



Préface

L'Organisation internationale des Employeurs (OIE) et Deloitte sont ravis de pouvoir vous présenter leur **rapport sur l'évaluation des besoins futurs en matière de compétences**.

L'OIE et Deloitte sont tous deux fermement convaincus du fait que [l'avenir du travail](#) est de nature changeante et que de profondes mutations seront nécessaires au niveau des compétences requises sur le marché du travail. Pour faire face au rythme croissant et aux changements inhérents à la vie moderne, notamment dans le cadre de l'avenir du travail, la main-d'oeuvre mondiale doit être dotée des bonnes compétences grâce à un apprentissage formel et informel tout au long de la vie. L'apprentissage tout au long de la vie est défini comme l'ensemble des activités d'apprentissage au cours de la vie, en vue d'améliorer ses connaissances, aptitudes et compétences d'un point de vue personnel, civique, social et/ou professionnel.

Les rapports de la [Banque mondiale](#) et de [l'OCDE](#) indiquent que l'essor de l'intelligence artificielle rend non seulement les compétences sociales et humaines de plus en plus importantes, sinon qu'elles sont précisément le type de compétences qui ne peuvent pas être codifiées ou automatisées. Cela signifie qu'inévitablement les compétences sociales et humaines sont aujourd'hui davantage valorisées, et qu'il est donc judicieux de consacrer du temps et des efforts à l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la vie.

Afin d'être en première ligne de ce débat mondial, notamment dans le contexte du Covid-19 où la question du renforcement des compétences humaines et sociales est encore plus pertinente, l'OIE a demandé à Deloitte de bien vouloir collaborer à l'élaboration conjointe d'un rapport sur l'évaluation des besoins futurs en matière de compétences (en particulier de compétences sociales et humaines). Sur la base des conclusions de ce rapport, nous avons élaboré des recommandations pratiques pour l'évaluation des besoins futurs en matière de compétences, grâce à l'expérience de fond de 41 organisations, de petite ou grande taille, qui ont été interrogées dans le monde entier, dans les trois domaines suivants:

- Quels sont les **besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences** (en particulier de compétences sociales et humaines)?
- Comment **évaluer les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences**?
- Comment les organisations peuvent-elles **constituer leur base de compétences nécessaires pour réussir à l'avenir**?

Nous considérons que ce rapport offre une occasion unique d'apporter une valeur ajoutée à votre entreprise grâce à nos constats et recommandations pratiques sur la manière d'anticiper les besoins en matière de compétences dans un avenir proche, et nous avons conscience de l'utilité qu'ils peuvent représenter pour vous.

Nous nous engageons pleinement à poursuivre nos recherches sur l'évaluation des besoins futurs en matière de compétences et attendons avec impatience de pouvoir vous présenter notre rapport et répondre à toutes questions que vous pourriez avoir à cet égard.

Cordialement,

Roberto Suarez-Santos
Secrétaire général de l'Organisation internationale des Employeurs

Myriam Denk
Associée Deloitte



A powerful
and balanced
voice for business



Clause de non-responsabilité: Ce rapport a été élaboré avec l'aide financière de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'IOE et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union européenne.

Sommaire

		Pages
1	 Objectifs du rapport	5
2	 Méthodologie	6
3	 Résultats des entretiens	9
4	 Recommandations pratiques	18
5	 Aller de l'avant	33
6	 Contacts	37

Objectifs du rapport

L'objectif de ce rapport est de vous présenter les principaux constats et conseils recueillis auprès de plusieurs organisations dans le monde quant à la manière d'évaluer les niveaux de compétences d'aujourd'hui et d'identifier les compétences à préparer pour l'avenir.

Ce rapport vise également à offrir des orientations politiques aux organisations d'employeurs, en vue de les aider dans leurs activités en faveur de la gestion et du développement des compétences.

Méthodologie (1/3)

Deloitte et l'OIE ont réalisé des entretiens grâce aux outils numériques disponibles (Zoom, Skype, téléphone et e-mail).

Les personnes ayant participé à ces entretiens sont issues d'entreprises (privées ou publiques), d'organisations d'employeurs et d'organisations internationales, de toutes les régions du monde, de taille et niveaux de maturité différents.

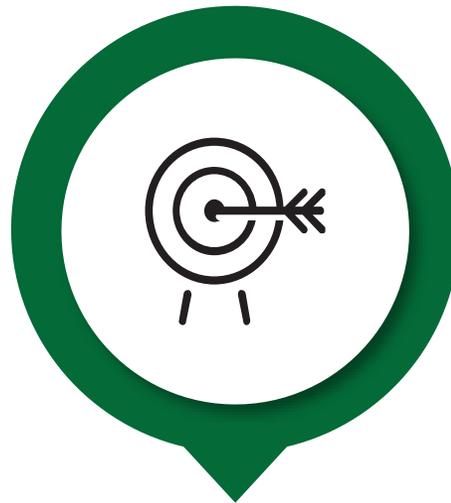
Un groupe d'examen par les pairs, constitué de représentants des entreprises, des organisations d'employeurs et des organisations internationales, a été chargé de réviser le projet de rapport et leurs commentaires ont été intégrés dans le rapport qui vous est ici présenté.

Méthodologie (2/3)

41 organisations, de petite ou grande taille, ont été interrogées dans le monde entier, dans les trois domaines suivants:



Quels sont les besoins futurs de la main-d'œuvre en matière de compétences (en particulier humaines et sociales)?



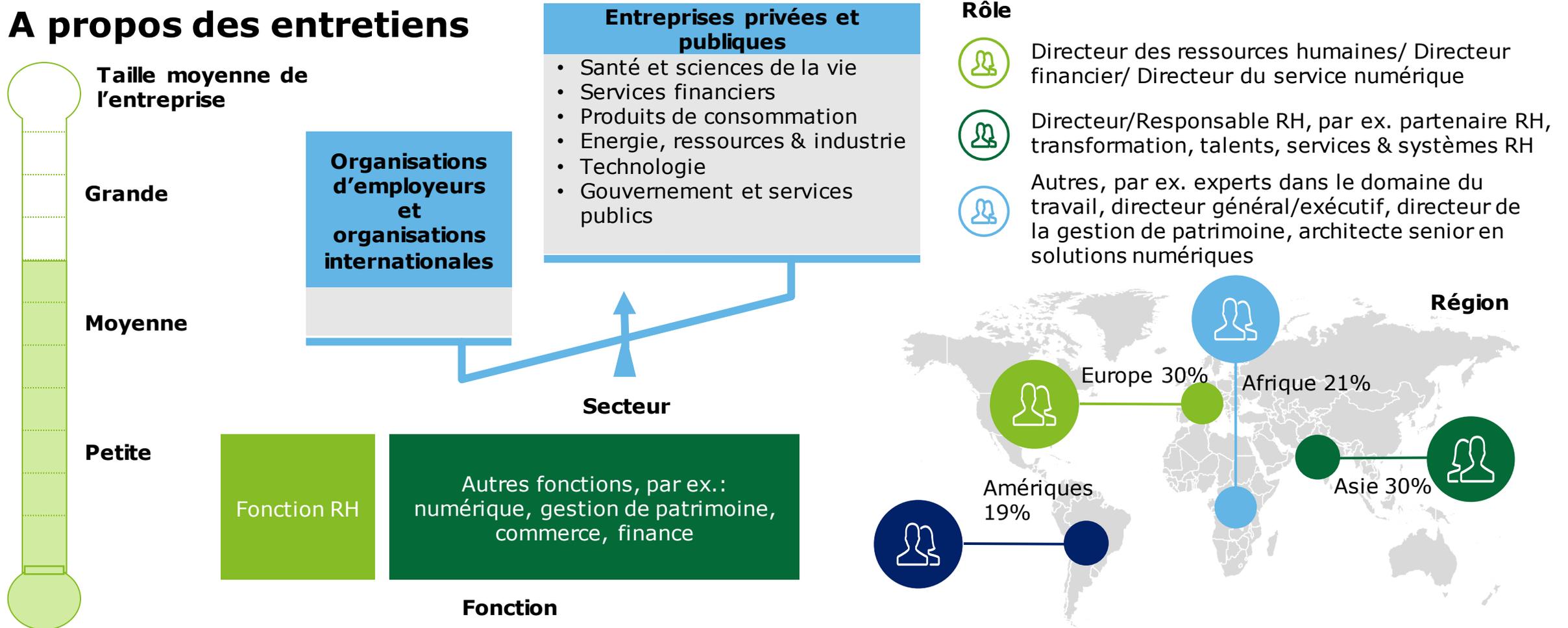
Comment évaluer les besoins futurs de la main-d'œuvre en matière de compétences?



Comment les organisations peuvent-elles constituer leur base de compétences nécessaires pour réussir à l'avenir?

