



The future of work is digital

Stratégies pour la transition
numérique

Table des matières

Table des matières	2
1. Introduction	4
2. Résumé	6
3. Perspectives macroéconomiques	7
3.1 Les compétences, clés d'activation et de productivité	7
La reconversion pour éviter des efforts inutiles	7
Une productivité accrue grâce à un meilleur confort de travail	8
L'upskilling, dans l'intérêt collectif des citoyens, des entreprises et des politiques	8
3.2 Des emplois apparaissent, d'autres disparaissent	9
Besoin d'experts numériques et de data stewards	9
Importance croissante des compétences humaines et liées aux données	10
La reconversion, un nouveau départ avec les bonnes cartes en main	10
4. Citoyens et entreprises : ensemble vers un avenir numérique fondé sur les données	12
4.1 Donner du sens au et dans le changement	12
Une stratégie de développement et de gestion des talents	13
Les meilleurs candidats ne sont généralement pas loin	13
Offrir de l'autonomie	14
Diversité des rôles et complémentarité	14
4.2 Prendre les choses en main	15
L'apprentissage comme un cadeau	15
Devant le miroir pour voir la perspective	15
5. L'importance des efforts collectifs	16
5.1 Le pouvoir de faire les choses 'ensemble'	16
Des portes grandes ouvertes	16
Communauté de talents	17
Analyse centrale des besoins	17
Développement ciblé de l'offre	17
5.2 Le bon axe d'investissement pour la politique	18
Se concentrer sur les personnes peu qualifiées	18
Des investissements plutôt que des coûts	18
Permettre des programmes de reconversion proactifs	19
Renforcer les conditions	19

Compte formation rapide, simple et efficace	20
6. Étude de cas : l'intendance des données	21
6.1 Des obstacles peuvent entraîner des pertes	21
6.2 Des défenseurs de la qualité des données	22
6.3 Où se situe le rôle de data steward ?	22
6.4 Qui peut devenir data steward ?	22
6.5 Opportunités d'évolution pour un data steward	23
Sources d'inspiration	24

Rédaction et secrétariat de rédaction

Ineke De Bisschop, Jeroen Franssen, Justine Loncke, Koen Vanbrabant, Joris Vandersteene

Traduction

Agoria

Mise en page

Deloitte BE

Illustrations

Deloitte BE

Éditeur responsable

Stefan Maes, rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles

Date de publication

Février 2023

Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands.

This publication is also available in English.

www.feb.be > Publications

Dépôt légal D/2023/0140/1

ISBN 9789075495775

1. Introduction

Deloitte

“Besoin de stratégies pour un travail plus inclusif”

L'avenir du travail est actuellement l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés les organisations, les gouvernements et les décideurs politiques. La démographie, combinée à l'accélération de l'utilisation de la robotique, des technologies cognitives et de l'intelligence artificielle, modifient ensemble la manière, le moment, le lieu et les personnes qui travaillent.

La croissance inclusive est une priorité et une attention particulière est nécessaire pour permettre aux citoyens de continuer à être inclus dans le monde du travail. Pour maintenir une société stable, juste et productive, il faudra réinventer de nombreux systèmes et institutions existants et les réorienter vers les entreprises et les travailleurs. Les individus devront continuellement se réinventer, les employeurs devront négocier l'évolution des attentes sociétales et réglementaires concernant les contrats de travail, et construire et former une main-d'œuvre plus inclusive. Les décideurs politiques devront développer de nouvelles façons de faciliter l'éducation, de soutenir de nouveaux types de travail et une économie plus entrepreneuriale, tout en fournissant des filets de sécurité sociale qui peuvent aider les citoyens à ne pas être laissés pour compte.

Yves Van Durme

Global Organisation Transformation leader & partner at Deloitte Consulting

Agoria

“La reconversion: un volet indispensable pour lutter contre l'inactivité”

Des emplois disparaissent, de nouveaux rôles sont créés et presque tous les emplois existants changent considérablement en termes de contenu. Nous le faisons savoir depuis 2018 avec le programme Be The Change d'Agoria. Ces analyses du marché du travail nous donnent des indications claires sur "the future of work". Parfois contre-intuitif, souvent difficile et délicat, mais toujours plein d'espoir. Ou encore : "pour chaque emploi qui disparaît en raison de l'automatisation, un triple nouvel emploi est créé dans un monde en voie de numérisation." Ressentez-vous le défi lorsque nous déclarons : "Pour atteindre un taux d'emploi de 80% dans notre pays, notre économie doit tourner à double vitesse" ? Et trouvez-vous également encourageant que la demande d'emplois dépasse l'offre de personnes disponibles pour les exercer. Après tout, cela signifie qu'aujourd'hui nous pouvons fournir du travail à tous ceux qui veulent travailler.

