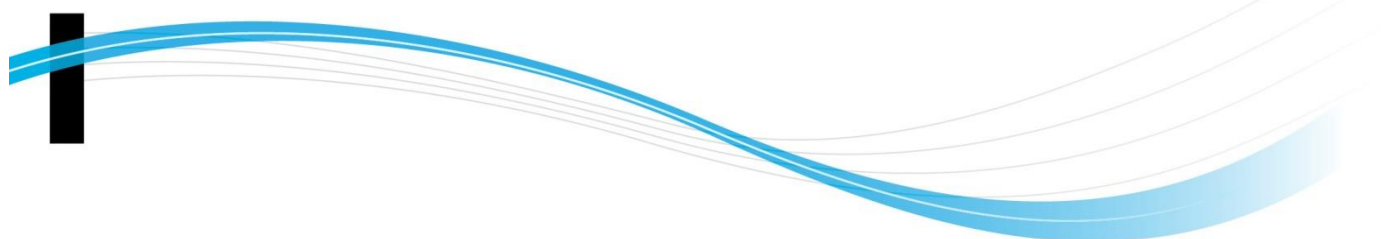


Etude prospective sur les compétences numériques en Normandie

Synthèse
04 juillet 2018



Cette étude a été réalisée avec le concours des partenaires du Conseil régional de Normandie et de la Caisse des Dépôts, associés au sein du comité de pilotage. Le groupement AMNYOS-IDATE les remercie pour leur disponibilité et l'ensemble de la documentation transmise, ainsi que les entreprises et acteurs normands qui ont accordé de leur temps et se sont impliqués dans les entretiens et les réunions de travail.

Une accélération de la transformation numérique de l'économie qui interroge l'évolution de l'emploi et des compétences dans les années à venir

Depuis plusieurs années, on observe une évolution profonde de la diffusion du numérique dans l'économie.

Après une période de structuration d'une nouvelle économie, adossée à l'informatique et à Internet (économie du Net, producteurs de logiciels, de *hardware*, sociétés de services informatiques...), le numérique traverse désormais tous les secteurs, de façon massive et rapide.

Cette transformation de l'économie est portée par des innovations d'usage de nombreuses technologies (internet des objets, réalité virtuelle, intelligence artificielle, impression 3D, virtualisation généralisée, cyber-sécurité, *blockchain*, véhicules autonomes, *machine learning*...), avec un impact variable d'un secteur à l'autre, selon les maillons de la chaîne de valeur concernés.

A titre d'exemple, le e-commerce pose la question de la redéfinition des fonctions d'un magasin physique ou encore celle de la désintermédiation de la vente de biens finis pour leurs producteurs ; l'intégration de capteurs dans les équipements et chaînes de production industrielle peut réduire les coûts de maintenance et optimiser leur durée de vie etc.

La transformation numérique de l'économie se traduit également, au sein des entreprises, par des modifications sur le travail, les métiers, l'organisation du travail, le management et les besoins en compétences des entreprises.

La transformation numérique est en marche

Nos usines, qui ont entre dix et quarante ans, sont entrées dans l'ère de l'industrie du futur. Nous avons poussé l'automatisation au plus loin [...] de façon à répondre au mieux aux besoins des clients. Nous travaillons avec des scanners 3D, des lunettes de réalité augmentée [...] pour faire de la télé-expertise.

Un directeur de site d'un groupe industriel mondial

...dans une diversité de secteurs

Le digital au service du salarié sur sa ligne de production : l'objectif est de faire disparaître toutes les tâches administratives sans valeur ajoutée sur la ligne de production, comme la saisie des quantités, la déclaration des pertes et des arrêts. On automatise ces éléments désormais. L'objectif est de recentrer le salarié sur l'essence de son métier : fabriquer un produit de qualité dans les délais impartis en lui offrant la possibilité d'une nouvelle activité orientée vers l'amélioration continue de l'entreprise (production, qualité sécurité...).

Un directeur de production d'une PME internationale de l'agroalimentaire

Le travail ne disparaît pas, il se transforme

La transformation numérique n'est pas tant une transformation des métiers que des manières de l'exercer « les métiers ne disparaissent pas, ils sont en voie de transition avec des méthodes de travail plus collaboratives » et où « l'opérateur peut manuellement réaliser des tâches qui ne sont pas réalisables par la machine et de façon plus qualitative avec plus de temps et une valeur ajoutée supérieure pour l'entreprise ».

