



# Les salariés français à l'ère de la transformation digitale

Edition 2019  
Une étude du HRM Digital Lab  
avec le soutien du CFA-EVE et de l'ANDRH Essonne

# SOMMAIRE

## > 01 Présentation de l'étude ..... p04

- 1.1 Caractéristiques de l'étude qualitative auprès de 50 salariés et managers
- 1.2 Caractéristiques de l'échantillon des 1004 salariés
- 1.3 Caractéristiques de l'échantillon des 100 décideurs en Île De France

## > 02 Transformation digitale : une transformation enclenchée, perçue plutôt positivement et multi-facette ..... p10

- 2.1 Une transformation enclenchée
- 2.2 Une transformation perçue plutôt positivement
- 2.3 Une transformation enracinée dans le temps
- 2.4 Une transformation multi-facette, selon les décideurs

## > 03 Maturité digitale perçue des salariés: des salariés plutôt favorables et volontaires ..... p18

- 3.1 Maturité digitale actuelle
- 3.2 Une maturité digitale projetée à 10 ans qui reste positive

> **04** Les compétences à l'ère de la transformation digitale : pluralité, complémentarité et hybridation ..... **p26**

4.1 Pluralité des compétences nécessaires selon les salariés

4.2 Pluralité des compétences nécessaires selon les décideurs

> **05** L'émergence de nouvelles figures : salariés self RH et salariés agiles ..... **p30**

5.1 La tendance du salarié self RH se maintient

5.2 Apparition du salarié agile

### Légende des pictogrammes placés au niveau des graphiques



Ce pictogramme indique un graphique dont les données sont issues de l'étude quantitative menée auprès de 100 décideurs en Île de France



Ce pictogramme indique un graphique dont les données sont issues de l'étude quantitative menée auprès de 1004 salariés français

# 01

## Présentation de l'étude

Cette deuxième édition de l'étude « Les salariés français à l'ère de la transformation digitale » repose sur trois enquêtes :

- **Une enquête qualitative conduite auprès de 50 salariés et managers de tous secteurs, de toutes professions et de toutes tailles d'entreprise.** Elle s'est déroulée de février 2018 à mars 2019. Cette enquête a permis de préparer les deux enquêtes quantitatives, dans un premier temps (février à juin 2018), et de compléter les analyses issues de ces deux mêmes enquêtes quantitatives dans un deuxième temps (septembre 2018 à mars 2019).
- **Une enquête quantitative conduite auprès d'un échantillon représentatif de 1004 salariés français,** administrée en juillet 2018, par OpinionWay.
- **Une enquête quantitative conduite auprès d'un échantillon de 100 décideurs dans des entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, localisées en Île de France (PDG, DG, DAF ou DRH),** administrée en juillet 2018, par Bilendi.

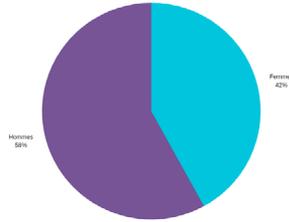
Certaines questions des deux enquêtes quantitatives ont été posées aux salariés et aux décideurs. Cela permet d'offrir, sur certains points, un regard croisé salariés / décideurs dans la suite de ce document.

# 1.1

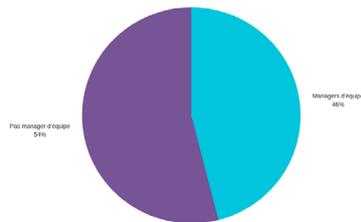
## Caractéristiques de l'étude qualitative auprès des 50 salariés et managers

Cette partie présente les caractéristiques principales de l'échantillon des 50 salariés et managers interrogés lors des deux phases qualitatives.

- L'échantillon se compose de 21 femmes (42%) et 29 hommes (58%).



- 23 personnes interrogées sont des managers d'équipe (46%) et 27 n'en sont pas (54%).



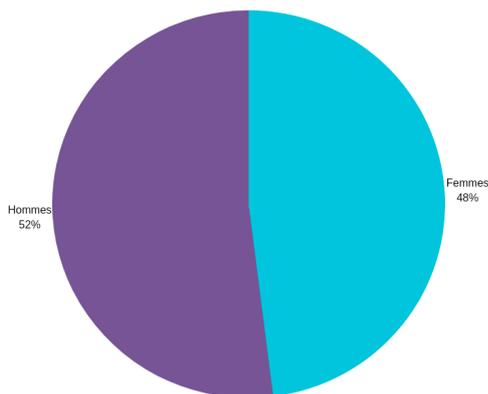
- Ils travaillent dans différents secteurs : transport, édition, santé, construction, alimentaire, distribution, banque, industrie, communication, éducation, culturel, conseil...

# 1.2

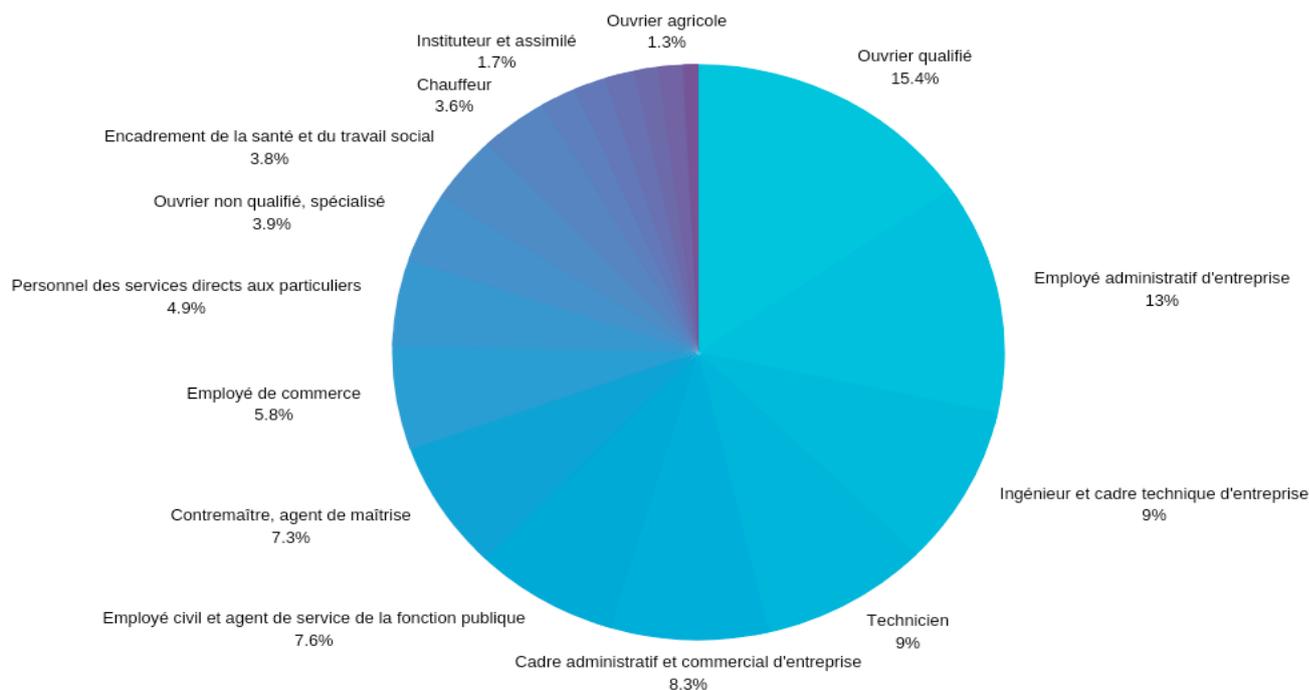
## Caractéristiques de l'échantillon des 1004 salariés français

Cette partie présente les caractéristiques principales de l'échantillon représentatif des 1004 salariés français.

