millennials de 44 pays, souligne l'importance de ces compétences. Face à leurs choix de mode de vie et de carrière, l'étude met en évidence une approche axée sur les valeurs, soulignant la nécessité de pratiques inclusives pour attirer et retenir les jeunes talents. Elle révèle en outre que 77 % des membres de la génération Z et 75 % des millennials envisageraient de quitter leur emploi actuel s'il les obligeait à travailler à temps plein au bureau, ce qui indique une préférence pour les environnements de travail flexibles et inclusifs. Pour développer ces compétences, les organisations peuvent mettre en œuvre des stratégies telles que des bootcamps en informatique visant à améliorer les compétences numériques, des journées dédiées à l'informatique, des programmes de mentorat pour le partage intergénérationnel des compétences, des ateliers sur les technologies émergentes, des cours d'alphabétisation numérique sur mesure, des activités de team building, des jeux de rôle et des simulations pour développer l'empathie, des plateformes d'apprentissage en ligne pour la formation continue, des séminaires interactifs sur la gestion de la diversité et multigénérationnelle, et des séances de retour d'information régulières pour s'adapter aux besoins d'apprentissage des employés. Ces initiatives contribuent à surmonter les clivages générationnels, à cultiver une culture de l'apprentissage continu et à garantir un environnement de travail inclusif et collaboratif.

### **Compétences en matière de données dans le monde professionnel moderne**

Dans le monde professionnel moderne, les compétences en matière de données ne se limitent pas aux capacités techniques de collecte et d'analyse des données ; elles impliquent aussi foncièrement des compétences sociales permettant de déchiffrer et transmettre des informations issues de données complexes. Ces compétences, qui englobent des techniques narratives, la mise en récit, la visualisation et la présentation, comblent le fossé entre les équipes de science des données et les autres secteurs de l'organisation. Elles transforment des données complexes en informations compréhensibles et pertinentes, ce qui les rend indispensables aux processus de prise de décision d'aujourd'hui, qui reposent sur les données. Deloitte Insights souligne<sup>5</sup> à quel point développer les compétences de la main-d'œuvre en matière de données représente un défi, préoccupation qui touche 95 % des directeurs des données fédéraux interrogés. Ces derniers mettent l'accent sur la nécessité d'une datalalphabétisation à tous les niveaux et dans toutes les fonctions et notent qu'une prise de décision éclairée requiert de maîtriser les données, quel que soit le poste que l'on occupe dans l'organisation.

Suivre une formation dans différents domaines est la seule manière de développer ces compétences essentielles en matière de données. La formation au data storytelling se concentre sur la simplification d'analyses complexes pour un public plus large. Améliorer les compétences en matière de présentation des données est indispensable à une communication efficace des conclusions tirées des données et contribue à une prise de décision éclairée. Apprendre à créer des visualisations contextuelles permet de véhiculer rapidement des informations et des tendances. Développer des capacités d'explication et de persuasion permet d'exprimer des données complexes en des termes qui trouvent un écho auprès de diverses parties prenantes, garantissant ainsi une interprétation cohérente. Ensemble, ces stratégies de développement renforcent les compétences en communication, essentielles pour relayer efficacement à des publics variés les informations obtenues des données, simplifier des concepts complexes et adapter les communications aux besoins spécifiques de différents groupes.

---

<sup>4</sup> Enquête mondiale Gen Z and Millennial Survey 2023 de Deloitte

<sup>5</sup> Bringing data fluency to life | Deloitte Insights

## Développement de compétences en IA et en IA conversationnelle

À mesure que l'intelligence artificielle (IA) devient réalité au quotidien et continue de croître rapidement dans divers secteurs, l'intégration de l'IA et de l'IA conversationnelle, comme ChatGPT, exige un mélange unique de compétences techniques et socio-numériques. Une enquête de Salesforce a montré que 62 % des travailleurs en Australie, au Royaume-Uni et aux États-Unis estiment ne pas avoir les compétences nécessaires pour utiliser l'IA générative (IAG) efficacement et en toute sécurité. En outre, 70 % des chefs d'entreprise ne pensent pas que leurs équipes possèdent les compétences nécessaires pour utiliser l'IAG de manière sûre et efficace<sup>6</sup>. Aux États-Unis, par exemple, les travailleurs utilisent principalement l'IAG pour des tâches telles que la rédaction de contenus, l'analyse de données et le support client. Malgré cela, un manque de qualification important persiste : alors que 49 % des travailleurs reconnaissent la nécessité d'une formation aux outils d'IA, seuls 14 % en ont bénéficié<sup>7</sup>. Les compétences autour des données et de l'apprentissage automatique sont de plus en plus appréciées, notamment en ce qui concerne le contrôle des systèmes d'IA, souvent en langage naturel, comme c'est le cas avec des technologies telles que ChatGPT. Garantir que ces systèmes fonctionnent comme prévu devient une compétence cruciale.