Méthodologie (3/3)

A propos des entretiens

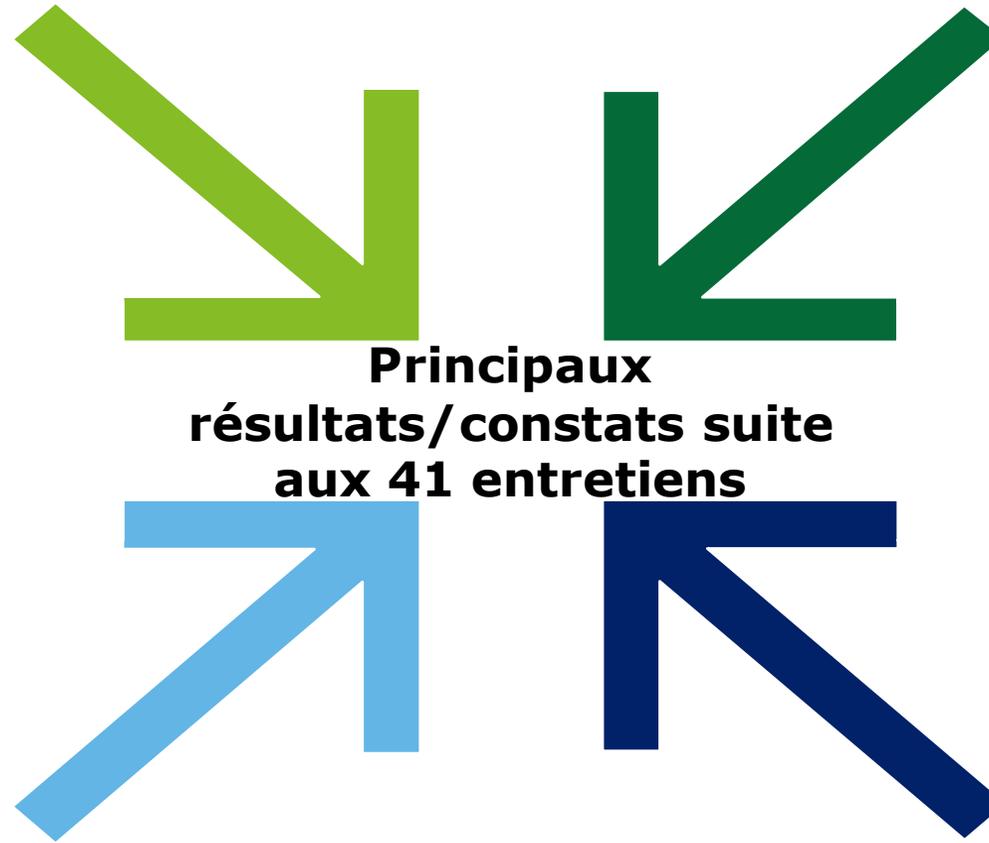


Résultats des entretiens (1/9)

À propos des entretiens

Se doter de dirigeants et d'une force de travail dans le domaine du numérique.

Instaurer une culture solide pour une approche proactive de l'apprentissage tout au long de la vie.



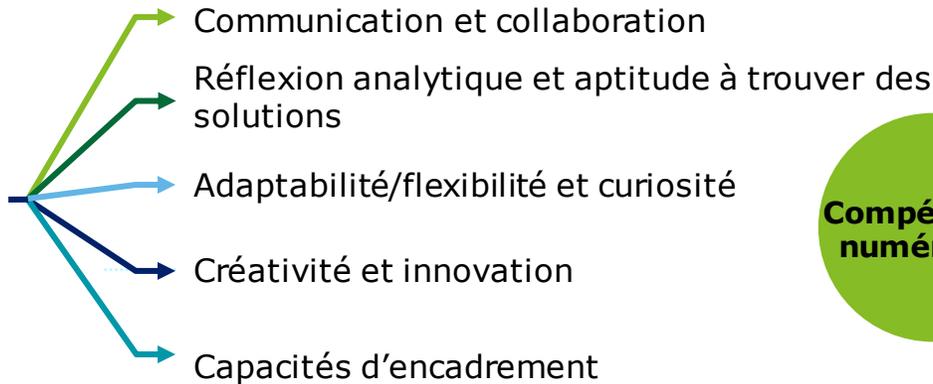
S'aligner sur sa stratégie commerciale.

Se tourner vers les technologies numériques.

Résultats des entretiens (2/9)

Compétences actuelles

Compétences interpersonnelles les plus demandées pour les activités quotidiennes (tendance observée dans toutes les régions)



Compétences les plus pertinentes en général au sein de la main-d'oeuvre

Compétences numériques

Adaptabilité/
Flexibilité

Intelligence émotionnelle



La plupart des entreprises et des organisations n'ont aucun mécanisme formel en place pour identifier et exploiter les compétences potentielles ou cachées (tendance observée dans toutes les régions)

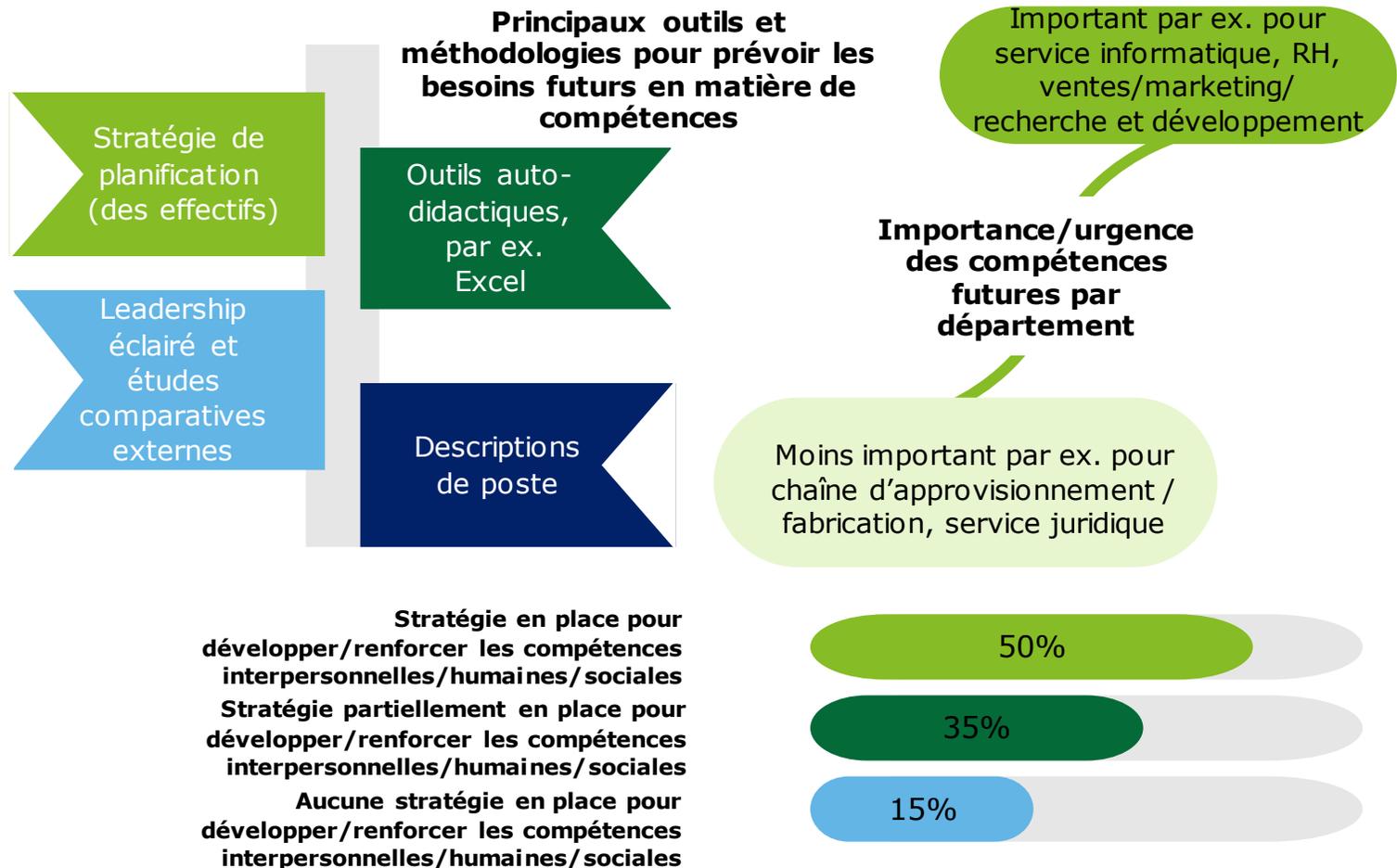
La plupart des entreprises ont déclaré que les compétences interpersonnelles et les aptitudes sociales sont importantes dans le cadre de leurs politiques en matière de RH et qu'elles sont devenues encore plus pertinentes au cours des 5 dernières années (tendance observée dans toutes les régions)

Moins de la moitié des entreprises ont déclaré que leurs politiques en matière de RH font partout référence aux compétences ci-dessus. Certaines ont indiqué que ces compétences figurent notamment dans leurs stratégies d'apprentissage, de recrutement ou de gestion des talents ou dans leurs systèmes d'encadrement et d'évaluation des performances.

Parmi les exemples de mécanismes mis en place par certaines entreprises pour identifier les compétences potentielles ou cachées figurent: les centres d'évaluation et de développement, les programmes internes de badges de certification, l'apprentissage sur le lieu de travail, les systèmes d'évaluation et les discussions, les études (à 360 degrés), l'analyse des besoins en matière de formation, les études comparatives externes, la planification stratégique, la stratégie et les méthodes (mixtes) d'apprentissage, le système RH, et les discussions avec les responsables RH.