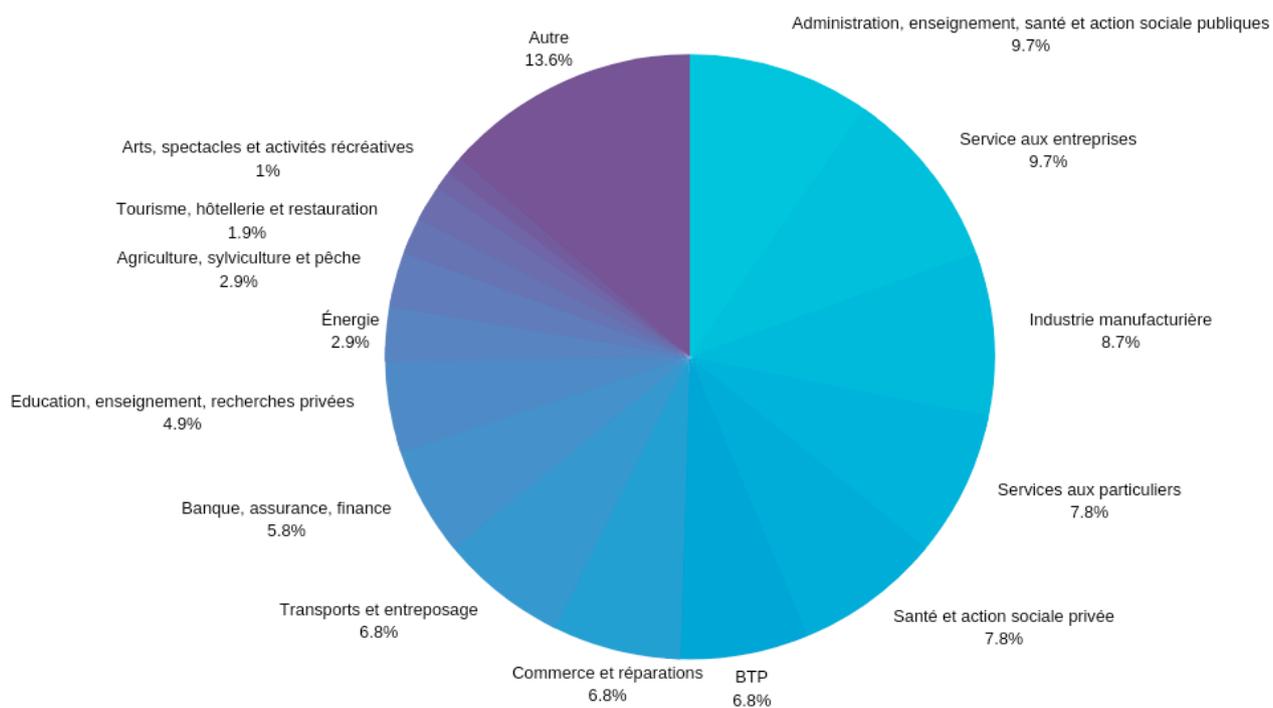
### GENRE



### PROFESSION



# SECTEUR D'ACTIVITÉ

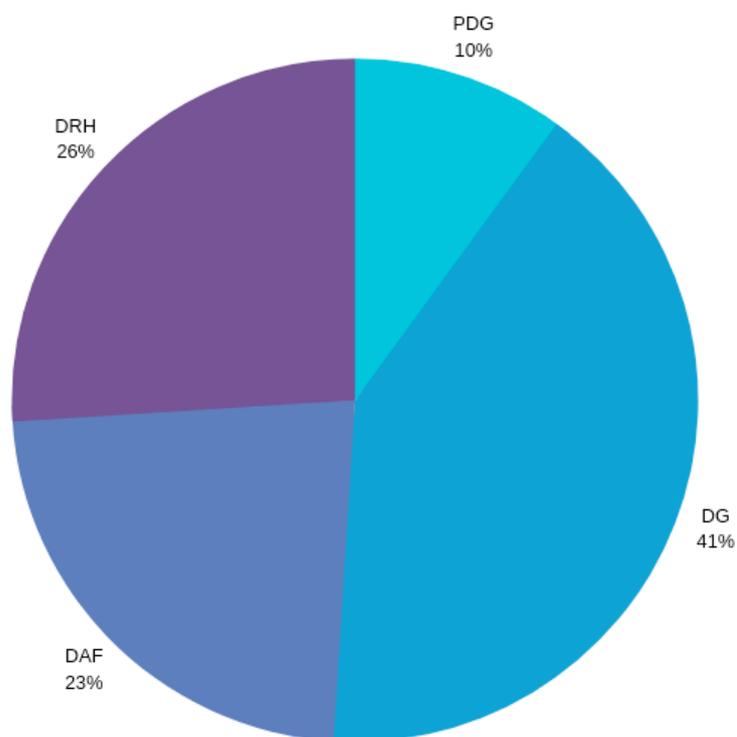


# 1.3

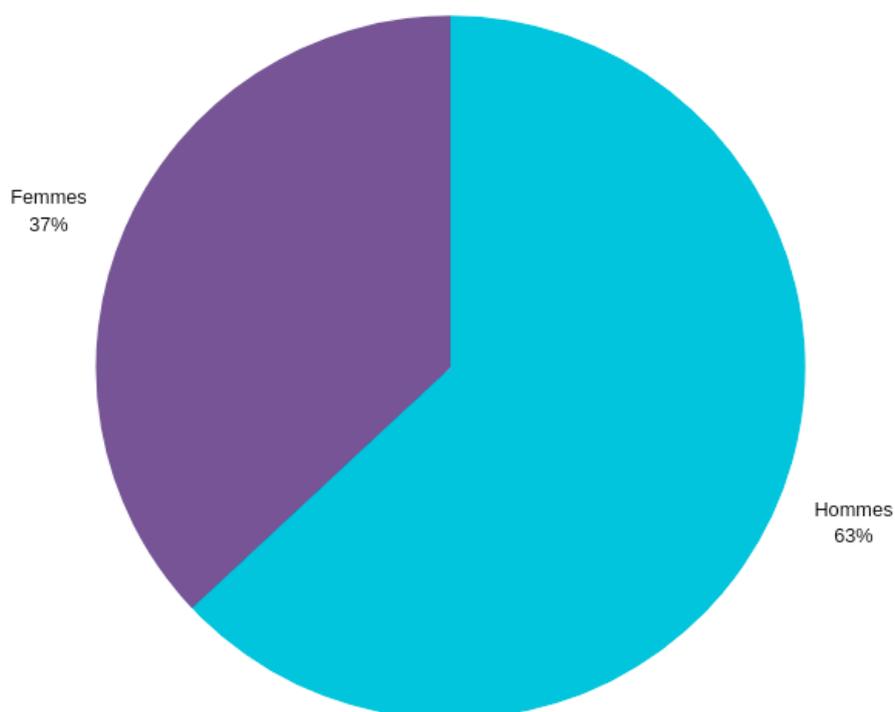
## Caractéristiques de l'échantillon des 100 décideurs en Île De France

Cette partie présente les caractéristiques principales de l'échantillon des 100 décideurs , dans des entreprises, en Île de France.

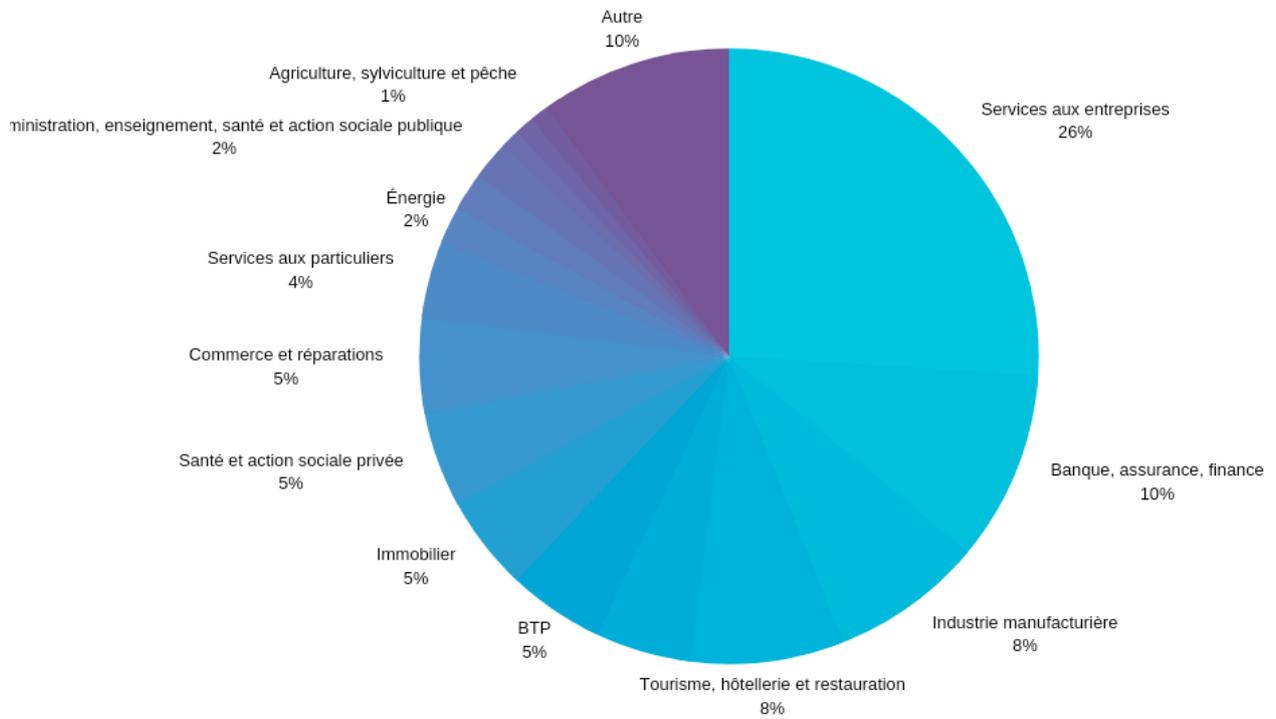
### POSTE OCCUPÉ



### GENRE



# SECTEUR D'ACTIVITÉ



# 02

## Transformation digitale : une transformation enclenchée, perçue plutôt positivement et multi-facette

**La transformation digitale des entreprises correspond à l'utilisation du potentiel offert par le numérique pour enrichir, modifier et/ou transformer ses différents processus** : gestion de la relation client, gestion de la chaîne logistique, gestion administrative et financière, gestion des ressources humaines (...). Cette transformation va au-delà de ces processus fondamentaux en impactant également les attentes des salariés, l'organisation du travail et les modes de management.

Cette transformation digitale est un long processus qui trouve notamment ses sources dans des développements informatiques des années 50-60 pour Internet, l'intelligence artificielle ou encore la réalité virtuelle. Les années 70 voient le développement de la micro-informatique, la fin des années 80, celui du développement du web, le début des années 2000 la démocratisation et l'explosion des services qui y sont liés dans les entreprises, la fin des années 2000, l'explosion, la démocratisation et le développement des smartphones, les années 2010 le début du développement et la démocratisation de l'intelligence artificielle, de la réalité virtuelle ou encore de la Blockchain. Toutes ces évolutions sont notamment permises par une augmentation exponentielle des capacités de stockage, de traitement et transmission de la donnée ainsi qu'une adoption de plus en plus massive par les français du numérique dans leur vie quotidienne.

**En synthèse**, l'analyse des trois enquêtes de cette étude permet de relever les quatre points principaux concernant la transformation digitale en cours :

1. **Cette transformation est bien enclenchée** et constitue une réalité tout aussi bien pour les décideurs d'entreprises que pour les salariés.
2. **Cette transformation est plutôt perçue positivement** des deux côtés et comme une source d'opportunité.
3. Cette transformation trouve ses racines dans le temps. Plusieurs décideurs et plusieurs salariés indiquent qu'elle ne date pas de ces quatre dernières années.
4. **Cette transformation est enfin multi-facette**. Sur 7 éléments testés (expérience client, conception des produits/services, logistique, gestion administrative, expérience collaborateur, management d'équipe, organisation du travail), ils sont en effet tous impactés par la transformation digitale.

Les pages suivantes de cette section présentent plus amplement ces quatre points.

# 2.1

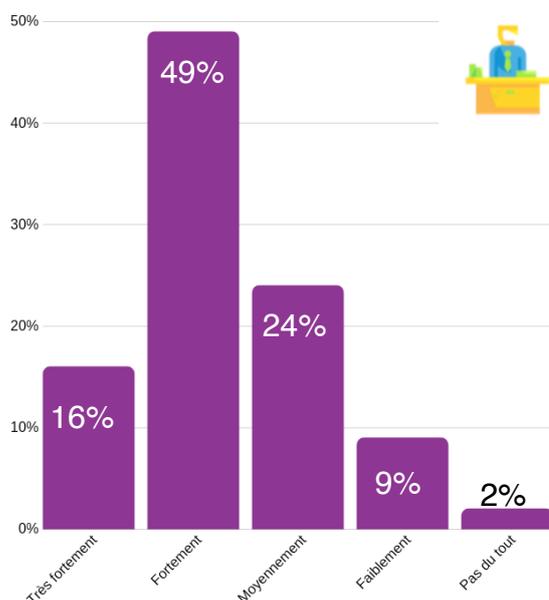
## Une transformation enclenchée

Salariés et décideurs se rejoignent sur le fait que le numérique a impacté le quotidien de leur métier ou de leur entreprise :

- **98% des décideurs** estiment, pour leur part, que leur entreprise a été impactée par la transformation numérique,
- **90% des salariés** indiquent, pour leur part, que leur métier a été impacté par le numérique.

### A1. Impact de la transformation numérique sur l'entreprise, selon les décideurs

Question posée aux décideurs - "La transformation digitale a impacté votre entreprise :"

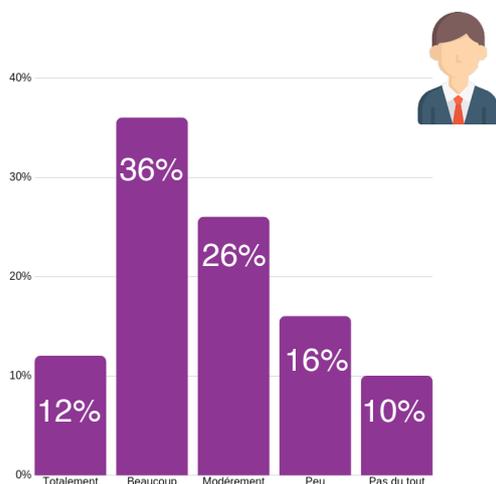


**98% des décideurs estiment que leur entreprise a été impactée par la transformation numérique.**

Ils sont 65% à trouver que cet impact est fort (items : « très fortement » et « fortement ») contre 35% à trouver que cet impact est moyen, faible ou n'existe pas (items : « moyennement », « faiblement » et « pas du tout »).