Pour combler ces lacunes, une formation de base sur les modèles d'IA et leurs applications est essentielle. Cette formation peut aider les employés à comprendre quels outils ou modèles d'IA sont les mieux adaptés à leurs fonctions ou à leurs flux de travail. Les employeurs jouent un rôle fondamental dans le développement de ces compétences en instaurant des politiques d'utilisation responsable de l'IA et en offrant une formation exhaustive qui porte notamment sur les principes fondamentaux de l'IA, l'éthique, la sécurité, une communication efficace et un esprit critique. Des ateliers sur l'éthique de l'IA et des exercices de simulation peuvent permettre d'acquérir une expérience pratique sur les outils d'IA et d'améliorer les capacités de résolution de problèmes. La formation à la communication et à l'esprit critique est essentielle pour interpréter et véhiculer efficacement les informations obtenues de l'IA. En complément, des ateliers sur l'adaptabilité et la résilience peuvent venir préparer les employés à la nature évolutive du travail dans un environnement fondé sur l'IA.

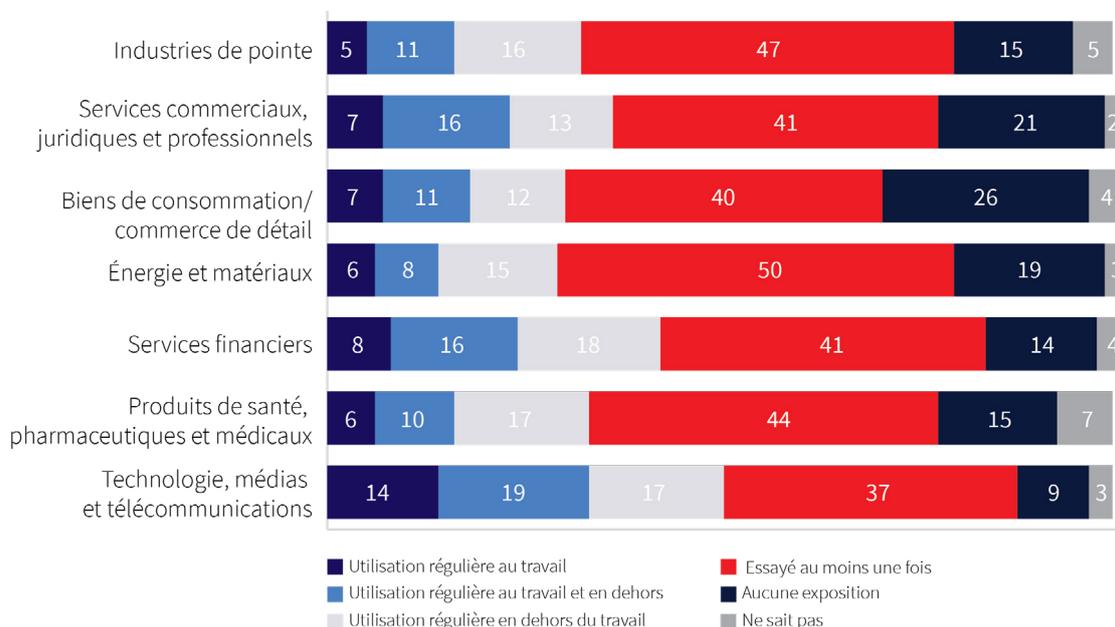
---

<sup>6</sup> AI Is Changing the Skills Employers Want from Workers (shrm.org)

<sup>7</sup> AI Is Changing the Skills Employers Want from Workers (shrm.org)

Des répondants de toutes les régions, de tous les secteurs d'activité et de tous les niveaux d'ancienneté affirment déjà utiliser des outils d'IA générative.