Résultats des entretiens (3/9)

Compétences futures



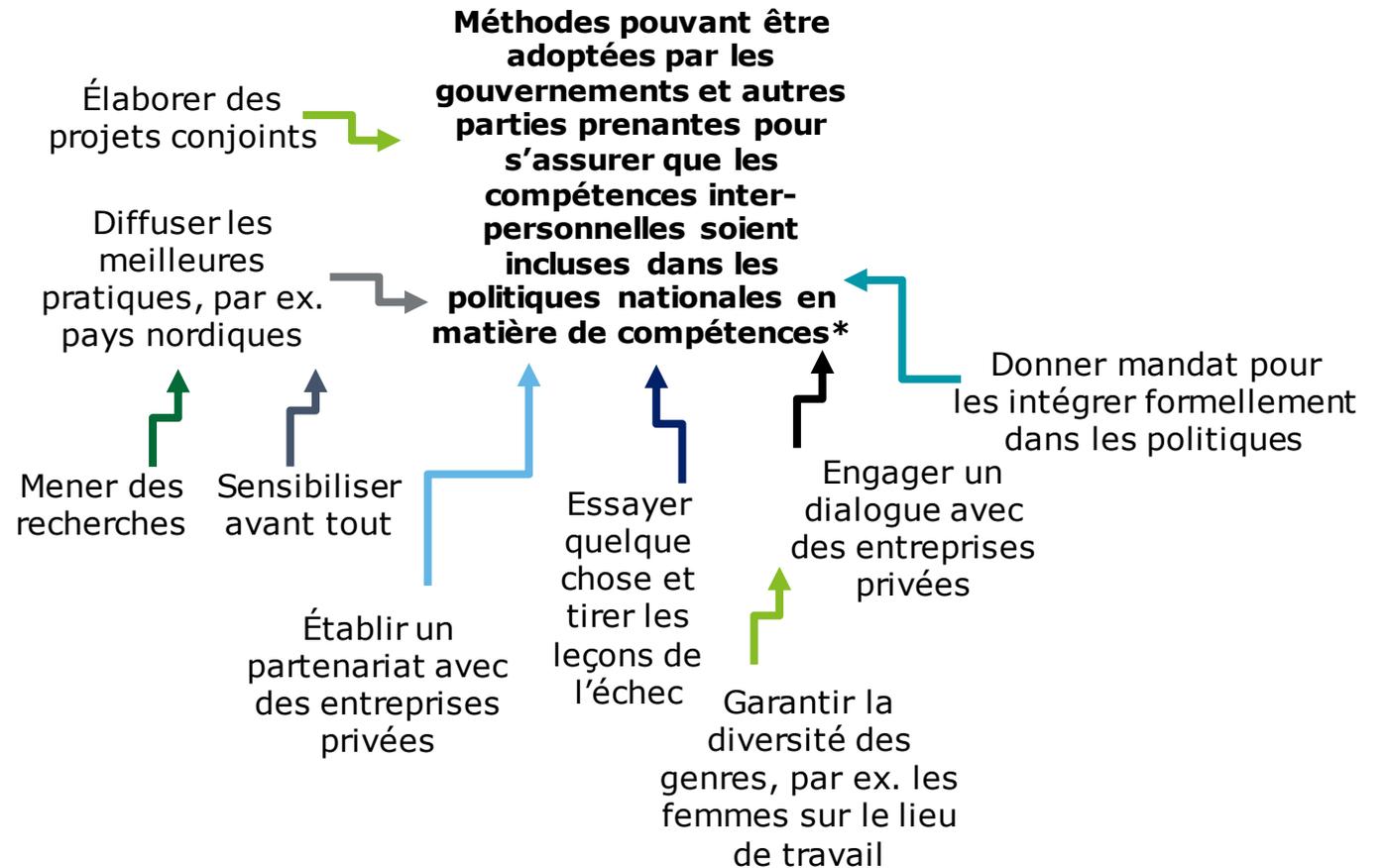


Tactiques pour s'assurer que les salariés ont la bonne attitude et la bonne mentalité pour intégrer les outils technologiques et les nouvelles idées dans un environnement de travail en constante évolution (tendance observée dans toutes les régions)

- Constituer un groupe d'innovateurs, par ex. le réseau des "champions"
- Apprendre les uns des autres (apprentissage entre pairs)
- Donner l'exemple, par ex. en définissant dès le départ les bonnes attentes
- Mettre en valeur ce qui ressemble au "bien", par ex. grâce à des séances de partage des connaissances, des colloques
- Mettre en oeuvre des mesures d'incitation, par ex. primes et crédits pour téléphones portables
- Instaurer une culture d'apprentissage tout au long de la vie
- Sensibiliser aux différents parcours d'apprentissage existants
- Expliquer et fournir des informations sur le "pourquoi"

Résultats des entretiens (4/9)

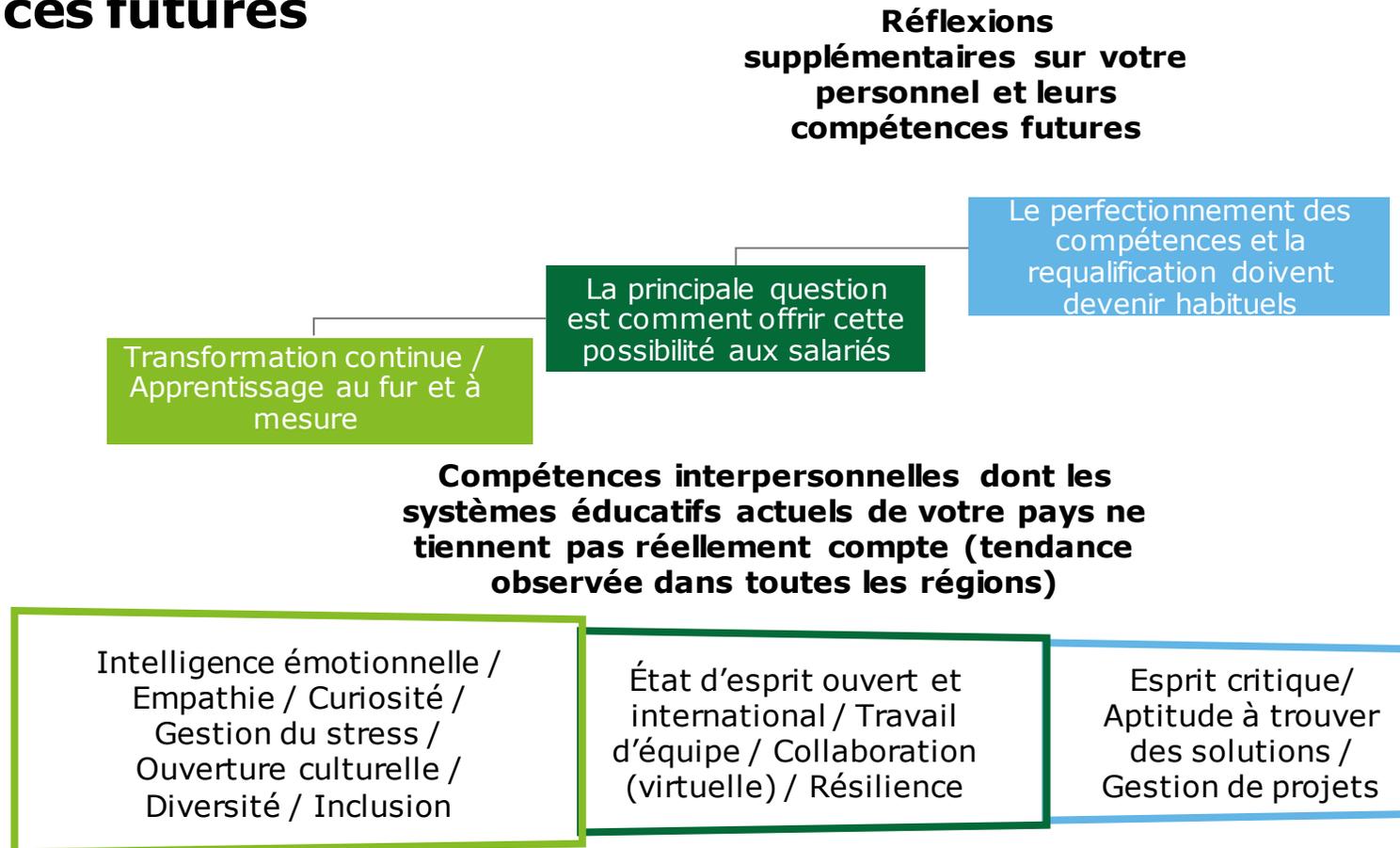
Compétences futures



* Consultez la diapositive sur les "recommandations politiques" pour davantage d'informations à ce sujet.

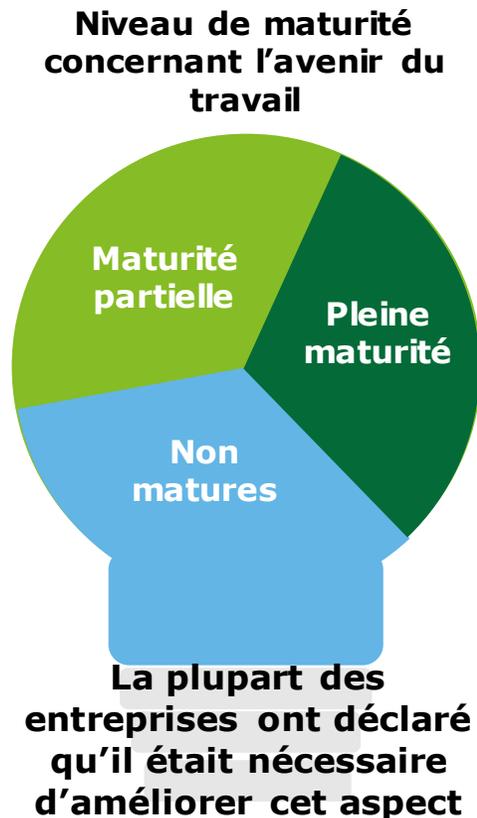
Résultats des entretiens (5/9)

Compétences futures



Résultats des entretiens (6/9)

L'avenir du travail



1
Tendance à internaliser* à nouveau

2
Se concentrer sur ce que les salariés savent faire le mieux

3
Prendre des décisions au niveau de l'investissement en matière de compétences

La plupart des entreprises considèrent l'automatisation, les effectifs hors bilan** etc. comme des solutions mais la plupart d'entre elles n'y ont pas encore recours ou du moins pas pleinement (tendance observée dans toutes les régions)

*Internaliser = pratique consistant à recourir au propre personnel de l'entreprise pour accomplir une tâche qui était auparavant confiée à une entreprise sous-traitante.

** Hors bilan = Travailleurs temporaires qui n'apparaissent pas dans le bilan d'une entreprise, par ex. entrepreneur individuel etc.