### A.2 Impact de la transformation numérique sur l'entreprise, selon les salariés

Question posée aux salariés - "Le numérique (Internet, smartphones et leurs applications, tablettes et leurs applications...) modifie/ a modifié votre métier :"

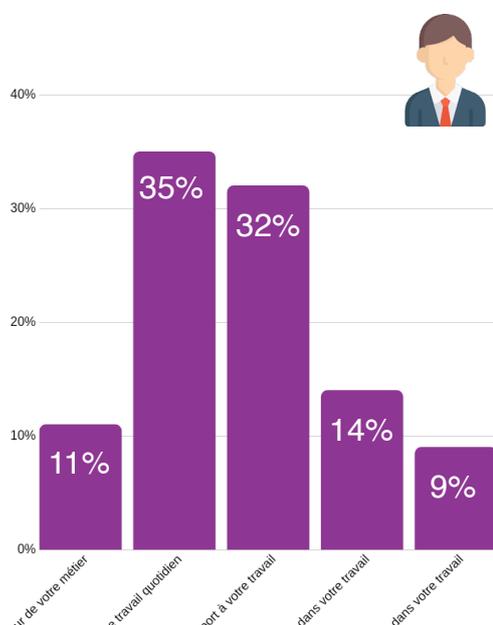


**90% des salariés indiquent que leur métier a été impacté par le numérique.**

Pour 48% d'entre eux, cet impact est fort (items : « totalement » et « beaucoup ») contre 26% qui pensent que cet impact est faible ou qu'il n'y a pas eu d'impact (items : « peu » et « pas du tout »).

### A3. Auto-positionnement des salariés par rapport à l'importance du numérique pour leur métier

Question posée aux salariés - "Le numérique est :"



91% des salariés déclarent, d'une manière ou d'une autre, que le numérique joue un rôle dans leur métier (tous les items sauf « pas du tout présent dans votre travail »).

Pour 46%, des salariés le numérique constitue une part importante de leur métier (items : « au cœur du métier » et « une partie importante du travail quotidien »).

Pour 23% d'entre eux, le numérique est peu ou pas du tout présent (items : « peu présent dans le travail » et « pas du tout présent dans votre travail »).

Pour 32%, le numérique est uniquement un support à leur travail.

# 2.2

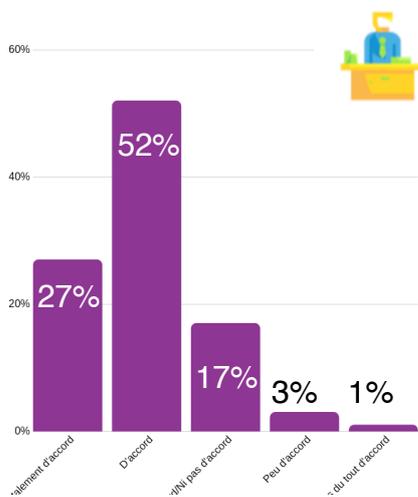
## Une transformation perçue plutôt positivement

Salariés et décideurs se rejoignent également sur une perception plutôt positive de la transformation numérique :

- 79% des décideurs estiment que la transformation digitale est une opportunité contre seulement 4% qui pensent que non,
- 84% des salariés ont une perception positive et sans crainte de la transformation digitale.

### B1. La transformation digitale est une opportunité selon les décideurs

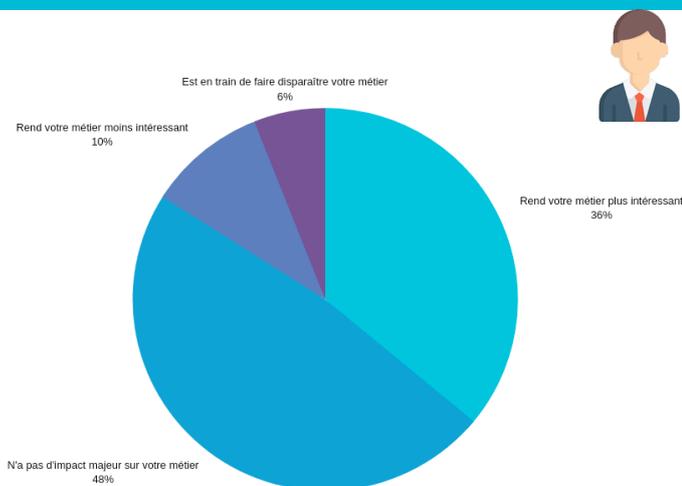
Question posée aux décideurs - “Vous estimez que le digital est une réelle opportunité pour votre entreprise :”



**79% des décideurs estiment que la transformation digitale est une opportunité** (items : « totalement d'accord » et « d'accord ») contre 4% qui pensent que non (items : « peu d'accord » et « pas du tout d'accord »).

### B2. La transformation digitale vécue sans crainte ou de manière positive par les salariés

Question posée aux salariés - “Pensez-vous que le numérique :”



**84% des salariés ont une perception positive et sans crainte de la transformation digitale** (items : « la transformation numérique n'a pas d'impact majeur sur votre métier » et « rend votre métier plus intéressant ») contre 16% qui en ont une perception négative (items : « la transformation numérique rend votre métier moins intéressant » et « est en train de faire disparaître votre métier »).

# 2.3

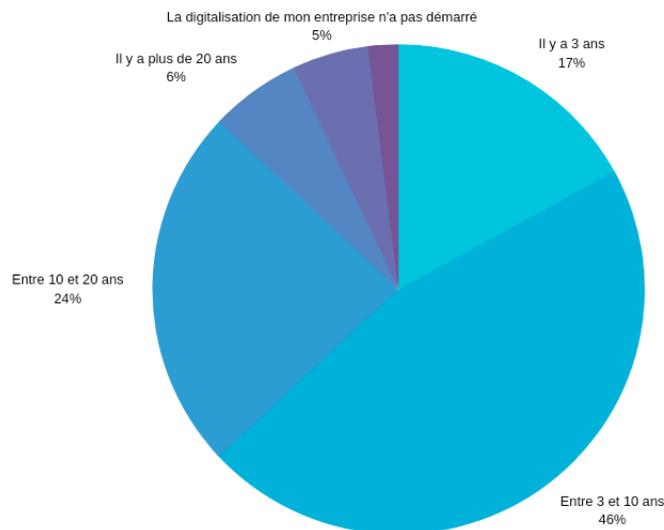
## Une transformation enracinée dans le temps

Salariés et décideurs se rejoignent également sur le fait que la transformation numérique s’est développée dans le temps.

### C1. Une transformation enracinée dans le temps, selon les décideurs

Si pour 17% des décideurs, la transformation digitale se situe sur ces 3 dernières années, ils sont 46% à penser qu’elle s’étale sur ces 10 dernières années et 37% au-delà

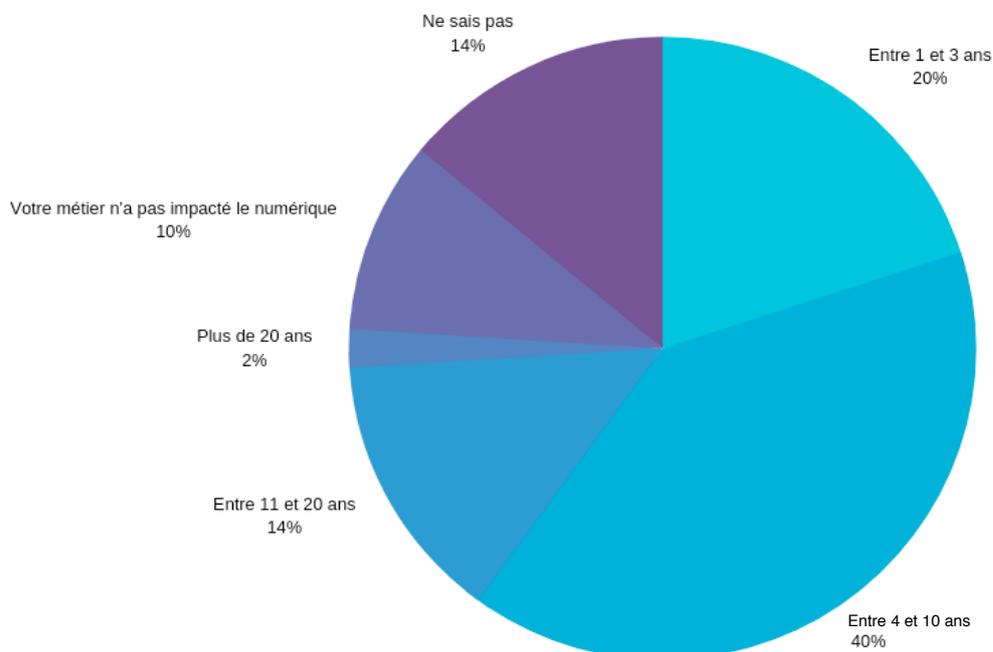
**Question posée aux décideurs - “Quand avez-vous commencé la digitalisation de votre entreprise ?”**



### C2. Une transformation enracinée dans le temps, selon les salariés

Si pour 20% des salariés, la transformation digitale se situe sur ces 3 dernières années, ils sont 40% à penser qu’elle s’étale sur ces 4 à 10 dernières années et 16% au-delà.

**Question posée aux salariés - “Depuis combien d’années cet impact se fait-il ressentir ?”**

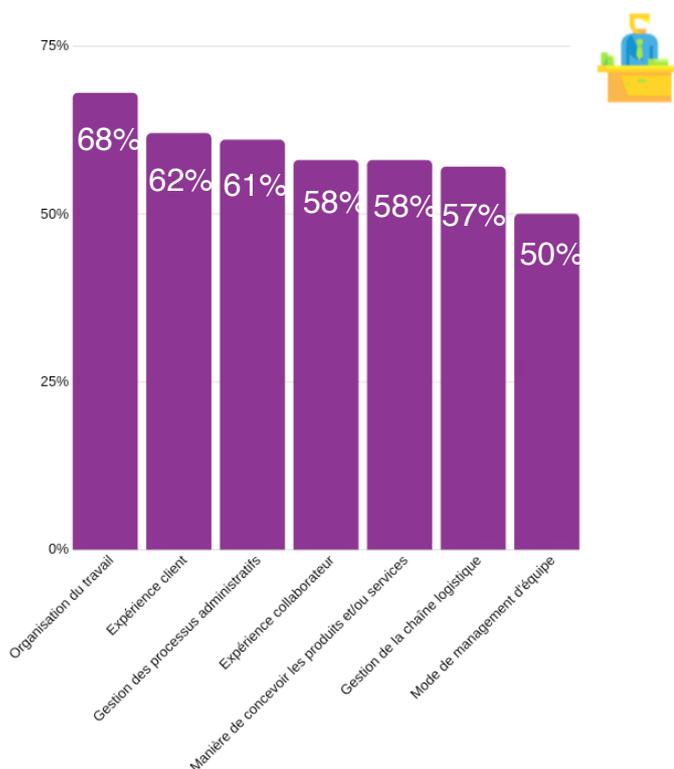


# 2.4

## Une transformation multi-facette, selon les décideurs

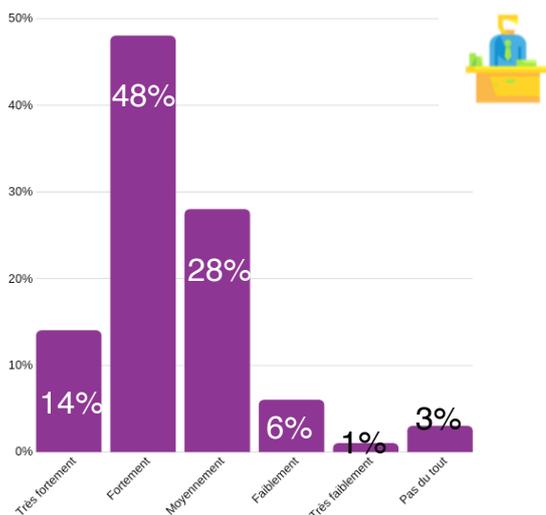
Plus d'un décideur sur deux, en moyenne, estime que l'un des sept éléments suivants a été impacté par le numérique et de manière forte : organisation du travail, expérience client, gestion des processus administratifs, expérience collaborateur, manière de concevoir les produits/services, gestion de la chaîne logistique, modes de management d'équipe. Le graphique suivant présente le podium des processus impactés selon ces mêmes décideurs.