Les gouvernements de notre pays ne relèvent pas le défi avec suffisamment d'insistance. Certaines mesures bien intentionnées creusent un tout petit peu plus la différence entre travailler et ne pas travailler. Ces mesures visent principalement l'activation. Une préoccupation justifiée compte tenu des pénuries, mais une approche trop unilatérale. Nous ne devons pas perdre de vue la nécessité de reconvertir des dizaines de milliers de titulaires d'emplois dont les profils ne seront bientôt plus très demandés. Si nous ne sommes pas attentifs à leur situation, ces personnes se retrouveront en fin de compte au chômage. En nous concentrant aujourd'hui sur la reconversion professionnelle de ces profils - pensez au mécanicien automobile qui devient un technologue automobile - nous pouvons les maintenir productifs et actifs en permanence. Ils conservent un rôle social, leurs revenus et continuent à contribuer à notre PIB.

Agoria est reconnaissante que la FEB et Deloitte aient pris à cœur les analyses de Be The Change et y aient associé des recommandations politiques et une offre de services. Ainsi, les décideurs politiques, les citoyens et les entreprises pourront adhérer au changement avec encore plus d'insistance.

Bart Steukers

CEO Agoria

VBO FEB

“Nous ne pouvons pas nous le permettre”

La ‘guerre des talents’ fait de plus en plus rage : avec un taux de vacance d'emploi de 4,9% - le deuxième plus élevé d'Europe - nos entreprises se livrent depuis des années une bataille acharnée pour attirer les talents. Les entreprises assument de plus en plus elles-mêmes un rôle important en matière de formation. Par nécessité, car il est de plus en plus difficile de trouver des personnes possédant les qualifications requises. Mais aussi en raison des évolutions technologiques de plus en plus rapides. La digitalisation, les transitions énergétiques et les progrès technologiques font de l'apprentissage tout au long de la vie une nécessité pour rester pertinent, tant pour les employeurs que pour les travailleurs.

Pourtant, nous constatons qu'il y a encore une importante marge d'amélioration. En termes de culture de l'apprentissage, mais aussi en termes d'anticipation en temps utile des compétences qui seront nécessaires et de la manière dont nous pouvons y travailler. De cette manière, nous éviterons également que des personnes soient mises à l'écart lors de ces transitions parce que leur fonction n'est plus pertinente, et nous pouvons les reconverter à temps et de manière appropriée. La situation est particulièrement urgente : nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de ne pas utiliser au maximum tous nos talents.

Avec Agoria et Deloitte, nous voulons anticiper cette 'transition des compétences' : comment déterminer les fonctions qui disparaîtront et celles qui gagneront en importance ? Comment évoluer de manière optimale du point A vers le point B ? Nous formulons des recommandations concrètes pour les entreprises, les individus et les politiques, illustrées par le cas particulier du 'data steward'. La formation et l'apprentissage tout au long de la vie sont en effet des éléments essentiels dans une politique saine en matière de marché du travail et de compétitivité. Nos recommandations visent une approche plus globale de la transition des compétences.

Monica De Jonghe

Directeur général et Executive Manager du centre de compétence Emploi & Sécurité sociale de la FEB

2. Résumé



La transition vers une digitalisation durable est en marche et a un impact majeur sur le marché du travail. Ainsi, le besoin de profils numériques et spécialisés dans la gestion des données va fortement augmenter dans les années à venir, tandis que la demande de profils administratifs va considérablement diminuer et que le contenu de ces postes va radicalement changer en raison de l'automatisation.



Les compétences numériques et celles liées aux données occuperont une place de plus en plus importante dans toute une série d'emplois. Aucun métier n'échappera totalement à l'impact de la digitalisation. D'ici 2030, 63 % des profils nécessiteront au moins un niveau d'application professionnel de maîtrise du numérique.



Si nous parvenons à pourvoir rapidement les futurs emplois dans le digital, il en résultera une forte valeur ajoutée, et donc une injection financière pour notre économie. Les personnes dont le profil sera bientôt moins demandé pourraient bien basculer vers le chômage. Cette évolution risque de coûter cher aux pouvoirs publics.