L'avenir du travail



Autres commentaires sur les compétences et l'avenir du travail

- L'avenir du travail sera axé sur la technologie
- Un changement culturel/un bon état d'esprit est nécessaire
- Développer des carrières dans le domaine du numérique
- Le bien-être est un sujet d'actualité
- Consacrer du temps à l'apprentissage des compétences futures, par ex. en l'inscrivant dans l'agenda et en s'y tenant

Enseignements tirés de la crise liée à la pandémie au niveau du développement des compétences, de la requalification et de la promotion d'une culture d'apprentissage (tendance observée dans toutes les régions)

- Mettre en oeuvre une culture du "faire" - tester de nouvelles façons de travailler et s'adapter selon les besoins et sur le moment
- «Celui ou celle qui s'adapte le plus vite aux nouvelles technologies, réussira»
- La numérisation est nécessaire et la formation en vue de maîtriser les outils numériques est essentielle
- Les personnes doivent pouvoir apprendre lorsqu'elles en ont besoin
- Créer un climat de confiance
- Valoriser la capacité à s'aimer soi-même
- Utiliser la dynamique d'apprentissage post-Covid-19 comme base pour devenir plus fort, plus rapide et meilleur
- La requalification des salariés à certaines fonctions, par ex. dans le domaine informatique à des fins de collaboration virtuelle et sur les outils pouvant être utilisés.

Résultats des entretiens (8/9)

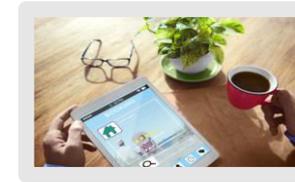
Autres résultats intéressants



«La **passion du métier** est importante à long terme, il est toujours possible de développer les compétences»



«Nous encourageons un **état d'esprit axé sur la croissance, des méthodes de travail flexibles ainsi que la collaboration** afin de s'assurer que chaque personne soit prête à s'adapter»



La formation aux outils numériques est essentielle



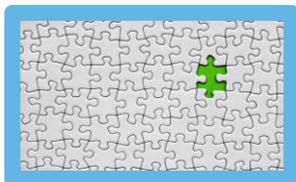
Les responsables d'équipe devraient être encouragés à devenir des formateurs



L'apprentissage entre pairs est un élément important pour améliorer les compétences



Garantir l'harmonisation entre **culture, leadership et nouvelles tendances** est un élément déterminant pour réussir



Les recherches basées sur une méta-analyse permettent d'identifier les compétences cachées qui se manifestent au travers des tâches quotidiennes



Permettre au salarié **d'expérimenter et lui donner suffisamment de temps pour maîtriser les compétences**



Se perfectionner et se requalifier, c'est avant tout connaître le **"langage du futur : numérique, humain et social"**

Résultats des entretiens (9/9)

Autres résultats intéressants



Les responsables d'équipe **affecteront les salariés à des postes auxquels leurs compétences peuvent être exploitées**. Dans une petite usine de confection par exemple, un salarié qui est doté d'une bonne dextérité peut travailler sur la chaîne de production, alors que celui ou celle qui est doué avec les chiffres, et (fait intéressant) avec l'écriture peut travailler au service de la comptabilité.



L'automatisation des activités routinières nécessitant un effort physique ainsi que, de plus en plus, des activités nécessitant des capacités cognitives permet aux entreprises d'accroître leur efficacité en ayant recours à l'automatisation, de réduire le nombre d'erreurs, d'améliorer la qualité des produits et de raccourcir la durée des cycles de production, et donc, au final, d'améliorer leur compétitivité et leur rentabilité dans le processus, tout en augmentant également la productivité et les revenus des salariés qui travaillent avec ces machines.



Les membres du personnel sont responsabilisés par le fait d'être :

- Encouragés à assumer des missions d'une plus grande complexité en matière de contentieux, de relations professionnelles, de formation et de gestion des ressources humaines
- Envoyés en formation à l'étranger
- Désignés comme représentants de l'organisation auprès de différents forums nationaux portant sur la réforme du droit du travail, l'emploi des jeunes, les questions liées au genre sur le lieu de travail, etc.



La participation de l'ensemble des acteurs nationaux à l'élaboration des politiques en matière de compétences devrait contribuer à garantir que les compétences interpersonnelles soient prises en considération – donc, outre les décideurs politiques et les acteurs du monde éducatif (à la fois de la formation initiale et de la formation des adultes), les entreprises privées, les agences d'emploi, et les fédérations et organisations syndicales devraient être impliquées directement et régulièrement dans ce processus. En outre, un recours systématique et un suivi régulier des renseignements et des données sur le marché du travail, tout en s'appuyant sur l'expertise et les technologies en IA, devrait soutenir ce processus, en fournissant des informations sur les besoins actuels et futurs du marché du travail.



Les gouvernements et les organismes de formation **doivent suivre de près les développements et comprendre l'impact des nouvelles technologies sur les méthodes de formation**. Ils doivent investir de manière continue dans de nouveaux modèles et contenus de formation. Ils doivent également travailler en étroite collaboration avec les employeurs pour les aider à atteindre leurs objectifs commerciaux, ainsi qu'en matière de compétences afin de s'assurer que la formation réponde à leurs besoins et soit tournée vers l'avenir dans un marché de l'apprentissage compétitif.



Dans le cadre du **recrutement, le recours aux tests psychométriques et aux entretiens permet d'évaluer si le candidat possède les compétences** recherchées par l'entreprise. D'autre part, l'évaluation des performances permet d'identifier les domaines dans lesquels les compétences des salariés pourraient être perfectionnées.

Recommandations pratiques (1/12)

Enseignements tirés des expériences de terrain



Se doter de dirigeants et d'une force de travail dans le domaine du numérique

À l'ère du numérique, les organisations doivent s'organiser, fonctionner et se comporter différemment. Les dirigeants comme la main-d'œuvre devront se préparer à diriger et à travailler à l'ère du numérique.

«L'avenir du travail c'est MAINTENANT!»



Instaurer une culture solide pour une approche proactive de l'apprentissage tout au long de la vie

Une culture d'apprentissage tout au long de la vie repose sur la confiance et l'ouverture. Les salariés sont encouragés, soutenus et récompensés pour leur apprentissage continu et proactif à tout moment, grâce aux dirigeants, au travail d'équipe et au parrainage.

«Apprenez de l'échec et apprenez les uns des autres!»

«La capacité d'apprentissage est essentielle, pas le diplôme que vous ramenez!»



Adopter les technologies numériques

L'impact de la technologie sur les organisations de toutes tailles et de tous secteurs est élevé. Les nouvelles technologies sont en train de transformer notre manière de travailler, en particulier en période de COVID-19. Les organisations devront apprendre, travailler, collaborer, communiquer et expérimenter de nouvelles méthodes grâce aux technologies numériques.

«Nous ne pouvons pas vivre sans technologie!»

Dicté par et aligné sur votre stratégie commerciale

Recommandations pratiques (2/12)

Introduction

Analyser les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences



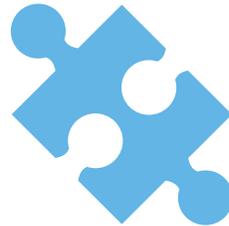
Analyser les compétences actuelles de la main-d'oeuvre



Analyser les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences



Élaborer un plan d'action pour combler les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences



Dicté par et aligné sur votre stratégie commerciale

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

Analyser les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Envoyer une première communication à l'entreprise/au responsable pour sensibiliser à la question
- Désigner des représentants de l'entreprise pour participer à un sondage ou un atelier
- Élaborer et réaliser un sondage d'une durée de 15 minutes par domaine fonctionnel
- Participer au sondage

Outil : Sondage



- 3 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Envoyer, élaborer et réaliser :** RH
- **Désigner :** entreprise/responsable
- **Participer :** représentants de l'entreprise



Analyser les compétences actuelles de la main-d'oeuvre

- Prévoir et animer un atelier d'une demi-journée par domaine fonctionnel
- Valider les résultats du sondage
- Cartographier les compétences actuelles et les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences

Outil : Atelier



- 2 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Prévoir et animer :** RH
- **Valider et cartographier :** représentants de l'entreprise



Analyser les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Identifier et analyser l'écart entre les compétences actuelles et les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences
- Recommander tout changement nécessaire en matière de compétences
- Synthétiser les informations (rapport)
- Valider la synthèse (rapport) et définir les priorités changements en matière de compétences

Outil : Collecte d'informations et synthèse

		Analyse des déficits de compétences			
		Compétence >	Compétences numériques	Adaptabilité / Flexibilité	Intelligence émotionnelle
Domaine fonctionnel ->	Informatique	Besoin modéré	Besoin élevé	Besoin faible	



- 1 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Identifier, analyser, recommander et synthétiser :** RH
- **Valider et définir les priorités :** entreprise/responsable



Élaborer un plan d'action pour combler les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Élaborer, communiquer et mettre en oeuvre un calendrier et un plan d'action
- Tester tout changement en matière de compétences, par ex. en recrutant un stagiaire pour tester et ajuster les compétences
- Surveiller le calendrier, le plan d'action et les changements en matière de compétences

Outil : Plan d'action

Plan d'action destiné à rendre les compétences numériques opérationnelles au sein du service informatique			
Quoi?	Qui?	Quand?	Comment?
Formation et perfectionnement	Entreprise/responsable	Mois prochain	Salarié dispensant une formation sur les compétences numériques, par ex. eLearning
Acquisition de talents	Responsable RH	3 prochains mois	Nouvelle recrue dotée de compétences numériques issue du marché externe, par ex. un stagiaire



- Pendant l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Élaborer et communiquer :** RH
- **Mettre en oeuvre, tester et surveiller :** entreprise / responsable

Objectif -> Impulsion : les RH amorcent le processus et fournissent des outils et des rapports à l'entreprise/aux responsables

Recommandations pratiques (4/12)