Question posée pour chaque élément aux décideurs - "De quelle manière le digital transforme/a transformé votre entreprise sur les axes suivants ?"



La série de graphiques ci-après précise, processus par processus, les degrés d'impact perçus par les décideurs.

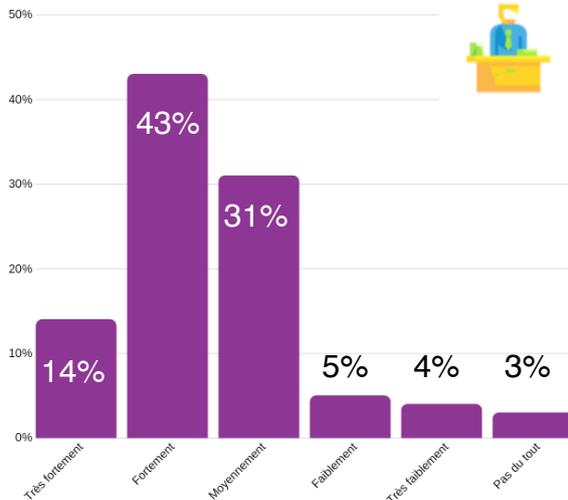
### EXPÉRIENCE CLIENT



Pour 97% des décideurs, l'expérience client a été impactée par le numérique.

Selon 62% d'entre eux, cet impact a été fort (items : « très fortement » et « fortement »), contre 7% pour qui l'impact a été faible (items : « faiblement » et « très faiblement »).

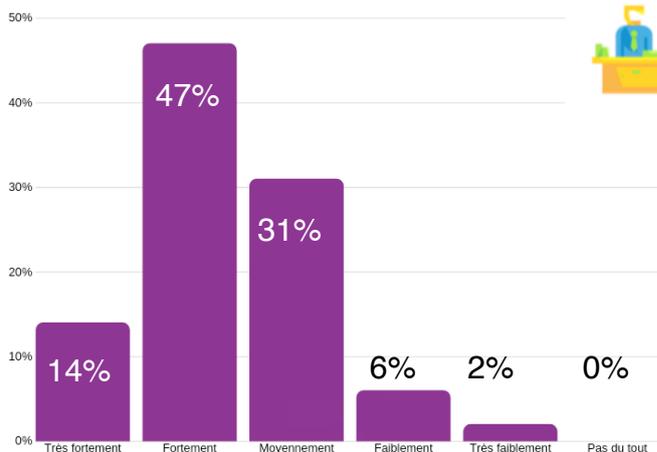
## GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



Pour 97% des décideurs, la gestion de la chaîne logistique a été impactée par le numérique.

**Selon 57% d'entre eux, cet impact a été fort** (items : « très fortement » et « fortement »), contre 9% pour qui l'impact a été faible (items : « faiblement » et « très faiblement »).

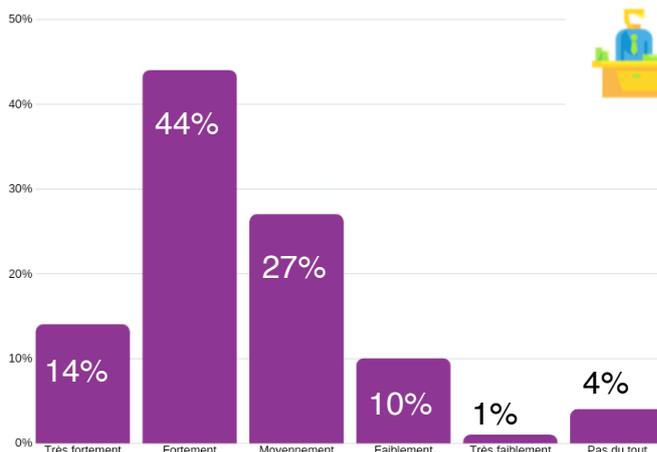
## GESTION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS



Pour 100% des décideurs, la gestion des processus administratifs a été impactée par le numérique.

**Selon 61% d'entre eux, cet impact a été fort** (items : « très fortement » et « fortement »), contre 8% pour qui l'impact a été faible (items : « faiblement » et « très faiblement »).

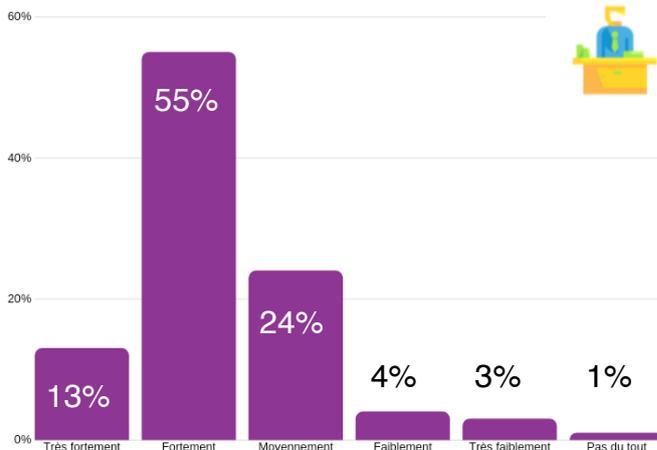
## MANIÈRE DE CONCEVOIR DES PRODUITS/SERVICES



Pour 96% des décideurs, la manière de concevoir des produits/services a été impactée par le numérique.

**Selon 58% d'entre eux, cet impact a été fort** (items : « très fortement » et « fortement »), contre 11% pour qui l'impact a été faible (items : « faiblement » et « très faiblement »).

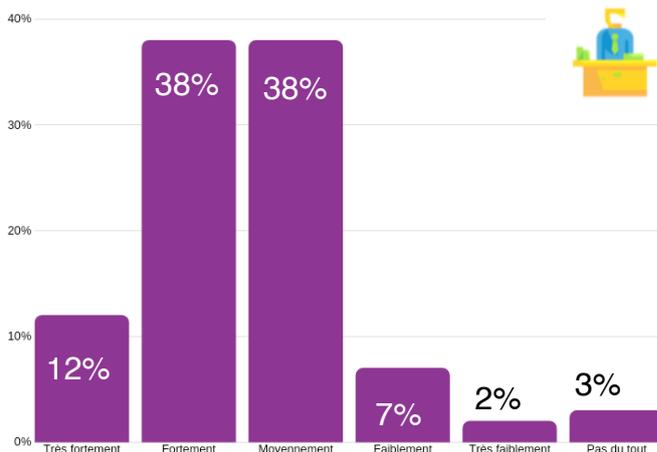
## ORGANISATION DU TRAVAIL



Pour 99% des décideurs, l'organisation du travail a été impactée par le numérique.

**Selon 68% d'entre eux, cet impact a été fort** (items : « très fortement » et « fortement »), contre 7% pour qui l'impact a été faible (items : « faiblement » et « très faiblement »).

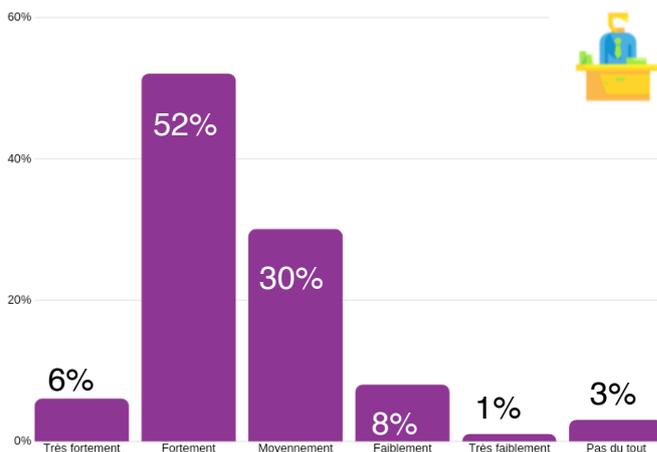
## MODE DE MANAGEMENT DES ÉQUIPES



Pour 97% des décideurs, le mode de management des équipes a été impacté par le numérique.

**Selon 50% d'entre eux, cet impact a été fort** (items : « très fortement » et « fortement »), contre 9% pour qui l'impact a été faible (items : « faiblement » et « très faiblement »).

## EXPÉRIENCE COLLABORATEUR



Pour 97% des décideurs, l'expérience collaborateur a été impactée par le numérique.

**Selon 58% d'entre eux, cet impact a été fort** (items : « très fortement » et « fortement »), contre 9% pour qui l'impact a été faible (items : « faiblement » et « très faiblement »).

# 03

## Maturité digitale perçue des salariés: des salariés plutôt favorables et volontaires

Dans le cadre de cette étude, **La maturité digitale des salariés est définie comme le rapport global qu'ils entretiennent au numérique au travail ainsi que leur degré d'utilisation de celui-ci pour réaliser les différentes activités liées à leur métier.** Toujours dans le cadre de cette étude, cette maturité digitale a été mesurée suivant trois axes :

- **La perception globale du numérique** (est-elle plutôt positive ou plutôt négative ?),
- **L'engagement des salariés** (souhait que leur entreprise aille plus loin dans sa digitalisation et leurs pratiques autonomes du numérique),
- **Et le degré de maîtrise perçu qu'ils ont du numérique.**

Une double mesure a été conduite : la maturité digitale des salariés fin 2018 et leur maturité digitale projetée à 10 ans. Cette partie présente l'ensemble de ces résultats.

### En synthèse :

- 1. Les salariés ont une perception plutôt positive du numérique.** 84% des salariés ont une perception positive et sans crainte de la transformation digitale contre 16% qui en ont une perception négative.
- 2. Les salariés montrent un engagement réel vis à vis du numérique.** 40% des salariés pensent que leur entreprise devrait aller plus loin dans la transformation digitale contre 13% que non. Ils sont 35% à être neutre par rapport à la question. Les résultats de l'étude montrent également que plus d'un salarié sur deux a des pratiques autonomes du numérique.
- 3. Les salariés ont enfin une bonne maîtrise perçue de leurs compétences numériques.** Les résultats montrent que les salariés pensent avoir, pour 61% d'entre eux, une bonne maîtrise du numérique.