Une transition ou une reconversion proactives des travailleurs sur la base de compétences numériques et liées aux données permettraient à la Belgique d'anticiper et d'éviter les coûts.



Plus que jamais, l'heure est venue de prendre sa carrière en main.



Les organisations doivent élaborer des stratégies pour réorienter tous les travailleurs, afin de les maintenir durablement au travail.



Les pouvoirs publics devraient créer un environnement favorisant au mieux la transition numérique et des compétences. Un environnement dans lequel la formation pourrait être utilisée de manière ciblée et flexible et serait considérée comme un investissement et non comme une obligation rigide.



Dans presque tous les secteurs, et en particulier celui des services financiers, l'on recherche activement des data stewards. Ces collaborateurs ont une vue d'ensemble du flux de données que possède une entreprise et en contrôlent la qualité. Reconvertir les travailleurs, et en particulier le personnel administratif, en intendants de données permettra aux organisations de disposer d'un avantage concurrentiel. Cet exemple spécifique est une source d'inspiration pour d'autres fonctions et compétences, dans divers secteurs.



Passer d'une organisation du travail basée à 100% sur une seule fonction à un principe de diversité des rôles apporte un certain degré de flexibilité. Cette souplesse dans le fonctionnement au quotidien constitue un avantage lorsque les travailleurs doivent assumer de nouveaux rôles ou se reconvertir dans un contexte économique en rapide mutation.



Grâce à des équipes multifonctionnelles, les organisations peuvent devenir plus innovantes et performantes.

3. Perspectives macroéconomiques

3.1 Les compétences, clés d'activation et de productivité

L'automatisation croissante et la forte digitalisation de l'économie ainsi que de la société remodelent l'avenir du travail. La transformation numérique, l'automatisation, les robots et les machines permettent de travailler plus rapidement et plus efficacement. Cela a un impact positif non seulement sur notre productivité, mais aussi sur le bien-être des travailleurs. Les tâches répétitives et dangereuses sont automatisées, ce qui permet d'humaniser le contenu réel du travail.

Cette automatisation et cette digitalisation entraîneront des changements substantiels pour de nombreux emplois existants. Elles créent en outre des opportunités, ainsi que des emplois et des rôles totalement nouveaux. De nouvelles compétences sont nécessaires pour permettre aux travailleurs de saisir les possibilités offertes par cette vague d'automatisation et de digitalisation et préparer leur rôle à l'avenir. Dans cette publication, nous souhaitons clarifier le rôle que les travailleurs, les employeurs et les décideurs politiques peuvent jouer afin de faciliter cette transition des compétences.

La reconversion pour éviter des efforts inutiles

Les analyses montrent que d'ici 2030, nous pourrions mettre environ 350 000 personnes de plus au travail si nous ne sommes pas confrontés aux conséquences extrêmes de la situation instable actuelle. Derrière cette croissance nette de l'emploi, qui implique déjà, dans tous les cas, un appel pressant à activer les inactifs, se cache une dynamique encore bien plus large, que l'on pourrait qualifier de mouvement brut. Les chiffres sous-jacents indiquent que d'ici 2030, quelque 126 000 emplois disparaîtront et environ 477 000 nouveaux emplois seront créés. L'exercice visant à répondre à cette croissance nette de 351 000 emplois pourrait donc concerner bien plus que 351 000 personnes. Dans le pire des cas, 126 000 personnes perdront leur emploi et se retrouveront au chômage de longue durée. Cela porte le défi à 477 000 personnes à activer. Et ce, à un moment où notre pays a le deuxième taux de vacance d'emploi le plus élevé d'Europe.

Nous allons devoir redoubler d'efforts. Nous devons d'une part maximiser l'activation des inactifs afin de répondre aux besoins importants et d'autre part agir de manière préventive et éviter de laisser des travailleurs dans des postes voués à disparaître. Il sera crucial de les garder à bord dans un rôle partiellement modifié ou totalement nouveau.

Ainsi, pour éviter que nos efforts soient vains, nous devons reconvertir à un stade précoce les personnes qui exercent des fonctions dont la pertinence diminue rapidement vers les profils qui seront justement plus demandés demain. Si nous n'y parvenons pas et que 126 000 personnes se retrouvent au chômage, l'effort d'activation nécessaire sera non seulement plus important, mais, dans l'intervalle, le coût des allocations de chômage, que nous accordons aujourd'hui de manière presque inconditionnelle et illimitée, augmentera également pour la société. Nous ne pouvons pas nous permettre, dans le contexte actuel, de laisser des personnes en âge de travailler dont la fonction perd en pertinence dériver vers le chômage.