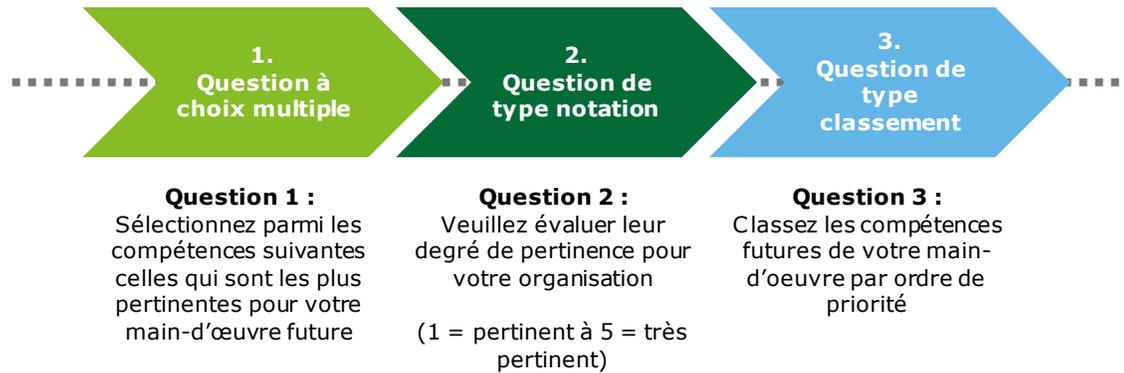
Approche allégée pour les petites entreprises moins matures sur le marché du travail

Point de vue de l'entreprise / des RH

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

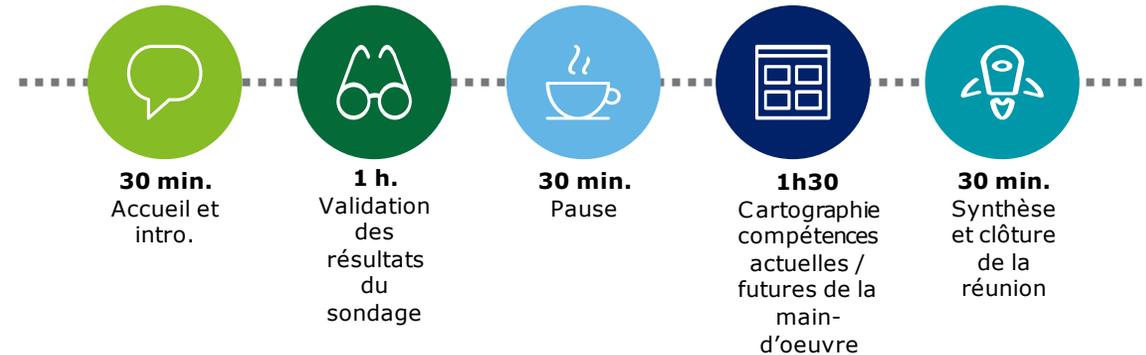
À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure du sondage



À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure de l'atelier



Utilisez

1. Question à choix multiple

2. Question de type notation

3. Question de type classement

Utilisez du papier kraft et des post-it

Valider les résultats du sondage

Résultats du sondage	Résultats de l'atelier
Adaptabilité / Flexibilité 1	Compétences numériques 1
Intelligence émotionnelle 2	Adaptabilité / Flexibilité 2
Compétences numériques 3	Intelligence émotionnelle 3

Cartographier les compétences actuelles/futures de la main-d'œuvre

Compétences	Présent	Futur
Compétences numériques	Présent	Futur
Adaptabilité / Flexibilité	Présent	Futur
Intelligence émotionnelle	Présent	Futur

Recommandations pratiques (5/12)

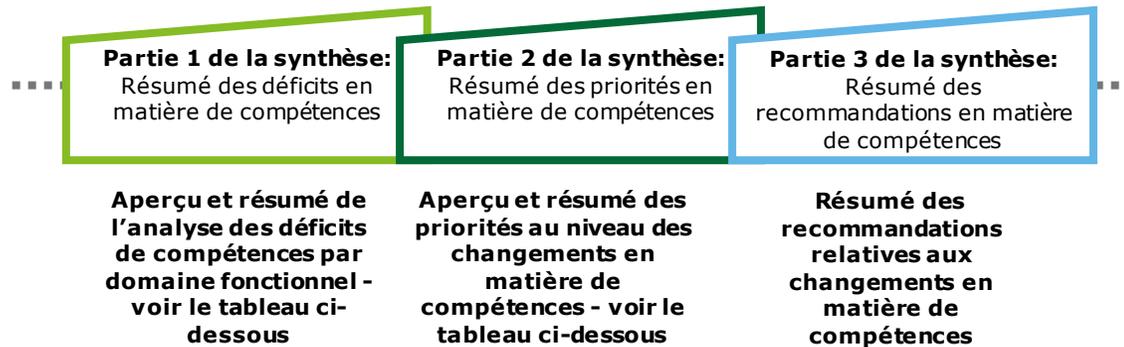
Approche allégée pour les petites entreprises moins matures sur le marché du travail

Point de vue de l'entreprise / des RH

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

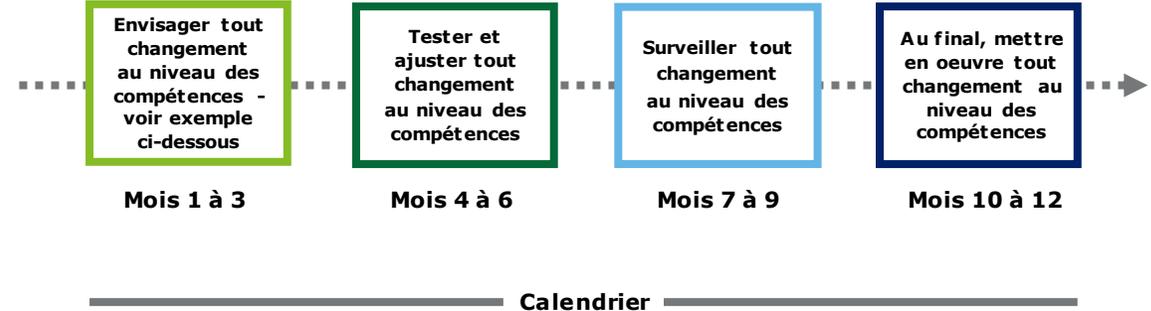
À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour la collecte d'informations et la synthèse



À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour l'élaboration du plan d'action



Utilisez Excel PowerPoint

		Analyse des déficits de compétences			Grille de priorités
Compétence ->	Compétences numériques	Adaptabilité / Flexibilité	Intelligence émotionnelle		
Domaine fonctionnel -> Informatique	Besoin modéré	Besoin élevé	Besoin faible	Priorité élevée Compétences numériques Adaptabilité / Flexibilité Intelligence émotionnelle Faible priorité	

Utilisez PowerPoint

Plan d'action destiné à rendre les compétences numériques opérationnelles au sein du service informatique			
Quoi?	Qui?	Quand?	Comment?
Formation et perfectionnement	Entreprise / responsable	Mois prochain	Salarié dispensant une formation sur les compétences numériques, par ex. eLearning
Acquisition de talents	Responsable RH	3 prochains mois	Nouvelle recrue dotée de compétences numériques issue du marché externe, par ex. un stagiaire

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

Analyser les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Envoyer une première communication à l'entreprise / au responsable pour sensibiliser à la question
- Partager les réflexions issues d'un leadership éclairé
- Examiner les différentes réflexions
- Planifier et animer des discussions d'une durée de 2 heures au sein de chacun des groupes correspondant à un domaine fonctionnel
- Valider les résultats obtenus grâce au leadership éclairé

Outil : Leadership éclairé et groupes de discussion avec l'entreprise / le responsable



- 3 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Envoyer, partager, planifier et animer : RH**
- **Examiner et valider : entreprise/responsable**

Analyser les compétences actuelles de la main-d'oeuvre

- Envoyer une première communication aux salariés pour les sensibiliser à la question
- Planifier et réaliser un sondage d'une durée de 15 minutes auprès des salariés pour chacun des domaines fonctionnels
- Participer au sondage
- Regrouper les résultats issus de l'autoévaluation

Outil : Sondage d'autoévaluation auprès des salariés



- 2 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin

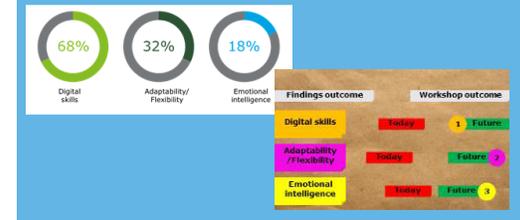


- **Communiquer, planifier, réaliser et regrouper : RH**
- **Participer: salariés**

Analyser les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Identifier et analyser l'écart entre les compétences actuelles et les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences
- Recommander tout changement nécessaire au niveau des compétences
- Planifier et animer un atelier d'une demi-journée par domaine fonctionnel
- Valider l'ensemble des résultats et définir les priorités en termes de changements en matière de compétences
- Synthétiser les informations (rapport)

Outil : Analyse de données (tableau), atelier avec l'entreprise/le responsable et synthèse



- 1 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin

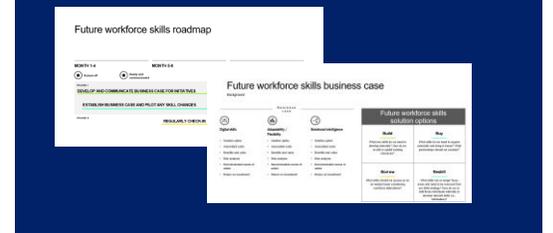


- **Identifier, analyser, recommander, planifier, animer et synthétiser : RH**
- **Valider et définir les priorités : entreprise/responsable**

Élaborer un plan d'action pour combler les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Élaborer, communiquer et mettre en oeuvre une feuille de route et des arguments en faveur d'initiatives alignées sur la stratégie en matière de RH
- Tester tout changement en matière de compétences, par ex. en commençant par un domaine fonctionnel
- Surveiller régulièrement le calendrier, le plan d'action et les changements en matière de compétences et ajuster si nécessaire

Outils : Feuille de route et arguments en faveur d'initiatives



- Pendant l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Élaborer et communiquer : RH**
- **Mettre en oeuvre, tester et surveiller : entreprise / responsable**

Objectif -> Attraction : L'entreprise/le responsable initie un processus de manière proactive et tire parti des outils des RH afin d'élaborer conjointement des rapports

Recommandations pratiques (7/12)

Approche intermédiaire pour les entreprises de taille moyenne moyennement matures sur le marché du travail

Point de vue de l'entreprise / des RH

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour les réflexions issues d'un leadership éclairé et les groupes de discussion

Leadership éclairé
Explorer les futures tendances en matière de compétences sur le marché en menant des recherches et en obtenant des informations de partenaires externes

Utilisez les informations disponibles (sources d'informations ouvertes/internet)

Deloitte : **tendances en capital humain**

Les **réflexions de Bersin**

Les **réflexions TED**

À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure du sondage d'autoévaluation auprès des salariés

Utilisez:

Self-assessment: Employee current skills

Self-assessment: Employee interests

Sondage d'autoévaluation auprès des salariés
Le salarié est invité à compléter un questionnaire d'autoévaluation afin d'évaluer ses compétences et domaines d'intérêts actuels

Poser des questions de fond

Approuvez-vous les futures compétences de la main-d'œuvre suggérées pour votre domaine fonctionnel?