La mesure de la maturité digitale projetée montre un engagement favorable et positif dans le temps même si l'on peut relever des signes d'inquiétude.

# 3.1

## Maturité digitale actuelle

La maturité digitale actuelle des salariés a été mesurée suivant trois axes :

- La perception globale du numérique (est-elle plutôt positive ou plutôt négative ?),
- L'engagement des salariés vis-à-vis du numérique (leur souhait de voir leur entreprise aller plus loin dans sa digitalisation et leurs pratiques autonomes du numérique),
- Et le degré de maîtrise perçue qu'ils ont du numérique.

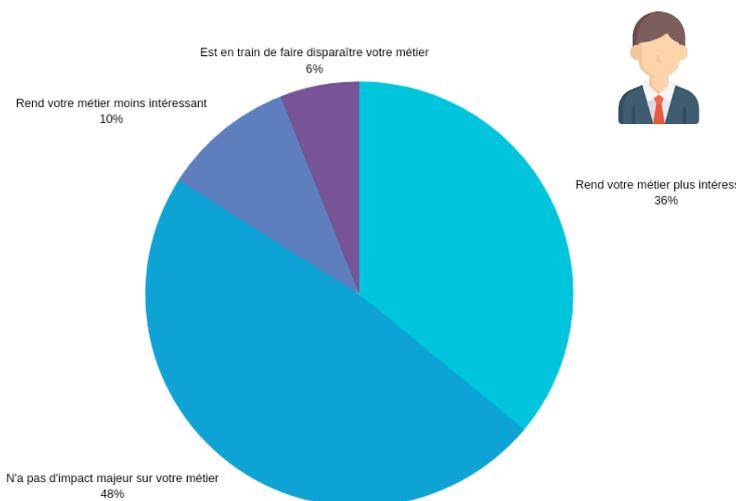
Ces trois axes sont repris dans les sous-parties suivantes.

### A.1 Une perception plutôt positive du numérique par les salariés

**84% des salariés ont une perception positive et sans crainte de la transformation digitale sur leur métier** (cf. premier graphique suivant). Pour compléter cette analyse, il a été demandé aux salariés de s'auto-positionner quant au type d'utilisateur du numérique qu'ils sont (cf. deuxième graphique ci-après). **Pour 88% d'entre eux, ils ont choisi un item plutôt à connotation positive** (voire très positive pour 43% d'entre eux) contre 11% à connotation négative.

- **Des salariés positifs quant à l'impact du numérique sur leur métier**

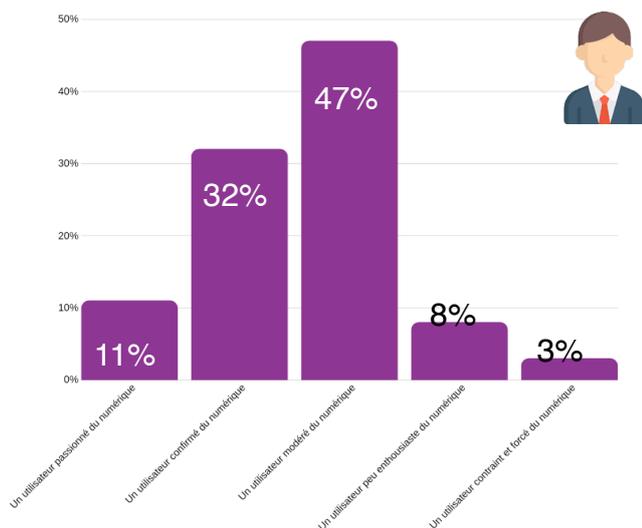
#### Question posée aux salariés - "Pensez-vous que le numérique :"



**84% des salariés ont une perception positive et sans crainte de la transformation digitale** (items : « la transformation numérique n'a pas d'impact majeur sur votre métier » et « rend votre métier plus intéressant ») contre 16% qui en ont une perception négative (items : « la transformation numérique rend votre métier moins intéressant » et « est en train de faire disparaître votre métier »)..

- **Des salariés positifs quant à leur auto-positionnement par rapport au numérique**

#### Question posée aux salariés - "Vous estimez être :"



**88% des salariés ont choisi un item plutôt à connotation positive** (items : « un utilisateur passionné du numérique », « un utilisateur confirmé du numérique », « un utilisateur modéré du numérique »), voire très positive pour 43% d'entre eux (items : « un utilisateur passionné du numérique » et « un utilisateur confirmé du numérique »), contre 11% à connotation négative (items : « un utilisateur peu enthousiaste du numérique » et « un utilisateur contraint et forcé du numérique »).

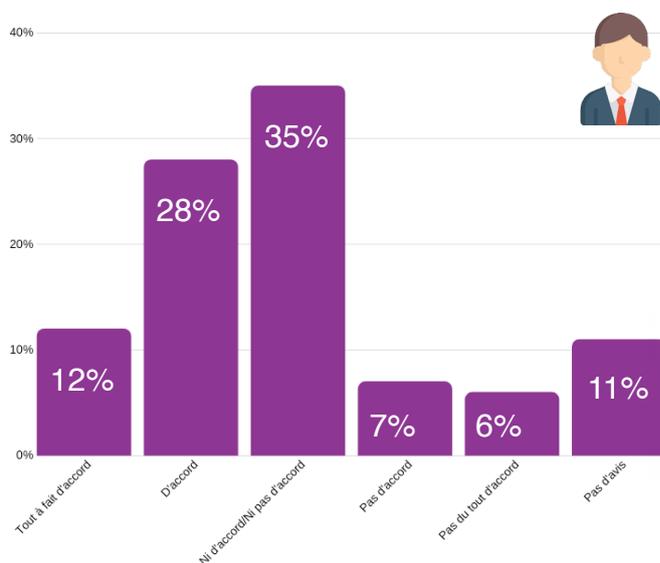
## A.2 Un engagement réel des salariés

L'engagement des salariés est évalué par rapport à deux paramètres : leur souhait que leur entreprise aille plus loin dans la transformation numérique et leurs pratiques autonomes du numérique (apprentissage numérique informel et agilité dans l'utilisation d'outils numériques, en dehors de l'entreprise, pour effectuer leur travail).

Sur le premier paramètre, 40% des salariés souhaitent que leur entreprise aille plus loin dans sa transformation digitale, contre seulement 13% qui ne le souhaitent pas. Ils sont 35% à être neutre par rapport à cette question.

- **Des salariés prêts à ce que leur entreprise aille plus loin dans la transformation numérique**

### Question posée aux salariés - "Votre entreprise devrait aller plus loin dans la transformation digitale ?"



**40% des salariés pensent que leur entreprise devrait aller plus loin dans sa transformation digitale** (items : « tout à fait d'accord » et « d'accord ») contre 13% que non (items : « pas d'accord » et « pas du tout d'accord »).

Ils sont 35% à être neutre par rapport à la question (item : « ni d'accord / ni pas d'accord »).

- **Des pratiques autonomes du numérique pour plus d'un salarié sur deux**

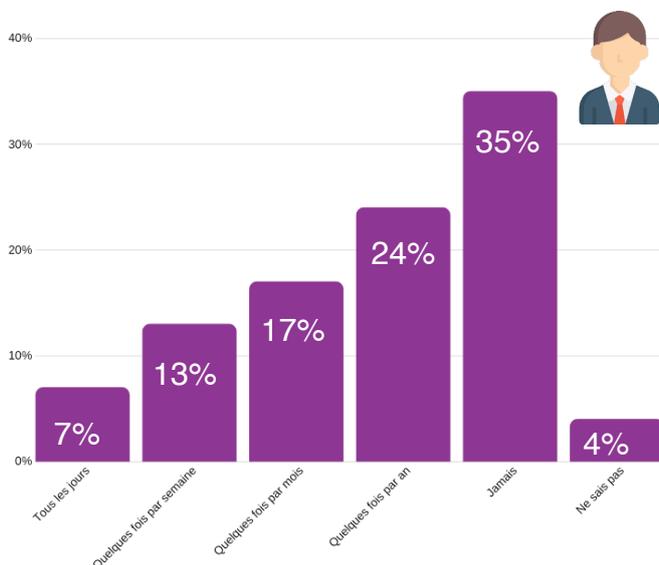
Deux types de pratiques autonomes du numérique ont été étudiés :

- L'apprentissage numérique informel, c'est à dire l'utilisation de ressources numériques pour apprendre et développer ses compétences en vue de réaliser une tâche,
- Utilisation agile du numérique, c'est à dire, dans le cas présent, utilisation d'outils numériques externes à ceux de l'entreprise, pour réaliser des tâches liées à son métier.

# 3.1

## Maturité digitale actuelle

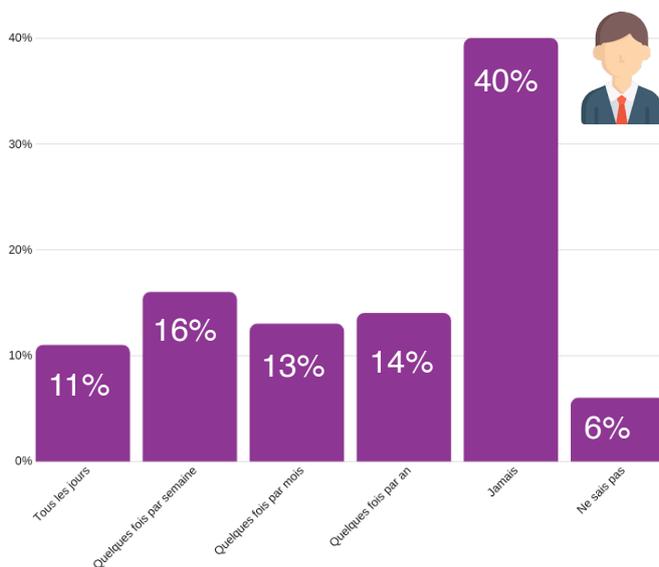
Question posée aux salariés - “Vous développez vos compétences professionnelles grâce à des ressources digitales (tutoriels, vidéos, applications sur votre téléphone mobile, sites/applications d’information, MOOC, réseaux sociaux...) :”



**61% des salariés pratiquent l'apprentissage numérique informel.** Il y a un développement de la pratique par rapport à 2016. A l'époque 52% des salariés déclaraient avoir ce type de pratique.

Ils sont 37% à avoir ce type de pratique assez régulière (items : « tous les jours », « quelques fois par semaine », « quelques fois par mois »).

Question posée aux salariés - “Vous utilisez des outils numériques en dehors des outils proposés par votre entreprise pour réaliser des tâches dans votre travail (travailler de manière collaborative (Google drive, Dropbox, ...), communiquer (Skype personnel, Hangout...), organiser votre travail (Doodle, Evernote...) ...) :”



**54% des salariés utilisent des outils numériques qui ne sont pas dans l'entreprise.** Ils sont 40% à le faire de manière assez régulière (items : « tous les jours », « quelques fois par semaine », « quelques fois par mois »).

