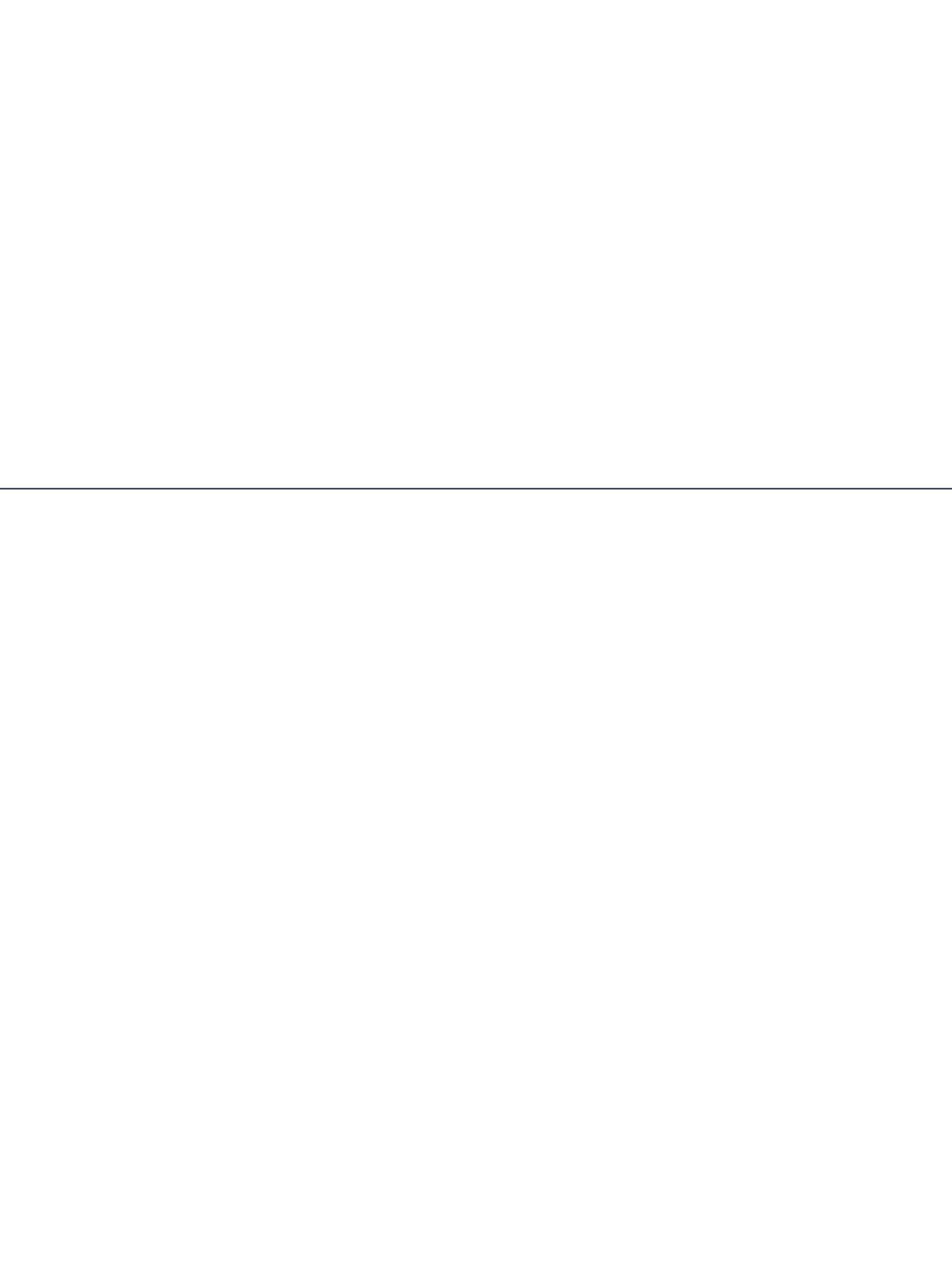




# Le travail 4.0 : à quoi ressemblera notre travail à l'avenir ?

Les résultats d'une enquête effectuée dans dix pays européens sur les attentes des employés et des employeurs





# Le travail 4.0 : à quoi ressemblera notre travail à l'avenir ?

Les résultats d'une enquête effectuée dans dix pays européens  
sur les attentes des employés et des employeurs

Effectuée en septembre 2021  
par le Handelsblatt Research Institute

Les auteurs :  
Dr. Sven Jung  
Dr. Frank Christian May



# Contenu

- 6 1 Introduction
  - 6 1.1 Objectif
  - 7 1.2 Méthodologie de l'enquête
- 8 2 Les nouvelles technologies
  - 11 2.2 L'importance escomptée des technologies innovantes dans le travail quotidien
  - 15 2.3 L'intégration des nouvelles technologies dans les entreprises
  - 18 2.4 La perspective des salariés face aux nouvelles technologies
- 20 3 La collaboration entre l'humain et la technique
  - 21 3.1 Les effets des nouvelles technologies sur les profils professionnels et les postes de travail : complément ou remplacement ?
  - 24 3.2 Les potentiels offerts aux entreprises par les nouvelles technologies
  - 26 3.3 Les défis posés par la transformation numérique
  - 28 3.4 L'ouverture de l'environnement de travail face aux innovations
- 30 4 Les formes de travail du futur : le travail à distance face au travail en présentiel
  - 31 4.1 L'évolution des formes de travail après la pandémie de COVID-19
  - 36 4.2 Les avantages et les inconvénients du travail à distance
- 39 5 Les qualifications requises et la formation continue
  - 39 5.1 Les effets de la numérisation sur les qualifications requises
  - 43 5.2 Les stratégies des entreprises pour répondre à leurs besoins en matière de qualifications
  - 45 5.3 Les perspectives et attentes au niveau des qualifications et de la formation continue
  - 48 5.4 L'évolution des investissements dans la formation continue au sein des entreprises
  - 50 5.5 Les futures formes de formation continue
- 52 Conclusion et perspectives

# 1 Introduction

## 1.1 Objectif

La transformation numérique représente depuis quelques années déjà l'une des tendances majeures dans l'économie et la société. L'utilisation de nouvelles technologies numériques provoque des changements parfois profonds au sein des entreprises ainsi que dans le quotidien des travailleurs.

Le travail est ici particulièrement concerné. Il représente une ressource essentielle de l'entreprise et influence significativement la vie de nombreuses personnes. La transformation numérique possède un potentiel révolutionnaire pour le travail qui trouve son expression dans des termes tels que new work, work 4.0 ou travail 4.0. Le travail évolue. Et ceci pas uniquement directement en raison de l'utilisation de nouvelles technologies, mais aussi souvent à cause des nouvelles formes d'organisation ou des nouvelles compétences requises qui en résultent.

Durant la pandémie de COVID-19, l'une de ces formes de travail a récemment connu un essor particulier : le travail à distance ou travail mobile. Certains employés travaillaient certes déjà chez eux avant la pandémie, mais de nombreuses entreprises et travailleurs ont au cours des derniers mois pour la première fois été intensivement confrontés au thème du travail à distance. Et cette forme d'organisation du travail va demeurer un aspect important du travail 4.0.

Le travail à distance démontre déjà que le travail 4.0 prend des formes différentes selon les branches, les différents services au sein des entreprises et les différents groupes de travailleurs. À titre d'exemple, les employés du secteur des transports, de la production ou des prestations à la personne ne peuvent pas travailler à distance. L'ampleur des changements provoqués par la transformation numérique varie donc considérablement entre les employés des secteurs liés à la production et les employés de bureau. Il est également certain que le futur du travail de bureau va considérablement évoluer par rapport à ses formes actuelles. Les changements ne seront cependant pas aussi importants que dans le secteur de la production. Ici, la future collaboration entre l'humain et la technologie va conduire à des changements bien plus



importants, et par voie de conséquence, à une transformation du monde du travail.

L'objectif de la présente analyse n'est cependant pas de traiter du thème du travail 4.0 comme cela a déjà été fait précédemment par de nombreuses études. Il s'agit ici bien plus de présenter des observations nouvelles à double titre :

—  
Tout d'abord, la présente analyse concerne simultanément les salariés et les entreprises.

Les attentes, besoins et préférences liés au travail 4.0 peuvent considérablement varier entre les employés et les employeurs. Il est d'ailleurs très important pour les entreprises de connaître ces différences. Lorsqu'à l'avenir, l'accès à une main-d'œuvre qualifiée diminuera, il deviendra indispensable pour les entreprises d'offrir des conditions de travail attractives à leurs salariés. Lorsque la différence entre les attentes ou les préférences des salariés et l'offre d'une entreprise divergent trop, ces derniers peuvent dans certaines conditions opter pour la concurrence. Il est de plus important pour la satisfaction des employés que leur employeur prenne en considération les éventuelles craintes qu'ils peuvent avoir face au travail 4.0.

—  
La perspective des employés et des employeurs sur le travail 4.0 peut aussi varier en fonction de leurs origines culturelles.

On peut ainsi observer de grandes différences par exemple au niveau des perspectives entre l'Italie et le Royaume-Uni. Le choix de procéder à la même analyse dans

dix pays européens repose sur cette constatation. En plus d'une perspective « européenne » sur le travail 4.0, l'enquête a par exemple identifié des différences entre des pays tels que l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne.

Après une description de la méthodologie utilisée pour cette enquête, une présentation des résultats sera effectuée.

## 1.2 Méthodologie de l'enquête

La présente analyse repose sur une enquête effectuée par l'institut d'études de marché YouGov. Durant la période du 12 au 22 avril 2021, un total de 5 278 salariés et de 3 654 décideurs d'entreprises ont été interrogés. Ce procédé permet de confronter les perspectives des employés et des employeurs car les questions posées sont dans une large mesure identiques.

L'enquête a été menée dans dix pays européens parmi lesquels le Danemark, l'Allemagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas, La Norvège, la Pologne, la Suède, l'Espagne et le Royaume-Uni. Cette approche permet à la fois d'obtenir une perspective et des tendances pour « l'ensemble de l'Europe » ainsi que les particularités spécifiques à chaque pays. Les résultats sont pour l'essentiel présentés de cette manière. Les résultats agrégés des dix pays sont tout d'abord présentés pour délivrer une perspective « européenne », tandis que les divergences et les différences spécifiques aux différents pays seront traitées par la suite.

Le thème de l'enquête est le travail 4.0. Les aspects suivants font l'objet de questions et sont abordés :

- La perspective sur les différentes nouvelles technologies : les attentes, la manière dont elles vont influencer le monde du travail, l'opinion des salariés sur l'utilisation de ces technologies ainsi que leur utilisation actuelle ou prévue au sein des entreprises,
- La collaboration entre l'humain et la technologie au sein du monde du travail du futur et les attentes et défis qu'elle génère,
- L'ouverture face aux innovations de l'environnement du travail,
- Le travail à distance : les attentes et les préférences ainsi que ses avantages et inconvénients,
- L'évolution des qualifications requises et la formation continue : les attentes face aux qualifications requises à l'avenir ainsi que les opinions et les préférences vis-à-vis de la formation continue.

## 2 Les nouvelles technologies

La transformation numérique provoque une rapide évolution technologique. Nous nous trouvons actuellement dans la « quatrième révolution industrielle ». De nouvelles technologies vont fortement influencer le monde du travail du futur :

➔ Aujourd'hui déjà, une part importante et croissante de la communication et des transactions s'effectue via des **plateformes numériques**. Amazon, Facebook, Google et Ebay ne constituent que la pointe de l'iceberg. Le concept de ces plateformes consiste dans la réunion de différentes facettes d'un marché et peut être élargi à de nombreux domaines d'utilisation : du site dédié aux offres d'emplois au site dédié au crowdsourcing

ou aux réseaux sectoriels, en passant par les sites de vente ou d'achat.

- ➔ La connexion des machines, des appareils et des produits à l'**Internet des objets (IoT)** progresse. Les données et les processus physiques se connectent pour former des « systèmes cyber-physiques » qui permettent à de plus en plus de machines de communiquer entre elles de manière autonome.
- ➔ **Les technologies de communication numérique et les logiciels de collaboration** constituent les bases du travail à distance, c'est-à-dire du travail en dehors des locaux de l'entreprise. Durant les fermetures dues au COVID-19, le travail



à distance a sensiblement augmenté en raison du recours au télétravail et a contribué à permettre la poursuite des processus opérationnels. Les experts s'attendent à ce que le recours à des applications de collaboration et aux conférences virtuelles continue à gagner en importance après la fin de la pandémie.

→ En raison de l'augmentation des interfaces Internet, la **cybersécurité** tient un rôle toujours plus essentiel à l'ère du numérique, comme le démontre le nombre élevé d'incidents recensés liés à la sécurité.

→ La numérisation croissante constatée dans de nombreux secteurs commerciaux génère une grande quantité de données non structurées. **L'analyse de grands volumes de données** permet de collecter de précieuses données afin, par exemple, de mieux comprendre le comportement des clients. L'analyse prédictive constitue également un outil majeur : ses champs d'application s'étendent de la prévision des pannes des machines et des besoins en matière de maintenance à l'optimisation des voies de transport, en passant par la planification des ressources et la réduction des goulots d'étranglement ou des retours.

→ Grâce à **l'informatique en nuage**, des infrastructures et des charges de travail sont déplacées vers des centres indépendants de traitement de données. L'acquisition de matériel informatique et de logiciels se transforme désormais en prestations modulables. L'utilisation de l'informatique en nuage s'est déjà considérablement développée, au point

d'être considérée comme un moteur de la transformation numérique.

→ **L'intelligence artificielle** cherche à reproduire un comportement intelligent et à prendre des décisions fondées sur des données en ne nécessitant pour cela qu'une intervention humaine limitée. Son terrain d'application central réside dans l'apprentissage automatique. Il s'agit ici de programmes informatiques capables de manière autonome d'augmenter leurs performances en accumulant des expériences. Certaines machines auto-apprenantes sont déjà en mesure d'effectuer certaines activités aussi bien que le personnel humain, et parfois même plus efficacement.

→ Grâce à **l'apprentissage automatique**, de grands progrès ont été effectués dans l'analyse et la reconnaissance automatiques de modèles, par exemple de langues, d'écritures ou de visages. Les agents conversationnels sont également fondés sur cette technologie qui permet la communication avec une application numérique en langage naturel (Natural Language Processing). Toutes ces applications sont capables d'exercer des activités jusque-là effectuées par du personnel humain.

→ **La réalité augmentée, la réalité mixte et la réalité virtuelle** constituent des formes de perception de la réalité assistées par ordinateur. La réalité virtuelle est créée complètement indépendamment de la réalité et la remplace par des univers tridimensionnels artificiels. À l'inverse, la réalité augmentée s'appuie sur un envi-

ronnement réel complété par l'ajout d'informations numériques sous la forme de textes, d'images ou de vidéos. La réalité mixte est une forme hybride au sein de laquelle coexistent et interagissent des objets physiques et numériques. Ces applications connaissent un essor rapide et offrent de nombreuses nouvelles possibilités, par exemple pour les contacts avec les clients, la formation et la formation continue, l'assistance en temps réel lors de processus de travail complexes ou pour la présentation de prototypes dès la phase de planification.

→ Une **chaîne de blocs** permet la documentation transparente et adaptée de transactions, comme par exemple la gestion des droits ou des processus de commandes autonomes, via des machines connectées (Smart Contracts). Il s'agit d'un outil d'enregistrement numérique et décentralisé (Distributed Ledger) géré par une communauté d'utilisateurs et qui s'actualise en permanence. Ce système est ainsi largement protégé contre les tentatives de manipulation. Cependant, cette technologie n'est encore qu'en phase de développement.

→ La numérisation permet également des processus de production plus flexibles tels que la **fabrication additive** durant laquelle des produits ou des composants sont réalisés par l'ajout de matériaux en couches successives (impression en 3D). Ceci permet la fabrication de structures géométriques complexes ainsi que la production à bas coûts de petites quantités.

→ Les **robots mobiles autonomes** se déplacent de manière autonome dans leur environnement grâce à des capteurs et à des actionneurs ainsi qu'au recours à l'intelligence artificielle. Contrairement aux robots industriels classiques limités dans leurs déplacements, les robots autonomes ne sont pas conçus uniquement pour exécuter quelques tâches préprogrammées, mais coopèrent avec flexibilité avec le personnel humain.

→ La **conduite autonome** peut également au sens large être classée dans la robotique mobile. Son développement est déjà bien avancé et a déjà fait ses preuves lors de nombreux tests. Cependant, avant que les véhicules entièrement autonomes ne soient introduits sur le marché, de nombreux obstacles technologiques et juridiques doivent encore être surmontés.

Les entreprises susceptibles de les utiliser doivent encore tout d'abord tester les possibilités d'utilisation de ces innovations révolutionnaires, s'en servir pour concevoir de nouveaux modèles d'affaires et adapter en fonction l'organisation interne de leur entreprise. La question se pose donc de l'intérêt accordé par les employés et les entreprises à ces technologies, et de savoir dans quelle mesure les processus d'intégration au sein des entreprises ont déjà avancé et quel est le niveau d'acceptation des employés. Ceci permet également de déduire si les innovations sont plutôt effectuées « du haut vers le bas » ou « du bas vers le haut », c'est-à-dire si elles sont introduites par l'encadrement ou si elles sont requises par les employés.



## 2.1 L'importance escomptée des technologies innovantes pour le travail quotidien

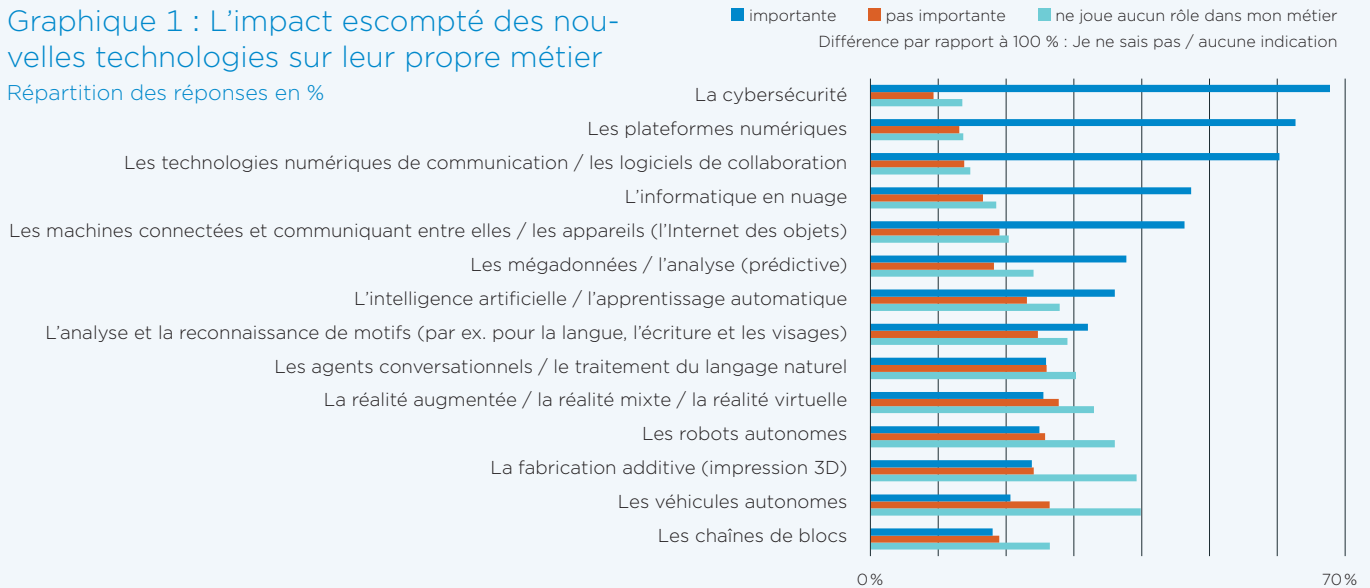
La transformation du monde du travail provoquée par la « quatrième révolution industrielle » est déjà bien engagée. Il est donc intéressant de savoir comment les travailleurs la perçoivent et quelles sont selon eux les nouvelles technologies qui vont avoir le plus fort impact sur leur avenir professionnel. Selon les résultats de l'enquête, plus des deux-tiers des travailleurs européens s'attendent à ce que la cybersécurité tienne à l'avenir un rôle important dans leur environnement professionnel (68 %), viennent ensuite les plateformes numériques (63 %) et les technologies de communication numériques ou les logiciels de collaboration (60 %). L'informatique en nuage (47 %) et les applications de l'IoT (46 %) atteignent des taux d'approbation relativement élevés. À l'inverse, les véhicules autonomes,

les processus de fabrication additive (l'impression 3D), les robots autonomes et les réalités augmentée, mixte et virtuelle sont considérés par les employés comme peu pertinents pour leur métier. On remarque en ce qui concerne les possibilités d'utilisation futures de la technologie des chaînes de blocs une absence assez frappante d'imagination (voir le graphique 1).