Une productivité accrue grâce à un meilleur confort de travail

Un autre défi clé pour un marché du travail belge résilient est lié à notre productivité. Cette productivité, c'est-à-dire le résultat que peut atteindre un travailleur, est traditionnellement élevée dans notre pays. Nous occupons la deuxième place au sein de l'UE des 27. Mais les choses ont changé : notre productivité ne s'améliore plus alors que dans le passé, elle augmentait systématiquement. Cette situation est en outre différente de celle de nos pays voisins, où la productivité, bien qu'elle soit également sous pression, continue de croître régulièrement. La stagnation de la productivité en Belgique représente donc de facto une détérioration de notre compétitivité par rapport à nos voisins. D'autant plus qu'elle coïncide avec la conquête ou la redistribution de marchés qui se jouent typiquement pendant ou après une période de crise.

Pour que les choses soient claires : une productivité accrue ne signifie pas « travailler plus dur ». L'augmentation de la productivité passera principalement par une amélioration du confort de travail et par une reconversion des travailleurs vers des profils à haute valeur ajoutée. Aujourd'hui, bien sûr, ce plus grand confort est étroitement lié au fait de pouvoir travailler efficacement, indépendamment du temps et du lieu. En outre, le soutien technologique joue lui aussi un rôle important dans le confort de travail. Cela concerne notamment les logiciels et les applications mobiles. Mais nous pensons également au soutien offert, par exemple, par la réalité augmentée ou virtuelle. Enfin, les stratégies fondées sur les données devraient quant à elles faciliter la prise de décisions difficiles. Les données alimentant des applications intelligentes, des tableaux de bord de données aux systèmes autonomes basés sur l'intelligence artificielle, permettront ainsi de prendre de meilleures décisions et de mettre en place des processus plus efficaces, augmentant ainsi notre productivité.

L'upskilling, dans l'intérêt collectif des citoyens, des entreprises et des politiques

Outre l'activation et le maintien d'une forte productivité, un troisième défi majeur pour le marché du travail belge est d'encourager toutes les personnes et organisations à s'engager dans la formation continue et, le cas échéant, dans une reconversion proactive. Les compétences constituent en effet la clé pour des carrières durables et sont essentielles pour travailler confortablement et efficacement. Les analyses de Be The Change montrent qu'à l'avenir, aucun des 100 profils analysés ne sera épargné par la digitalisation. Les facteurs et les aide-ménagères recevront leurs instructions de travail et leur planning par voie numérique. Le mécanicien automobile deviendra un technologue automobile qui ne remplacera plus l'huile moteur mais mettra à jour les logiciels des voitures électriques. Un avocat ou un radiologue laisseront l'intelligence artificielle se charger de l'évaluation initiale d'une affaire ou d'une pathologie.

Le contenu des fonctions évolue, de nouveaux rôles voient le jour, les marchés se transforment et s'élargissent, de nouveaux dispositifs et outils sont introduits dans les processus d'entreprise : chacune de ces situations nécessite le développement de nouvelles compétences.

1. C'est important pour l'individu s'il veut rester pertinent et les citoyens ont donc une responsabilité à cet égard.
 2. Il est en outre crucial pour les entreprises d'être compétitives, de conquérir des marchés, de lancer de nouveaux produits et de fonctionner de manière plus efficace et rentable grâce aux nouvelles technologies. Les entreprises ont dès lors également une responsabilité à cet égard.
 3. Et enfin, cela a un impact majeur sur nos pouvoirs publics. Car lorsqu'il y a une trop grande inadéquation entre les compétences requises et les compétences disponibles, le risque de chômage augmente pour de nombreuses personnes. Or, le chômage représente un coût pour les pouvoirs publics et une perte de bien-être pour les citoyens. Bref, la politique a également une responsabilité évidente dans ces débats.
-

3.2 Des emplois apparaissent, d'autres disparaissent

De nombreuses études citent la digitalisation comme l'un des principaux moteurs de la création d'emplois supplémentaires d'ici 2030. La transition écologique et durable de notre économie et de notre société sont également mentionnées. Par ailleurs, une forte création d'emplois, qui est précisément complémentaire à la digitalisation et à l'automatisation des processus, est à noter. Nous voyons émerger, presque comme une contrepartie mais certainement comme une conséquence logique, un besoin au moins aussi important pour des profils fortement axés sur les « compétences humaines », en contact étroit avec les personnes, les citoyens, les patients, les clients, les étudiants, etc.