Exposition déclarée aux outils d'IA générative, % des répondants



Note : Les chiffres ayant été arrondis, le total peut ne pas correspondre à 100 %. En Asie et Pacifique, n = 164 ; en Europe, n = 515 ; en Amérique du Nord, n = 392 ; en Grande Chine (incluant Hong Kong et Taïwan), n = 337 ; et dans les économies en développement (incluant l'Inde, l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord), n = 276. Pour les industries de pointe (incluant l'automobile et l'assemblage, l'aérospatial, la défense et l'électronique de pointe), n = 96 ; pour les services commerciaux, juridiques et professionnels, n = 215 ; pour les biens de consommation et le commerce de détail, n = 128 ; pour l'énergie et les matériaux, n = 96 ; pour les services financiers, n = 248 ; pour les produits de santé, pharmaceutiques et médicaux, n = 130 ; et pour la technologie, les médias et les télécommunications, n = 244. Pour les cadres dirigeants ayant répondu, n = 541 ; pour les cadres supérieurs, n = 437 ; et pour les cadres intermédiaires, n = 339. Pour les répondants nés en 1964 ou avant, n = 143 ; pour les répondants nés entre 1965 et 1980, n = 268 ; et pour les répondants nés entre 1981 et 1996, n = 80. Les données relatives à l'âge n'étaient pas disponibles pour tous les répondants. Pour les répondants s'identifiant comme des hommes, n = 1 025 ; pour les répondants s'identifiant comme des femmes, n = 156. L'échantillon de l'enquête comprenait également des répondants qui s'identifiaient comme « non binaires » ou « autres », mais leur nombre n'était pas suffisant pour être statistiquement significatif.

Source : McKinsey Global Survey on AI, enquête menée du 11 au 21 avril 2023 auprès de 1 684 participants à tous les niveaux de l'organisation

## Compétences d'expérimentation

Les compétences d'expérimentation sont indispensables si l'on veut promouvoir une culture de l'exploration, de la découverte et de l'apprentissage au sein des organisations. Elles permettent à chacun d'essayer de nouvelles approches, de tirer des leçons de leurs échecs et de tester leurs idées sans relâche et de les affiner. Comme le soulignent Elbanna et Murray (2009)<sup>8</sup>, développer ces compétences requiert une grande ouverture d'esprit et un environnement de travail favorable, où l'échec est considéré comme précieux, comme faisant naturellement partie du processus d'apprentissage. Cette culture de l'expérimentation encourage la réflexion et le retour d'information, aspects essentiels qui permettent de tirer des leçons des expériences et d'adapter les approches.

Pour développer efficacement les compétences d'expérimentation, les organisations doivent encourager l'expérimentation habituelle en tant que mode de pensée standard. Il faut motiver les employés à remettre en question le statu quo, à partager des idées et à essayer différentes méthodes. Il est également essentiel de cultiver l'ouverture d'esprit, ce qui implique de créer une culture qui accueille les idées nouvelles, favorise le sens de la découverte et tolère les échecs en les considérant comme des opportunités de croissance plutôt que comme des revers. De plus, adopter l'agilité et offrir aux équipes la possibilité de prendre des décisions autonomes peuvent accélérer le processus d'apprentissage. Intégrer l'expérimentation dans les processus réguliers de retour d'information et d'évaluation contribue à tenir en estime la curiosité et l'innovation. Créer des espaces tels que des groupes d'innovation, des cercles de solution et des salles de créativité peut également encourager l'expérimentation collaborative dans un environnement plus informel et créatif.

## Capacité à travailler en mode hybride / à distance / nomade

Dans l'environnement de travail dynamique d'aujourd'hui, la montée en puissance des paradigmes de travail hybride, à distance et nomade remodèle les compétences requises des employés et des dirigeants. Comme le décrit un rapport de 2021 de McKinsey & Company<sup>9</sup>, cette transformation fait ressortir la nécessité d'adapter la gestion des environnements de travail tant virtuels que physiques, de conserver l'équilibre dans la conciliation entre vie professionnelle et vie privée et d'acquérir de nouvelles compétences socio-numériques, indispensables notamment pour les managers en charge d'équipes géographiquement dispersées. La transition vers des espaces virtuels, où l'interaction est principalement unidirectionnelle, présente des défis inédits, en particulier pour les jeunes travailleurs qui, souvent, rencontrent des difficultés à nouer de vrais contacts en ligne, à déchiffrer les codes de communication non verbale et à comprendre la dynamique et la culture complexes du monde professionnel. Pour relever ces défis, il est essentiel d'adopter une approche multi-facettes du développement des compétences.