Il est cependant à noter que les estimations des employés relatives à l'importance future des technologies varient en fonction de leur situation d'emploi : on observe ainsi des différences plus marquées entre les employés de bureau (office workers) et ceux qui travaillent peu ou jamais dans un bureau (non-office workers) (voir le graphique 2). Pendant que le premier sous-groupe s'at-

## Graphique 1 : L'impact escompté des nouvelles technologies sur leur propre métier

Répartition des réponses en %



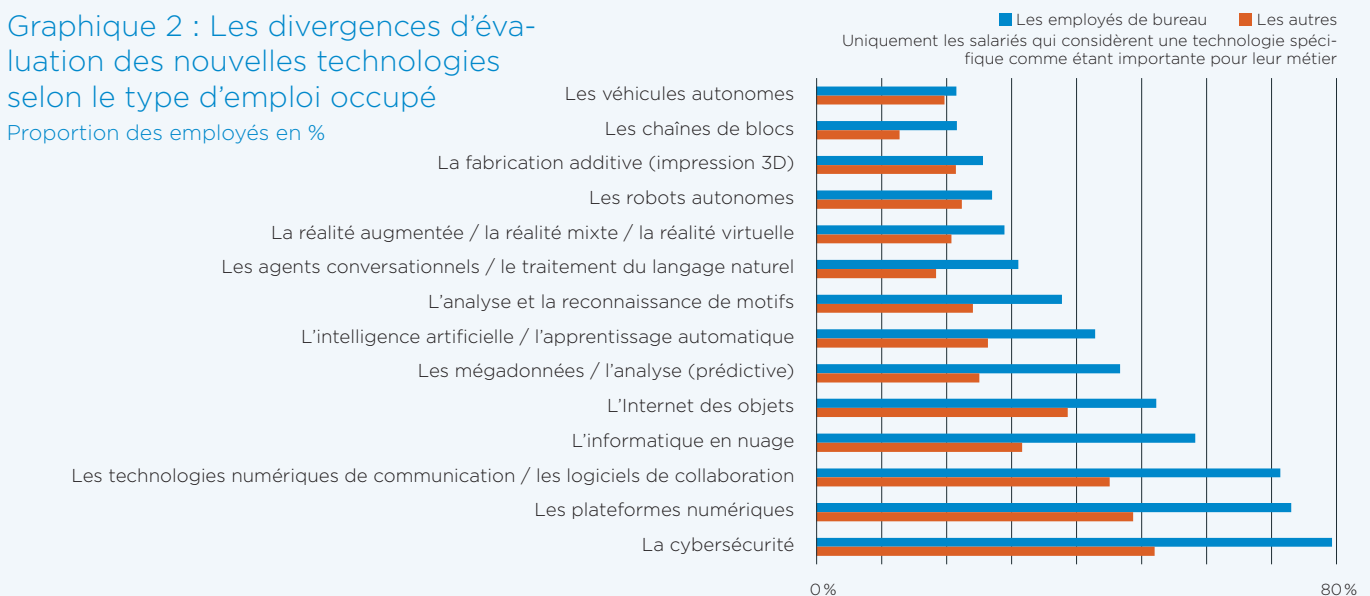
tend à une influence significative des technologies numériques, celle-ci est estimée comme potentiellement plus faible par le second sous-groupe mentionné. Les travailleurs que nous avons interrogés dont le métier ne comprend que peu ou pas de travail de bureau étaient majoritairement actifs dans les secteurs suivants : les services et les soins de santé, l'éducation, le commerce,

l'industrie, le transport et la distribution, la restauration et les loisirs.

Une comparaison effectuée au niveau des pays, en Italie, en Pologne et en Espagne, révèle que les employés accordent généralement la plus haute importance à l'influence des nouvelles technologies sur leur métier. À l'inverse, les employés des

## Graphique 2 : Les divergences d'évaluation des nouvelles technologies selon le type d'emploi occupé

Proportion des employés en %



pays les plus riches de l'UE, l'Allemagne et la France, accordent une importance inférieure à la moyenne aux technologies numériques. Ceci s'applique également pour les Pays-Bas (voir le graphique 3).

La perspective des décideurs d'entreprises européens sur les technologies numériques varie au niveau des secteurs comme l'administration (finances, personnel, etc.), la production et la logistique ainsi que les contacts avec les clients (par ex. le marketing, la vente et le service à la clientèle). Pourtant, le classement des entreprises en Europe ressemble fortement à celui des salariés, mais cependant, elles estiment généralement la signification des technologies concernées pour leur branche comme étant plus élevée (voir le graphique 4). Ceci laisse supposer que l'importance de la transformation numérique et de l'industrie 4.0 est

déjà plus fortement ancrée dans les esprits au niveau de l'encadrement que dans les échelons inférieurs de la hiérarchie. Le processus de transformation devrait donc se dérouler « du haut vers le bas » et pourrait surprendre une partie des salariés.

La plupart des technologies sont considérées comme particulièrement pertinentes pour le secteur de l'administration. Comme cela était à prévoir, les processus de fabrication additive, les robots et les véhicules autonomes sont en comparaison considérés comme plus importants dans les secteurs de la production et de la logistique. Les agents conversationnels et le traitement automatique du langage naturel ainsi que les réalités augmentée, mixte ou virtuelle tiennent par contre relativement le rôle le plus important dans les contacts avec les clients.

### Graphique 3 : Les divergences d'évaluation des nouvelles technologies selon les pays

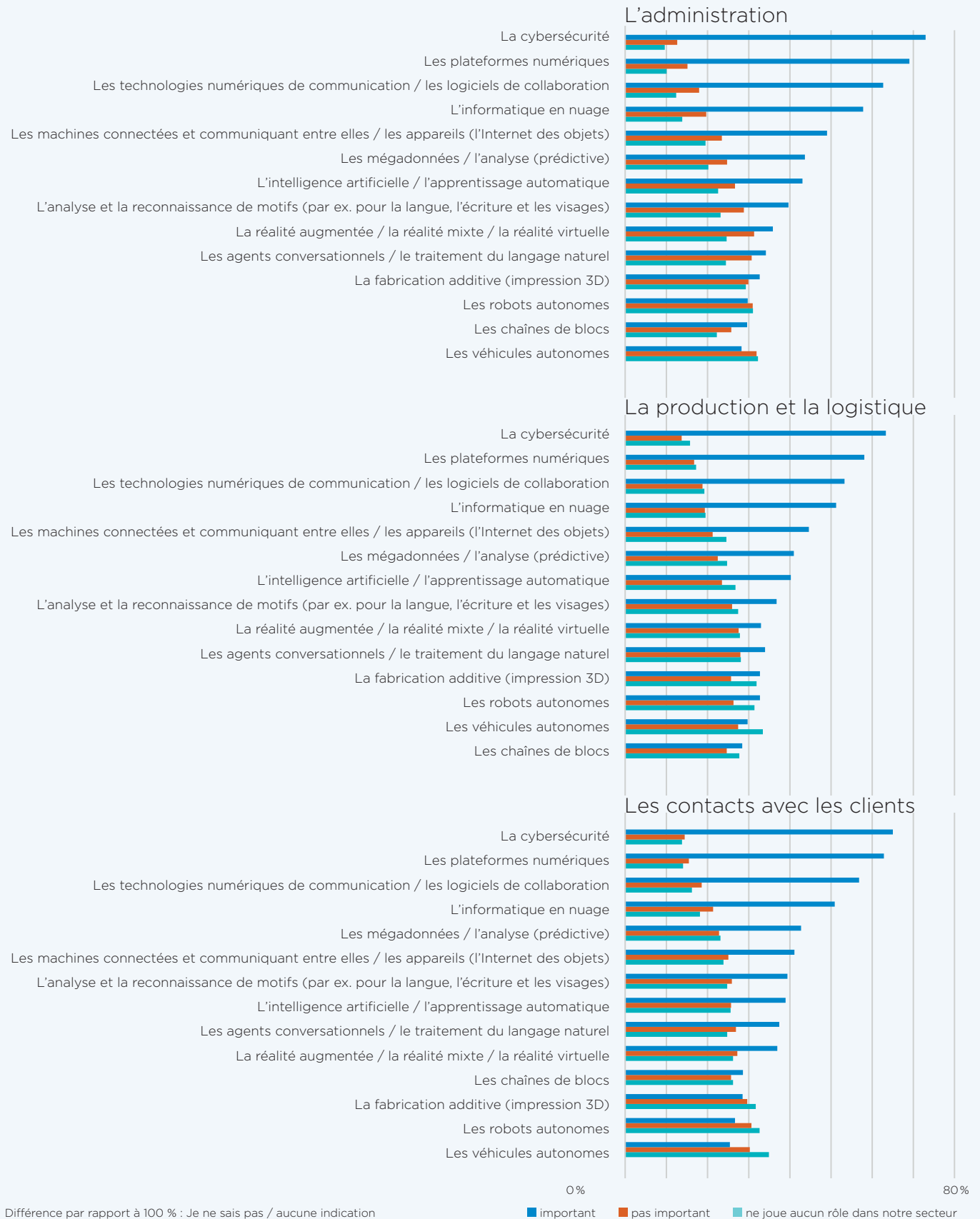
Uniquement les salariés qui considèrent une technologie spécifique comme étant importante pour leur métier.

Marqué : le pourcentage supérieur à la moyenne des pays européens

	∅	NL	IT	DK	PL	FR	SE	DE	UK	NO	ES
La cybersécurité	68 %	67 %	80%	69%	74%	56%	66%	53%	71%	68%	73%
Les plateformes numériques	63 %	56 %	73%	64%	63%	48%	65%	56%	61%	72%	70%
Les technologies numériques de communication / les logiciels de collaboration	60 %	58 %	71%	49%	69%	52%	60%	53%	65%	64%	61%
L'informatique en nuage	47 %	39%	53%	30%	51%	37%	53%	40%	54%	56%	61%
L'Internet des objets	46 %	43%	57%	33%	65%	37%	36%	38%	48%	46%	60%
Les mégadonnées / l'analyse (prédictive)	38 %	36%	50%	29%	45%	29%	35%	29%	40%	35%	48%
L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique	36 %	29%	50%	28%	46%	27%	35%	31%	31%	35%	47%
L'analyse et la reconnaissance de motifs	32 %	25%	44%	24%	46%	22%	29%	31%	28%	29%	44%
Les agents conversationnels / le traitement du langage naturel	26 %	23%	36%	23%	36%	19%	25%	21%	19%	23%	33%
La réalité augmentée / la réalité mixte / la réalité virtuelle	26 %	23%	34%	18%	41%	16%	25%	21%	16%	25%	36%
Les robots autonomes	25 %	20%	36%	19%	40%	19%	21%	20%	18%	23%	33%
La fabrication additive (impression 3D)	24 %	17%	37%	15%	44%	21%	19%	21%	14%	17%	32%
Les véhicules autonomes	21 %	15%	34%	13%	35%	19%	18%	18%	12%	14%	28%
Les chaînes de blocs	18 %	17%	31%	10%	32%	14%	14%	13%	11%	12%	28%

# Graphique 4 : L'impact escompté des nouvelles technologies sur leur propre entreprise

Répartition des réponses en %



Différence par rapport à 100 % : Je ne sais pas / aucune indication

0% 80%  
■ important ■ pas important ■ ne joue aucun rôle dans notre secteur

Lorsque l'on compare les pays, on obtient les mêmes résultats pour les entreprises que pour les employés : l'Italie, la Pologne et l'Espagne arrivent en tête en ce qui concerne la pertinence des nouvelles technologies, tandis que l'Allemagne et la France sont à la traîne par rapport à la moyenne des pays. Il est possible que les employés et les employeurs aient tendance à sous-estimer la future influence des innovations technologiques dans les économies « relativement fortes » et stables.

Dans l'ensemble, les résultats semblent indiquer que les nouvelles technologies ne sont pas encore complètement ancrées dans la conscience collective. Ceci est tout particulièrement vrai pour les employés. Il est remarquable, et pourtant pas véritablement surprenant, que les technologies qui sont déjà actuellement largement implantées sur le marché, soient particulièrement présentes aussi bien chez les employés que chez les décideurs d'entreprises.

## 2.2 L'intégration des nouvelles technologies dans les entreprises

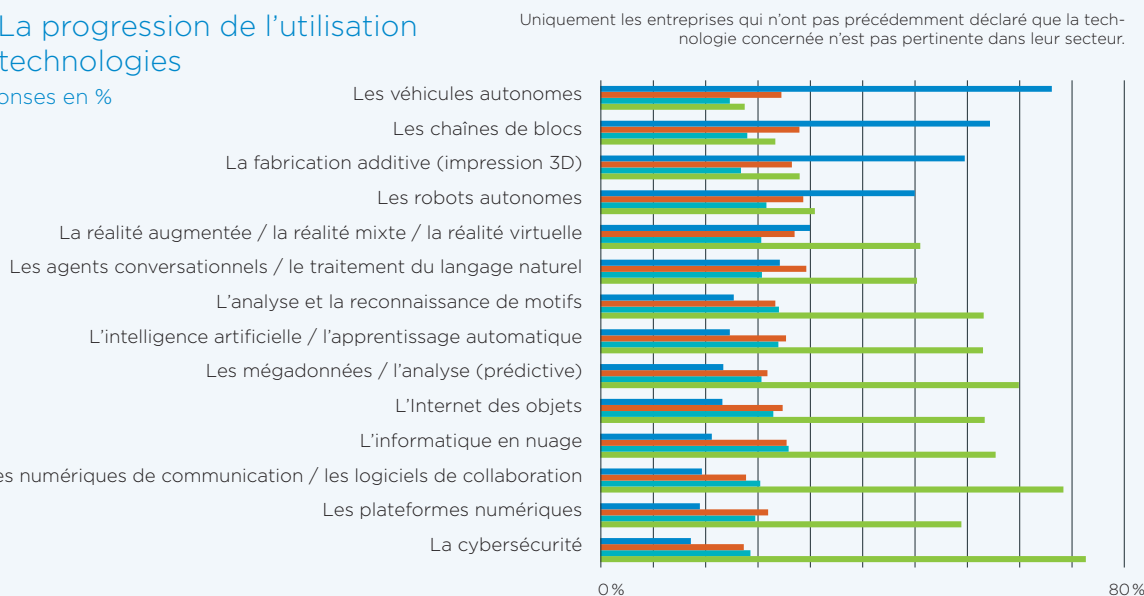
L'état d'avancement actuel de la transformation numérique apparaît clairement lors de l'observation de la réalité dans les entreprises : dans quelle mesure l'utilisation et la planification des nouvelles technologies ont-elles été mises en œuvre ? Selon les indications des décideurs d'entreprises, les entreprises européennes sont en moyenne très avancées dans les domaines de la cybersécurité, des plateformes numériques,

des technologies numériques de communication et des logiciels de collaboration ainsi que dans les solutions d'informatique en nuage (voir le graphique 5). À l'inverse, de nombreuses entreprises n'envisagent pas d'avoir recours à des véhicules ou à des robots autonomes ou encore à la fabrication additive. Cela est peut-être dû au fait que ces technologies n'ont pas encore été suffisamment testées et qu'elles ne sont pour

Graphique 5 : La progression de l'utilisation des nouvelles technologies

Répartition des réponses en %

- Déjà implémentée ou en cours d'implémentation
- Une implémentation est prévue au cours des deux prochaines années
- Une implémentation est prévue, mais aucune mesure concrète n'a encore été prise
- Aucune implémentation n'est prévue



l'heure utilisées que par quelques entreprises pionnières.

Si l'on compare les pays, le Danemark, l'Allemagne, la Norvège et la Suède sont globalement inférieurs à la moyenne en regard

de leur utilisation des nouvelles technologies (voir le graphique 6). Il faut cependant noter que la Suède, tout comme les Pays-Bas et le Royaume-Uni, se classe dans la moyenne supérieure dans les quatre catégories les plus importantes.

## Graphique 6 : Comparatif de l'utilisation des nouvelles technologies dans les différents pays

Pourcentage des entreprises qui ont déjà implémenté ou sont actuellement en cours d'implémentation des technologies concernées. Uniquement les entreprises qui n'ont pas précédemment déclaré que la technologie concernée n'est pas pertinente dans leur secteur. Marqué : le pourcentage supérieur à la moyenne des pays

	∅	NL	IT	DK	PL	FR	SE	DE	UK	NO	ES
La cybersécurité	43%	58%	40%	42%	37%	37%	47%	34%	62%	40%	42%
Les plateformes numériques	37%	40%	32%	34%	29%	31%	44%	32%	53%	43%	36%
L'informatique en nuage	35%	41%	25%	23%	22%	34%	45%	31%	55%	41%	37%
Les technologies numériques de communication / les logiciels de collaboration	30%	37%	26%	20%	27%	34%	33%	28%	43%	35%	23%
L'Internet des objets	20%	22%	22%	12%	21%	22%	20%	16%	23%	19%	23%
Les mégadonnées / l'analyse (prédictive)	17%	20%	18%	10%	16%	21%	12%	17%	22%	15%	21%
L'analyse et la reconnaissance de motifs	13%	9%	14%	6%	14%	14%	12%	15%	11%	10%	17%
L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique	12%	18%	15%	7%	13%	14%	12%	14%	10%	8%	14%
La fabrication additive (impression 3D)	12%	7%	15%	5%	15%	14%	11%	12%	8%	6%	16%
Les agents conversationnels / le traitement du langage naturel	12%	12%	13%	7%	11%	18%	9%	11%	11%	8%	14%
La réalité augmentée / la réalité mixte / la réalité virtuelle	11%	15%	12%	5%	14%	12%	9%	11%	7%	8%	13%
Les robots autonomes	10%	10%	11%	6%	12%	14%	8%	9%	6%	5%	12%
Les chaînes de blocs	9%	14%	14%	3%	11%	13%	8%	11%	4%	4%	13%
Les véhicules autonomes	9%	8%	13%	4%	13%	11%	7%	7%	3%	6%	10%

L'introduction et l'utilisation de ce type de nouvelles technologies dépendent également toujours des ressources financières disponibles. Et celles-ci sont généralement corrélées à la taille des entreprises. Il est donc peu surprenant que certaines des nouvelles technologies soient majoritairement déjà utilisées dans les grandes entreprises (voir le graphique 7). Alors qu'à titre d'exemple, l'informatique en nuage est déjà utilisé par 49 % des grandes entreprises de plus de 500 salariés, cette part

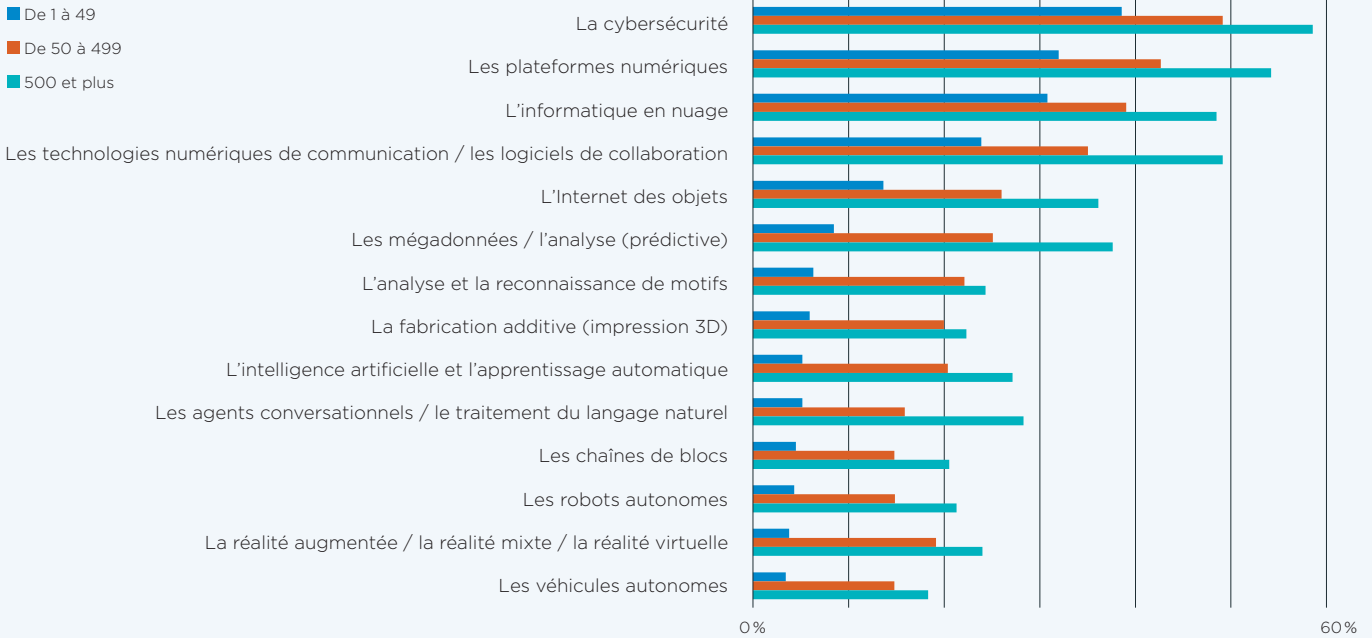
n'atteint que 31 % dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Les entreprises de petite taille gardent leur distance et n'envisagent pas non plus d'utiliser ces différentes technologies dans un futur proche (voir le graphique 8). À titre d'exemple, 45 % des petites entreprises affirment ne pas souhaiter à l'avenir avoir recours à une chaîne de blocs. Dans les entreprises de plus de 500 salariés, seuls 17 % adoptent cette position.