Pensez-vous à d'autres compétences futures, utiles au sein de votre domaine fonctionnel? Si oui, lesquelles?

Pouvez-vous définir des priorités et identifier les compétences futures de la main-d'œuvre les plus utiles?

Groupe de discussion avec l'entreprise / le responsable

Examiner les réflexions issues du leadership éclairé et avoir une discussion constructive sur les compétences futures de la main-d'œuvre

Recommandations pratiques (8/12)

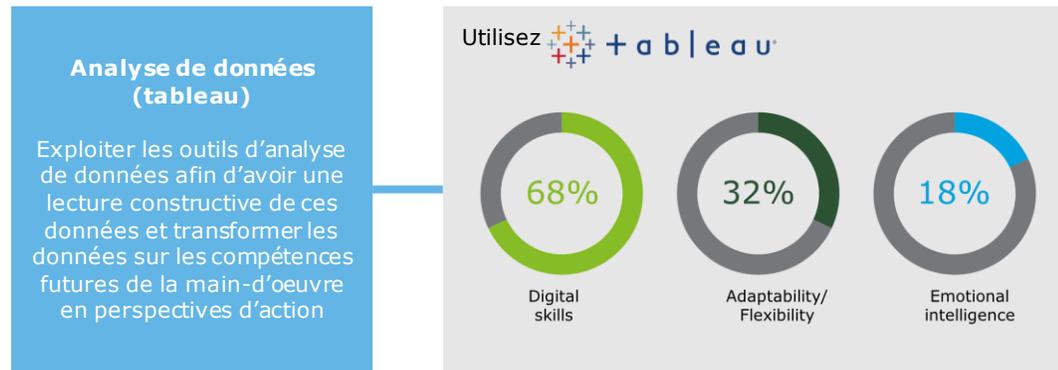
Approche intermédiaire pour les entreprises de taille moyenne moyennement matures sur le marché du travail

Point de vue de l'entreprise / des RH

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour l'analyse de données (tableau), l'atelier avec l'entreprise/le responsable et la synthèse



À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour la feuille de route et les arguments en faveur des initiatives



Utilisez du papier kraft et des post it



Atelier avec l'entreprise/le responsable et synthèse

Valider l'ensemble des résultats et définir les priorités en ce qui concerne les besoins futurs de la main-d'œuvre en matière de compétences

Arguments en faveur des initiatives

Élaborer, communiquer et mettre en oeuvre des arguments en faveur des initiatives visant à se doter des compétences futures de la main-d'œuvre grâce à des stratégies "acheter/développer/aller chercher/reconvertir" - alignées sur votre stratégie unique en matière de RH

Utilisez



Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

Analyser les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Envoyer une première communication à l'entreprise/au responsable, aux salariés et aux clients pour les sensibiliser à la question
- Planifier et réaliser des entretiens d'une durée d'une heure/animer un atelier d'une journée par domaine fonctionnel
- Examiner les résultats des entretiens et des évaluations externes
- Prévoir et planifier les besoins futurs en matière de compétences

Outils : Entretiens avec l'entreprise/le responsable, les salariés et les clients, évaluations externes et laboratoire sur les compétences futures



- 3 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Envoyer, planifier et réaliser/animer : RH**
- **Examiner, prévoir, planifier : entreprise/responsable**



Analyser les compétences actuelles de la main-d'oeuvre

- Envoyer une première communication aux salariés et à l'entreprise/au responsable pour les sensibiliser à ce sujet
- Planifier et réaliser un sondage d'une durée de 15 minutes auprès des salariés pour chacun des domaines fonctionnels
- Participer au sondage
- Valider l'autoévaluation des salariés
- Regrouper les résultats issus de l'autoévaluation

Outils : Sondage d'autoévaluation auprès des salariés complété par une validation de l'entreprise/du dirigeant



- 2 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



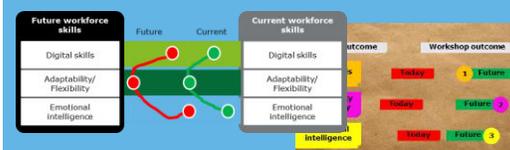
- **Envoyer, planifier, réaliser et regrouper : RH**
- **Participer: Salariés**
- **Valider : entreprise / responsable**



Analyser les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Identifier et analyser l'écart entre les compétences actuelles et les besoins futurs en compétences de la main-d'oeuvre
- Recommander tout changement nécessaire au niveau des compétences
- Planifier et animer un atelier d'une demi-journée par domaine fonctionnel
- Valider l'ensemble des résultats et définir les priorités en termes de changements en matière de compétences
- Synthétiser les informations (rapport)

Outils : Systèmes RH d'analyse de données sur les personnes si disponible, ou à défaut analyse de données (tableau), atelier avec l'entreprise/le responsable et synthèse



- 1 mois avant le début de l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



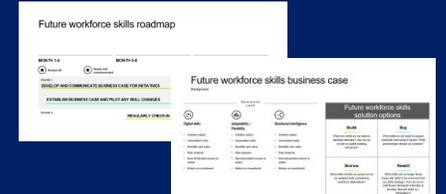
- **Identifier, analyser, recommander, planifier, animer et regrouper : RH**
- **Valider et identifier les priorités : entreprise/responsable**



Élaborer un plan d'action pour combler les déficits de la main-d'oeuvre en matière de compétences

- Élaborer, communiquer et mettre en oeuvre une stratégie, une feuille de route et des arguments en faveur d'initiatives alignées sur la stratégie de l'entreprise, des RH, et de gestion des talents
- Mettre en oeuvre tout changement en matière de compétences au sein des différents domaines fonctionnels
- Surveiller régulièrement le calendrier, le plan d'action et les changements en matière de compétences et ajuster si nécessaire

Outils : Stratégie, feuille de route et arguments en faveur d'initiatives



- Pendant l'année fiscale
- Chaque année
- Au besoin



- **Élaborer et communiquer : RH**
- **Mettre en oeuvre et surveiller : entreprise / responsable**

Objectif-> Attraction : L'entreprise/le responsable gère un processus et des outils de manière proactive afin d'élaborer seul(e) des rapports, uniquement en consultant/informant les RH

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour les entretiens avec l'entreprise/le responsable, les salariés et les clients, les évaluations externes et le laboratoire sur les compétences futures de la main-d'œuvre

Entretiens avec l'entreprise/le responsable, les salariés et les clients

Avoir une discussion constructive et échanger les points de vue sur les besoins futurs de la main-d'œuvre en matière de compétences

Utilisez des questions fermées et regroupez les résultats dans PowerPoint

Business/manager	Employees	Customers
Which skills are most relevant for your/the future workforce?	Which skills are most relevant for your/the future workforce?	Which skills are most relevant for your/the future workforce?
How relevant are they in your/the organization?(1 = Relevant to 5 = Very relevant)	How relevant are they in your/the organization?(1 = Relevant to 5 = Very relevant)	How relevant are they in your/the organization?(1 = Relevant to 5 = Very relevant)
Which are the top future workforce skills for your/the company?	Which are the top future workforce skills for your/the company?	Which are the top future workforce skills for your/the company?

À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure du sondage d'autoévaluation auprès des salariés avec validation par l'entreprise/le responsable

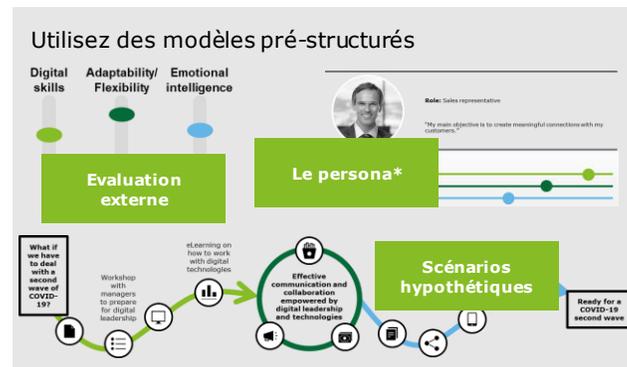
Utilisez **Mentimeter** et **SurveyMonkey**

Self-assessment: Employee current skills

Self-assessment: Employee interests

Sondage d'autoévaluation auprès des salariés

Le salarié est invité à compléter un questionnaire d'autoévaluation afin d'évaluer ses compétences et domaines d'intérêts actuels



Évaluation externe et laboratoire sur les compétences futures de la main-d'œuvre

Examiner les tendances sur le marché en tirant parti de l'analyse de partenaires extérieurs

Prévoir et planifier les besoins futurs en matière de compétences en ayant recours au concept de "persona" / à des scénarios hypothétiques par ex. que faire en cas de deuxième vague du COVID-19 ?