Premièrement, il est crucial d'améliorer l'influence virtuelle et les compétences en leadership numérique. Cela implique de cultiver une présence virtuelle percutante et d'être capable d'établir et d'entretenir des liens sur diverses plateformes de communication. Deuxièmement, il est indispensable de développer une aptitude à trouver l'équilibre entre différents modes de travail et à les combiner. Cela nécessite, entre autres, d'intégrer des stratégies d'autogestion pour préserver la santé mentale et le bien-être dans un contexte de travail changeant. Et troisièmement, il est essentiel de perfectionner les compétences permettant une transition fluide entre les environnements physiques et virtuels et de maîtriser des stratégies efficaces de gestion du temps pour s'épanouir dans des situations de travail hybrides. Qui plus est, il est impératif de mettre en œuvre des politiques et des lignes directrices claires en matière

---

<sup>8</sup> Elbanna, A.R. & Murray, D., 2009. Organizing Is Projects for Innovation: A Collective Mindfulness Perspective. Dans : *The 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009)*, San Francisco.

<sup>9</sup> The postpandemic future of work: Hybrid, remote, and what's ahead (mckinsey.com)

de communication. De telles politiques devraient, d'une part, englober des directives sur l'utilisation optimale des technologies de communication et des protocoles régissant les réunions virtuelles, et d'autre part, définir des attentes précises concernant les temps de réponse, ainsi que le langage et le ton à adopter dans le cadre des communications numériques. Quant aux lignes directrices, elles sont indispensables à l'établissement d'un cadre d'interaction professionnelle et efficace dans un contexte numérique.

En se concentrant sur ces axes de développement, les organisations peuvent faciliter l'intégration des nouveaux arrivants au sein des effectifs, garantissant ainsi leur productivité et leur bien-être dans un monde du travail hybride en rapide évolution. Une telle amélioration de l'ensemble des compétences profite non seulement à chacun des employés, mais contribue également à l'adaptabilité et à la résilience globales des organisations face à la dynamique changeante du travail.

**Les organisations qui communiquent plus clairement constatent des avantages pour le bien-être et de la productivité des employés.**

**Importance d'une communication de la vision et des politiques de soutien à la productivité et d'inclusion, impacts multiples**



Note : Toutes les analyses ont été effectuées en tenant compte de toutes les autres variables prédictives, région, secteur d'activité, taille de l'entreprise, niveau du poste, âge, genre, et statut parental (n = 4 854 - 5 043).

Source : Reimagine Work : enquête auprès des employés (menée de décembre 2020 à janvier 2021, n = 5 043 employés à plein temps en entreprise ou au sein du gouvernement)

## Compétences en matière de diversité et d'inclusion

Dans le monde professionnel moderne, les compétences en matière de diversité et d'inclusion sont essentielles. Selon la Société pour la gestion des ressources humaines (SHRM), elles impliquent de reconnaître et de valoriser les différences de race, d'ethnie,

de genre, d'orientation sexuelle, d'âge et de religion. Elles englobent également une communication efficace entre les diverses cultures et l'établissement de relations fondées sur le respect et la compréhension mutuels. Sur le lieu de travail, ces compétences favorisent un environnement positif et inclusif, encourageant la productivité, la créativité et l'innovation. Une culture d'entreprise diversifiée et inclusive attire et retient les talents, améliore le moral des employés et contribue à la réussite globale de l'entreprise. Pour développer ces compétences, la SHRM propose des stratégies<sup>10</sup> telles que l'apprentissage continu, l'empathie, l'engagement actif auprès de groupes divers et la participation à des programmes de formation et de sensibilisation.