Un ancien dirigeant d'une PME industrielle dans la métallurgie



La démarche du Conseil régional de Normandie et de ses partenaires

Afin d'accompagner la transformation numérique de la Normandie, le Conseil régional a lancé une démarche partenariale pour identifier les enjeux et les besoins en termes de compétences et définir une stratégie structurante en matière de formation et d'accompagnement des entreprises. Dans ce cadre, le Conseil régional a confié au groupement AMNYOS-IDATE la réalisation d'une étude prospective des compétences numériques. Le présent document constitue une synthèse des conclusions, orientées sur les enjeux transversaux aux secteurs étudiés.

La transformation numérique appelle un engagement massif des TPE-PME, souvent démunies

Alors que les grandes entreprises dans leur ensemble ont engagé une transformation numérique, pilotée notamment par le *chief digital officer*, les PME –et encore plus les TPE-françaises sont, en moyenne, peu mobilisées dans cette évolution¹. Ce constat constitue un point de fragilité pour le dynamisme du tissu économique régional et présente un risque décrochage pour une partie significative des TPE-PME. Rappelons qu'en 2016 la Normandie comptait environ 270.000 établissements dont 67,3% n'avaient aucun salarié, 26,0% entre 1 et 9 salariés, 5,6% entre 10 et 49 salariés et 1,3% 50 salariés et plus². Les conséquences externes vis-à-vis des clients et des concurrents peuvent être lourdes et en interne pèse un important risque de caducité et d'inadaptation des compétences des salariés impliquant une menace sur leur employabilité ainsi que le risque de départ et de découragement des talents en interne.

Des entreprises inégales face à la transformation numérique

« Dans le transport, on voit bien qu'on n'est pas tous au même niveau, la dématérialisation demande des moyens très importants et certaines entreprises ne les ont pas ».

Un responsable d'une filiale d'un groupe international du transport

Ce qui est en cause n'est pas tant le manque d'offre d'accompagnement – il en existe une assez étoffée – mais la sensibilisation des dirigeants d'entreprises à la nécessité de se doter de ressources propres pour opérer un virage vers de nouveaux modes d'organisation ou encore de nouveaux modèles économiques, liés au numérique.

¹ Enquête de l'Observatoire Social de l'Entreprise réalisée par Ipsos et le Cesi en partenariat avec Le Figaro en 2016 auprès d'un échantillon représentatif de 500 entreprises.

² Source INSEE

Ainsi plusieurs enquêtes convergent vers le constat suivant : si une (courte) majorité des dirigeants de TPE-PME a conscience de la transformation numérique de l'économie, une minorité seulement estime que cela a une importance relative pour son activité³.

De plus, lorsque les dirigeants de TPE-PME indiquent avoir investi le thème de la transformation numérique, une majorité d'entre eux limite cela à l'usage d'outils informatiques ou Internet (site de présentation de l'activité, activité de e-commerce etc.). Les approches digitales globales sont peu investies comme celles par exemple de repenser la relation client, d'améliorer l'outil de production, d'optimiser les relations avec les fournisseurs et les clients etc.

S'il est un point d'appui central, le dirigeant peut aussi être isolé pour enclencher la transformation numérique de son entreprise. La sortie de l'isolement peut passer par des voies externes (accompagnement collectif, échange de bonnes pratiques entre dirigeants, recours à des prestataires pluridisciplinaires pour ouvrir le champ des possibles) et des voies internes via la participation des salariés à la réflexion et à la transformation numérique.

En interne, l'intégration progressive de la génération *millennials*⁴ au sein des entreprises, le développement du phénomène intrapreneurariat⁵ et la pratique du BYOD⁶ sont des leviers potentiels concrets.