# 3.1

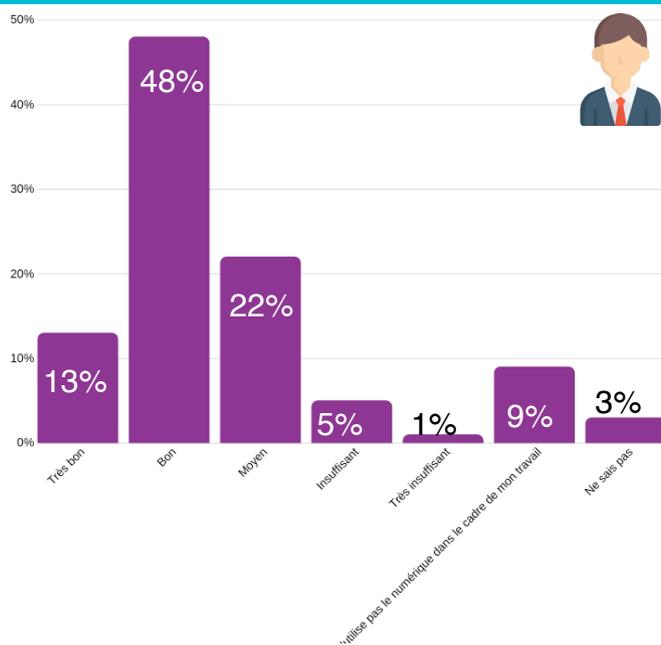
## Maturité digitale actuelle

### A.3. Une bonne maîtrise perçue des compétences par les salariés

Les résultats montrent que les salariés pensent avoir, pour 61% d'entre eux, une bonne maîtrise du numérique (cf. premier graphique ci-après). Ils sont dans le même temps conscients qu'ils doivent continuer à progresser. Ils sont en effet 62% à estimer perdre du temps au quotidien par manque de maîtrise de certaines compétences numériques (cf. deuxième graphique ci-après).

- **61% des salariés estiment avoir une bonne maîtrise du numérique**

Question posée aux salariés - "Selon vous, votre niveau de maîtrise du numérique dans le cadre de votre travail est :"

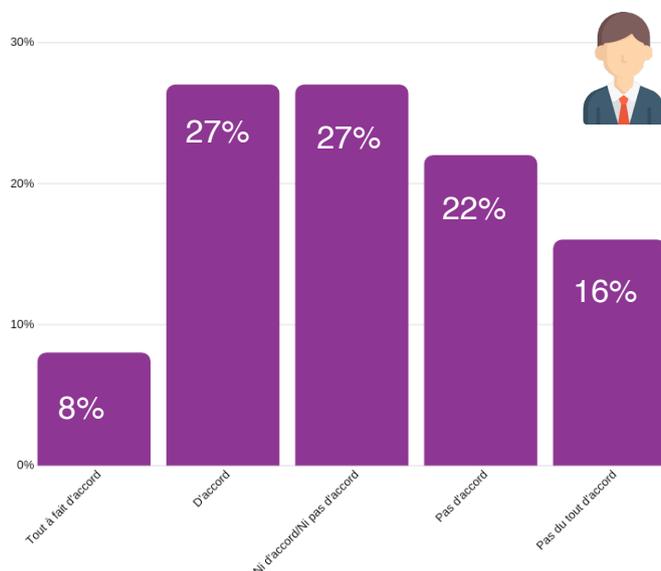


**61% des salariés pensent avoir un bon degré de maîtrise du numérique** (items : « très bon » et « bon ») contre 6% à en avoir une mauvaise maîtrise (items : « insuffisant » et « très insuffisant »).

Ils étaient 65% en 2016 à penser avoir une bonne maîtrise contre 5% à avoir une mauvaise maîtrise. Les résultats sont donc stables dans le temps.

- **62% des salariés estiment perdre du temps au quotidien par manque de maîtrise de certaines compétences numériques**

Question posée aux salariés - "Estimez-vous que vous perdez du temps dans votre travail au quotidien par une mauvaise maîtrise de certaines compétences numériques ?"



Plutôt confiants dans leur maîtrise du numérique (cf. résultats précédents), les salariés ont conscience qu'ils perdent du temps par manque de maîtrise au quotidien de certaines compétences numériques. **Ils sont en effet 62% à penser perdre du temps au quotidien** (items : « tout à fait d'accord », « d'accord », « ni d'accord/nis pas d'accord »).

# 3.2

## Une maturité digitale projetée à 10 ans qui reste positive

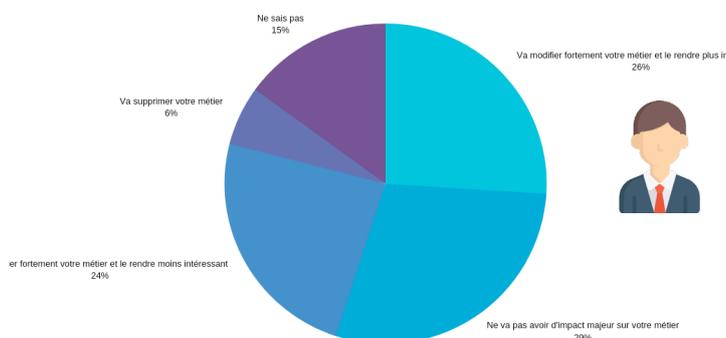
La maturité digitale à 10 ans des salariés a été mesurée suivant deux axes : la perception globale de l'impact du numérique sur le travail à 10 ans (et l'impact de l'intelligence artificielle) ainsi que le degré de maîtrise perçue des compétences à 10 ans (et également à 20 ans). La mesure de la maturité digitale projetée montre un rapport des salariés au numérique favorable et positif dans le temps, même si l'on peut relever des signes de prudence et d'inquiétude.

### B.1 Des salariés qui restent positifs à l'égard du numérique, et de l'intelligence artificielle, d'ici 10 ans

Il a été demandé aux salariés d'évaluer l'impact du numérique d'un côté, de l'intelligence artificielle de l'autre, sur les métiers à 10 ans. A quelques pourcents près, les résultats sont identiques. Ces résultats montrent des salariés qui restent globalement positifs à l'égard du numérique, et de l'intelligence artificielle, à 10 ans. Ils sont plus de 50% à penser que l'impact sera positif (items : « va modifier fortement votre métier et le rendre plus intéressant » et « ne va pas avoir d'impact majeure sur votre métier ») contre 30% à penser que l'impact sera négatif (items : « va modifier fortement votre métier et le rendre moins intéressant » et « va supprimer votre métier »). La part d'opinion négative augmente par rapport à la mesure pour l'impact perçu en 2018. Néanmoins, plus d'un salarié sur deux restent positifs à l'égard de cette transformation et 15% en moyenne ne savent pas de quelle manière le numérique va impacter leur métier.

- **55% des salariés estiment que l'impact du numérique sera positif dans 10 ans sur leur métier**

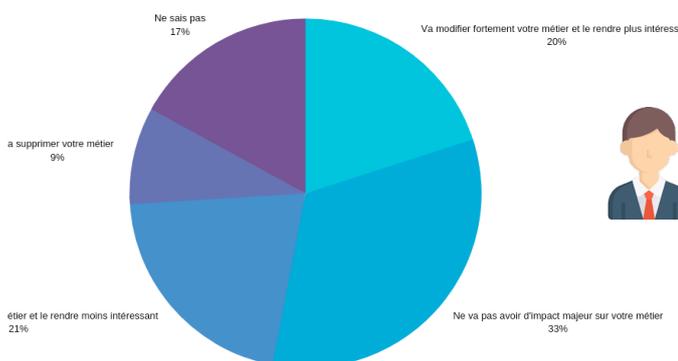
#### Question posée aux salariés - "Pensez-vous que le numérique d'ici 10 ans :"



**A 10 ans, 55% des salariés estiment que l'impact du numérique sur leur travail sera positif** (items : « va modifier fortement votre métier et le rendre plus intéressant » et « ne va pas avoir d'impact majeure sur votre métier ») contre 30% à penser que l'impact sera négatif (items : « va modifier fortement votre métier et le rendre moins intéressant » et « va supprimer votre métier »). 15% des salariés ne savent pas.

- **53% des salariés estiment que l'impact de l'intelligence artificielle sera positif dans 10 ans sur leur métier**

#### Question posée aux salariés - "Pensez-vous que l'intelligence artificielle, d'ici 10 ans :"



**A 10 ans, 53% des salariés estiment que l'impact de l'intelligence artificielle sur leur travail sera positif** (items : « va modifier fortement votre métier et le rendre plus intéressant » et « ne va pas avoir d'impact majeur sur votre métier ») contre 30% à penser que l'impact sera négatif (items : « va modifier fortement votre métier et le rendre moins intéressant » et « va supprimer votre métier »). 17% des salariés ne savent pas.

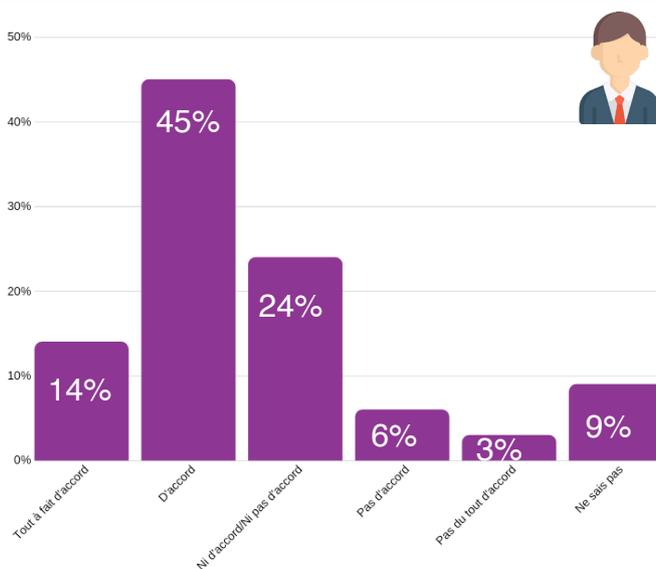
## B.2 Des salariés qui demeurent confiants quant à leur capacité à maîtriser le numérique dans 10 et 20 ans

A 10 ans, les salariés demeurent confiants quant à leur capacité à maîtriser le numérique. Ils sont 59% à penser pouvoir avoir une bonne maîtrise du numérique (items : « tout à fait d'accord » et « d'accord »), contre 9% à penser à en avoir potentiellement une mauvaise (items : « pas d'accord » et « pas du tout d'accord »). Pour rappel, ils sont 61% en 2018 à penser en avoir une bonne maîtrise, contre 6% à en avoir une mauvaise maîtrise.

A 20 ans, les scores diminuent mais restent globalement positifs. 46% des salariés pensent pouvoir avoir une bonne maîtrise contre 13% à en avoir potentiellement une mauvaise. Ce sont surtout les items « ne sais pas » et « ni d'accord/ni pas d'accord » qui gagnent des pourcentages.