## Graphique 7 : L'utilisation des nouvelles technologies dans les entreprises, en fonction de leur taille

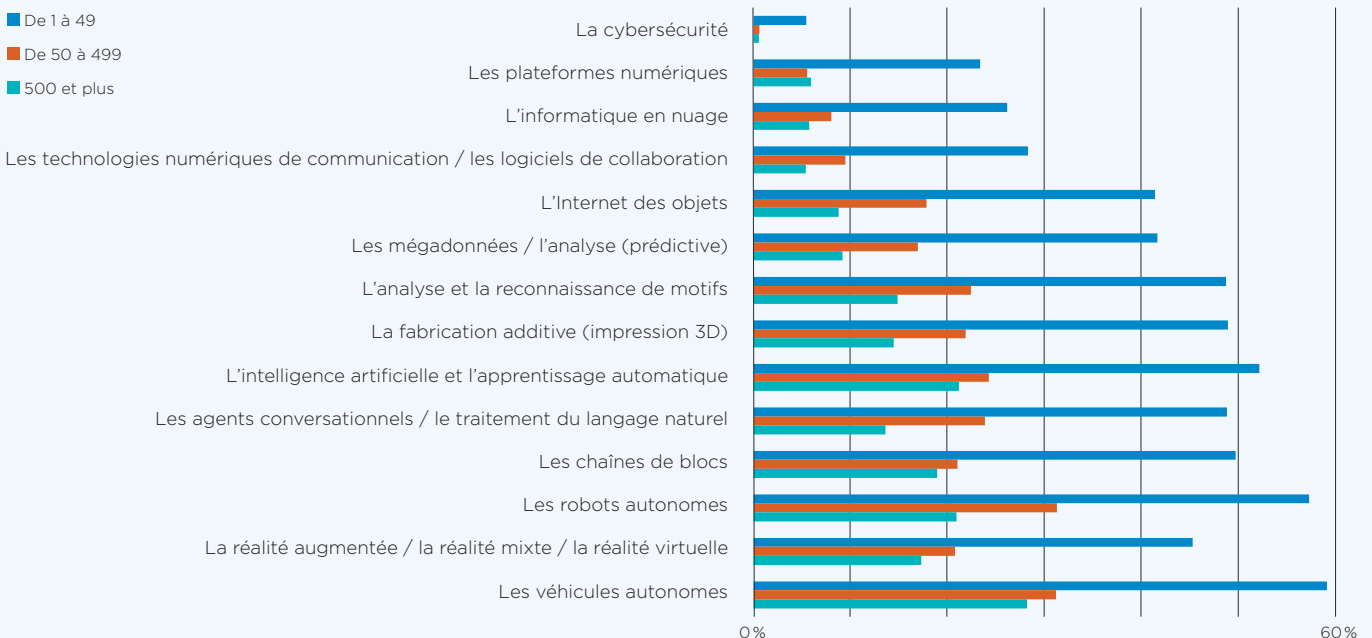
Répartition des réponses en %



Le pourcentage respectif des entreprises interrogées qui utilisent déjà la technologie concernée ou qui sont en train de l'implémenter. Uniquement les entreprises qui n'ont pas précédemment déclaré que la technologie concernée n'est pas pertinente dans leur secteur. La taille des entreprises en fonction du nombre d'employés.

## Graphique 8 : L'absence de projet d'utilisation des nouvelles technologies dans les entreprises, en fonction de leur taille

Répartition des réponses en %



Le pourcentage respectif des entreprises qui n'envisagent pas d'utiliser la technologie concernée. Uniquement les entreprises qui n'ont pas précédemment déclaré que la technologie concernée n'est pas pertinente dans leur secteur. La taille des entreprises en fonction du nombre d'employés.

## 2.3 La perspective des employés sur les nouvelles technologies

L'introduction efficace de certaines innovations au sein des entreprises dépend également de la volonté de leur personnel de se confronter à ces nouvelles technologies. La mobilisation du personnel est essentielle lorsque les exigences des différents postes de travail se modifient en raison de la transformation numérique. L'attitude des employés face aux nouvelles technologies tient donc un rôle majeur.

On observe cependant que dans l'ensemble, en Europe les employés se montrent plutôt ouverts face aux technologies qui pourraient devenir pertinentes pour leur métier (voir le graphique 9). Et ceci s'applique aussi bien aux employés de bureau qu'aux autres. Cependant, le taux d'approbation des employés de bureau est significative-

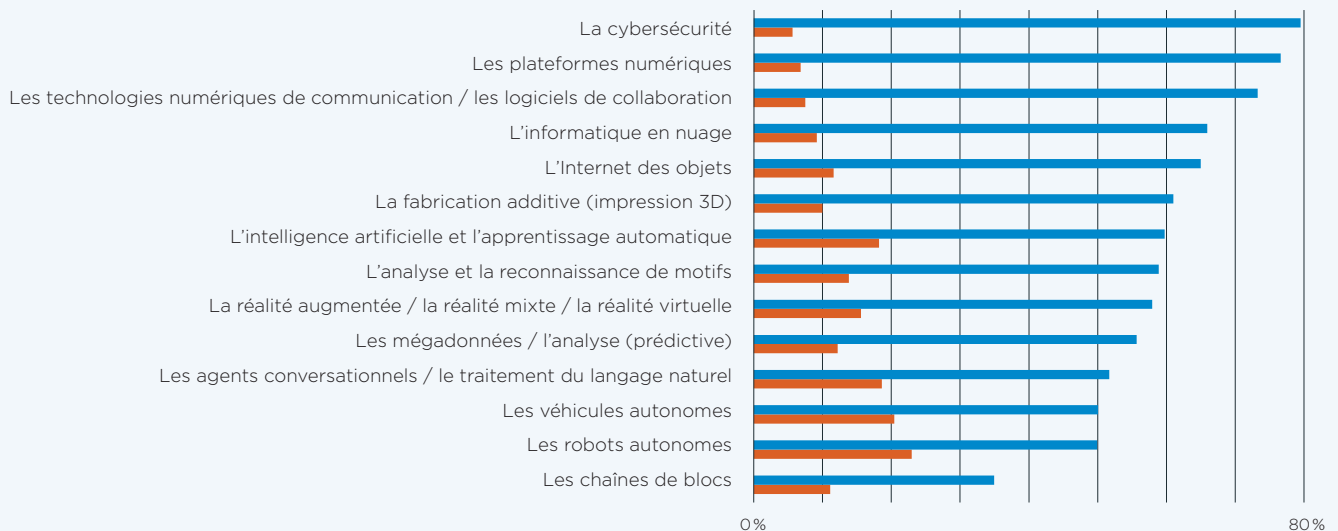
ment plus élevé que celui des employés qui ne travaillent que peu ou jamais dans un bureau. Ceci découle du fait que ces derniers estiment le plus souvent que toutes ces technologies ne sont pas pertinentes dans leur métier. Les technologies qui obtiennent le plus fort taux d'approbation dans les entreprises sont celles qui sont déjà largement utilisées : la cybersécurité (80 %), les plateformes numériques (77 %), les technologies numériques de communication et les logiciels de collaboration (73 %) et l'informatique en nuage (66 %). Seule la technologie des chaînes de blocs ne génère pas de prise de position claire, ou provoque même un refus total de s'exprimer de la majorité des employeurs (54 %), possiblement parce que ce thème apparaît encore trop abstrait pour se faire une opinion.

Graphique 9 : Perspective sur l'utilisation des nouvelles technologies dans leur métier

Répartition des réponses en %

Pourcentage des employés qui n'ont pas précédemment déclaré que la technologie concernée n'est pas pertinente dans leur métier.

■ Plutôt positive ■ Plutôt négative



Si l'on compare les pays européens, l'Italie, la Pologne et l'Espagne se montrent les plus ouvertes face à l'introduction des nouvelles technologies dans les différents métiers (voir le graphique 10). Il est à noter que le taux d'approbation de l'Allemagne et du Danemark se situe en-dessous de la moyenne européenne.

En conclusion : il est surprenant de constater que l'Allemagne, la plus grande puissance économique de l'Europe, se classe en-dessous de la moyenne aussi bien au niveau de l'utilisation des technologies innovantes que pour l'ouverture des employés

envers ces technologies dans leur métier. On observe des résultats similaires pour le Danemark, la Suède et la Norvège. À l'inverse, en Italie, en Pologne et en Espagne, on constate au vu des présents résultats, une attitude très positive et une grande ouverture d'esprit envers les nouvelles technologies. Et tandis qu'aux Pays-Bas l'utilisation de nouvelles technologies est plus avancée que dans la moyenne européenne, les employés se montrent significativement moins ouverts que dans d'autres pays.

## Graphique 10 : Comparaison par pays de l'ouverture d'esprit face aux nouvelles technologies

Pourcentage des employés qui adoptent une perspective positive envers la technologie concernée. Uniquement les employés qui n'ont pas précédemment déclaré que la technologie concernée n'est pas pertinente dans leur métier. Marqué : le pourcentage supérieur à la moyenne des pays européens

	ø	NL	IT	DK	PL	FR	SE	DE	UK	NO	ES
Les technologies numériques de communication / les logiciels de collaboration	73 %	72%	83%	60%	80%	74%	67%	68%	75%	71%	82%
L'informatique en nuage	66%	56%	72%	46%	74%	66%	66%	56%	69%	69%	83%
La cybersécurité	79%	78%	86%	74%	85%	80%	75%	69%	83%	75%	89%
Les chaînes de blocs	35%	31%	49%	23%	52%	39%	26%	26%	18%	29%	55%
La fabrication additive (impression 3D)	61%	54%	72%	45%	78%	66%	51%	59%	58%	47%	73%
Les plateformes numériques	77%	71%	84%	73%	80%	73%	73%	72%	73%	79%	87%
L'Internet des objets	65%	61%	76%	57%	78%	68%	51%	56%	63%	58%	80%
L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique	60%	51%	71%	52%	70%	62%	55%	51%	53%	53%	76%
L'analyse et la reconnaissance de motifs	59%	53%	69%	51%	71%	57%	49%	54%	51%	52%	77%
Les agents conversationnels / le traitement du langage naturel	52%	52%	57%	50%	65%	53%	45%	39%	36%	48%	68%
Les mégadonnées / l'analyse (prédictive)	56%	56%	70%	44%	65%	58%	46%	41%	53%	49%	75%
Les robots autonomes	50%	44%	63%	45%	64%	52%	37%	44%	42%	42%	62%
Les véhicules autonomes	50%	40%	62%	39%	65%	55%	40%	41%	45%	40%	66%
La réalité augmentée / la réalité mixte / la réalité virtuelle	58%	55%	62%	49%	70%	61%	48%	51%	54%	52%	75%



### 3 La collaboration entre l'humain et la technique

Par le passé, l'introduction de technologies innovantes a toujours conduit à des changements plus ou moins importants au niveau de l'organisation au sein des entreprises et des exigences pour les différents postes de travail. Que ce soit pour les entreprises ou pour les employés, ce type de transition nécessite des investissements et des adaptations et s'accompagne toujours d'un sentiment d'insécurité. Le chapitre suivant va mettre en lumière, les attentes des employés et des décideurs d'entreprises en ce qui concerne les effets de la transformation numérique sur l'emploi. Les opportunités

entrevues par les décideurs d'entreprises lors de l'introduction de technologies innovantes seront confrontées aux défis qu'elles pourraient poser aux différentes parties concernées. La question de la perception par les employés et les entreprises de l'ouverture générale face aux innovations de l'environnement de travail est cruciale car celle-ci détermine fortement l'ampleur et la vitesse des évolutions technologiques.

### 3.1 Les effets des nouvelles technologies sur les profils professionnels et les postes de travail : complément ou remplacement ?

L'utilisation de technologies numériques aura probablement des effets très divers sur les profils professionnels : tandis que la productivité de certains employés augmente, d'autres tâches seront entièrement confiées à des machines. Tous les types de postes de travail seront vraisemblablement concernés par les modifications des exigences.

Actuellement, on observe donc des visions différentes des effets que la transformation numérique pourrait à l'avenir avoir sur le monde du travail : un scénario pessimiste prévoit que la main-d'œuvre humaine sera progressivement remplacée par des machines dotées d'une intelligence artificielle connectée et que de nombreux emplois existants pourraient disparaître. À l'inverse, un scénario optimiste prédit que la numérisation créera plus d'emplois qu'elle n'en détruira. Elle aurait en fait le potentiel de générer des emplois entièrement nouveaux, tout en aidant les travailleurs actuels à effectuer leurs tâches avec plus d'efficacité. Cet effet complémentaire de la numérisation sur le travail ne peut cependant porter ses fruits que si le personnel est auparavant correctement préparé aux futures exigences.

Selon les résultats de notre étude, la majorité des employés européens (50 %) entrevoit cependant un troisième scénario : ils sont en fait convaincus que les nouvelles technologies n'auront pas d'effets tangibles sur leur emploi parce que leurs tâches princi-

pales ne seraient pas automatisables (voir le graphique 11). Cette vision concerne tout particulièrement les employés du Royaume-Uni (59 %) et de l'Allemagne (56 %). Le taux d'approbation le plus bas de cette hypothèse revient à la Pologne (33 %). À l'inverse, par rapport à la moyenne des pays européens (13 %), en Pologne, un nombre relativement élevé d'employés, presque 20 %, pensent que les nouvelles technologies pourraient les remplacer.

Dans le même temps, l'espoir que le progrès technologique pourrait rendre leur travail plus sûr et plus simple est partagé par 38 % des employés en Pologne, soit le pourcentage le plus élevé d'Europe. Et en effet, la Pologne est le seul pays dans lequel le scénario qui prévoit que les technologies innovantes viendront compléter le travail humain domine les deux autres. Pour leur part, les employés du Royaume-Uni (16 %) et de la Suède (22 %) se montrent au contraire très réservés envers le scénario optimiste.

Les différences entre les employés de bureau et ceux qui ne travaillent que peu ou jamais dans un bureau ne se répercutent pas au niveau du classement des scénarios, mais plutôt dans la relativisation de la thématique. Ainsi, une part significativement plus élevée des personnes qui ne travaillent que peu ou jamais dans un bureau (56 % contre 48 %) est convaincue que ses tâches principales ne peuvent pas être automatisées. Par contre les employés de bureau

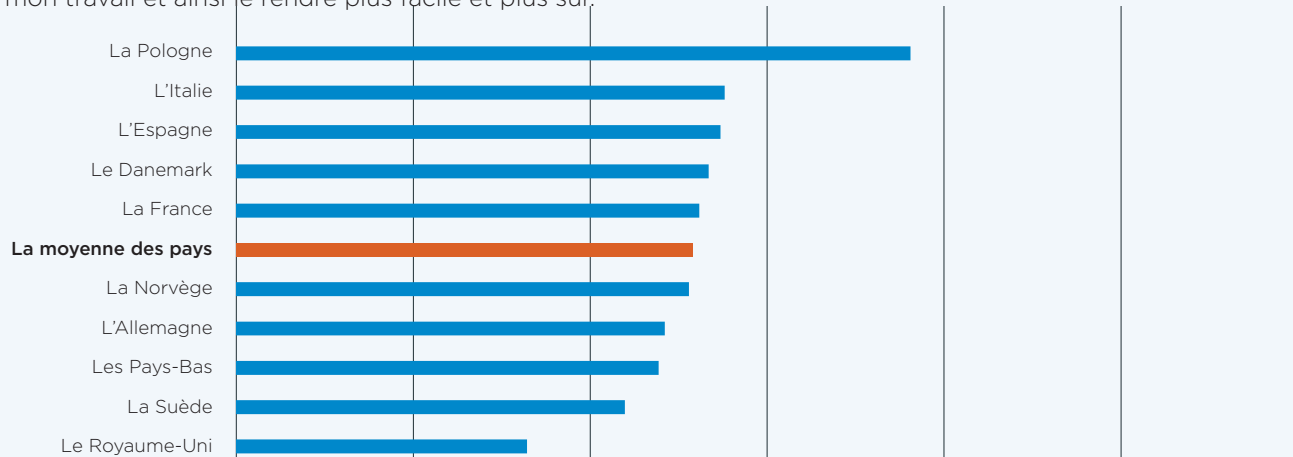
## Graphique 11 : Les effets de la transformation numérique sur sa propre situation professionnelle

Taux d'approbation chez les employés, en %

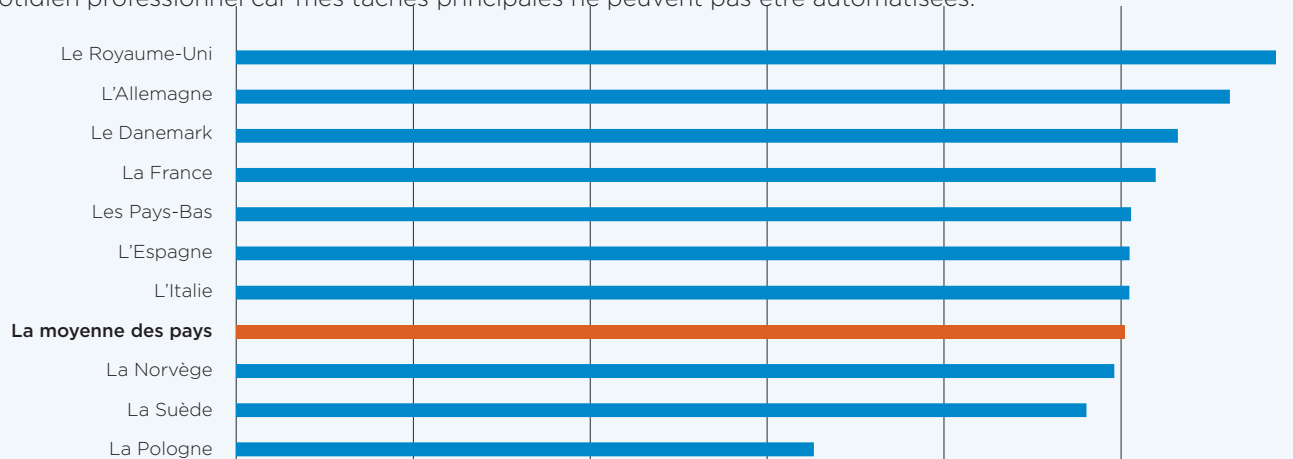
**Le scénario pessimiste :** Les nouvelles technologies pourraient à l'avenir exécuter une grande partie de mes tâches actuelles et rendre ainsi mon poste de travail ou mon métier superflus dans leur forme actuelle.



**Le scénario optimiste :** Les nouvelles technologies pourraient exécuter certaines tâches pénibles ou dangereuses de mon travail et ainsi le rendre plus facile et plus sûr.



**Le scénario neutre :** Les nouvelles technologies n'auront probablement pas un impact important sur mon quotidien professionnel car mes tâches principales ne peuvent pas être automatisées.



0%

60%

Différence par rapport à 100 % : Je ne sais pas / aucune indication

partagent relativement plus souvent les visions pessimiste et optimiste (15 % contre 30 % et 11 % contre 20 %).

Il peut de prime abord sembler surprenant que ce soit majoritairement les personnes qui ne travaillent que peu ou jamais dans un bureau qui pensent que la transformation numérique ne les affectera pas sur leur lieu de travail. De fait, des évolutions majeures sont attendues dans l'industrie au niveau des exigences pour occuper un poste et l'on suppose que des machines connectées et des robots collaboratifs réduiront drastiquement le besoin en capacités physiques et manuelles et que les technologies de l'information et le traitement des données tiendront une place toujours plus importante.