Se faire accompagner pour s'engager dans la transformation numérique

« A l'origine de tout, il y a eu un audit numérique proposé par l'UIMM à ses adhérents (Conecto). [...] A l'issue de l'audit, des axes précis sont ressortis comme améliorer le web marketing, le traitement des données, les remontées clients, les remontées vers le bureau etc. Les principaux facteurs de succès de la transformation : le portage du projet par la dirigeant ; l'accompagnement par l'encadrement intermédiaire ; la prise en compte du retour des clients. »

Une dirigeante d'une PME d'équipements industriels

Quelques conseils pour se lancer dans la numérisation

La première étape est de faire un audit partagé sur la situation de l'entreprise, les difficultés rencontrées et les mutations à envisager ; la seconde est de recruter de nouvelles compétences spécifiques (en gestion de projet, en ingénierie data). De plus, « associer les équipes est indispensable [car] sinon rien ne marche [...] la numérisation de l'entreprise passe par leur adhésion ».

Un ancien dirigeant d'une PME industrielle dans la métallurgie

³ Selon une enquête de Bpifrance et le Lab en février-avril 2017 auprès d'un échantillon de 1 814 dirigeants de PME et ETI, 87 % ne font pas de la transformation numérique une priorité stratégique pour leur entreprise

⁴ Les *millennials* caractérisent les individus nés avec la technologie numérique contrairement aux *digital immigrants* qui se sont appropriés les outils et usages numériques plus tard au cours de leur vie professionnelle

⁵ L'intrapreneuriat caractérise le développement de projets, d'actions innovantes par les salariés en dehors de toute directive de leurs employeurs

⁶ *Bring Your Own Device* : « apporte ton propre outil » : il s'agit de situations de travail pour lesquelles le salarié utilise ses propres outils et apporte ses propres usages pour réaliser ses tâches.

Les besoins en compétences de marketing digital montent en puissance

Dans un environnement économique où les technologies de la communication et l'Internet se généralisent, la donnée devient centrale et le processus de création de valeur est alors repensé autour de ceux qui la produisent : les individus consommateurs et les usagers des biens et de services. Désormais, les entreprises tendent à intégrer l'analyse de données de consommation afin de personnaliser les offres de produits et de services, construire des relations directes avec des communautés ou encore d'adapter le contenu des produits et services.

Dans ce nouveau paradigme, le marketing digital s'affirme comme une activité stratégique pour l'ensemble des entreprises, complétant leurs activités préexistantes de marketing traditionnel. Par marketing digital on désigne l'ensemble des techniques qui utilisent les supports et canaux digitaux (du multicanal à l'omnicanal) et le traitement de données (*big data*). Celles-ci placent le consommateur au cœur de la relation client, comme un individu nomade, connecté, multi-écrans.

Le e-commerce : un sujet central pour l'avenir des petits commerçants...

« Le numérique touche surtout le commerce avec l'omnicanal. Peu de commerçants ont un e-commerce en propre [et ceux qui en ont un] peinent à le rentabiliser. Parmi les fondamentaux : les principes du marketing digital. Un commerçant va vouloir mettre toute sa boutique en ligne, ça demande un temps monstre et, au final, ce n'est pas rentable car il faut faire vivre l'offre. [...] Les commerçants-artisans n'envisagent pas la cyber sécurité, il y a un enjeu de taille sur le sujet. »

Un dirigeant d'une start-up du e-commerce

...d'actualité pour le commerce BtoB

« On sent une révolution poindre pour les années futures sur la robotique qui va amener des évolutions dans les années en termes de production, et de précision mais pour l'instant [...] la transformation numérique passe d'abord par la commercialisation et la vente en ligne. [...] les ventes en ligne sur notre site B to B ont bien prises : en trois ans, on est passé de 0 à 400.000 euros ! Je ne l'aurais jamais imaginé. »

Un dirigeant d'une entreprise familiale de l'industrie textile



Les métiers et compétences liés au marketing digital repérés

Plusieurs catégories de métiers du marketing digital peuvent être distinguées suivant les évolutions qu'ils connaissent⁷.

- Les métiers du marketing traditionnel qui se sont transformés en intégrant le multicanal : responsable du marketing opérationnel, chargé de la gestion du CRM...
- Les métiers du marketing Web qui se sont fortement développés avec l'avènement des usages marchands d'Internet : chef de projet Web (référencement, publicité ciblée, création de contenus Web), *traffic manager* (acquisition et gestion du trafic Web et diversification avec le *Web to store*).

⁷ Etude APEC, Les métiers du marketing digital, 2015.