### **Compétences d'adaptation**

Face à l'évolution rapide de l'environnement numérique actuel, il est impératif développer des compétences d'adaptation à tous les niveaux de l'organisation. Ces compétences impliquent de réévaluer les idées reçues, de s'ouvrir à l'innovation et de s'adapter à de nouvelles situations, notamment en tirant parti de la technologie. Elles regroupent la flexibilité cognitive, l'adaptabilité sociale et l'agilité comportementale, ce qui permet des mesures à la fois proactives et réactives sur le lieu de travail. Le renforcement de ces compétences passe par une formation à l'esprit critique, à l'écoute active, au leadership et à la communication. En complément, il est judicieux d'adopter des méthodologies agiles, comme le soulignent les recherches d'Elbanna et Murray (2009)<sup>11</sup> et d'Elbanna et Sarker (2016)<sup>12</sup>. Ces méthodologies contribuent à une simplification des processus de décision, à la sécurité psychologique et à l'autonomie, renforçant ainsi une culture du travail adaptable et résiliente. Pour développer davantage ces compétences, il est important de s'impliquer dans l'apprentissage continu, de rechercher des expériences variées et de pratiquer la flexibilité dans différents contextes. Un retour d'information et une réflexion réguliers jouent également un rôle essentiel dans le perfectionnement de ces capacités, en aidant les individus et les équipes à ajuster leur approche et leurs stratégies afin de répondre aux exigences d'un milieu de travail en constante évolution.

---

<sup>10</sup> Tips for Improving Workplace Inclusion (shrm.org)

<sup>11</sup> Elbanna, A.R. & Murray, D., 2009. Organizing IS Projects for Innovation: A Collective Mindfulness Perspective. Dans : *The 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009)*, San Francisco.

<sup>12</sup> Elbanna, A. & Sarker, S. (2016) "The Risks of Agile Software Development: Learning from Adopters," dans *IEEE Software*, vol. 33, no. 5, pp. 72-79

# Comment les employeurs peuvent-ils soutenir et développer la mise à niveau des compétences socio-numériques de leur effectifs ?

## **Des politiques claires sur la communication numérique au travail**

Il est indispensable d'établir des politiques et des lignes directrices claires en matière de communication utilisant les technologies du numérique. Ces politiques doivent délimiter l'usage des outils de bureau modernes dans les différents environnements de travail, y compris les environnements hybrides, à distance et nomades, et fixer des normes de comportement social dans les espaces virtuels. Les employeurs doivent définir des attentes claires quant à l'utilisation des technologies de communication comme le courrier électronique, la messagerie instantanée et la visioconférence. Cela inclut des lignes directrices sur les temps de réponse, le langage et le ton, ainsi que sur la clarté de la communication au travail. Des conseils sur l'étiquette à respecter lors de réunions virtuelles, comme la discipline au micro et l'écoute active, sont tout aussi indispensables.

## **Stimuler la productivité grâce à la mise à niveau socio-numérique**

Des études soulignent les avantages qu'il y a à donner la priorité à la mise à niveau des qualifications socio-numériques. McKinsey<sup>13</sup> rapporte que les organisations qui optent activement pour la mise à niveau et la reconversion numériques, voient leur productivité augmenter de 20 % et le roulement du personnel diminuer de 50 %. En outre, une étude de LinkedIn indique que 80 % des professionnels reconnaissent l'importance croissante que revêtent, à l'ère du numérique, les compétences humaines et sociales telles que la communication et le leadership. Proposer une formation aux compétences sociales, notamment à la communication, à la résolution des conflits, au leadership et à l'empathie, est donc un atout bénéfique. Ces compétences améliorent la gestion des relations interpersonnelles, la résolution des conflits et l'encadrement des équipes, renforçant par là-même l'utilisation des outils numériques.

## **Gérer le technostress : le bien-être des employés dans un monde numérique**

Le « technostress », c'est-à-dire le stress causé par des changements technologiques rapides, peut affecter les employés et avoir un impact sur leur bien-être et leur productivité. Il résulte d'une connectivité ininterrompue, d'une surcharge d'informations et de l'effacement des frontières entre travail et vie privée. Pour instaurer un environnement de travail sain, il est essentiel de lutter contre ce stress technologique. Il peut être bénéfique de sensibiliser les employés au technostress et de les aider à le gérer, par exemple en proposant des formations sur la pleine conscience et la gestion du stress, d'offrir des services de conseil et d'introduire des techniques de gestion du temps comme la méthode Pomodoro, qui consiste à alterner séquences de concentration et pauses. Prendre des dispositions pour assurer une vie professionnelle équilibrée par le biais d'horaires de travail flexibles et de programmes de bien-être, peut également jouer un rôle important dans l'atténuation du technostress.