Une analyse plus précise des résultats de l'enquête permet néanmoins de résoudre cette apparente contradiction. Les employés de l'industrie ne représentent en fait qu'environ 7 % des personnes interrogées qui ne travaillent pas dans un bureau. Et parmi ceux-ci, 42 % estiment que leurs activités ne seront pas concernées par la numérisation, ce qui représente toujours la majorité des personnes interrogées, mais en comparaison avec la masse totale de tous les travailleurs, cela reste bien en-deçà de la moyenne de 50 %. À l'inverse, dans les secteurs manufacturiers, un nombre de salariés supérieur à la moyenne qui ne travaille que peu ou jamais dans un bureau s'attend à ce que de nouvelles technologies viennent compléter ses activités (34 %) ou carrément les remplacer (15 %). On semble donc constater de manière générale dans le secteur de l'industrie la

conscience d'un problème à venir, bien que possiblement, comme pour les plupart des salariés, celle-ci demeure encore insuffisante. Dans l'ensemble, les décideurs d'entreprises affichent d'autres priorités que les salariés. On observe chez eux le taux d'approbation le plus élevé en ce qui concerne l'effet accompagnateur des nouvelles technologies. La majorité s'attend à ce que les salariés soient libérés des tâches routinières et chronophages (68 %) ou des tâches dangereuses (65 %) et qu'à l'avenir ceux-ci collaborent plus étroitement avec les machines (61 %, voir le graphique 12). Une courte majorité de 52 % accepte l'idée qu'à l'avenir, des algorithmes autonomes seront capables de prendre des décisions.

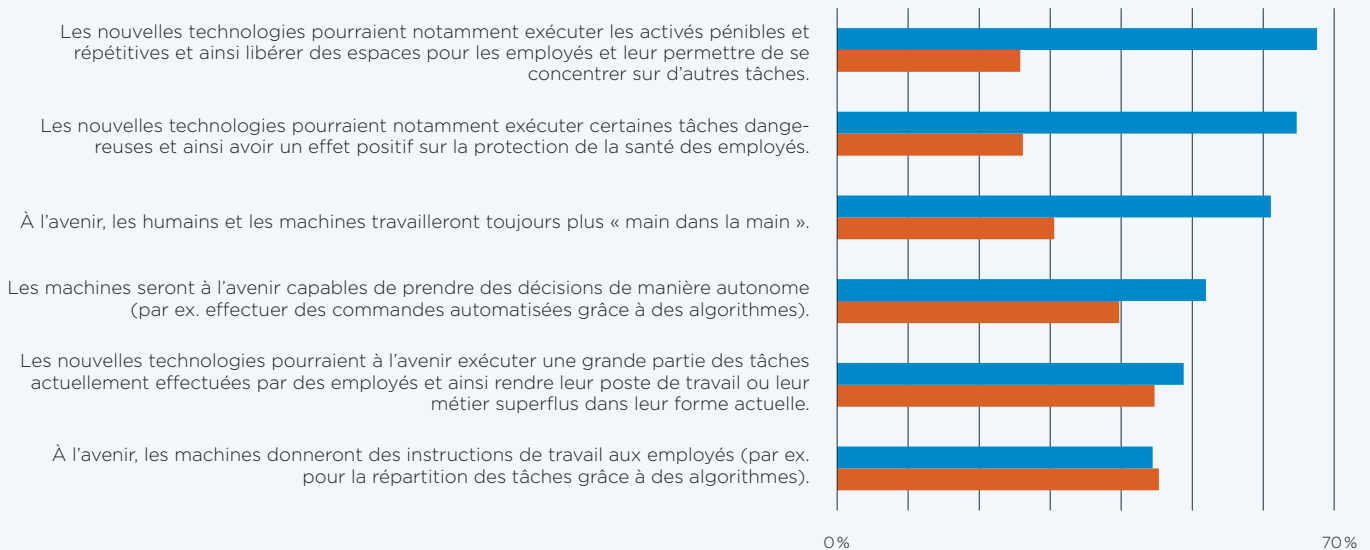
Il est cependant remarquable que les cadres, bien plus que les salariés, ont une conscience bien plus aiguë de la possibilité d'une perte de leur emploi due à la transformation numérique. Ainsi, presque la moitié d'entre eux pensent qu'à l'avenir de nouvelles technologies exécuteront la majorité des activités actuelles de nombreux employés et rendront ainsi leur poste de travail superflu dans sa forme actuelle. Ceci s'applique tout particulièrement dans les entreprises en Pologne, en Espagne et en Italie qui obtiennent un taux d'approbation supérieur à la moyenne pour ce scénario, tout comme pour toutes les autres réponses possibles.

On observe actuellement des attentes divergentes : du point de vue des employeurs, les nouvelles technologies vont avoir une influence significative sur les métiers existants et sur l'emploi en gé-

## Graphique 12 : La future collaboration entre l'humain et la technique au sein de sa propre entreprise

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %

Différence par rapport à 100 % : Je ne sais pas / aucune indication  
■ Approbation ■ Rejet



néral, tandis que la majorité des salariés européens interrogés sont persuadés que leur quotidien professionnel ne sera nullement affecté. Il semblerait donc primordial

que les entreprises se chargent d'informer leurs salariés afin de mieux les préparer aux possibles évolutions que pourrait générer la transformation numérique.

### 3.2 Les potentiels offerts aux entreprises par les nouvelles technologies

Des investissements dans les nouvelles technologies ne sont effectués que lorsqu'elles sont associées à des avantages comptables. Il est donc important de déterminer quels potentiels d'affaires concrets résultant de la transformation numérique sont escomptés par les décideurs d'entreprises ou bien s'ils considèrent l'intégration de technologies numériques avec scepticisme en regard de potentiels avantages économiques.

Il s'avère qu'en Europe, les entreprises associent majoritairement des avantages économiques avec la numérisation de leurs domaines d'activités. Elles planifient avant tout leur utilisation afin d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs prestations (68 %, voir le graphique 13). Le second motif donné réside dans la réduction des coûts (67 %). Il ne s'agit cependant pas avant tout de réduire la masse salariale, une motivation pour l'utilisation de nouvelles technologies que la majorité des décideurs



d'entreprises d'Europe rejettent, même si cette estimation diffère dans chaque pays. Sur cette question, les rapports de majorité sont inverses dans les entreprises en Pologne, Espagne et Norvège à ceux de la moyenne des pays.

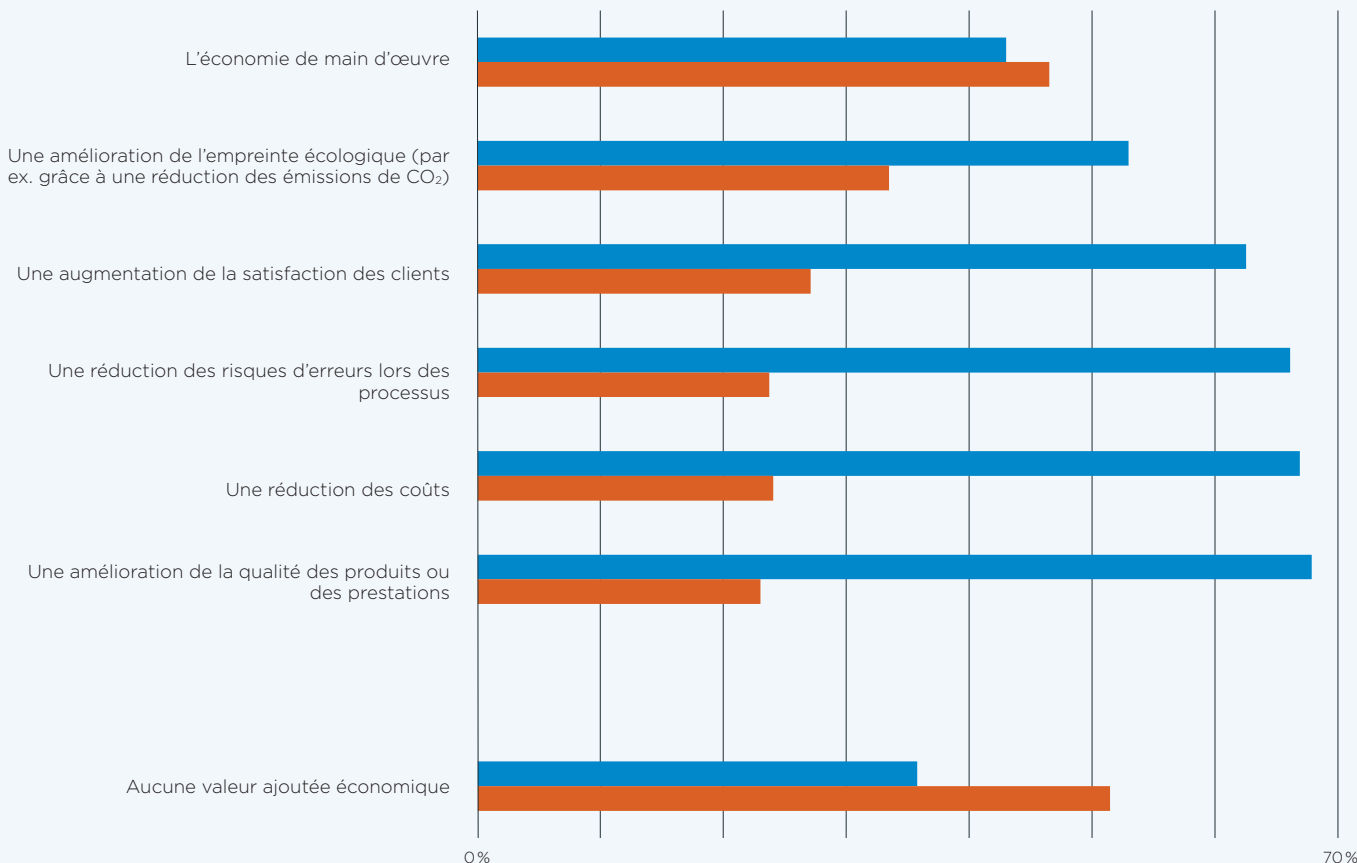


### Graphique 13 : Potentiels avantages économiques offerts par l'utilisation de technologies numériques

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %

Différence par rapport à 100 % : Je ne sais pas / aucune indication

■ Approbation ■ Rejet



### 3.3 Les défis posés par la transformation numérique

Pour garantir le succès de la numérisation des secteurs d'activité au sein de sa propre entreprise, il peut s'avérer nécessaire de surmonter des obstacles. En Europe, le défi le plus important cité par l'encadrement réside dans le fait que l'utilisation de nouvelles technologies requiert des programmes de formation continue pour prodiguer les connaissances technologiques nécessaires à leurs salariés (75 %). Les nouveaux défis posés par la protection des données sont considérés par les entreprises comme pratiquement aussi importants (71 %, voir le graphique 14).

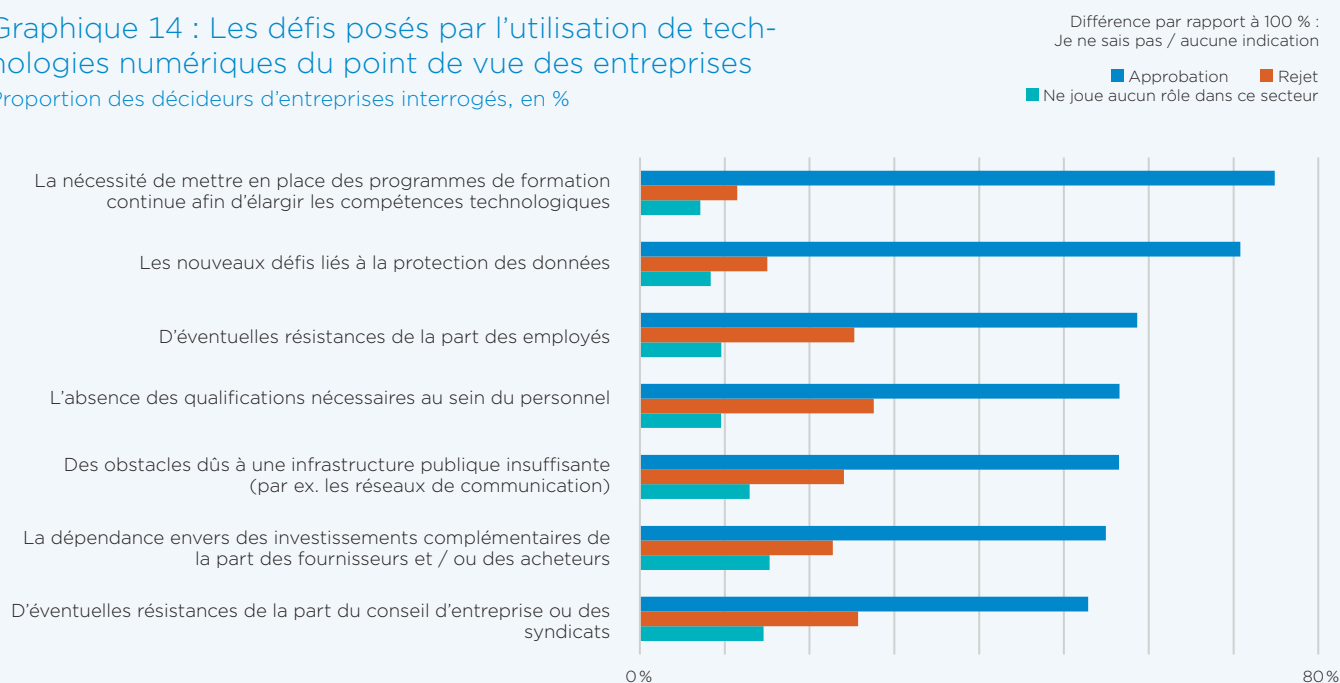
La comparaison des pays révèle que particulièrement pour les entreprises des pays tels que la Pologne (73 %), l'Italie (70 %) et l'Espagne (64 %), le manque de qua-

lifications de leurs employés représente un obstacle à l'utilisation de technologies numériques. La nécessité des programmes de formation continue obtient le taux d'approbation le plus élevé auprès des cadres en Italie (82 %), en Pologne (80 %) et en Allemagne (79 %).

Du point de vue des employés, les défis majeurs de la numérisation résident dans le rôle croissant de la protection des données (78 %) et dans la nécessité de prendre part à des mesures de formation continue afin d'introduire les nouvelles technologies avec efficacité (76 %, voir le graphique 15). À cela s'ajoute que les employés considèrent comme étant plus probables que les décideurs d'entreprises des actes de résistance de la part du personnel (62 % contre 59 %).

Graphique 14 : Les défis posés par l'utilisation de technologies numériques du point de vue des entreprises

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %



Les employés se montrent plutôt critiques envers la vision du futur qui prédit que les machines pourront exécuter des tâches de manière autonome (54 %). Mais selon la majorité des employeurs, cette constellation est inéluctable (52 %) (voir le graphique 12). D'éventuelles directives de travail données par les machines rencontrent encore plus de critiques : environ 54 % des employés déclarent que pour eux ce scénario irait trop loin (voir le graphique 15). Il est à noter qu'ici, une majorité relative des employeurs (45 %) est convaincue que ceci ne se produira pas (voir le graphique 12).

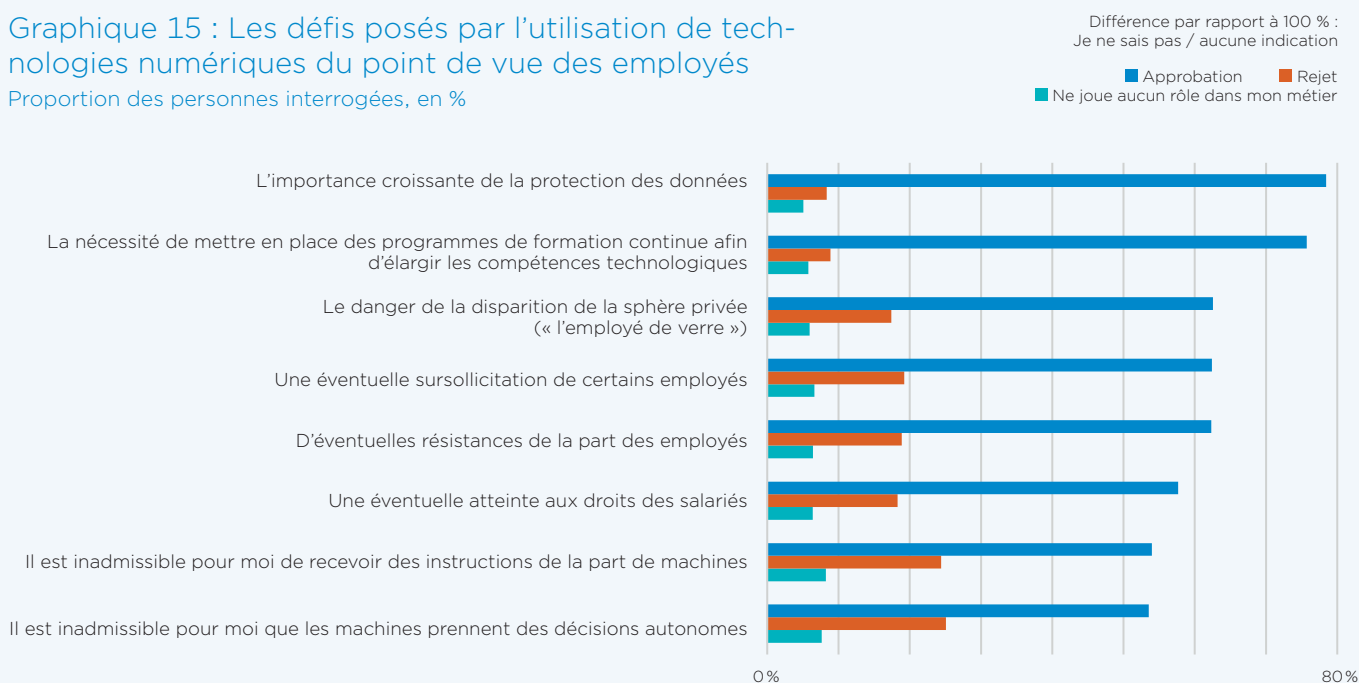
Les disparités entre les employés de bureau et ceux qui ne travaillent que peu ou rarement dans un bureau consistent surtout dans le fait que le second groupe considère les défis posés par l'utilisation de nouvelles technologies comme moins pertinente pour leur métier.

Il s'avère également que dans les pays qui se montrent particulièrement ouverts face aux nouvelles technologies (la Pologne, l'Espagne, l'Italie), la conscience des défis liés aux nouvelles technologies est particulièrement forte.

En résumé : en Europe, les employeurs tout comme les employés reconnaissent l'importance majeure de la formation continue pour la réussite de la transformation numérique. Pour pouvoir utiliser avec efficacité des nouvelles technologies au sein d'une entreprise, c'est-à-dire permettre aux employés de disposer des compétences requises pour s'en servir, les qualifications adaptées sont indispensables. Il est cependant possible que les employeurs sous-estiment l'importance d'accompagner leurs employés lors de l'introduction de nouvelles technologies afin d'éviter des foyers de résistance au sein de l'entreprise.

Graphique 15 : Les défis posés par l'utilisation de technologies numériques du point de vue des employés

Proportion des personnes interrogées, en %



### 3.4 L'ouverture face aux innovations de l'environnement de travail

En plus de la motivation de l'entreprise et des éventuels défis internes et externes, l'ouverture face aux innovations de l'environnement de travail exerce une influence importante sur la réussite de l'intégration de nouvelles technologies et sur la vitesse des évolutions technologiques. Si le personnel ne suit pas, les tentatives de mettre en place des innovations « du haut vers le bas » pourraient être condamnées à l'échec. D'un autre côté, les évolutions peuvent également être initiées par les employés « du bas vers le haut », lorsque ceux-ci convainquent leurs supérieurs des avantages offerts par certaines technologies.

Selon l'autoévaluation des décideurs d'entreprises, la majorité des entreprises européennes serait ouverte aux innovations et à l'utilisation de nouvelles technologies lorsque cela peut s'avérer rentable sur le plan économique (64 %). Cependant, plus de la moitié des employeurs, soit 58 %, craignent que nombre de leurs employés ne se sentent dépassés par des modifications de leur environnement de travail si une évolution technologique devait s'effectuer trop rapidement (voir le graphique 16). Les entreprises polonaises font preuve du plus grand esprit pionnier, tandis que les entreprises françaises sont les plus craintives face à une éventuelle sursollicitation de leurs employés.