- **59% des salariés pensent avoir une bonne maîtrise du numérique dans 10 ans**

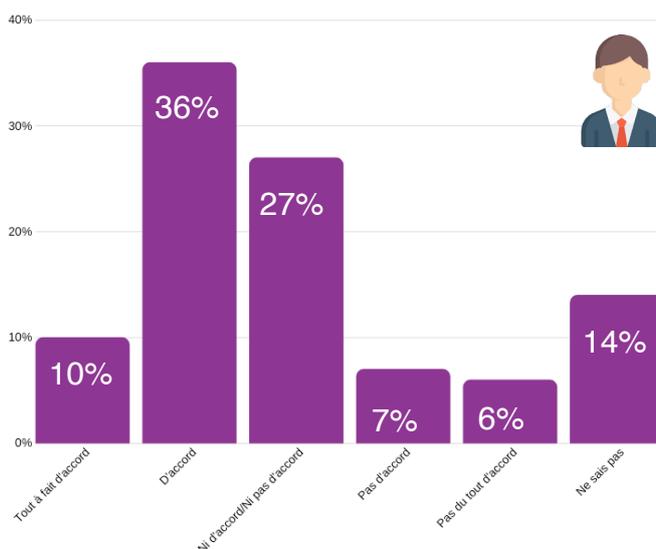
**Question posée aux salariés - "Vous estimez avoir les compétences nécessaires pour faire face aux évolutions numériques dans votre métier dans les 10 ans à venir :"**



**A 10 ans, 59% des salariés pensent pouvoir avoir une bonne maîtrise du numérique** (items : « tout à fait d'accord » et « d'accord »), contre 9% à penser à en avoir potentiellement une mauvaise (items : « pas d'accord » et « pas du tout d'accord »).

- **46 % des salariés pensent avoir une bonne maitrise du numérique dans 20 ans**

**Question posée aux salariés - "Vous estimez avoir les compétences nécessaires pour faire face aux évolutions numériques dans votre métier dans les 20 ans à venir :"**



**A 20 ans, 46% des salariés pensent pouvoir avoir une bonne maitrise du numérique** (items : « tout à fait d'accord » et « d'accord »), contre 13% à penser à en avoir potentiellement une mauvaise (items : « pas d'accord » et « pas du tout d'accord »).



# 04 Les compétences à l'ère de la transformation digitale : pluralité, complémentarité et hybridation

Selon Raynal et Reunier (2017), une compétence est une « articulation routinière ou originale de ressources internes (savoirs, savoir-faire, attitudes, connaissances, savoir inventer) ou externes (réseaux personnels, bases de données, Internet...) pour traiter efficacement une situation particulière appartenant à une famille de situations » .

La première partie de l'enquête qualitative de cette étude a permis d'identifier sept catégories de compétences centrales à l'ère de la transformation digitale auprès de différents métiers : compétences manuelles, relationnelles, intra-personnelles, cognitives, créatives, transformatives et numériques. Ces 7 compétences ont été présentées de la manière suivante dans les deux enquêtes quantitatives.

- **Compétences manuelles** : être capable de réaliser des actions manuelles.
- **Compétences relationnelles** : être capable de communiquer, convaincre, négocier, vendre, interagir avec un client, un collègue, un fournisseur...
- **Compétences intra-personnelles** : être capable d'apprendre par soi-même, savoir analyser ses forces et faiblesses, savoir mettre en place des actions adéquates pour progresser...
- **Compétences cognitives** : être capable de définir un plan d'action, savoir rédiger un document/ une présentation, suivre une procédure pour réaliser des actions (acheter des produits auprès d'un fournisseur, faire une demande interne pour un service) ...
- **Compétences créatives** : être capable de trouver des solutions à des problèmes, imaginer de nouveaux produits/services/manière de travailler...
- **Compétences transformatives** : être capable de gérer un projet, conduire une gestion du changement, gérer une démarche d'innovation...
- **Compétences numériques** : être capable d'utiliser le numérique.

Les enquêtes quantitatives, auprès des 1 004 salariés mais également auprès des 100 décideurs en Île de France, ont permis de **montrer la présence de ces 7 compétences**. L'étude montre l'importance des « soft skills » (identifiées dans cette étude sous les compétences relationnelles et compétences intra-personnelles) et des compétences numériques, très médiatisées ces dernières années. L'étude montre également l'importance des compétences manuelles, cognitives, transformatives ou encore créatives. **Cette étude montre donc, dans un premier temps, l'importance de réfléchir en termes de pluralité des compétences à l'ère de la transformation digitale**

**L'étude qualitative met également en avant l'importance de la complémentarité de ces compétences.** Un(e) infirmier(e) a besoin d'une multitude de compétences pour agir. Elles sont principalement cognitives pour lire et appliquer les prescriptions, manuelles pour effectuer une série de gestes médicaux et relationnelles pour interagir avec différents interlocuteurs (aides-soignant(e)s, médecins, patients, familles des patients...). Toutes ces compétences sont aussi importantes les unes que les autres pour agir.

**L'enquête qualitative a enfin permis de relever l'importance de l'hybridation des compétences.** Une hybridation se produit lorsque des compétences « traditionnelles » sont redéployées dans un/des champ(s) d'action nouveau, qu'elles sont adaptées aux contextes spécifiques d'un métier et qu'elles sont centrales pour l'exercice du métier. Pour un recruteur, savoir rédiger une offre d'emploi pour la diffuser est par exemple une compétence cognitive « traditionnelle ». A l'ère du numérique, savoir rédiger un post sur un réseau social professionnel comme LinkedIn nécessite de savoir rédiger un texte avec des règles particulières. La longueur du texte change, les méthodes d'accroche ne sont pas les mêmes, les éléments multimédias utilisés sont différents. Au regard de l'importance du numérique pour le recrutement de la plupart des métiers, cette compétence est devenue centrale pour le métier de recruteur.

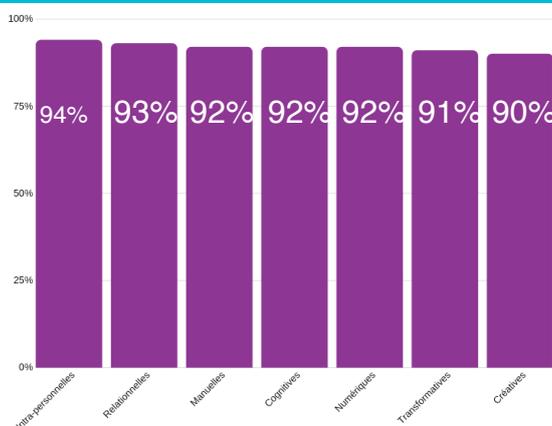
# 4.1

## Pluralité des compétences nécessaires selon les salariés

Les résultats montrent une importance, selon les salariés, des 7 catégories centrales de compétences pour réaliser leur métier. Plusieurs classements ont été effectués.

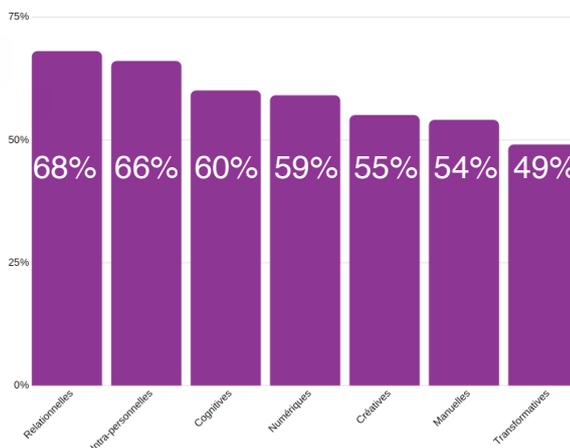
- **Le premier classement repose sur l'analyse de la nécessité, d'une manière ou d'une autre, de ces sept compétences.** Les items suivants sont inclus dans le calcul des scores : la catégorie de compétences est « incontournable » ou « importante » ou « moyennement importante » ou « peu importante ». Les résultats montrent que les salariés ont besoin des 7 compétences de manière forte pour effectuer leur travail, comme le montre le graphique suivant. Les scores varient entre 90 et 94%.

Question posée aux salariés - "Quel est le degré d'importance, pour vous, des compétences suivantes pour réaliser votre travail au quotidien ?"



- **Le deuxième classement se focalise sur l'analyse de l'importance de ces sept catégories de compétences.** Les items suivants sont inclus dans le calcul des scores : la compétence est « incontournable » ou « importante ». En moyenne, pour plus d'un salarié sur deux, ces 7 catégories de compétences sont importantes pour exercer leur métier. Les résultats montrent un peu plus de variance que pour le premier classement et permet d'obtenir le podium suivant de l'importance des compétences à l'ère de la transformation digitale. Les scores varient ici de 49% à 68%.

Question posée aux salariés - "Quel est le degré d'importance, pour vous, des compétences suivantes pour réaliser votre travail au quotidien ?"



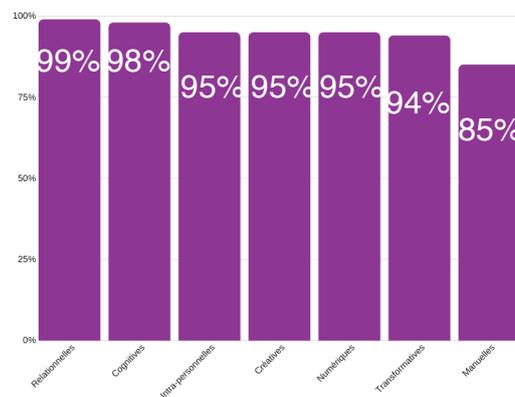
## 4.2

### Pluralité des compétences nécessaires selon les décideurs

Les résultats montrent également une importance, selon les décideurs, des 7 catégories de compétences pour les différents métiers au sein des entreprises. Plusieurs classements ont là aussi été effectués. Ils montrent plus de variance que les classements obtenus sur l'analyse des réponses des salariés.

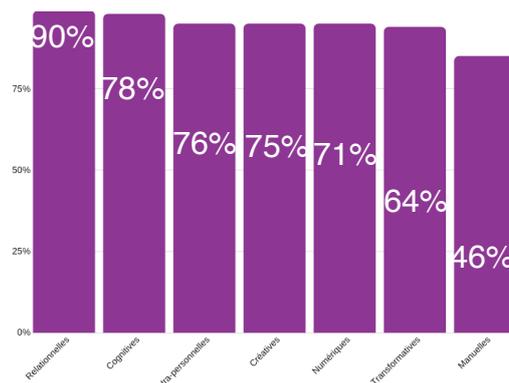
- **Le premier classement repose sur l'analyse de la nécessité, d'une manière ou d'une autre, de ces sept catégories de compétences.** Les items suivants sont inclus dans le calcul des scores : la catégorie de compétences est « incontournable » ou « importante » ou « moyennement importante » ou « peu importante ». Les résultats montrent que toutes les catégories de compétences sont nécessaires. Les scores vont de 85 à 99%.

Question posée aux décideurs - "Selon les sept catégories de compétences suivantes, quel est le degré d'importance pour le bon fonctionnement de votre entreprise (en général et toutes catégories de salariés confondues) ?"



- **Le deuxième classement se focalise sur l'analyse de l'importance de ces sept catégories de compétences.** Les items suivants sont inclus dans le calcul des scores : la compétence est « incontournable » ou « importante ». En moyenne, à l'exception des compétences manuelles, pour plus d'un décideur sur deux, ces 7 compétences sont importantes pour exercer les différents métiers au sein d'une entreprise. Les scores vont de 46 à 90%.

Question posée aux décideurs - "Selon les six catégories de compétences suivantes, quel est le degré d'importance pour le bon fonctionnement de votre entreprise (en général et toutes catégories de salariés confondues) ?"