---

<sup>13</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-case-for-digital-upskilling>

## **Renforcer les compétences socio-numériques grâce à des technologies d'apprentissage innovantes**

Tirer parti de la technologie pour développer les compétences socio-numériques est une stratégie efficace. Des outils tels que la vidéo, les simulations, les discussions asynchrones et les chatbots interactifs offrent des expériences d'apprentissage dynamiques qui favorisent la communication bidirectionnelle et créent des opportunités d'apprentissage flexibles. Les employeurs peuvent utiliser des simulations pour la résolution de problèmes pratiques et la pratique décisionnelle, des chatbots pour apporter un soutien et des conseils à la demande, et des vidéos et des présentations pour rendre l'expertise accessible. Cette approche de l'apprentissage améliore les compétences des employés dans des contextes réels.

# Comment les pouvoirs publics peuvent-ils soutenir la mise à niveau des compétences socio-numériques de la future main-d'œuvre ?

Les pouvoirs publics jouent un rôle d'une importance capitale en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre, en particulier lorsqu'il s'agit de la préparer à réussir dans un monde toujours plus dynamique et numérisé. Pour étayer cette affirmation, nous allons nous plonger dans une exploration exhaustive de diverses initiatives exemplaires à l'échelle mondiale et de références fiables. À une époque caractérisée par une évolution technologique constante, ces exemples dignes d'intérêt soulignent non seulement l'importance de l'intervention gouvernementale, mais éclairent également les voies qui peuvent conduire à une main-d'œuvre plus adaptative et résiliente.

## Initiatives d'amélioration des compétences

Une multitude d'initiatives mondiales et de références fiables démontrent de manière saisissante le rôle déterminant des pouvoirs publics dans la formation d'une main-d'œuvre adaptable. Le programme *SkillsFuture*<sup>14</sup> en est un excellent exemple : il illustre la manière dont les gouvernements du monde entier encouragent activement les individus à assumer la responsabilité de leur apprentissage et de leur développement afin d'aligner leurs compétences sur les exigences dynamiques de l'ère numérique. Des initiatives telles que *SkillsFuture* offrent une multitude de possibilités de formation, allant des stages et des apprentissages à des cours subventionnés dans des secteurs de pointe tels que le codage, l'analyse de données et le marketing numérique. Ces programmes multifacettes répondent à un large éventail de préférences d'apprentissage, garantissant leur accessibilité à des personnes issues de milieux et de situations variés.

L'une des caractéristiques distinctives de ces initiatives est la mise en place d'incitations financières, à l'image de l'attribution de crédits de compétences. Dans le cas concret du programme *SkillsFuture*, les citoyens de Singapour âgés de 25 ans et plus reçoivent 500 SGD (375 USD) sous forme de crédits, ce qui leur permet de s'approprier leur parcours d'apprentissage et leur ouvre la porte à des enseignements et formations auxquels ils ne pourraient autrement pas accéder.

## Coordination éducateurs-industrie

Dans le domaine des énergies renouvelables, les établissements d'enseignement nouent d'importants partenariats avec des entreprises du secteur des énergies propres afin de mettre en place des programmes de formation spécialisée et de contribuer à des collaborations de recherche fructueuses. La collaboration du Massachusetts Institute of Technology (MIT) avec des géants de l'industrie tels que Tesla et SolarCity, rendue possible par l'Initiative énergétique du MIT, est une illustration frappante d'une telle synergie. Cette initiative a pour vocation de faciliter l'établissement de liens dynamiques entre éducateurs et chefs d'entreprise par le biais de :

**Projets de recherche :** le MIT mène des projets de recherche de pointe en collaboration avec des partenaires industriels. Ces projets s'attaquent à des problèmes urgents dans le secteur des énergies renouvelables, qu'il s'agisse d'améliorer l'efficacité des panneaux solaires ou de perfectionner les solutions de stockage de l'énergie.