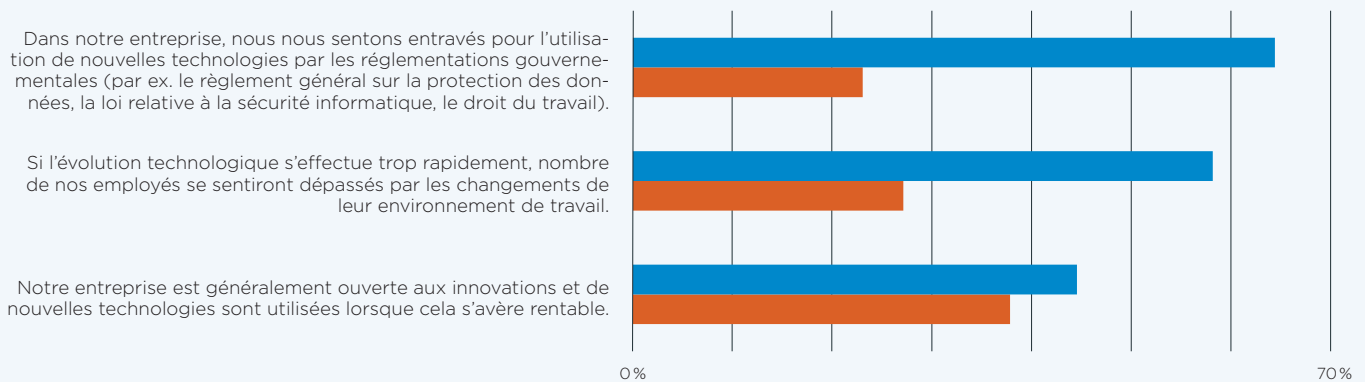


## Graphique 16 : Comportement envers les innovations de l'entreprise

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication

■ Approbation ■ Rejet



En Europe, la majorité des salariés sont satisfaits de l'attitude ouverte face aux innovations de leur environnement de travail (voir le graphique 17). Ceci est particulièrement vrai en Italie et en Pologne. Relativement peu nombreux sont les employés à se sentir dépassés par le rythme des innovations imposé, ou même au contraire, à se sentir freinés par leur environnement de travail dans leurs velléités d'innovations. Il est à noter qu'en Espagne, en comparaison avec les autres pays, un nombre disproportionné d'employés se souhaiterait un de-

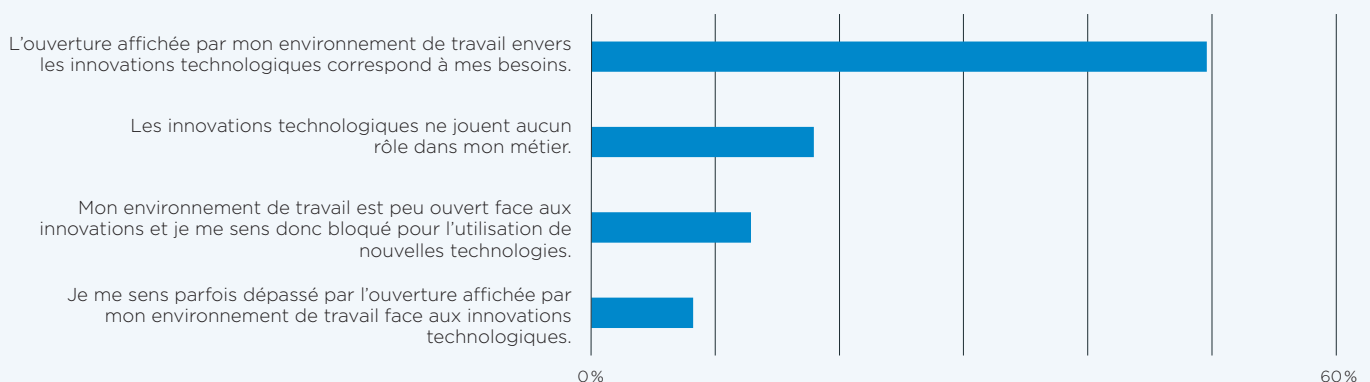
gré d'innovation plus élevé. Aux Pays-Bas, en France et en Allemagne, les employés n'accordent vraiment que peu d'importance aux innovations pour leur travail.

Ces résultats semblent démontrer que les employés européens suivent le rythme des innovations donné par leur entreprise, mais que l'on peut s'attendre à une légère pression des employés, « du bas vers le haut », pour demander plus d'innovations.

## Graphique 17 : L'ouverture face aux innovations de l'environnement de travail

Proportion des employés interrogés, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication





## 4 Les formes de travail de l'avenir : le travail à distance et le travail en présentiel

En Europe, depuis le printemps 2020, la pandémie de COVID-19 a eu de profondes répercussions économiques et sociétales. La vie professionnelle a été considérablement impactée. On a notamment observé un déplacement du lieu de travail. Dans la mesure où les conditions de travail le rendaient possible, de nombreuses entreprises ont, dans de nombreux pays sous la contrainte des autorités, demandé à leurs employés de s'adonner au télétravail au lieu de venir au bureau. Cette mesure était censée réduire la propagation des infections, tout en permettant de maintenir l'activité des entreprises. Encore actuellement,

les employés de nombreuses entreprises n'ont toujours pas repris le chemin du bureau et continuent à travailler chez eux. La pandémie de COVID-19 a donc largement contribué à l'essor du travail à distance. De nombreuses entreprises et employés qui jusque-là ne s'étaient guère confrontés à ce thème, ont, par la force des choses, accumulé des expériences concernant le travail à distance et le télétravail.

La question se pose donc à présent de savoir quelle forme le travail prendra à l'avenir et si au terme de la crise un retour à l'ancien statu quo s'effectuera.

## 4.1 L'évolution des formes de travail après la pandémie de COVID-19

Les attentes des employés et des employeurs semblent pointer dans une même direction : une forme de travail hybride. La pandémie de COVID-19 semble avoir durablement modifié l'organisation du travail en ce qui concerne le lieu de travail. Le travail à distance va continuer à s'implanter et le travail en entreprise devrait prendre la forme d'un mélange flexible de travail à distance et de travail en présentiel au bureau. Plus d'un quart (27 %) de tous les employés des dix pays européens interrogés s'accordent sur cette vision (voir le graphique 18). Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises des Pays-Bas, du Royaume-Uni et de la France. Voici la part correspondante des décideurs d'entreprises interrogés qui sont d'accord avec cette perspective : 35 %, 32 % et 31 %.

Environ un cinquième (21 %) des employés interrogés pensent même qu'à l'avenir le travail à distance deviendra la norme dans la mesure où le fonctionnement des entreprises le permet. Cette prévision est particulièrement défendue dans les entreprises en Pologne et en Italie avec respectivement 27 % et 26 % des décideurs d'entreprises interrogés qui ont répondu favorablement. Dans ces deux pays, ces résultats correspondent également au pourcentage de personnes interrogées qui prédisent un mélange flexible de travail à distance et en présentiel.

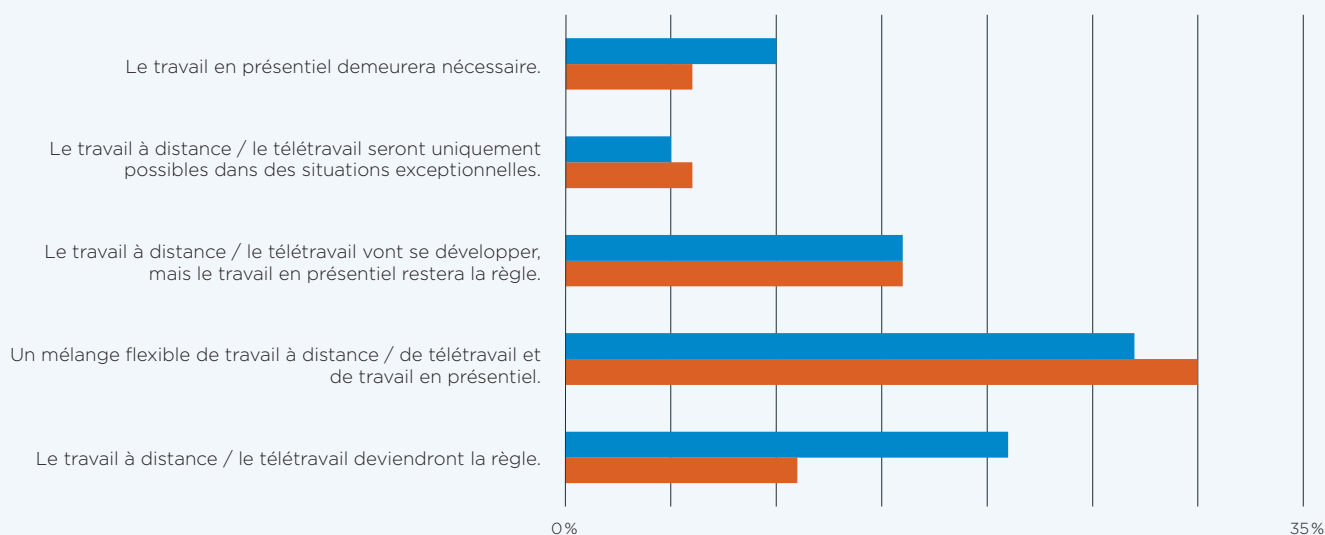
Une raison essentielle qui empêchera à l'avenir le travail à distance de s'implanter dans toutes les entreprises et d'être effectué par tous les employés réside dans

Graphique 18 : Perspectives sur le travail du futur dans les entreprises

Proportion des personnes interrogées, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication

■ Les décideurs d'entreprises ■ Les employés



son incompatibilité avec les processus de travail. À titre d'exemple, les activités de production ne peuvent pas être effectuées en dehors des sites. 12 % des décideurs d'entreprises interrogés déclarent donc qu'il leur est impossible d'implémenter le travail à distance dans leur entreprise.

La situation des postes de travail délivre une vision encore plus précise : la moitié des personnes qui ne travaillent pas dans un bureau déclarent que le travail à distance est impossible à mettre en place dans leur métier contre seulement 10 % des employés de bureau (voir le graphique 19). À l'inverse, plus des trois quarts des personnes qui travaillent au moins à temps partiel dans un bureau prédisent une augmentation du recours au travail à distance, un mélange de travail à distance et en présentiel ou bien même le télétravail comme forme de travail permanente.

Étant donné que ce sont finalement les entreprises, en concertation avec les représentants des travailleurs, qui décident des formes de travail, il paraît clair que l'avenir du travail verra le travail à distance, associé dans un mélange flexible au travail en présentiel, occuper une place toujours plus importante.

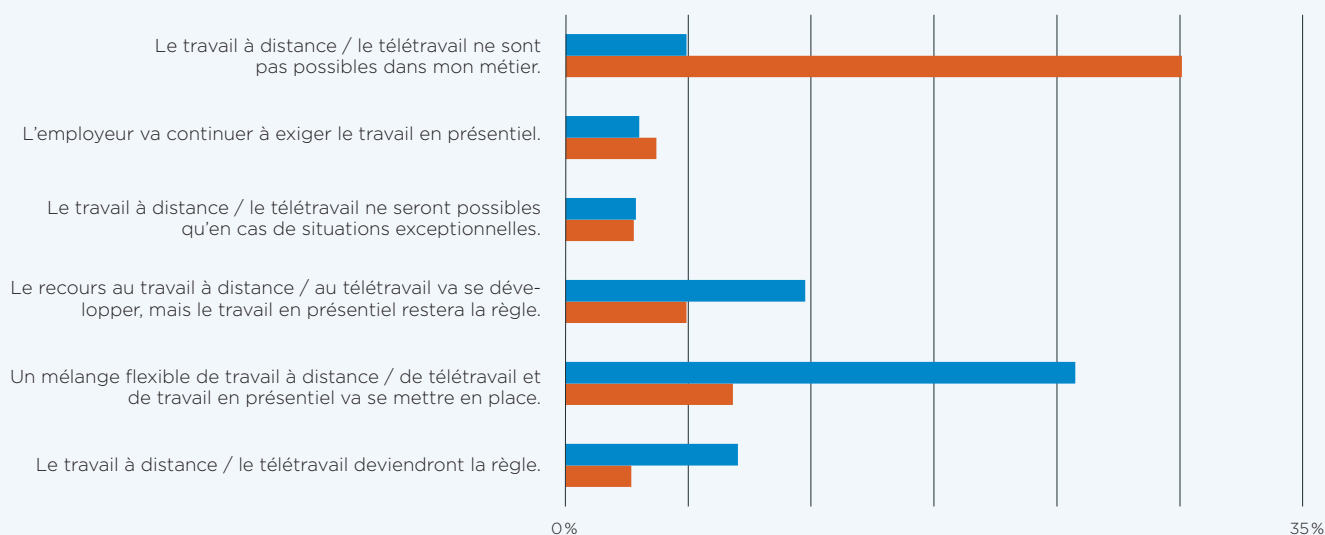
Il est intéressant de constater que les données révèlent également que le thème du travail à distance requiert aussi des employeurs une certaine ouverture d'esprit envers la nouveauté. Ce sont en effet plutôt les entreprises qui se décrivent elles-mêmes comme étant ouvertes face aux innovations (voir le chapitre 3.4) qui prédisent que le travail à distance ou un mélange flexible deviendront la norme. À titre d'exemple, 33 % des entreprises ouvertes face aux innovations prédisent que le travail à distance deviendra la norme, alors que ce chiffre n'est que de 13 % pour les entreprises qui

Graphique 19 : Les attentes envers les formes de travail de l'avenir en relation avec le poste de travail

Proportion des personnes interrogées, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication

■ Les employés de bureau ■ Les autres





ne se considèrent pas comme ouvertes face aux innovations.

Mais toutes les entreprises s'accordent sur le fait que le travail en présentiel et le travail à distance coexisteront à l'avenir. Cette vision est partagée par la majorité des employés européens (voir le graphique 18). Pratiquement un tiers (30 %) des employés des dix pays interrogés sont convaincus que l'avenir verra un mélange flexible de travail à distance et en présentiel comme forme de travail dans les entreprises, ce qui dépasse le taux d'approbation correspondant des employeurs. Cette vision est particulièrement répandue chez les employés du Royaume-Uni avec 41 %. Il est cependant à noter qu'avec 11 %, un groupe plus réduit de salariés, en comparaison avec les employeurs, sont convaincus qu'à l'avenir le travail à distance sera la norme. Le nombre d'employés interrogés dans les dix pays de l'enquête qui pensent que le travail à dis-

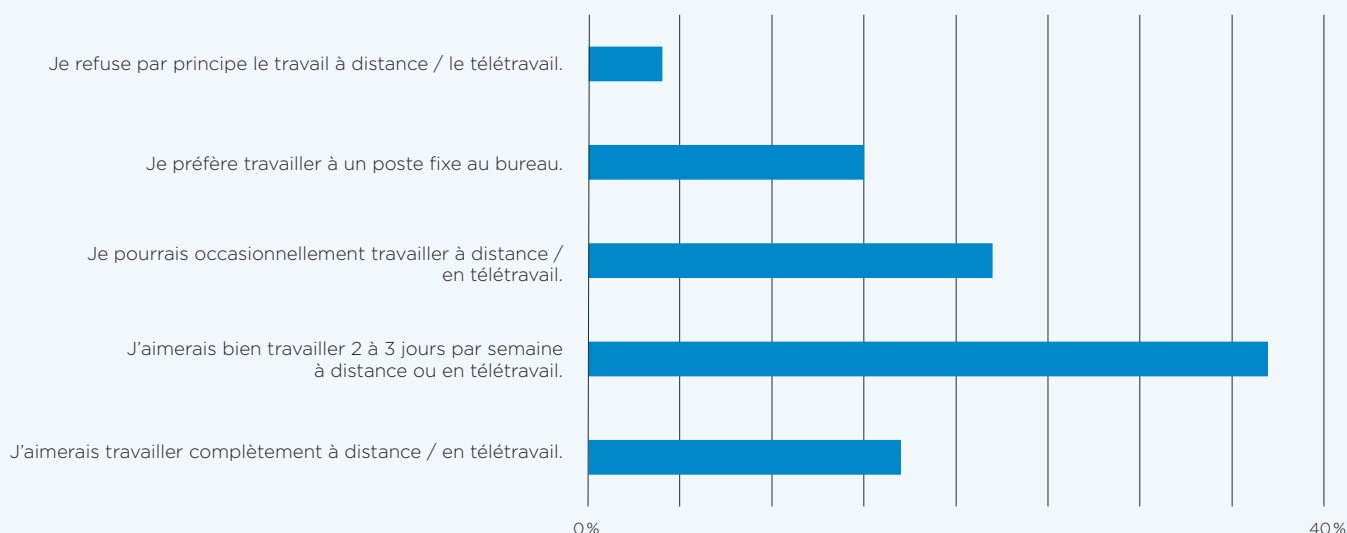
tance ne sera possible que dans des situations exceptionnelles ou que leur employeur continuera à exiger la poursuite de leur travail en présentiel est encore plus réduit : 6 % pour les deux tendances. 25 % supplémentaires d'employés déclarent que le travail à distance est impossible à mettre en place dans leur entreprise.

Mais dans l'ensemble, les prévisions des employeurs et des employés coïncident sur le fait qu'à l'avenir on observera une forme de travail hybride associant le travail à distance au travail en présentiel. Les entreprises se préparent donc à aller dans cette direction qui d'ailleurs correspond exactement aux besoins des employés. Avec 37 %, la majorité des salariés interrogés aimeraient, lorsque le travail à distance constitue une possibilité au sein de leur entreprise, au mieux travailler à distance de deux à trois jours par semaine (voir le graphique 20).

## Graphique 20 : Préférence des employés pour les formes de travail de l'avenir

Proportion des employés interrogés, en %

Proportion des employés interrogés pour lesquels le travail à distance est en principe possible. Différence par rapport à 100 % : Je ne sais pas / aucune indication



En Espagne et au Royaume-Uni, cette préférence est particulièrement répandue chez les employés. Dans ces deux pays, le taux d'approbation des personnes interrogées sur cette option atteint 41 %. La seconde option la plus plébiscitée (avec 22 %) réside dans un travail occasionnellement en dehors des locaux de l'entreprise. Pour finir, seulement 17 % des salariés seraient en faveur pour l'avenir de travailler uniquement à distance et de ne plus du tout se rendre au bureau. Ici aussi cette préférence est particulièrement marquée chez les salariés au Royaume-Uni (29 %) et en Espagne (25 %). Les employés de ces deux pays sont parmi les dix pays européens étudiés les plus ouverts face au thème du travail à distance.

Seuls 15 % des employés européens seraient en faveur d'un retour complet au bureau au terme de la pandémie de COVID-19. On les retrouve plutôt au Danemark (19 %) et en Allemagne et en Italie (tous les deux avec 18 %). Seule une petite minorité (4 %) des personnes interrogées affichent un refus total du travail à distance. Il revient donc aux entreprises de tenter de répondre à ces attentes en offrant à leurs employés la possibilité d'un mélange flexible entre le travail à distance et le travail en présentiel.

L'abandon d'une forme de travail uniquement basée sur le présentiel au bureau requiert la mise en place de certaines me-

sures. Les employés ont alors besoin d'un lieu de travail mobile et d'une infrastructure informatique adaptés, tandis que l'organisation et l'encadrement doivent dans certaines circonstances être modifiés afin d'assurer la motivation des employés.

Interrogés sur les mesures liées au travail à distance déjà mises en place actuellement ou planifiées au sein des entreprises, on observe que l'aide aux employés s'effectue majoritairement au niveau des équipements techniques et / ou du mobilier (29 %), ensuite par des investissements supplémentaires dans la sécurité informatique (27 %) ainsi que par de nouveaux investissements dans les solutions logicielles telles que les logiciels de communication ou de collaboration (26 %, voir le graphique 21).

Le graphique 21 démontre clairement que les entreprises soutiennent le travail à distance le plus activement au niveau de l'infrastructure et de la sécurité informatiques. Les mesures prises pour le bureau, telles que l'introduction de solutions flexibles pour la réservation de postes de travail sur place ou d'une pratique des bureaux partagés sont bien moins répandues. Il est intéressant de constater que seuls 18 % des entreprises au sein desquelles le travail à distance constitue une possibilité déclarent réduire leurs locaux dédiés aux bureaux. Il est cependant probable qu'à l'avenir ce

## Graphique 21 : Les mesures prévues ou déjà implémentées dans l'entreprise en relation avec le travail à distance

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %

Proportion des personnes interrogées pour lesquelles le travail à distance est en principe possible. Différence par rapport à 100 % : Je ne sais pas / aucune indication



thème joue un rôle pour plus d'entreprises dès que la nouvelle organisation de la forme de travail sera finalisée et qu'il sera possible de déterminer quels bureaux ne seront à l'avenir plus nécessaires / utilisés.



## 4.2 Les avantages et les inconvénients du travail à distance

Le travail à distance se différencie en de nombreux aspects du travail en présentiel au bureau. Il présente donc à la fois certains avantages et inconvénients en comparaison avec le travail au bureau.