Validation du sondage d'autoévaluation auprès des salariés par l'entreprise / le responsable

Il est demandé à l'entreprise/au responsable de valider les réponses au sondage d'autoévaluation rempli par les salariés afin d'évaluer leurs compétences et domaines d'intérêts actuels

Utilisez des questions fermées

- ◆ Pouvez-vous **confirmer que les réponses au sondage d'autoévaluation rempli par les salariés reflètent les compétences et domaines d'intérêts actuels de vos collaborateurs ?**
- ◆ Décelez-vous des lacunes ? Si **oui, lesquelles ?**

* **Le persona** est un rôle ou un personnage fictif que vous créez afin de représenter différents types de fonctions exercées au sein de votre entreprise, par ex. un commercial. Déterminer des "personas" vous permettra de mieux comprendre les rôles, besoins futurs, expériences, comportements et objectifs nécessaires pour ces fonctions en vue d'analyser les compétences futures de la main-d'œuvre.

Recommandations pratiques (11/12)

Approche approfondie pour les grandes entreprises ayant atteint une grande maturité sur le marché du travail

Point de vue de l'entreprise / des RH

Nos conseils pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences

À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour l'analyse de données/de données sur les personnes (tableau), l'atelier avec l'entreprise/le responsable, et la synthèse

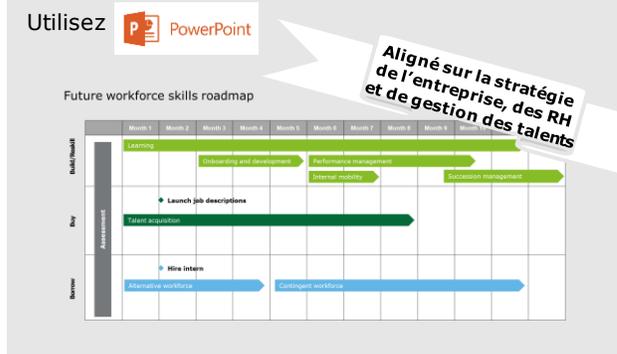
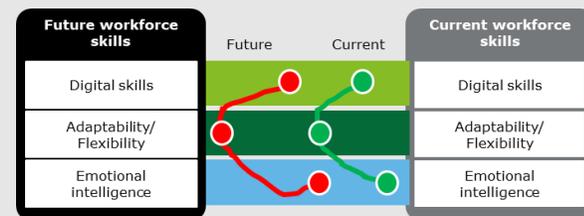
À quoi cela pourrait-il ressembler ?

Exemple de structure pour la stratégie, la feuille de route et les arguments en faveur des initiatives

Systèmes RH d'analyse de données sur les personnes si disponible, ou à défaut analyse de données (tableau)

Exploiter les outils d'analyse de données afin d'avoir une lecture constructive de ces données et transformer les données sur les compétences futures de la main-d'oeuvre en perspectives d'action

Utilisez les systèmes RH disponibles ou $a + b | e a u$



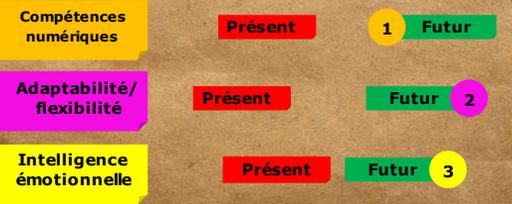
Stratégie et feuille de route alignées sur la stratégie de l'entreprise, des RH et de gestion des talents

Élaborer, communiquer et mettre en oeuvre une feuille de route destinée à mettre en place un plan stratégique afin de combler les déficits en termes de compétences futures de la main-d'oeuvre et définir les principales étapes pour y parvenir

Utilisez du papier kraft et des post it

Valider l'ensemble des résultats et définir les priorités

Résultats des recherches | Résultats de l'atelier



Atelier avec l'entreprise/le responsable et synthèse

Valider l'ensemble des résultats et définir les priorités en ce qui concerne les besoins futurs de la main-d'oeuvre en matière de compétences

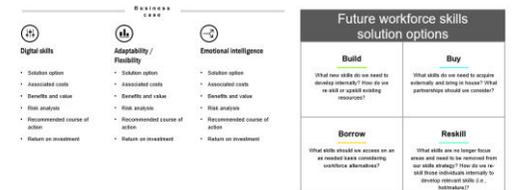
Arguments en faveur des initiatives alignées sur la stratégie de l'entreprise, des RH et de gestion des talents

Élaborer, communiquer et mettre en oeuvre des arguments en faveur des initiatives visant à se doter des compétences futures de la main-d'oeuvre grâce à des stratégies "acheter/développer/aller chercher/reconvertir" - alignées sur votre stratégie unique en matière de RH

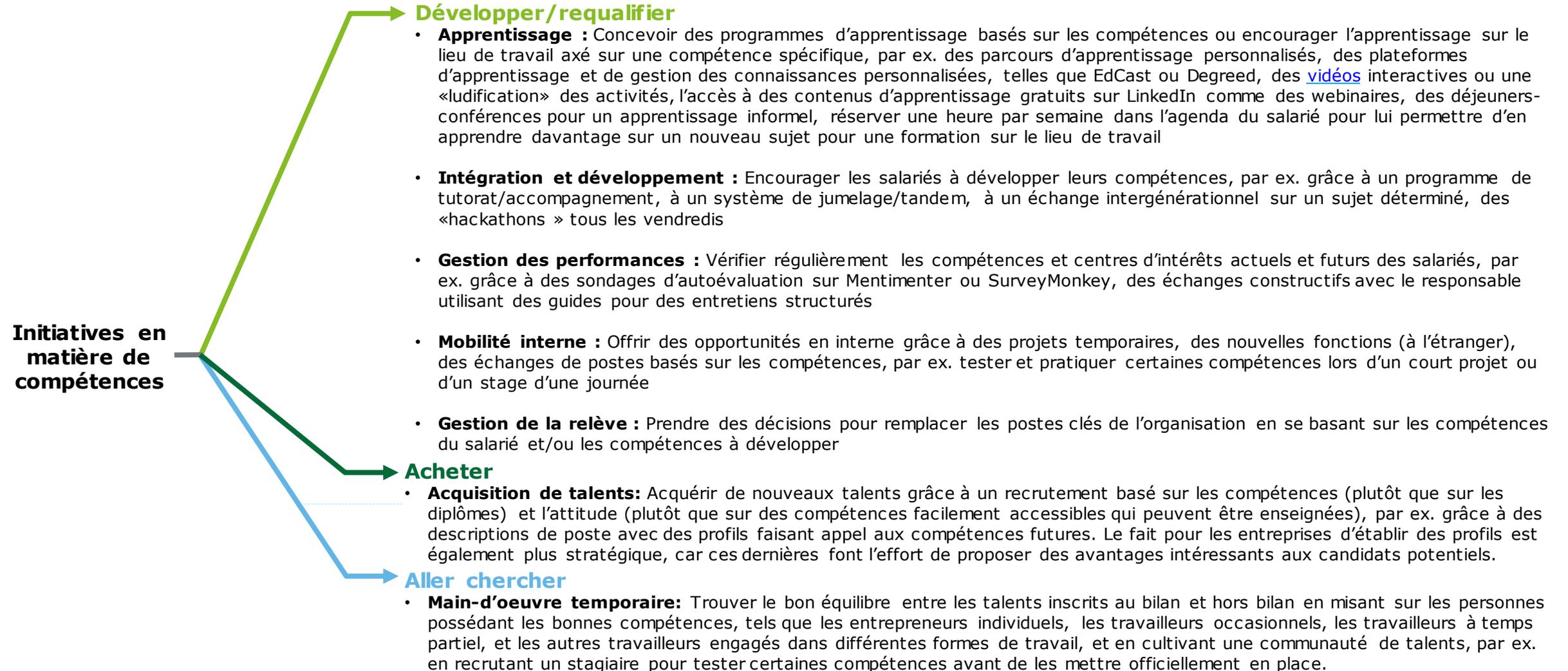
Utilisez PowerPoint

Aligné sur la stratégie de l'entreprise, des RH et de gestion des talents

Future workforce skills business case background



Nos conseils pour acquérir les compétences futures de la main-d'oeuvre



Les résultats des différents entretiens menés viennent confirmer les recommandations de leadership éclairé formulées par Deloitte dans le cadre des tendances mondiales en capital humain de 2020

Tendances mondiales en capital humain de 2020 : Investir dans la résilience face à des avenir incertains

Ce qu'il faut, c'est une approche pour le développement des travailleurs qui tienne compte à la fois de la nature dynamique des emplois et du potentiel tout aussi dynamique des personnes à se réinventer.

Aujourd'hui, le succès dépend de plus en plus de l'innovation, de l'esprit d'entreprise, et d'autres formes de créativité qui ne reposent pas seulement sur les compétences, mais également sur des capacités moins quantifiables, telles que l'esprit critique, l'intelligence émotionnelle et la collaboration.



Les organisations peuvent être desservies par l'approche étroite qui prévaut actuellement en matière de requalification, qui consiste principalement à essayer de recenser précisément les besoins actuels en compétences, à mettre en place des programmes de formation distincts adaptés, puis à tout recommencer dès que les besoins de l'organisation évoluent. Un système qui investit non seulement sur les besoins à court terme des travailleurs en matière de compétences, mais également dans la résilience à long terme des travailleurs, en développant leurs capacités dans le cadre du travail et en adoptant une relation dynamique avec le système plus large de l'organisation, peut aider également à accroître la résilience à long terme de l'organisation.