<sup>14</sup> <https://www.skillsfuture.gov.sg/initiatives/mid-career/credit>

<sup>15</sup> Initiative énergétique du MIT

**Coentreprises :** le MIT et ses homologues de l'industrie s'engagent dans des projets de coopération, mettant en commun leurs ressources et leur expertise pour développer des technologies innovantes en matière d'énergie propre.

**Stages étudiants :** les étudiants du MIT bénéficient grandement des stages et des programmes coopératifs proposés dans le cadre de cette collaboration. Ils acquièrent une expérience pratique dans l'industrie en contribuant à des projets en cours et en acquérant des compétences spécifiques au secteur d'activité.

De tels partenariats enrichissent non seulement l'expérience d'apprentissage, mais dotent également les étudiants des compétences pratiques nécessaires à la main-d'œuvre dans le domaine de l'énergie propre. En outre, ces collaborations accélèrent le développement de solutions en matière d'énergies renouvelables, contribuant ainsi à la transition planétaire en faveur du développement durable et de l'atténuation du changement climatique.

### **Programmes d'échange et de collaboration entre éducateurs**

Les programmes d'échange et de collaboration entre éducateurs sont indispensables à une amélioration de l'adaptabilité de la main-d'œuvre et bénéficient du soutien des gouvernements, qui jouent là un rôle déterminant. Pour les éducateurs, ces initiatives représentent une occasion inestimable d'entrer en interaction avec des environnements de travail réels et leur permettent de se faire par eux-mêmes une idée actuelle des compétences et des connaissances les plus recherchées. Par exemple, le ministère de l'Éducation des États-Unis encourage des initiatives telles que le programme TQP de partenariat pour la qualité des enseignants<sup>16</sup> du ministère de l'Éducation des États-Unis. Le TQP facilite les partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur et les zones scolaires dans le besoin, permettant ainsi aux éducateurs de participer à des expériences cliniques en milieu scolaire, de la maternelle au secondaire. Cette exposition pratique dote les éducateurs d'une compréhension approfondie des compétences dont le monde professionnel moderne a besoin, au-delà des enseignements conventionnels en classe.

Ces programmes profitent aussi bien aux éducateurs qu'aux élèves. Les éducateurs apprennent à adapter leurs méthodes d'enseignement aux exigences de l'industrie, ce qui garantit que les élèves sont bien préparés à un marché du travail évolutif, en particulier à l'ère du numérique où les attentes posées à la main-d'œuvre changent en permanence.

Par ailleurs, les programmes d'échange d'éducateurs et les forums ouverts servent à jeter des ponts entre les éducateurs et les experts et professionnels de l'industrie, favorisant ainsi le partage des connaissances et la collaboration. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a activement plaidé en faveur de ces partenariats, soulignant leur rôle dans l'amélioration des systèmes éducatifs à l'échelle mondiale<sup>17</sup>. Ces relations créent un environnement dynamique qui permet aux éducateurs d'acquérir des perspectives nouvelles et des connaissances axées sur les besoins de l'industrie qu'ils peuvent ensuite intégrer dans leurs classes, enrichissant ainsi l'expérience éducative de leurs élèves.

### **Implication de l'industrie dans l'enseignement**

Il est indéniable que les gouvernements sont de plus en plus conscients de la nécessité d'une implication de l'industrie dans l'enseignement. Des déclarations officielles, des documents politiques et des actions concrètes sont la preuve évidente que les pouvoirs publics du monde entier ont admis l'importance de tisser des partenariats entre établissements d'enseignement et industries.

---

<sup>16</sup> <https://aacte.org/federal-policy-and-legislation/teacher-quality-partnership-grants/>

<sup>17</sup> PISA - PISA (oecd.org)

Le National Program for Advanced Skills (NPAS)<sup>18</sup> des Émirats arabes unis (EAU) est un exemple convaincant de participation de l'industrie à l'enseignement dans le cadre d'une initiative soutenue par le gouvernement. Ce programme témoigne de l'engagement du gouvernement des Émirats arabes unis à combler le fossé entre le monde universitaire et l'industrie.