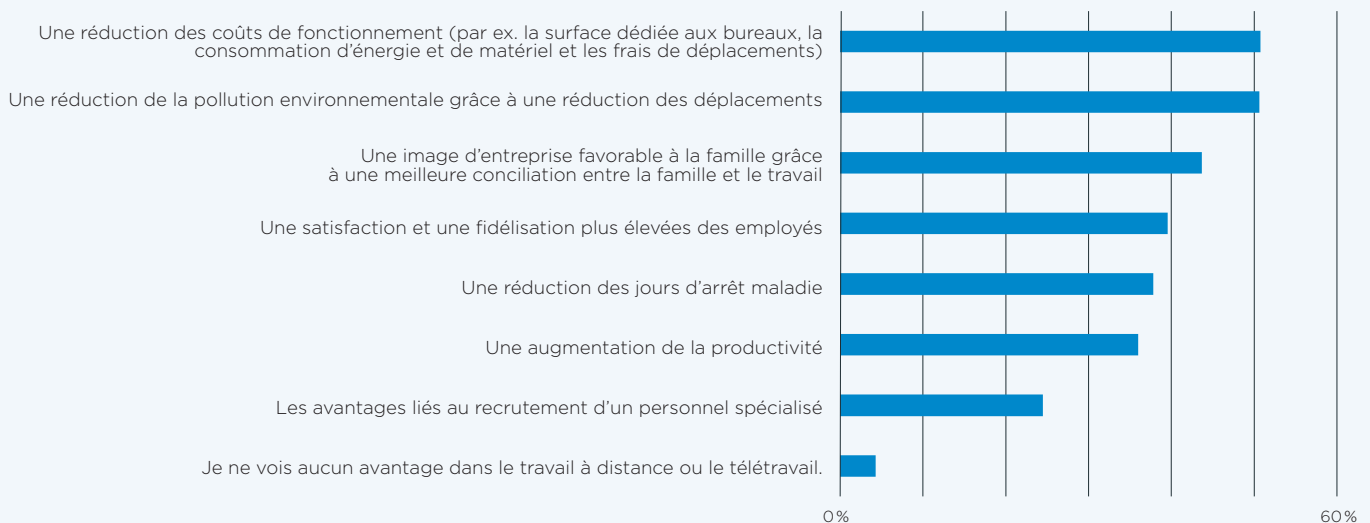
Il convient tout d'abord de mentionner que seule une très petite minorité (4 %) des entreprises interrogées en Europe au sein desquelles le travail à distance serait possible considèrent que cette forme de travail ne présenterait aucun avantage (voir le graphique 22). L'avantage le plus souvent mentionné par les autres personnes interrogées réside dans la réduction des coûts de fonctionnement pour les entreprises (51 %) comme par exemple une réduction du loyer grâce à la réduction des locaux dédiés aux bureaux, une consommation d'énergie et de matériels plus faible et une baisse des frais de déplacements. À la seconde et à la troi-

sième places, on trouve un impact environnemental moindre en raison de la réduction des déplacements (51 %) et une image plus positive de l'entreprise grâce à un environnement plus favorable à la compatibilité entre la vie de famille et la vie professionnelle (44 %). Ces avantages sont plus ou moins perçus de manière similaire dans tous les pays concernés par l'enquête. Quel que soit le pays d'origine des décideurs d'entreprises, les avantages précédemment cités comptent toujours parmi les plus mentionnés.

Il est intéressant de noter que les aspects tels que la réduction des coûts, la protection de l'environnement et une meilleure conciliation de la vie familiale et professionnelle comptent également parmi les avantages majeurs du travail à distance pour les employés interrogés (voir le graphique 23).

### Graphique 22 : Les avantages du travail à distance du point de vue de l'employeur

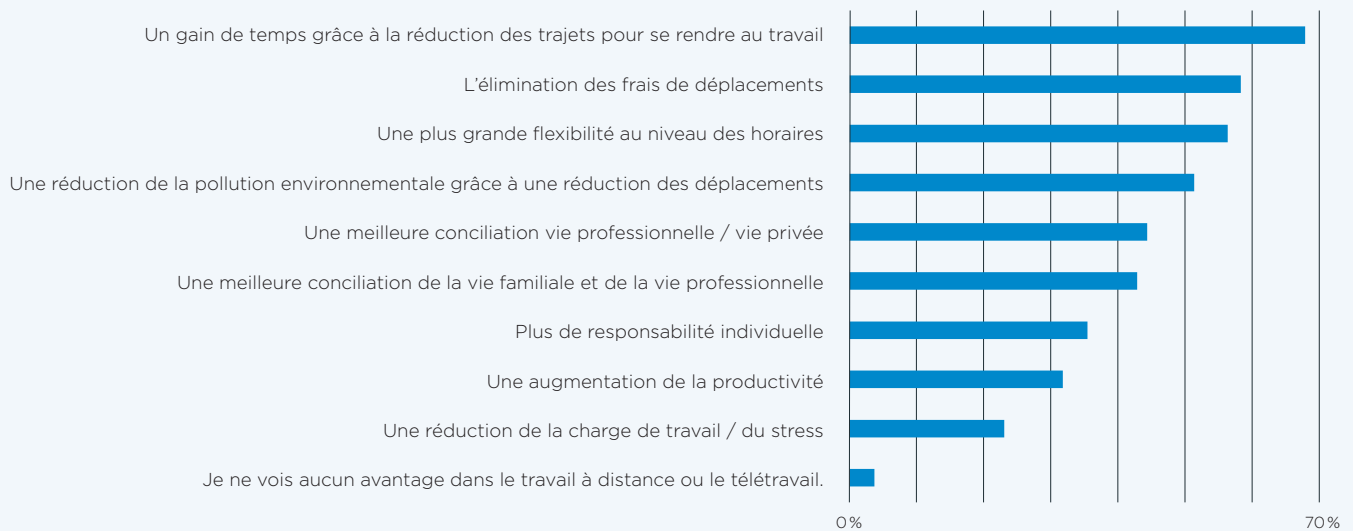
Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %



## Graphique 23 : Les avantages du travail à distance du point de vue de l'employé

Proportion des employés interrogés, en %

Proportion des personnes interrogées pour lesquelles le travail à distance est en principe possible.  
Plusieurs réponses possibles



L'aspect positif le plus mentionné par les employés est l'économie de temps obtenue grâce à la disparition des déplacements (68 %). Pour de nombreux salariés, des aspects tels que la réduction des frais de déplacements (58 %), une plus grande flexibilité au niveau des horaires (56 %), la diminution de la pollution environnementale (51 %) ainsi qu'une meilleure conciliation de leur vie familiale et professionnelle (44 %) représentent des avantages supplémentaires. Chez les employés, ces avantages, même s'ils sont parfois mentionnés dans un ordre différent, sont les plus souvent cités dans pratiquement les dix pays étudiés.

On peut donc constater que dans une large mesure, aussi bien les employeurs que leurs salariés, et ceci quelle que soit leur nationalité, relèvent les mêmes aspects positifs pour le travail à distance. Cependant, les deux groupes considèrent également que le travail à distance présente aussi des inconvénients, et là aussi, le consensus semble

plutôt régner entre les employeurs et les employés (voir les graphiques 24 et 25). Dans les deux groupes, l'inconvénient du travail à distance le plus fréquemment cité est l'absence de contacts sociaux au cours du travail quotidien (par ex. les conversations avec les collègues). Les deux groupes mentionnent en plus la perte des contacts personnels pourtant essentiels pour le succès d'une entreprise (par ex. avec les clients ou les fournisseurs). Les canaux numériques de communication ne constituent pas, que ce soit de l'avis des employés ou de celui des employeurs, un substitut adéquat aux rencontres personnelles.

Alors que parmi les employés, on trouve parmi les trois inconvénients du travail à distance les plus fréquemment cités, chez 44 % des personnes interrogées, une séparation insuffisante entre la vie professionnelle et la vie privée, environ un tiers des entreprises (32 %) s'inquiètent face à un autre risque du travail à distance : la distraction des em-

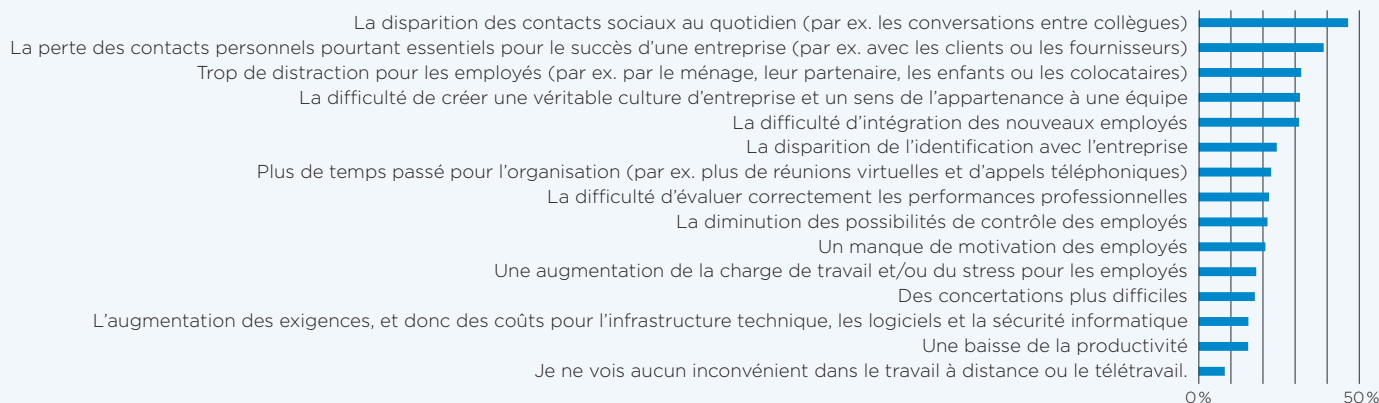
ployés (par ex. par le ménage, leur partenaire, les enfants ou les colocataires). Il est à noter qu'également 31 % des employés interrogés partagent cette inquiétude, mais ils attachent cependant une plus grande importance à d'autres inconvénients.

De manière isolée, certains employeurs expriment le préjugé que les employés pourraient devenir moins performants et « être fainéants » dès qu'ils seront en télétravail et ne pourront donc plus être « surveillés »

directement. Certains des employeurs qui exprimaient cette crainte, ont, après une année de pandémie et de nombreux mois de télétravail au cours desquels le travail a été correctement effectué, probablement révisé leur jugement. Quoi qu'il en soit, la majorité des entreprises interrogées ne partagent pas cet avis. Seules 15 % déclarent qu'une légère baisse de la productivité constitue l'un des inconvénients du travail à distance.

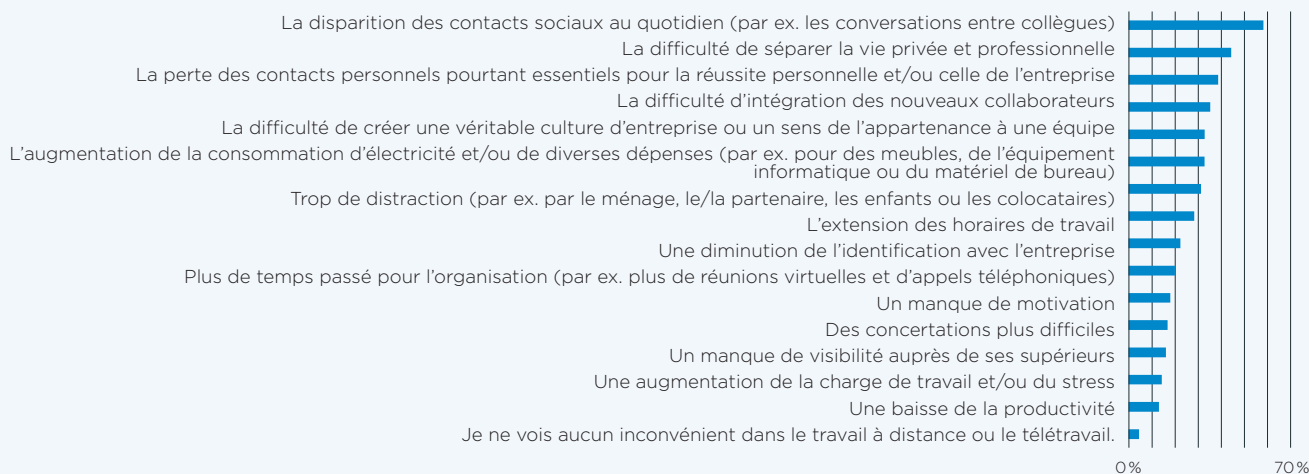
## Graphique 24 : Les inconvénients du travail à distance du point de vue de l'employeur

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %



## Graphique 25 : Les inconvénients du travail à distance du point de vue de l'employé

Proportion des employés interrogés, en %





## 5 Les qualifications requises et la formation continue

### 5.1 Les effets de la numérisation sur les qualifications requises

Dans le chapitre 3.1, l'influence des nouvelles technologies sur les différents métiers a déjà été traitée. Il est certain que dans le monde du travail du futur, les machines n'exécuteront pas toutes les tâches qui sont jusqu'à présent effectuées par des humains. Ni la majorité des salariés ni celle des employeurs ne prévoient ce scénario. Cependant, une certaine part des tâches actuellement exécutées par des humains disparaîtront à l'avenir à cause de l'automatisation. Mais un remplacement total de la main d'œuvre humaine n'en résultera pas forcément. Les nouvelles technologies

constitueront souvent plutôt un complément. Mais une chose est d'ores et déjà certaine, les compétences requises pour de nombreux métiers vont évoluer et réunir différentes activités qui ne peuvent pas être effectuées par des technologies.

Face à l'évolution de leurs métiers, les employés seront à l'avenir confrontés à de nouvelles exigences au niveau de leurs qualifications. On observe au sein des dix pays européens concernés par cette enquête des perspectives assez différentes chez les salariés et les employeurs.

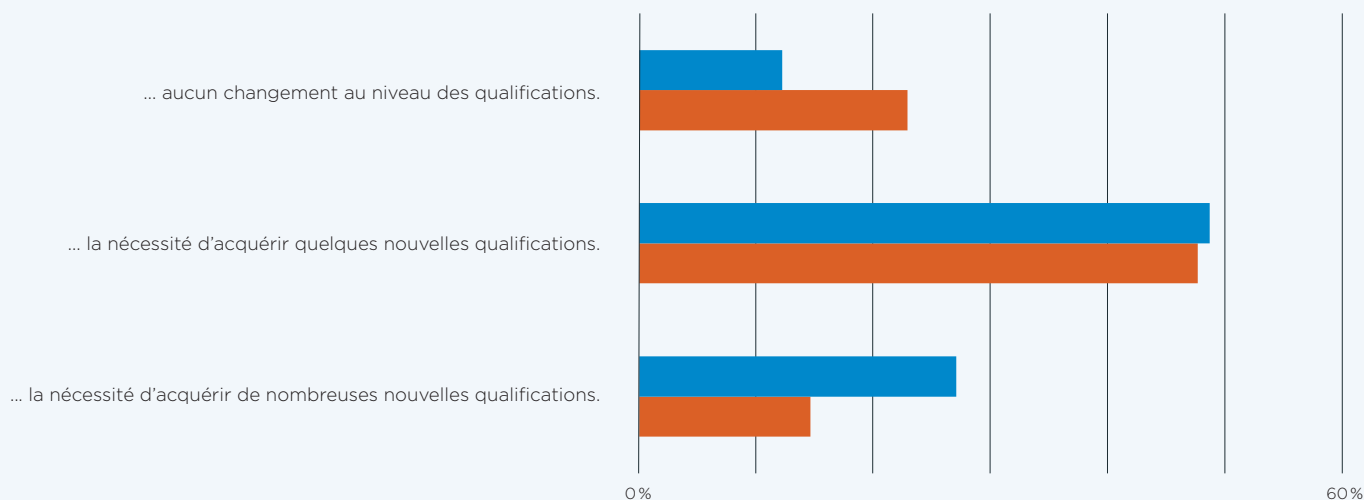
## Graphique 26 : L'évolution des exigences au niveau des qualifications générée par la numérisation

Proportion des personnes interrogées, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication

■ Les décideurs d'entreprises ■ Les employés

La numérisation croissante du monde du travail va entraîner...



La plupart des employeurs (49 %) et des salariés (48 %) interrogés considèrent qu'en raison de la numérisation, au moins quelques nouvelles qualifications deviendront indispensables (voir le graphique 26). Les entreprises néerlandaises sont majoritairement de cet avis (61 %). Du côté des salariés, c'est en Allemagne (60 %) et en Espagne (54 %) que cette vision de l'avenir est la plus partagée. Chez les salariés interrogés au Royaume-Uni (37 %) et en France (39 %), cette opinion est largement moins répandue. Dans ces deux pays, il y a pratiquement autant de salariés qui considèrent qu'aucune nouvelle qualification ne sera à l'avenir nécessaire. Dans l'ensemble des dix pays, ce pourcentage atteint chez les salariés seulement 23 %, ce qui représente pourtant bien plus que chez les employeurs qui ne sont que 12 %.

Il n'est pas certain que les entreprises disposent de meilleures ou de plus vastes

informations concernant les futures exigences en matière de qualifications. Mais, il est cependant probable que les salariés aient une tendance à sous-estimer les évolutions à venir et par voie de conséquence, ne s'y préparent pas. De même, le nombre d'employés interrogés qui s'attendent à ce que de nouvelles qualifications deviennent nécessaires (15 %) est bien plus faible que chez les employeurs (27 %).

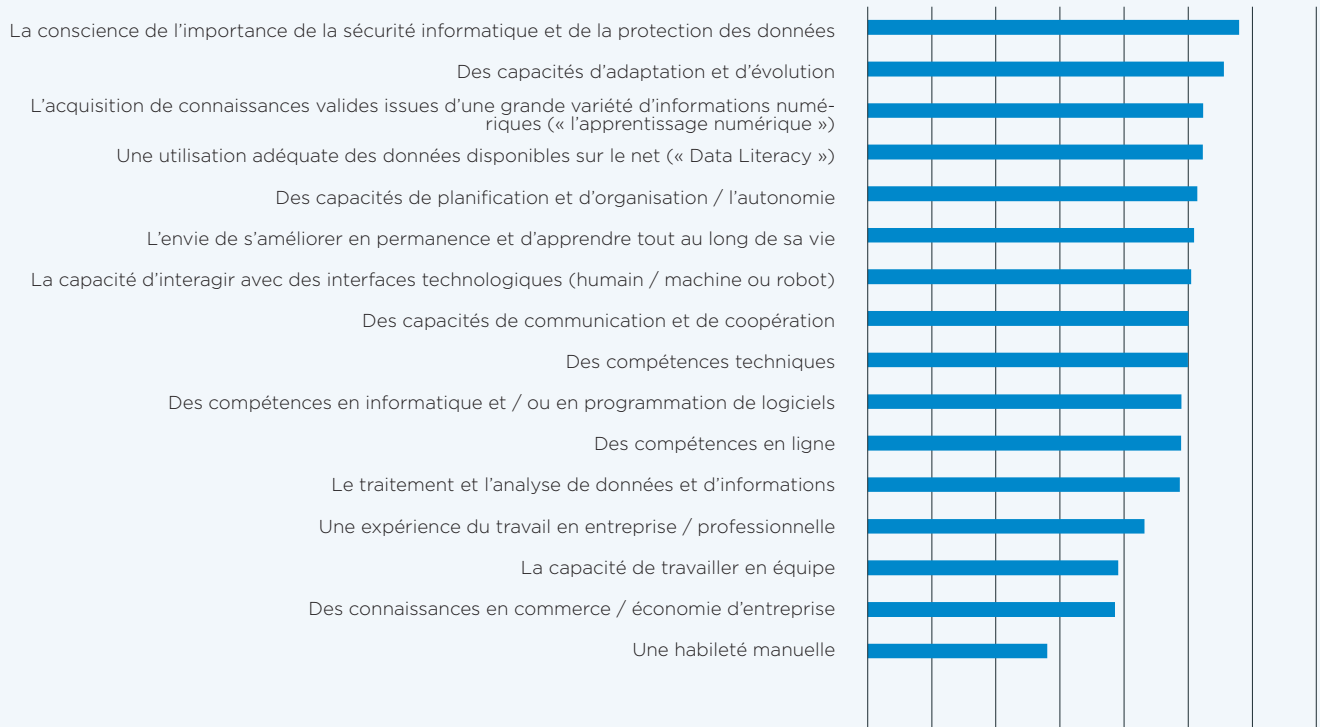
Mais dans l'ensemble, aussi bien la plupart des employeurs que des salariés s'attendent à ce que de nouvelles exigences de qualifications voient le jour. Le graphique 27 et le graphique 28 offrent une première impression de ce à quoi pourraient ressembler ces nouvelles exigences de qualifications à l'aune des informations actuelles.