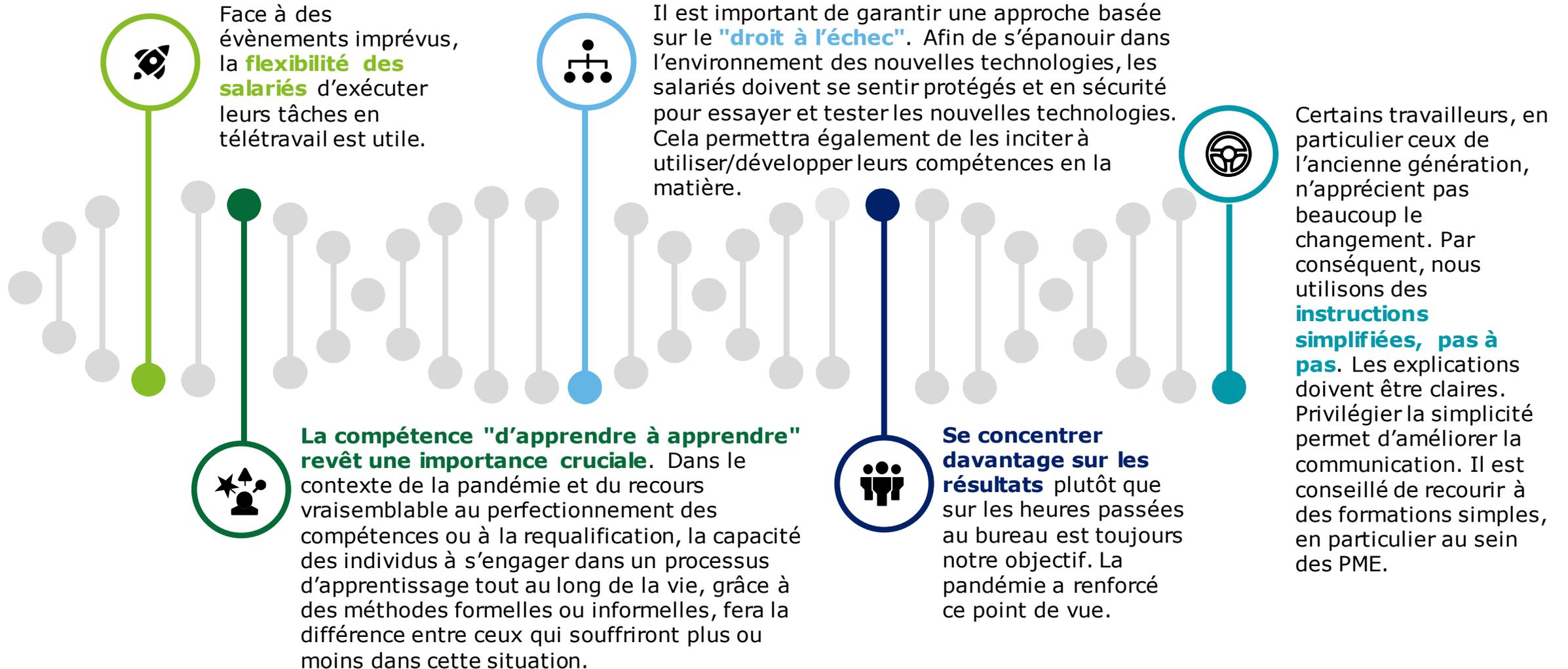
* Le sondage sur les **tendances mondiales en capital humain** de cette année a rassemblé près de 9 000 chefs d'entreprise et responsables RH de 119 pays. Ce rapport appelle les organisations à incarner trois 30 attributs – raison d'être, potentiel, et perspectives – qui caractérisent ce que signifie fusionner les personnes et la technologie pour devenir une véritable entreprise sociale à l'oeuvre.

Recommandations politiques pour les organisations d'employeurs

Les organisations d'employeurs ont un rôle essentiel à jouer dans l'anticipation et le développement des compétences futures. D'après les résultats des différents entretiens, les organisations d'employeurs pourraient souhaiter encourager fortement les gouvernements à :

- Trouver des moyens d'intégrer les compétences humaines et sociales dans les différents parcours d'apprentissage
- Renforcer les capacités des conseillers en orientation – s'assurer qu'ils soient conscients des besoins du marché du travail et offrir aux étudiants des choix de carrière et des possibilités de formation, tel que l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), une formation continue, un programme d'apprentissage et autres
- Encourager les consultations tripartites et promouvoir la coopération sur les projets en matière de compétences
- Garantir un environnement propice aux entreprises pour leur permettre de perfectionner les compétences ou de requalifier leur personnel, notamment grâce à des mesures d'incitation, des subventions, et un accès au financement. Éliminer les barrières en autorisant, par exemple, le recours à l'argent mobile est l'une des manières de permettre aux organismes de formation un accès aux apprenants. Il est également important de simplifier les procédures et de susciter l'intérêt des entreprises pour qu'elles puissent apporter leurs idées
- Promouvoir des marchés du travail solides
- Construire une culture d'apprentissage tout au long de la vie dès le plus jeune âge
- L'apprentissage tout au long de la vie est une responsabilité conjointe des individus (car il permet d'accroître leur capacité d'insertion professionnelle), des gouvernements (par le biais des systèmes d'enseignement public) et des employeurs (comme la formation sur le lieu de travail)
- Renforcer les liens entre le système éducatif et le secteur privé, qui est représenté par les organisations d'employeurs au niveau national. Cela peut passer par le dialogue social, des accords intersectoriels, des protocoles d'entente, un passeport de compétences, un comité de formation, des discussions informelles, etc. Les enseignants doivent connaître les besoins du marché du travail et transmettre ces connaissances à leurs élèves. Ce processus doit commencer dès l'enseignement primaire et secondaire.
- Promouvoir les compétences humaines et sociales au plan national. Faire de la formation une priorité de la politique nationale et garantir un cadre réglementaire stable faisant l'objet d'un large consensus, assurant ainsi sa pérennité au-delà des changements politiques
- Le gouvernement, au niveau central et étatique, devrait intégrer les compétences humaines et sociales dans le programme éducatif
- Examiner les systèmes d'EFTP et d'apprentissage et les moderniser en fonction des besoins du secteur privé
- Comprendre les problèmes liés à la mise en place d'un cadre commun de reconnaissance des compétences et trouver des solutions permettant d'aller plus loin au fur et à mesure de l'évolution des compétences
- Investir dans le domaine des sciences, de la technologie de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) et des compétences numériques.

Les enseignements tirés de la crise liée à la pandémie («COVID-19»)



Aller de l'avant

Cinq orientations qui peuvent aider à développer les compétences futures de la main-d'œuvre, par ex. la résilience

Par ex.: organiser une fois par mois des «hackathons» où les salariés se font concurrence pour proposer de nouvelles idées, créer de nouveaux prototypes innovants, ou améliorer un processus, un service ou un produit existant

Tirer parti de "l'esprit d'explorateur" des travailleurs afin de les impliquer dans la résolution de problèmes futurs ou inédits

Cultiver d'abord les capacités, ensuite les compétences

Par ex.: recruter un salarié apportant à l'entreprise des capacités d'agilité, y compris quant à la manière de travailler avec les technologies numériques

Récompense basée sur le développement des capacités

Par ex.: offrir des récompenses, comme un accès gratuit à LinkedIn pendant un mois, lorsque les salariés ont terminé leur parcours d'apprentissage

Encourager l'apprentissage sur le lieu du travail

Par ex.: réserver une heure par semaine dans l'agenda du salarié pour lui permettre d'en apprendre davantage sur un nouveau sujet

Par ex.: demander aux responsables d'effectuer un stage d'une journée à un poste afin de mieux comprendre les demandes de l'entreprise et les besoins du personnel

Préparer la main-d'oeuvre en tenant compte des avantages à la fois pour l'organisation et pour la société

Remerciements



Co-financé par l'Union Européenne

Mahmood Abdulla Al-Siddiqi	Permanent Mission of the State of Qatar, Geneva, Switzerland
Nurhayati Aisyah Sam	PT. Asia garment International – Balisarong, Indonésie
Akorfa Ahiafor	Jireh Microfinance Ltd, Ghana
Marco Carmaco	Ferroviana Andina S.A, Bolivie
Nguyen Chanh Phuong	Danh Moc company, Việt Nam
Juan Alfredo de la Cruz	Roble Corporate Center, République dominicaine
Irene Sam	Buck Press Ltd, Ghana

Matthias Thorns, Jean Milligan, María Paz Anzorreguy, Pierre Vincensini, Luis Rodrigo Morales, Amadou Sako, Anetha Awuku	Organisation internationale des Employeurs (OIE)
Samuel Asfaha	Organisation internationale du Travail (OIT)
Dragan Radic, Michael Elkin	Organisation internationale du Travail (OIT)
Sandro Pettineo, Stefano Merante	Centre international de formation - OIT
Nazrene Mannie	Réseau mondial pour l'apprentissage (GAN)

Remerciements



Co-financé par l'Union Européenne

John Beckett	Conseil canadien des employeurs
Mohammed Touzani	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
Shohreh Tasdighi	Iranian Confederation of Employers' Associations
Pablo Dragun	Unión Industrial Argentina
Elizabeth Nouses	Namibian Employers' Federation
Kanishka Weerasinghe	Employers' Federation of Ceylon, Sri Lanka
Juan Carlos Tejada	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
Tanya Salgado	Confederación Patronal de la República Mexicana

Michael Niu, Penny Liu & Aina Su	China Enterprise Confederation
Laar Kingsley	Ghana Employers' Association
Rachel Simpson	BusinessNZ, Nouvelle-Zélande
Camila Agudelo	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
Baba Fofana	Conseil National du Patronat Guinéen
Vijay Padate	Employers' Federation of India
Stephen Yee	Singapore National Employers Federation

Remerciements



Co-financé par l'Union Européenne

Alfonso Balsamo	Confindustria, Italie
Resty Nambalirwa	Federation of Uganda Employers
Dilip Chenoy	Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry

Rajeev Dubey	Mahindra & Mahindra Ltd
Menno Bart	Le groupe Adecco
Lucía Burtnik	Eidos Global, Royaume-Uni

Nous remercions également, en particulier, les participants de haut-niveau issus d'entreprises privées et publiques évoluant à l'échelle internationale qui ont préféré garder l'anonymat

Contacts



Akustina Morni

Conseillère

Téléphone

+41 22 929 0008

E-mail

morni@ioe-emp.com



Deloitte.

Alessa Terzano

Responsable du Capital humain

Téléphone

+41 58 279 7550

E-mail

alterzano@deloitte.ch



This publication has been written in general terms and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from action on any of the contents of this publication. Deloitte Consulting AG accepts no liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

Deloitte Consulting AG is an affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/ch/about to learn more about our global network of member firms.

© 2020 Deloitte Consulting AG. All rights reserved.