- Les métiers de la gestion des réseaux sociaux qui prennent un essor important : *community manager* (gestion de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux), *social media manager* (gestion de la e-réputation, influence d'opinion), *content manager* (définition de la stratégie numérique et élaboration des contenus en fonction des cibles par type de supports), *brand manager* (gestion et développement de la notoriété de la marque).
- Un métier qui se développe sur la formation des prix, leur valorisation et leur adaptation permanente à la demande et à la concurrence : *yield manager* ou *revenue manager*.
- Des métiers émergents liés à l'analyse de données internes et externes à l'entreprise : *business analyst* (analyse d'indicateurs chiffrés et recommandations opérationnelles), *data analyst* (analyse de volumes importants de données externes).

Ces métiers s'insèrent au sein des différentes fonctions de marketing que sont la stratégie et l'innovation, la relation client, la valorisation de la marque, la gestion des produits, et la fixation des prix.

Le développement de la donnée massive - avec comme corollaires leur analyse et leur protection - est en voie de générer de nouveaux besoins en compétences techniques au sein des entreprises

Le volume de données produites par l'activité économique, par les entreprises en encore par les personnes (usagers, clients, consommateurs...) croît de manière continue et massivement. A titre d'illustration, entre 2015 et 2025, le volume de données traité dans le monde chaque année devrait être multiplié par huit⁸.

Leur captation, leur collecte, leur traitement, leur valorisation deviennent alors primordiaux pour les entreprises afin d'innover, de produire, de distribuer et commercialiser leurs biens et leurs services. L'intégration des données massives dans leur activité nécessite généralement que les entreprises accèdent à des infrastructures en capacité de supporter les charges de calcul nécessaires au traitement des données⁹.

La donnée comme vecteur de compétitivité pour l'avenir...

La plus grande source de transformation à venir est la gestion de la production par la donnée : « ce qui fait la force d'une entreprise demain, c'est la data. Il faut être en capacité de produire de manière prédictive sans que son client sache qu'il en a besoin. Avec la pression de la livraison rapide, si on n'est pas dans le prédictif, on ne peut pas soutenir la concurrence »

Un ancien dirigeant d'une PME industrielle

...mais des difficultés à se lancer

« On s'aperçoit qu'on fait des erreurs chaque année alors qu'il existe des systèmes de puces et de détection de marchandises qui permettent d'avoir un inventaire sur une palette complète ; mais il nous manque du temps, des moyens et des compétences internes pour faire cela. Cela éviterait pourtant des erreurs sur stock qui engendrent de la non-qualité. »

Un dirigeant d'une entreprise familiale du textile

⁸ Selon une étude du cabinet d'analystes IDC, ce volume atteindrait alors 163 Zettaoctets soit 163 milliards de Teraoctets.

⁹ Etude du FAFIEC, Formations et compétences cloud computing et big data en France, décembre 2015.

Le *cloud computing* permet cela, notamment en donnant aux plus petites entreprises la possibilité d'utiliser de nombreux serveurs en même temps.

Dans le même temps, dans un contexte de dématérialisation des activités, la protection et la sécurisation des données deviennent indispensables. Il s'agit tout à la fois de se protéger de cyber-attaques, de sécuriser ses données économiques et de gérer les données personnelles dans le cadre défini par la loi¹⁰. A titre illustratif, en 2016 57% des entreprises auraient été victimes d'une cyber-attaque contre 32% en 2015¹¹.

Pour répondre à ces enjeux, l'acquisition par une entreprise des compétences adaptées peut différer selon sa taille, son activité et son besoin. Cela peut se traduire par une internalisation (nouveaux métiers ou évolution de métiers existants – souvent ceux de l'informatique) ou bien par une externalisation à des prestataires spécialisés.



Les métiers et compétences liés au big data repérés¹²

Au cœur de l'utilisation des données massives (*big data*) se trouvent des métiers, émergents, d'analyse et de valorisation (*data miner, data scientist et data analyst*). Ces métiers consistent à déterminer les données à récolter ; à mettre en place les algorithmes pour les traiter et créer les bases pour les structurer ; à interpréter les données et leur donner du sens en fonction des objectifs recherchés... Les personnes qui exercent ces métiers ont des compétences en mathématique, en analyse statistique, en programmation informatique et doivent disposer d'une bonne connaissance du secteur ou du domaine d'application.