Les entreprises interrogées en Europe pensent que l'importance de la sécurité informatique et de la protection des don-



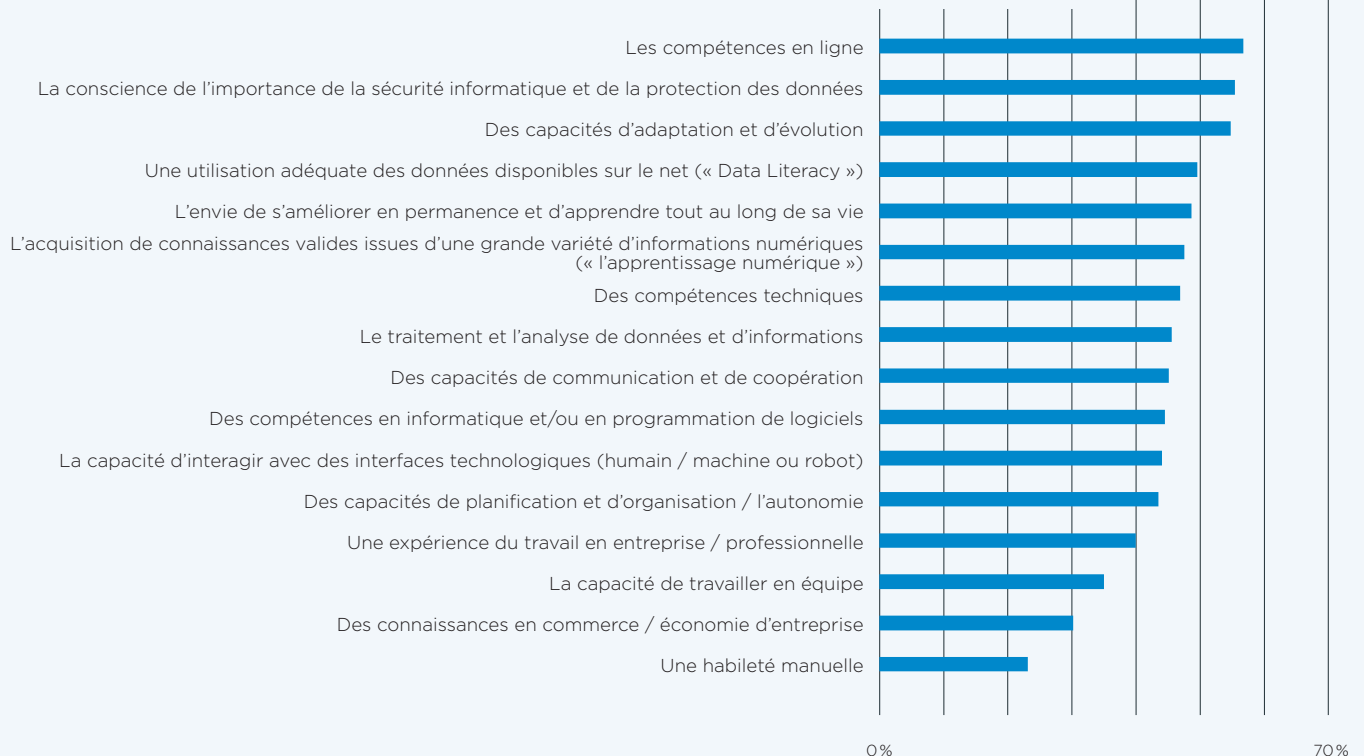
## Graphique 27 : Les compétences du futur du point de vue des employeurs : les champs de compétences qui à l'avenir vont gagner en importance

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %, qui pensent que ce champ de compétences va à l'avenir gagner en importance pour les employés



## Graphique 28 : Les compétences du futur du point de vue des employés : les champs de compétences qui à l'avenir vont gagner en importance

Proportion des employés interrogés, en %, qui pensent que ce champ de compétences va à l'avenir gagner en importance pour leur métier.



nées, ainsi que la capacité à s'adapter et à évoluer constitueront à l'avenir des compétences toujours plus pertinentes pour leurs employés. De nombreux cas de cybercriminalité ont à nouveau été constatés au premier semestre 2021 et ont durement affecté l'ensemble du secteur. Le maillon faible de la sécurité ciblé par de nombreuses attaques est bien souvent l'humain. Les salariés qui ouvrent des pièces jointes à des courriels et cliquent sur les liens contenus facilitent grandement la tâche des criminels. Il est donc primordial qu'ils développent une conscience de l'importance de la sécurité informatique et de la protection des données. Il convient également de cultiver ses capacités d'adaptation, même si en soi le changement n'a rien de nouveau. Au cours des dernières décennies, l'économie et la société ont également évolué, entraînant ainsi déjà des évolutions au niveau des qualifications exigées. Mais on peut cependant à présent envisager que ces évolutions s'enchaînent à un rythme toujours plus soutenu, ce qui mettra les capacités d'adaptation des salariés à rude épreuve.

Certains champs de compétences vont tenir, selon 52 % des employeurs, un rôle toujours plus important : le traitement informé des données en ligne (« Data Literacy ») et l'acquisition de connaissances valides provenant d'une grande diversité d'informations numériques (« Digital Learning »). Actuellement, le défi n'est déjà plus de trouver des informations. Les connaissances et les données sont disponibles à profusion sur Internet. La difficulté pour les salariés réside bien plus dans la recherche de données adéquates et nécessaires et dans le filtrage de ces données afin de pouvoir élargir leurs connaissances.

Beaucoup moins nombreux sont les décideurs d'entreprise à penser que l'habileté manuelle ou des compétences en commerce ou en économie et la capacité à travailler en équipe vont à l'avenir gagner en importance. Ceci ne signifie pourtant pas que les personnes interrogées considèrent que ces compétences vont devenir obsolètes. Leur valeur devrait plutôt rester stable. Même au cours des dernières années, l'esprit d'équipe a tenu un rôle important. Avec l'arrivée de machines et de robots toujours plus performants, l'avance des humains au niveau de l'habileté manuelle va continuer à se réduire comme peau de chagrin, ce qui implique que cette compétence ne gagnera pas en importance. La même analyse s'applique aux connaissances spécialisées : lorsque toutes les informations sont disponibles sur Internet, il n'est plus nécessaire de les apprendre par cœur. Il devient donc plus important pour les salariés de savoir traiter les informations disponibles sur le net et d'identifier celles qui sont pertinentes pour eux.

Les employeurs interrogés arrivent à la même conclusion. Pour eux non plus, l'habileté manuelle, les connaissances en commerce ou en économie ou bien encore la capacité à travailler en équipe ne constituent pas des champs de compétences dont la plupart attendent à l'avenir une évolution au niveau de leur importance.

La perspective générale sur « la capacité à travailler en équipe » peut néanmoins sembler surprenante : que ce soit chez les employés ou les employeurs, le pourcentage des personnes interrogées qui pensent que celle-ci devrait gagner en importance

augmente en relation avec l'évolution future du travail à distance. Mais cependant, la promotion du travail en équipe s'avère bien plus difficile dans le cadre du travail à distance que lorsque tous les membres de l'équipe travaillent sur place. Le travail en équipe à distance constitue un défi bien plus difficile à relever, si bien que cette compétence gagnera en importance.

On peut encore ajouter que la plupart des employés (57 %), contrairement aux employeurs, prédisent à l'avenir l'importance croissante des compétences en ligne. L'utilisation des applications numériques et des services disponibles sur Internet devrait à l'avenir gagner en importance pour l'exercice d'une activité professionnelle. Ils estiment de plus, cette fois-ci en consensus avec les entreprises, qu'un sens de la sécurité informatique et de la protection des données, des capacités d'adaptation face aux changements ainsi qu'une culture de la

donnée (« Data Literacy ») représenteront à l'avenir des compétences clés.

Les deux groupes, les employés aussi bien que les employeurs, semblent donc s'accorder dans leur estimation des champs de compétences qui devraient faire partie des « Future Skills » car ils gagneront en importance. Parmi les décideurs d'entreprises européens, seul un pourcentage toujours un peu plus élevé des personnes interrogées que chez les employés s'attend à ce que les compétences concernées gagnent à l'avenir en importance pour les employés.

Force est également de constater que cette vision est remarquablement similaire dans les dix pays étudiés. Tout particulièrement les employés et les décideurs d'entreprises de Pologne, d'Italie et d'Espagne atteignent souvent des taux d'approbation plus élevés lorsqu'il est question de la pertinence pour l'avenir de certains champs de compétences.

## 5.2 Les stratégies des entreprises pour répondre à leurs besoins en matière de qualifications

À l'avenir, les entreprises vont également être confrontées à de nouveaux besoins au niveau des qualifications de leurs employés. Ceux-ci devront pouvoir offrir une nouvelle constellation de capacités et de compétences en comparaison de la situation actuelle afin d'être à l'avenir armés pour exécuter toutes les activités nécessaires aux entreprises.

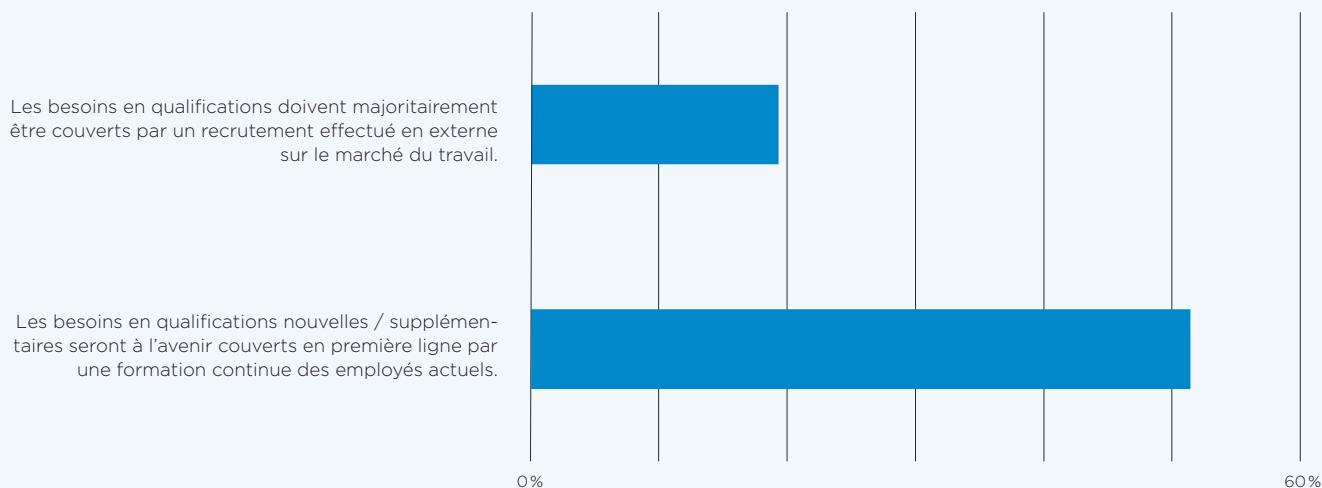
Pour répondre à leurs nouveaux besoins en matière de qualifications, les entreprises pourront opter pour deux voies possibles.

Dans le cadre d'une stratégie orientée vers l'extérieur, elles peuvent procéder à un recrutement de personnes possédant les capacités et les compétences nécessaires. Grâce à l'embauche de personnel qualifié, également provenant de l'étranger, l'entreprise disposera des qualifications requises pour affronter les exigences futures. Cette stratégie n'est cependant choisie que par une minorité des entreprises interrogées (voir le graphique 29). Environ un cinquième (19 %) déclarent qu'elles répondront à leurs besoins en qualifications

## Graphique 29 : La gestion des futurs besoins en qualifications des entreprises

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %



majoritairement via un recrutement effectué sur le marché du travail externe. Cette approche est la plus répandue chez les employeurs d'Espagne (29 %) et d'Italie (27 %). Au Royaume-Uni, seuls 9 % des entreprises interrogées opteront à l'avenir pour cette voie afin de répondre à leurs besoins en qualifications.

Majoritairement, en Europe les employeurs optent pour une voie différente pour couvrir leurs futurs besoins. Pour répondre à leurs besoins en qualifications, elles ont recours à une stratégie interne et misent plutôt sur la formation continue afin de prodiguer à leur personnel actuel les nouvelles capacités et compétences nécessaires. Environ la moitié (51 %) des entreprises misent sur cette option pour le futur. Ceci est tout particulièrement vrai pour les entreprises des Pays-Bas

et de la Pologne (58 % pour les deux). En Allemagne aussi, les entreprises interrogées misent largement sur cette stratégie (56 %).

Ces résultats démontrent une nouvelle fois qu'à l'avenir la formation continue jouera un rôle toujours plus important dans le monde du travail. Elle crée les conditions nécessaires pour l'acquisition des compétences technologiques nécessaires, ce qui est considéré à la fois par les employeurs et par les employés comme un défi essentiel en lien avec l'introduction des technologies numériques (voir chapitre 3.3). La formation continue représente également la base pour l'acquisition de toutes les autres capacités et compétences qui seront à l'avenir indispensables pour les entreprises.

## 5.3 Perspectives et attentes au niveau de la qualification et de la formation continue

La formation continue va exercer une influence considérable sur le travail 4.0. Dans quelle mesure celle-ci sera efficace pour répondre aux besoins en qualifications de l'avenir dépend essentiellement du comportement des entreprises et des employés. D'un côté, les entreprises organisent et financent une grande partie des mesures de formation continue. Mais de l'autre, il revient à chaque salarié d'assumer ses responsabilités et de comprendre l'importance de la formation continue et d'y avoir recours.

Et de fait, on observe qu'en Europe, les employés affichent une volonté de continuer à se former et ont donc conscience de ces enjeux. Presque la moitié (44 %) des salariés pensent que l'acquisition de nouvelles qualifications est de toute façon toujours importante et qu'elle contribue à enrichir leur vie

professionnelle (voir le graphique 30). La majorité est donc intrinsèquement motivée en ce qui concerne la formation continue. Cette motivation est particulièrement prononcée chez presque trois cinquièmes des salariés en Allemagne et en Espagne (respectivement 58 % et 57 %) des personnes interrogées.

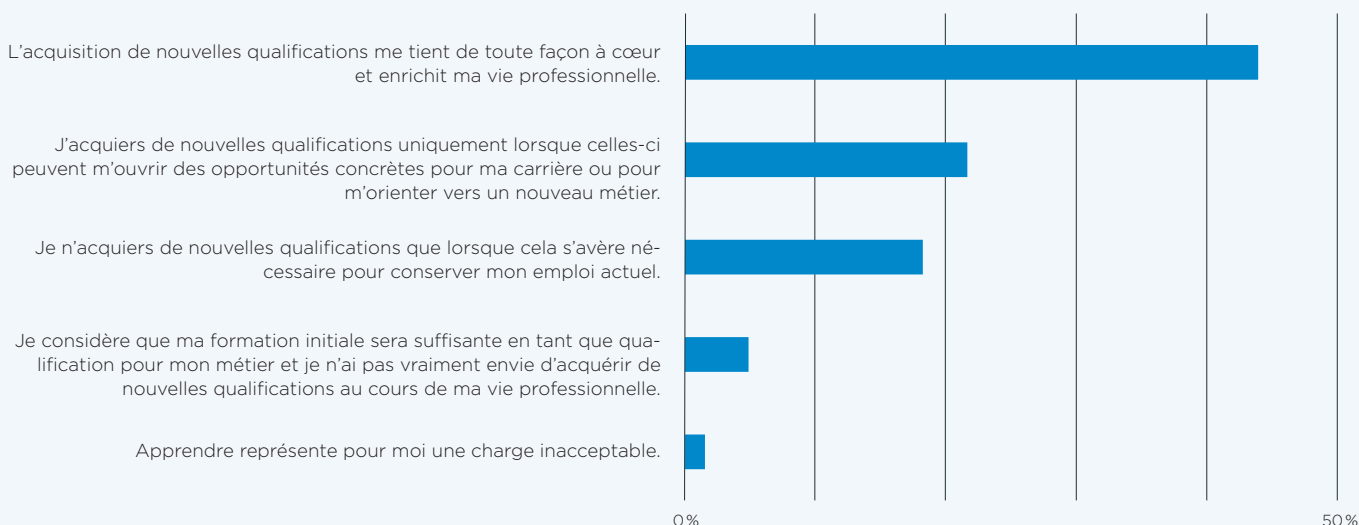
Les aspects plus extérieurs tels que les chances concrètes pour sa carrière (22 %) ou la conservation de son poste de travail (18 %) ne constituent une motivation pour participer à des mesures de formation continue que pour une part significativement plus faible des personnes interrogées.

L'évolution des exigences au niveau des qualifications (voir le chapitre 5.1) ne se limite pas à une occurrence unique. Il est

### Graphique 30 : La perspective des employés sur les qualifications et la formation continue

Proportion des employés interrogés, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication



vraisemblable qu'en raison de la poursuite de la transformation numérique, les exigences de qualifications vont continuer à évoluer dans la durée. Une formation scolaire, professionnelle ou universitaire ou un programme de formation ne constituent donc pas un diplôme final, mais bien plus une étape. Il convient donc tout au long de sa vie professionnelle de continuer à se former afin de profiter d'un « apprentissage tout au long de sa vie ». Ceci est indispensable pour les salariés afin que même confrontés à d'importants changements résultant des évolutions technologiques et de celles des différents secteurs d'activité, ils ne décrochent pas. Dans ce contexte, il est réjouissant de constater que seulement 5 % des employés interrogés considèrent qu'une formation initiale devrait suffire en tant que qualification pour leur métier. Seuls 6 % n'accordent aucune importance à la formation continue (voir le graphique 31). Et pour seulement 2 %, un apprentissage constitue une charge inacceptable (voir le graphique 30).

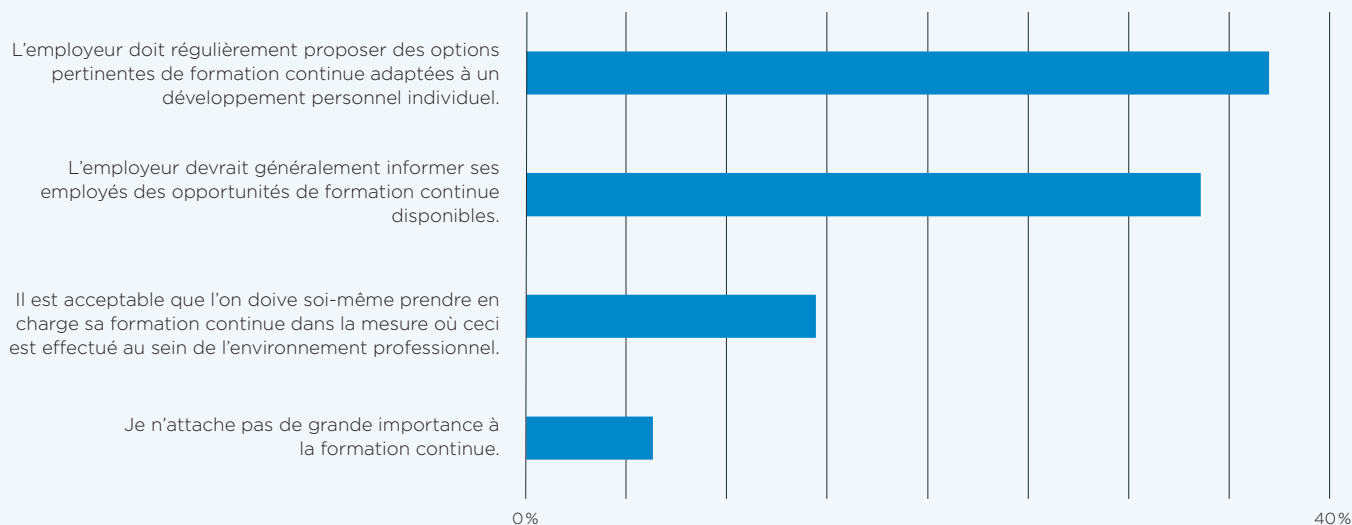
L'aspect suivant est peu surprenant dans ce contexte : la volonté de continuer à se former est plus importante chez les employés qui s'attendent à avoir réellement besoin d'une formation continue car pour eux, en raison de la numérisation, de nombreuses nouvelles qualifications deviendront indispensables. Les salariés qui au contraire pensent qu'ils ne devront pas acquérir de nouvelles qualifications, considèrent leur formation initiale comme étant suffisante.

La majeure partie des employés européens prévoient donc selon leurs dires de mettre à profit les mesures de formation continue qui leur seront proposées. Ils ont cependant une idée assez claire de la manière dont cela devrait se passer. La majorité des employés (37 %) espère une prise en compte de son développement personnel individuel de la part de son employeur, et donc la proposition régulière et pertinente d'opportunités de formation continue (voir le graphique 31). Les mesures et les conte-

### Graphique 31 : Les perspectives des employés sur la gestion de la formation continue par les entreprises

Proportion des employés interrogés, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication



nus doivent donc correspondre à leurs besoins concrets et renforcer les capacités et les compétences dont ils auront à l'avenir besoin dans leur métier. Et ces suggestions doivent venir de l'employeur. Ces attentes sont particulièrement fortes chez les employés qui considèrent que la numérisation rendra indispensables de nombreuses nouvelles qualifications. Ce type d'employés représentent avec 51 % une part significativement plus importante que la moyenne de tous les employés (37 %). Il semblerait donc que les employés qui pensent qu'ils seront contraints de prendre part à des mesures de formation continue se reposent sur le rôle de leader de leur employeur.