# 05

**L'émergence de nouvelles figures : salariés self RH et salariés agiles**

# 5.1

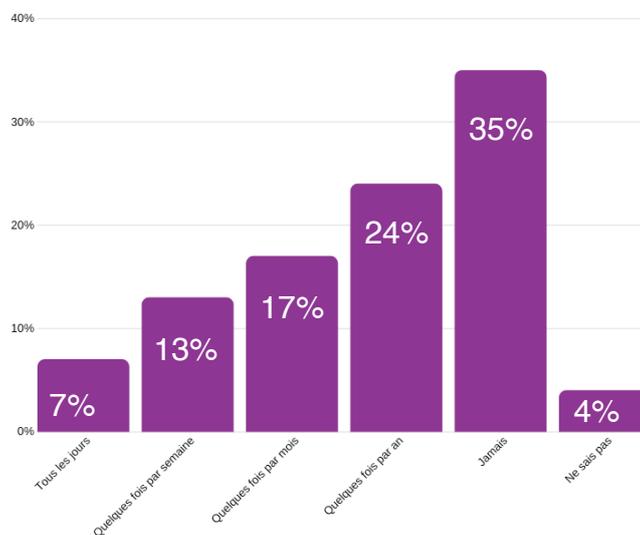
## A. La tendance du salarié self RH se maintient

L'étude de 2016 avait permis de relever l'émergence d'un nouveau profil de salariés : le salarié self RH. **Le salarié self RH, ce sont ces salariés qui utilisent le potentiel offert par le numérique pour, entre-autre, s'auto-former et développer leurs compétences, autrement dit faire de l'apprentissage informel numérique. Ils mettent également en place des stratégies pour développer leur marque employé, voire revendent leurs compétences.** C'est un véritable défi pour les services RH qui se retrouvent disruptés sur ces processus. Ils sont amenés à évoluer vers des dispositifs de développement des compétences toujours plus souples, plus hybrides et plus complémentaires, ainsi qu'à repenser leur dispositif de fidélisation.

Cette deuxième étude permet de confirmer l'existence de cette catégorie de salariés. Sur la dimension « apprentissage numérique informelle », l'étude montre même une évolution du nombre de salariés ayant ce type de pratique : **passage de 52% des salariés en 2016 à 61% en 2019.**

Le graphique ci-après présente la répartition des pratiques en 2018 suivant leur fréquence dans l'année.

**Question posée aux salariés - "Vous développez vos compétences professionnelles grâce à des ressources digitales (tutoriels, vidéos, applications sur votre téléphone mobile, sites/applications d'information, MOOC, réseaux sociaux...) :"**

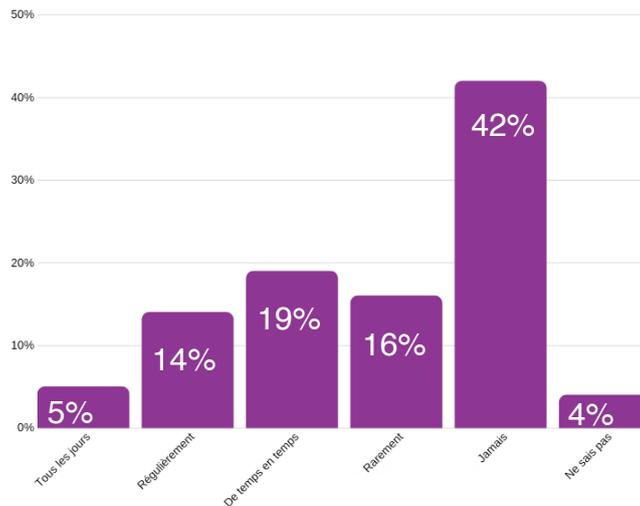


# 5.1

## Permanence du salarié self RH

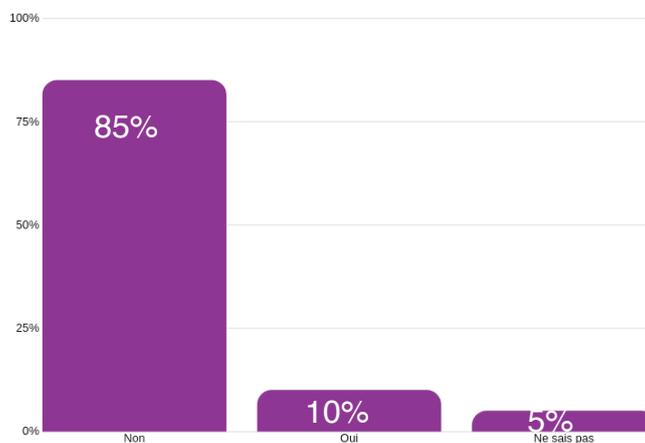
- Cette étude permet également de confirmer l'importance portée par les salariés à la gestion de leur réputation numérique, autrement dit leur marque employé. Ils sont 54% à indiquer la travailler dans l'année. Cet item n'avait pas été testé de cette manière-là lors de la première étude mais à l'époque, 43% des salariés déclaraient qu'il était très important de gérer leur réputation numérique, 30% moyennement important et 12% peu important.

Question posée aux salariés - "Vous gérez votre réputation numérique (mise à jour de votre profil sur les réseaux sociaux (Linkedin, Viadeo, Twitter...), re-transfert de post/messages/tweets, rédaction de contenus (articles, posts, tweets...), gestion d'un blog...) :"



- Concernant la revente de leurs compétences en dehors de leur entreprise, 10% des salariés déclarent le faire, comme indiqué dans le graphique ci-dessous. Ce chiffre est stable par rapport à la première édition de l'étude en 2016.

Question posée aux salariés - "Avez-vous déjà proposé vos compétences en dehors de votre entreprise/administration par voie digitale (leboncoin.fr, Turc Mécanique d'Amazon, site de crowdworking...) :"

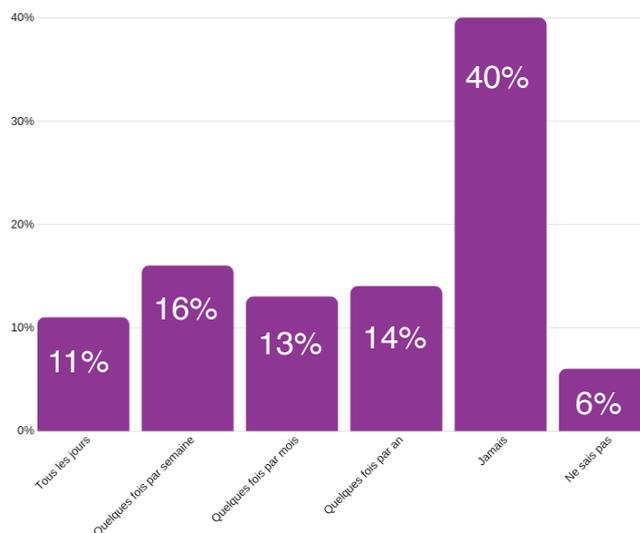


# 5.2

## Apparition du salarié agile

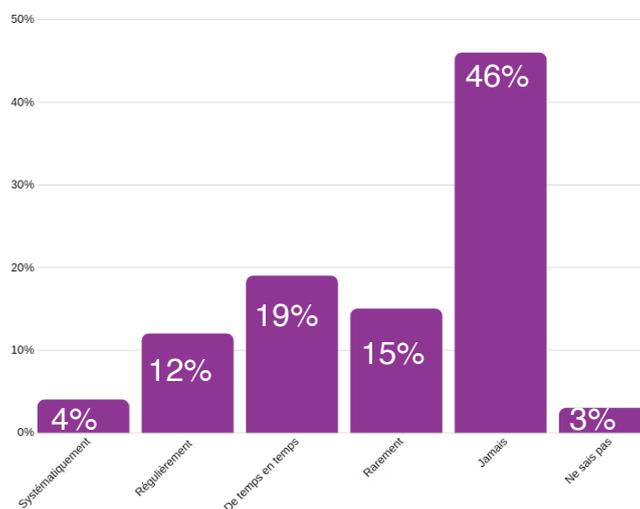
L'étude de 2019 permet de relever une nouvelle figure, celle du « salarié agile ». Le salarié agile utilise le potentiel offert par le numérique, et sa flexibilité, pour aller chercher les outils/informations/solutions dont il a besoin, en dehors et au sein de son entreprise, afin d'effectuer les différentes missions liées à son travail.

Question posée aux salariés - "Vous utilisez des outils numériques en dehors des outils proposés par votre entreprise pour réaliser des tâches dans votre travail (travailler de manière collaborative (Google drive, Dropbox, ...), communiquer (Skype personnel, Hangout...), organiser votre travail (Doodle, Evernote...) ...) :"



- Interrogés sur leur utilisation de réseaux sociaux personnels et de leur entreprise pour trouver des solutions à un problème, 51% des salariés déclarent le faire, comme l'indique le graphique suivant.

Question posée aux salariés - "Vous utilisez les réseaux sociaux (personnel(s) et de votre entreprise) quand vous avez besoin de trouver des solutions à des problèmes à résoudre :"



# Compléments à venir

Ce livre blanc a repris les résultats principaux de l'étude « des salariés français à l'ère de la transformation digitale ». Plusieurs compléments d'étude seront diffusés dans les mois à venir pour enrichir ce livre blanc, sur les thèmes suivants :

- **Focus sur la transformation digitale** : la perception de 100 décideurs en Île-de-France sur l'état d'avancement de leurs entreprises et les défis à venir. Ce focus présentera la perception de 100 décideurs quant à l'état d'avancement de la digitalisation de leur entreprise sur différents éléments (relation client, gestion administrative, gestion logistique...) ainsi que leurs défis à venir.
- **Focus sur la transformation digitale de la fonction RH** : la perception de 100 décideurs en Île-de-France sur l'état d'avancement de leurs entreprises. Ce focus présentera la perception de 100 décideurs quant à l'état d'avancement de la digitalisation de leur fonction RH sur différents processus (recrutement, formation, rémunération, gestion administrative...).
- **Focus sur les compétences à l'ère de la transformation digitale** : degré de maîtrise perçu par les salariés et par 100 décideurs en Île-de-France. La présente étude a permis de mettre en avant l'importance de sept catégories de compétences (manuelles, cognitives, relationnelles, intra-personnelles, créatives, transformationnelles et numériques). Ce focus présentera de manière plus précise le degré de maîtrise perçue par les salariés de ces sept domaines de compétences ainsi que par les 100 décideurs en IDF.
- **Focus sur les compétences numériques**. La catégorie des compétences numériques se compose de quatre domaines : les TIRM. TIRM est l'acronyme de compétences Technologiques, Informationnelles, Relationnelles et Meta-cognitives. Ce focus présentera le degré de maîtrise perçu par les salariés de ces quatre domaines.
- **Focus sur l'apprentissage numérique informel**. L'apprentissage numérique informel est le recours par les salariés à des ressources numériques pour apprendre par eux-mêmes. Ce focus présentera plusieurs stratégies mises en œuvre par des salariés.

Si vous souhaitez être tenu au courant de ces compléments d'étude, vous pouvez envoyer un message à [emmanuel.baudoin@imt-bs.eu](mailto:emmanuel.baudoin@imt-bs.eu) ou suivre son fil d'actualité sur twitter (@ebaudo91) et sur LinkedIn (Emmanuel Baudoin).

**Contact presse :**  
**Jennifer Pétré – [jenniferpetre.pr@gmail.com](mailto:jenniferpetre.pr@gmail.com)**