Dans le même temps, les métiers de la cyber-sécurité, relativement nouveaux (*chief data officer, data protection officer*), montent en puissance pour accompagner l'utilisation des données massives et la dématérialisation de l'activité. Ceux-ci consistent à concevoir des systèmes informatiques sécurisés (métiers d'architectes, développeurs, évaluateurs et intégrateurs) ; à mettre en œuvre et à administrer la sécurité des systèmes ; à auditer et tester la sécurité des systèmes et données.

Des métiers complémentaires, déjà assez répandus dans les entreprises, sont concernés par l'utilisation des données massives. Il s'agit des métiers de la collecte et de la gestion de base de données (administrateur de bases de données, ingénieurs data notamment)¹³, des métiers de l'architecture informatique pour mettre en place et gérer les systèmes informatiques¹⁴.

¹⁰ Notons que ce cadre est renforcé par l'entrée en application du règlement général sur la protection des données (RGPD) en mai 2018.

¹¹ Selon une enquête commanditée conjointement par Euler Hermès et l'association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion.

¹² Une grande partie de ces métiers est détaillée au sein des référentiels de l'OPIIEC <http://referentiels-metiers.opiiec.fr>

¹³ Ces métiers consistent à concevoir, gérer et administrer les systèmes de données d'une entreprise, leur cohérence et leur qualité. Les personnes qui exercent ces métiers ont notamment des compétences en ingénierie informatique et en intégration de logiciels.

¹⁴ Ces métiers consistent à définir l'architecture d'un système informatique (SI) et les règles associées ; à veiller à la compatibilité des SI avec le matériel, applicatifs, réseaux... ; à faire évoluer l'architecture du SI pour l'adapter aux besoins et contraintes de l'entreprise. Les personnes qui exercent ces métiers ont des compétences en ingénierie informatique, en intégration de logiciels.

Les compétences numériques de base-clés sont au cœur d'une transformation numérique inclusive

Si en moyenne une large majorité des salariés estime être à l'aise avec l'usage des technologies numériques, ce sont surtout les salariés les plus jeunes, les cadres et les dirigeants qui expriment cette opinion¹⁵. Les difficultés concernent plus particulièrement les personnes peu qualifiées ainsi que celles les plus âgées. Cet état de fait peut compromettre le maintien dans l'emploi de populations actives qui n'ont pas acquis les compétences de base / compétences clés d'usages des outils numériques (bureautique et Internet notamment) et, ainsi, constituer un facteur d'exclusion du marché du travail.

5 Chiffres clés sur les usages des outils numériques par les particuliers français

85%	ont accès à Internet en ligne
24%	ne savent pas envoyer et recevoir des messages électroniques
73%	utilisent un smartphone (contre 46% en 2014)
40%	communiquent sur les réseaux sociaux
66%	ont réalisé une commande en ligne (sur 12 derniers mois)

DGE, chiffres clés du numérique, 2017

5 Chiffres clés sur les disparités entre les différentes catégories de population

41%	des non-diplômés n'ont jamais eu l'occasion d'apprendre à utiliser des outils numériques
31%	des 40-59 ans ne se sentent pas assez compétents pour utiliser un ordinateur (contre 9% pour les 18-24 ans)
68%	des non-diplômés ne se sentent pas assez compétents pour utiliser un smartphone (contre 17% pour les diplômés de l'E. sup.)
41%	des cadres placent la formation sur le lieu de travail comme le contexte le plus adapté pour apprendre les outils numériques (contre 17% pour les ouvriers)
70%	des diplômés de l'E. sup. tirent parti au plan professionnel des outils numériques (contre 13% pour les non-diplômés)

CREDOC, baromètre du numérique 2017

La transformation numérique de l'économie normande, si elle a pour ambition d'être inclusive, suppose alors le développement d'un socle de compétences détenu par tous les actifs du territoire, quel que soit leur métier ou bien leur fonction. Il est question ici de maintien de l'employabilité des actifs ainsi que de mobilité professionnelle interne et externe à l'entreprise. Il est difficile d'évaluer précisément le volume ou bien la part des actifs qui ne détiennent pas ces compétences de base / clés. Si on s'en tient à l'hypothèse –insuffisante à nos yeux- que ces besoins sont associés aux actifs âgés de plus de 50 ans et à ceux faiblement qualifiés (niveau Vbis et infra¹⁶) alors, cela représentait en 2014 environ 420.000 personnes dans le premier cas et 830.000 personnes dans le deuxième cas.