Outre les politiques et les initiatives, les données statistiques révèlent elles aussi l'attention grandissante accordée à cette tendance. Les allocations budgétaires et les ressources consacrées aux collaborations entre l'enseignement et l'industrie ont connu des augmentations notables. Ces engagements financiers font ressortir l'importance que les pouvoirs publics accordent à fournir aux étudiants des compétences en phase avec les attentes de l'industrie. Qui plus est, les responsables et dirigeants gouvernementaux ont insisté à plusieurs reprises sur la nécessité de tels partenariats. Leurs déclarations confirment la reconnaissance, par le gouvernement, du rôle crucial que revêt l'engagement de l'industrie dans la formation d'une main-d'œuvre qualifiée et adaptable.

---

<sup>18</sup> National Program for Advanced Skills | Portail officiel du gouvernement des EAU

# Conclusion

Encourager le développement des compétences socio-numériques dans un monde du travail en constante évolution est une tâche aux facettes multiples qui nécessite une approche collaborative impliquant diverses parties prenantes, notamment les gouvernements, les employeurs, les établissements d'enseignement et les individus. Renforcer les compétences socio-numériques constitue une mission qui exige plus qu'un simple plaidoyer : elle implique une coopération active, des responsabilités partagées et un engagement collectif à former une main-d'œuvre parée pour l'avenir.

De par leur rôle fondamental dans l'élaboration des politiques et des cadres réglementaires, les gouvernements ont une responsabilité cruciale dans la création d'un environnement favorable au développement de la main-d'œuvre. Ils peuvent mettre en place des initiatives qui favorisent la mise à niveau des compétences socio-numériques, offrir des incitations aux entreprises afin qu'elles investissent dans la formation de leurs employés et faciliter les partenariats entre les établissements d'enseignement et les industries. En outre, les gouvernements peuvent peser de tout leur poids au niveau national et international en insistant sur l'importance des compétences socio-numériques et en soulignant leur incidence considérable sur la croissance économique, l'innovation et le progrès social.

Les employeurs ont un rôle crucial à jouer dans l'environnement de travail dynamique d'aujourd'hui en encourageant une culture de l'apprentissage continu, notamment en matière de compétences socio-numériques. Conscientes de l'évolution de ces compétences, les organisations devraient investir dans des formations axées sur la technologie, promouvoir la diversité et l'inclusion, et offrir aux employés la possibilité de développer leurs aptitudes socio-numériques. Il est également indispensable que les entreprises actualisent leurs pratiques de recrutement et de maintien en poste afin d'attirer et de conserver les talents qui maîtrisent ces compétences essentielles, et donc d'asseoir leur compétitivité sur la durée dans l'ère du numérique.

Les établissements d'enseignement font partie intégrante de cet écosystème coopératif. Ils doivent adapter les cursus en fonction des exigences dynamiques de l'ère numérique et intégrer les compétences socio-numériques dans leurs programmes éducatifs. Cette adaptation implique non seulement des compétences techniques, mais aussi le développement de compétences humaines et sociales fondamentales. Les établissements d'enseignement peuvent instaurer des partenariats avec les industries pour offrir une formation pratique et veiller à ce que les diplômés soient munis des compétences requises par le marché du travail.

Les individus eux aussi jouent un rôle essentiel dans cet effort collectif. Loin d'être des bénéficiaires passifs, ils participent activement à leur propre parcours de perfectionnement. Chaque individu devrait s'approprier son apprentissage, rechercher des occasions de s'améliorer et prendre part à l'apprentissage tout au long de la vie. Cette démarche proactive est essentielle au développement personnel et professionnel et permet à chacun de s'adapter à un environnement de travail en constante évolution.

En substance, promouvoir les compétences socio-numériques est à l'image d'une symphonie collaborative à laquelle chaque intervenant contribue de sa propre mélodie pour forger un avenir professionnel harmonieux. C'est grâce à cette responsabilité, cet engagement et cette coopération partagés que nous pourrions construire une main-d'œuvre plus prospère, plus adaptable et plus résiliente, prête à s'épanouir dans l'ère numérique et au-delà.



A powerful  
and balanced  
voice for business

Avenue Louis-Casari 71 – CH-1216 Genève  
T +41 22 929 00 00 F +41 22 929 00 01  
[ioe@ioe-emp.com](mailto:ioe@ioe-emp.com) • [ioe-emp.org](http://ioe-emp.org)

© IOE 2024