Ces attentes sont particulièrement prononcées chez les salariés en France et en Espagne avec respectivement 44 % et 41 %.

34 % supplémentaires des personnes interrogées considèrent que l'employeur est tenu de les informer, même si elles se satisfont d'informations générales délivrées à intervalles réguliers concernant des mesures de formation continue appropriées. De manière générale, pour plus des trois cinquièmes des employés interrogés, l'impulsion pour la formation continue devrait venir des entreprises. Seuls 14 % déclarent qu'ils seraient d'accord pour se charger eux-mêmes de trouver des mesures de formation continue dans la limite où celles-ci seraient proposées dans leur environnement de travail. Le Danemark se distingue à cet égard puisque 23 % des personnes interrogées seraient prêtes à accepter ces modalités.

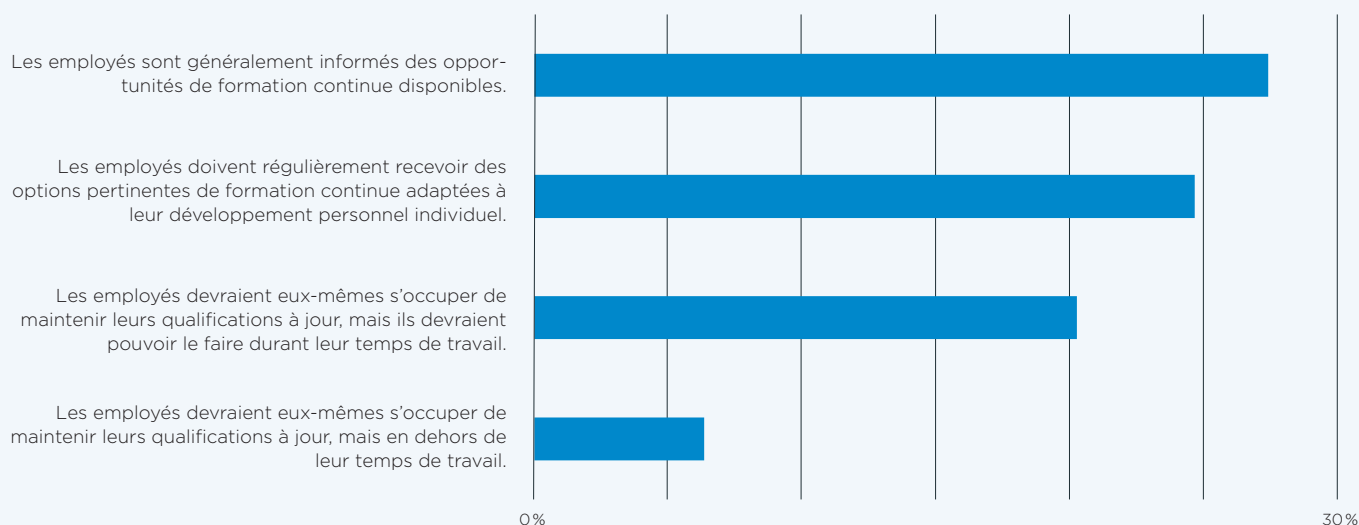
Mais si l'on compare les déclarations des employés et les réponses des employeurs, on constate une certaine divergence de vue concernant la responsabilité en matière de formation continue. Ainsi, 26 % des entreprises interrogées considèrent que ce sont les employés qui sont tenus de prendre en charge leur formation continue (voir le graphique 32). Un cinquième déclare cependant être prêt à mettre du temps de travail à leur disposition. À l'inverse, 6 % des entreprises considèrent qu'il revient aussi aux employés de s'occuper de leur formation continue en dehors de leur temps de travail. Ce sont plus particulièrement les deux pays scandinaves, la Norvège et la Suède (tous les deux avec 35 %) qui considèrent que ce rôle revient aux employés.

Mais pour plus de la moitié des entreprises, il leur incombe de donner la première impulsion, étant ainsi en accord avec la préférence exprimée par les employés. Un quart des employeurs interrogés proposent régulièrement à leurs employés de potentielles mesures de formation continue appropriées en prenant en compte leur développement personnel individuel. 27 % fournissent au moins des informations générales concernant de potentielles mesures de formation continue. À cet égard, on constate également à nouveau des différences certaines entre les dix pays étudiés. Ainsi, en Pologne et en Espagne, un nombre particulièrement élevé d'entreprises déclarent qu'elles donnent la première impulsion en faisant à leurs employés des suggestions personnalisées (la Pologne 29 % et l'Espagne 28 %) ou en leur fournissant des informations générales (la Pologne 39 % et l'Espagne 37 %).

## Graphique 32 : La gestion de la formation continue par les entreprises

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %



### 5.4 L'évolution des investissements dans la formation continue au sein des entreprises

La formation continue est indispensable pour permettre aux employés de répondre aux nouvelles exigences en matière de qualification. Les entreprises ne peuvent en effet réaliser les potentiels offerts par la transformation numérique qu'avec des employés qui disposent des capacités et compétences nécessaires.

En raison de cette évolution, les entreprises vont vraisemblablement devoir intensifier leurs efforts dans les domaines de la formation continue. Ceci signifie également la réalisation de nouveaux investissements. À cet égard, 38 % des entreprises interrogées déclarent envisager d'augmenter leurs investissements dans la formation continue au cours des cinq prochaines années (voir le graphique 33). La part des entreprises qui envisagent d'augmenter leurs investissements

dans la formation continue est particulièrement élevée en Pologne (48 %) et aux Pays-Bas (46 %).

On observe chez les grandes entreprises de plus de 500 employés une marge de manœuvre accrue sur le plan financier : 48 % de ces entreprises déclarent vouloir augmenter leurs investissements dans la formation continue. Chez les entreprises de moins de 50 employés, on n'en compte à l'inverse seulement 34 %.

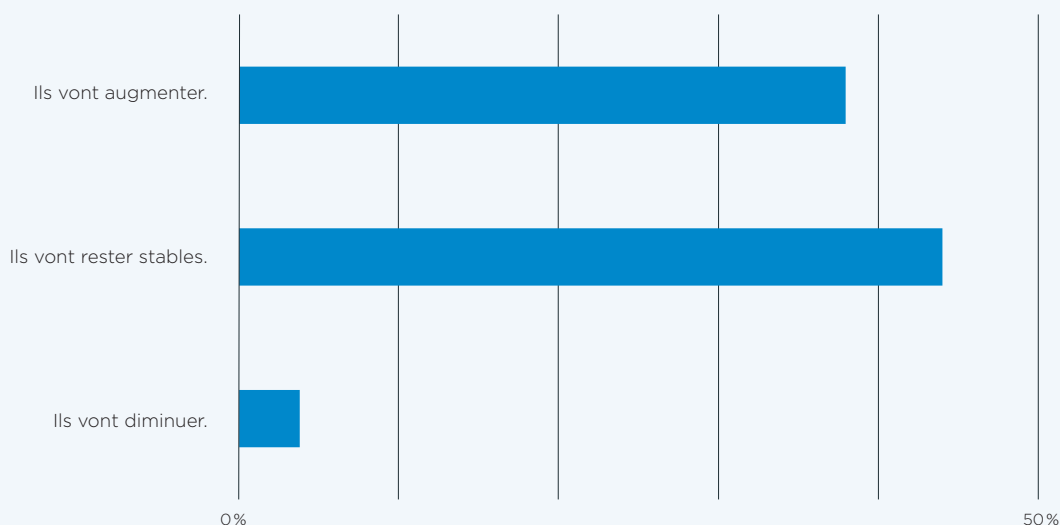
La majorité des entreprises (44 %) considèrent cependant actuellement qu'elles ne modifieront pas le montant de leurs investissements dans la formation continue au cours des cinq prochaines années. Ceci concerne notamment les entreprises en Allemagne (49 %) et au Royaume-Uni



## Graphique 33 : L'évolution des investissements dans la formation continue au cours des cinq prochaines années

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %

Différence par rapport à 100 % :  
Je ne sais pas / aucune indication



(47 %). La stagnation du montant d'investissement actuel peut s'avérer suffisant dans la mesure où des investissements importants sont déjà effectués dans la formation continue des employés. Cependant, étant donné que les employeurs envisagent majoritairement de répondre à leurs futurs besoins en matière de qualifications en offrant à leurs employés actuels des mesures de formation continue (voir le graphique 29), la stagnation du montant d'investissement actuel pourrait sous certaines conditions s'avérer insuffisant. Mais au moins une majorité relative de 47 % appartenant à ce groupe d'em-

ployeurs déclarent vouloir augmenter leurs investissements dans la formation continue au cours des cinq prochaines années. 45 % envisagent de maintenir leur niveau d'investissement actuel.

Quelle que soit la manière dont les entreprises envisagent de répondre à leurs futurs besoins en qualifications, l'option choisie par 4 % des entreprises interrogées de réduire leurs investissements dans la formation continue au cours des cinq prochaines années ne devrait pas avoir des effets positifs.

## 5.5 Les futures formes de formation continue

Les technologies numériques ne modifient pas uniquement les qualifications exigées, elles requièrent également de nouvelles formes de formation continue. Tout comme le travail est désormais accessible à distance, les employés peuvent aussi trouver sur Internet des offres numériques de formation continue. Ils peuvent ainsi avoir recours à des offres d'auto-apprentissage, par exemple sur des plateformes dédiées. Les offres de formation en groupes constituent également une option au sein de laquelle les enseignants et les employés se retrouvent dans une « salle virtuelle » hébergée par une plateforme numérique de collaboration ou de communication. Il existe également des offres hybrides de « Blended Learning » qui

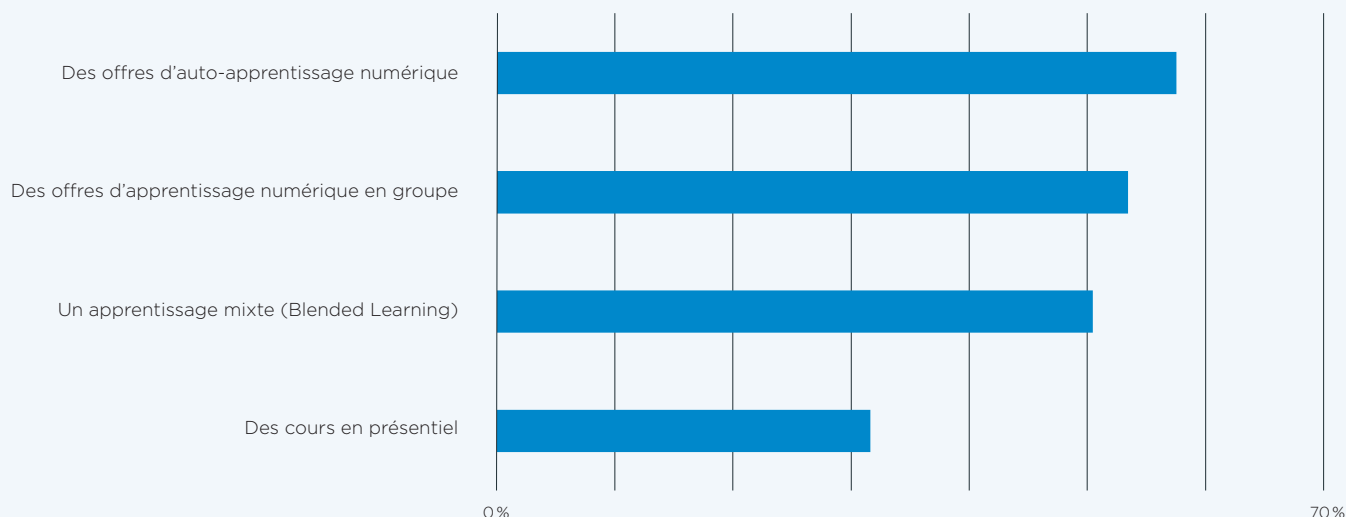
associent les formes d'apprentissage numériques avec des cours en présentiel.

En Europe, si l'on en croit les employeurs, les offres numériques d'auto-apprentissage vont connaître un fort développement. 58 % des personnes interrogées en sont convaincues (voir le graphique 34). 53 % des entreprises estiment que la formation continue au sein des entreprises comprendra à l'avenir dans une plus large mesure des offres numériques de formation en groupes. Exactement la moitié s'attendent à un essor des formes de formation hybrides. Un consensus est atteint uniquement pour les cours en présentiel puisque la majorité des personnes interrogées (33 %) sont convaincues

### Graphique 34 : L'importance à l'avenir des différents types de formation continue au sein des entreprises

Proportion des décideurs d'entreprises interrogés, en %

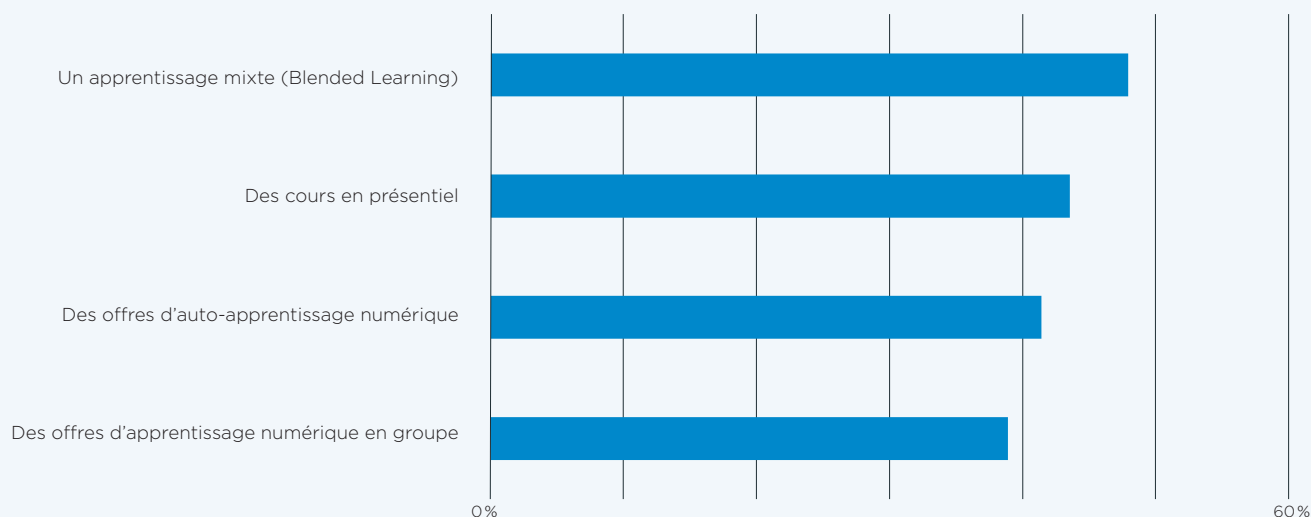
Proportion des décideurs d'entreprises interrogés qui pensent que ce type de formation continue va à l'avenir significativement / légèrement gagner en importance.



## Graphique 35 : Les préférences des employés face aux types de formation continue proposés en entreprises

Proportion des employés interrogés, en %

Proportion des employés qui souhaitent que ce type de formation continue soit à l'avenir proposé au sein de leur entreprise (plusieurs réponses possibles).



que ces cours conserveront leur importance actuelle. À l'inverse, seuls 22 % pensent que la part des cours en présentiel diminuera au sein de la future offre de formation continue. Les offres numériques ne devraient donc pas remplacer complètement les cours en présentiel. Le paysage de l'offre de formation continue deviendra tout simplement plus diverse. Et cette évolution correspond exactement aux préférences affichées par les employés.

Ainsi, la majorité des employés (48 %) souhaitent que des formes hybrides d'apprentissage, c'est-à-dire l'association de cours en présentiel et de formes d'apprentissage numériques, soient proposées par les entreprises dans le cadre de la formation continue (voir le graphique 35). Les cours en

présentiel demeurent pour leur part très appréciés (44 %). Une transition complète de la formation continue vers l'espace numérique ne satisferait donc pas les employés.

On remarque cependant des différences significatives selon les pays étudiés : en Suède, la plupart des employés (54 %), en Norvège (54 %) et aux Pays-Bas (49 %) affichent une préférence pour les offres d'auto-apprentissage numériques. À l'inverse, en Allemagne et en Pologne 53 % et 51 % s'expriment en faveur des cours en présentiel qui demeurent pour la majorité des employés la forme préférée de formation continue.



## 6 Conclusion et perspectives

Le travail 4.0 se caractérise par l'utilisation de nouvelles technologies, une collaboration entre l'humain et la technologie, de nouvelles formes de travail telles que le travail à distance et de nouvelles exigences au niveau des qualifications, tout comme une importance croissante de la formation continue. Dans le cadre de cette enquête, il apparaît cependant des divergences entre les attentes des employeurs et des employés en ce qui concerne les modalités précises de ces changements. On observe également une grande diversité d'opinions au sein des dix pays européens étudiés. La Pologne, l'Italie et l'Espagne affichent à plusieurs niveaux un « esprit pionnier » car aussi bien

les employés que les décideurs d'entreprises de ces pays se montrent généralement ouverts face aux nouvelles technologies.

Au vu des résultats présentés, et notamment grâce aux divergences identifiées au niveau des déclarations des entreprises et des salariés, il est possible de tirer quelques conclusions. Ainsi, les résultats semblent indiquer que les nouvelles technologies ne sont pas encore complètement ancrées dans la conscience collective. Ceci est tout particulièrement vrai chez les employés. Il est remarquable, et pourtant pas véritablement surprenant, que les technologies qui sont actuellement déjà largement implan-

tées sur le marché soient particulièrement présentes, aussi bien chez les employés que chez les décideurs d'entreprises.

Étant donné que la transformation numérique tient déjà une place plus importante au niveau de l'encadrement que dans les échelons inférieurs de la hiérarchie de l'entreprise, le processus de transformation devrait s'effectuer « du haut vers le bas ». Afin que les employés ne soient pas pris de court et qu'ils puissent réagir de manière adéquate, par exemple au niveau des exigences de qualifications, il convient au plus tôt de les « entraîner » et de les « impliquer » pour assurer la réussite de la transformation numérique.

Les petites entreprises sont en retard en ce qui concerne la numérisation en comparaison avec les grandes entreprises. Le recours aux nouvelles technologies y est actuellement moindre. Les petites entreprises ne devraient pourtant pas « rater le coche » avec ces nouvelles tendances car les « suiveurs » pourraient avoir à subir des inconvénients durables au niveau concurrentiel. Il est naturel dans un premier temps que les petites entreprises préfèrent attendre qu'une certaine technologie innovante ait véritablement fait ses preuves avant de procéder à des investissements importants et à des mesures de réorganisation. Néanmoins, elles devraient envisager dès aujourd'hui d'avoir recours à ce type de technologies pour s'implanter sur le marché et ne pas à l'avenir subir les effets de la courbe d'expérience. Il n'existe non plus aucune raison d'hésiter face à des technologies déjà bien implantées telles que l'Internet des objets,

les logiciels de collaboration ou l'informatique en nuage.

Il est en tout cas très positif qu'une grande part des employeurs et des employés reconnaissent l'importance de la formation continue. Il s'agit à présent pour les entreprises de proposer des mesures afin que leurs employés puissent mettre en pratique leur forte volonté de continuer à se former. Le simple maintien du montant d'investissements des entreprises dans la formation continue pourrait sous certaines conditions s'avérer insuffisant. En effet, la plupart des entreprises envisagent principalement de répondre à leurs futurs besoins en qualifications grâce à la formation continue de leurs employés.

La mission primordiale de l'encadrement devrait sur le moyen terme consister à harmoniser les attentes des employés et des employeurs. En effet, tandis que du point de vue des décideurs d'entreprises, les nouvelles technologies vont avoir une influence significative sur les métiers existants et sur l'emploi en général, la majorité des salariés européens interrogés restent persuadés que leur quotidien professionnel ne sera nullement affecté.

**Handelsblatt**  
**RESEARCH INSTITUTE**

Le **Handelsblatt Research Institute (HRI)** est un institut de recherche indépendant membre du Handelsblatt Media Group. Il réalise des études scientifiques sur commande de ses clients parmi lesquels se trouvent, tels que des entreprises, des investisseurs financiers, des associations, des fondations et des organismes publics. Il dispose pour cela des compétences scientifiques d'une équipe de 30 personnes qui réunit des économistes, des spécialistes en sciences sociales et naturelles, ainsi que des historiens possédant des compétences journalistiques qui se chargent du traitement des résultats. Il collabore de plus avec un réseau de partenaires et de spécialistes. Le Handelsblatt Research Institute propose également des recherches documentaires, des analyses concurrentielles et des études de marché.

Conception, recherche et mise en page :  
le Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Les auteurs : Dr. Sven Jung, Dr. Frank Christian May  
Mise en page : Isabel Rösler

Düsseldorf, Septembre 2021

Source pour les illustrations : Freepik