Actuellement, le référentiel du socle de connaissances et de compétences professionnelles (CléA)¹⁷ constitue un cadre d'action pertinent pour former les actifs les plus fragiles. En effet, il est reconnu par les acteurs professionnels et a récemment intégré un axe sur l'utilisation des outils informatiques et Internet¹⁸. Cependant son contenu reste limité car il n'intègre pas les usages des nouveaux outils mobiles (smartphone, tablette...), des réseaux sociaux, ou encore des outils collaboratifs (aux plans professionnel et personnel). Face à ce constat, d'autres référentiels spécifiques au développement des compétences numériques, existent et pourraient être un point d'appui complémentaire pour la formation des publics les plus fragiles.

¹⁵ Selon une enquête de TNS-Sofres réalisée pour le réseau ANACT-ARACT en juin 2016 auprès d'un échantillon représentatif de 1003 salariés et de 207 dirigeants d'entreprises.

¹⁶ Personnes n'ayant aucun diplôme ou au mieux un BEPC, brevet des collèges, DNB

¹⁷ Défini par le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (COPANEF)

¹⁸ Connaître son environnement et les fonctions de base pour utiliser un ordinateur ; Saisir et mettre en forme du texte, gérer des documents ; se repérer dans l'environnement internet et effectuer une recherche sur le web ; utiliser la fonction de messagerie.



Une certification complémentaire à CléA en projet

Une certification « des connaissances et des compétences relatives aux usages fondamentaux du numérique au sein d'un environnement de travail » pourrait compléter CléA dès fin 2018. Co-construite par le Copanef et le ministère du Travail, elle devrait être inscrite à l'Inventaire national des certifications. Selon le projet de décret « ce module vise à permettre l'acquisition et l'exploitation de l'information, la gestion des interactions en mode collaboratif ainsi que l'application des principes de la sécurité numérique »¹⁹.



Un nouveau cadre de référence des compétences numériques

L'Éducation Nationale vient de définir un cadre de référence des compétences numériques en 2017, qui comporte 16 compétences numériques et 5 domaines spécifiques²⁰, qui seront développés de l'école élémentaire à l'université.

Domaines	Compétences
Information et données	<ol style="list-style-type: none">1. Mener une recherche ou une veille d'information2. Gérer des données3. Traiter des données
Communication et collaboration	<ol style="list-style-type: none">4. Interagir5. Partager et publier6. Collaborer
Création de contenu	<ol style="list-style-type: none">7. Développer des documents à contenu textuel8. Développer des documents visuels et sonores9. Adapter les documents à leur finalité10. Programmer
Protection et sécurité	<ol style="list-style-type: none">11. Protéger les équipements12. Protéger les données personnelles et la vie privée13. S'insérer dans le monde numérique14. Protéger la santé, le bien-être et l'environnement
Environnement numérique	<ol style="list-style-type: none">15. Résoudre des problèmes techniques16. Évoluer dans un environnement numérique

Ce nouveau référentiel s'appuie sur celui des compétences numériques que la Commission européenne a produit en 2013, destiné à être partagé par l'ensemble des États membres²¹ (DIGCOMP). Se substituant progressivement au Brevet informatique et internet (B2i) et à la Certification informatique et internet (C2i), la mise en œuvre de ce référentiel s'appuiera sur une plateforme publique en ligne d'évaluation et de certification des compétences numériques, en cours de développement, dénommée PIX²². Via cet outil, l'objectif est de toucher les publics scolaires, les étudiants et également les actifs.

¹⁹ Source : dépêche AEF relative au projet de décret soumis le 26 juin 2018 au Cnefop.

²⁰ http://cache.media.eduscol.education.fr/file/Numerique/47/8/cadre_de_referance_des_compentences_numeriques_690478.pdf

²¹ <http://ftp.irc.es/EURdoc/JRC83167.pdf>

²² <https://pix.beta.gouv.fr/>

La transformation numérique des activités s'accompagne de nouveaux besoins en compétences sociales et de nouvelles organisations du travail

Outre de nouvelles compétences techniques, la transformation numérique des entreprises s'accompagne, semble-t-il, d'un repositionnement des métiers sur des activités à forte valeur ajoutée ou bien qui ne peuvent être directement automatisables. Ces activités s'exercent alors davantage dans une interaction avec les machines et entre les humains ; ce qui appelle le développement de compétences sociales et cognitives (ou *soft skills*)²³.

« L'économie du numérique transforme les compétences requises pour faire face aux mutations de l'emploi : la capacité à détenir à la fois des compétences spécifiques et techniques et des compétences plus transversales, à les actualiser en continu, est un enjeu essentiel pour les individus comme pour les entreprises. »²⁴

Dans le même temps, le développement des outils numériques accompagne de nouvelles formes d'organisations du travail. On parle notamment d'organisations en îlots ou en mode projet, qui permettent des interactions entre les différentes fonctions productives (conception, production, maintenance, ajustement...) et avec les fonctions amont (approvisionnement) et aval (commercialisation et marketing).

L'impulsion de la transformation numérique par les salariés

Pour cette PME, le e-commerce est un investissement nécessaire « rester dans la course ». A l'origine, une salariée de l'entreprise motrice dans le développement du site et de la page Facebook de l'entreprise : « Sans elle, je ne me serais peut-être pas lancée ».

Une dirigeante d'une PME indépendante de boutiques de vente bijoux

De l'innovation par les compétences externes

« Au début [...] nous nous sommes moins focalisés sur les impacts métiers, mais davantage sur l'organisation, la transversalité dans les équipes. Nous avons intégré plus de collaboratif dans nos méthodes [...] notamment grâce aux réseaux sociaux internes [et via] un laboratoire d'idées. [Ensuite] nous avons eu besoin d'intégrer des compétences en technologies de l'information via des nouveaux métiers. Dans un premier temps, [ces métiers] ont été assumés par des personnes extérieures à la société [puis] progressivement, les nouvelles compétences ont été internalisées. »

Un directeur de site d'un groupe industriel

Le fait de travailler dans des organisations moins hiérarchiques et plus responsabilisantes suppose également le développement de compétences sociales telles que savoir travailler en équipe, entrer en relation avec les autres, communiquer entre collaborateurs, organiser son travail en autonomie etc.

²³ Travail industriel à l'ère du numérique, se former aux compétences de demain ; Fabrique de l'industrie ; 2016 & L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore ; France Stratégie ; novembre 2017.

²⁴ Extrait du rapport compétences transversales de France Stratégie http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/gt2_compétences-ok.pdf



Les compétences sociales liés au numérique

Si aucun référentiel ne recense encore formellement les compétences sociales liées à la transformation numérique, on peut néanmoins en citer plusieurs qui ont été repérées dans notre étude :

- savoir collaborer et animer des communautés de travail
- rechercher et traiter des données
- évoluer dans des espaces dématérialisés
- manipuler des interfaces numériques et intuitives
- savoir anticiper et résoudre des problèmes complexes
- savoir adapter sa communication aux différents interlocuteurs
- savoir protéger les données personnelles et professionnelles manipulées

Ces compétences sociales sont potentiellement transversales aux secteurs et à de nombreux métiers.

Elles sont particulièrement recherchées²⁵ nécessitant une adaptation de l'offre de formations (tant dans les contenus que dans les formats) pour soutenir leur développement. Cependant des questionnements subsistent quant à l'identification de ces compétences souvent considérées comme « informelles » voire « subjectives » (car rattachées à l'individu) et dont le développement repose sur des mécanismes souvent implicites (donc non formalisés), difficilement évaluables et ne pouvant faire l'objet d'une reconnaissance (certification).

On ne recherche pas que des compétences techniques pour l'avenir

« Cela fait un moment que l'on a vu arriver le numérique sur les métiers du transport : la dématérialisation des données commerciales, l'arrivée du véhicule autonome, la distribution par drone... ». Les nouveaux défis sont désormais au niveau des métiers et des compétences car par exemple « le camion viendra aux gens, il faudra des personnes pour faire la médiation entre la marchandise amenée automatiquement et le quai du client ; ce qui renvoie à des compétences relationnelles pour rassurer, expliquer, contrôler le processus de livraison... ». Le métier de conducteur sera amené à évoluer dans ce sens.

Un responsable d'une filiale d'un groupe international du transport

²⁵ <http://www.strategie.gouv.fr/publications/competences-transferables-transversales>