Les secteurs pour lesquels les prévisions de création d'emplois d'ici 2030 sont les plus élevées sont les suivants :

1. Services aux entreprises
2. Secteur des soins de santé
3. Construction
4. TIC
5. Commerce de gros et de détail
6. Enseignement

Besoin d'experts numériques et de data stewards

Dans le contexte de la digitalisation, l'étude Be The Change estime que 45 000 profils supplémentaires d'experts numériques seront nécessaires d'ici 2030. Ce chiffre ne tient pas compte de tous les remplacements à prévoir, par exemple en raison des départs à la retraite. Parmi ces profils supplémentaires, 10 000 seront demandés dans le secteur des TIC même. Cela signifie que plus des trois quarts des experts numériques dont nous avons besoin en plus occuperont une fonction numérique dans une entreprise ayant une autre activité principale.

Les nouveaux emplois numériques concernent principalement les domaines suivants :

- Données et IA
- Cybersécurité et éthique
- Infrastructures

Les chiffres, mais aussi la pratique, montrent que les tâches administratives sont de plus en plus automatisées. Ces tâches, telles que la vérification des comptes, sont prises en charge par des applications basées sur des données, qui les exécutent plus rapidement et plus efficacement. Dans le secteur financier, par exemple, qui englobe les banques et les compagnies d'assurance, 5500 de ces emplois de soutien et administratifs devraient devenir obsolètes d'ici 2030. Cette tendance ne concerne pas seulement le secteur financier, mais a également un impact important sur les secteurs des " services aux entreprises ", du commerce de gros et de détail, des soins de santé et de la technologie (avec une perte respective de 7200, 7000, 6100 et 4200 emplois administratifs). Tous secteurs confondus, quelque 56 500 personnes rompues à un travail de soutien, structuré, axé sur des processus ou des projets, seront disponibles sur le marché du travail belge.

Selon une estimation du besoin supplémentaire de " data stewards " au sens large, 7600 profils seront demandés en plus dans différents secteurs d'ici 2030. Plus loin dans cette publication, nous abordons spécifiquement cette reconversion d'employés administratifs en intendants de données dans le cadre d'une " étude de cas ".

Importance croissante des compétences humaines et liées aux données

L'automatisation croissante et la forte digitalisation impliqueront également l'apparition de nouveaux rôles et la transformation des emplois existants. Logiquement, les analyses montrent que dans un monde qui se digitalise, les gens devront principalement acquérir des compétences analytiques et liées aux données portant sur (1) la collecte et la gestion des données, (2) la visualisation et l'analyse des données et (3) la prise de décisions sur la base de données. Ces connaissances sont effectivement primordiales mais, à nouveau comme une sorte de contrepartie, les compétences sociales, émotionnelles..., en bref humaines, gagneront également en importance. Ces compétences sont particulièrement essentielles pour les profils devant être capables à la fois de comprendre et d'expliquer le fonctionnement des solutions numériques et la manière dont les données aident à prendre de meilleures décisions et à automatiser les processus. C'est le cas, par exemple, des business analysts, des project managers, des formateurs, des coaches d'équipe ou des responsables de la satisfaction client.

La reconversion, un nouveau départ avec les bonnes cartes en main

La dynamique des emplois qui disparaissent et de ceux qui sont plus demandés, ainsi que des compétences qui gagnent en importance, montre clairement que les travailleurs doivent se préparer activement à ces changements afin de rester pertinents dans leur emploi. Même les travailleurs dont l'emploi actuel risque de disparaître complètement disposent encore souvent de solides atouts.

Ces collaborateurs ont généralement une connaissance approfondie du secteur et de l'entreprise pour lesquels ils travaillent. Ils sont ainsi avantagés pour se distinguer auprès des employeurs en quête de profils pour assumer de nouveaux rôles. Sur un marché du travail caractérisé par des pénuries, ceux-ci préfèrent en effet se reposer sur des personnes de confiance.

Les entreprises semblent en être de plus en plus conscientes. Pour quelque 72 % des décideurs au sein des entreprises qui ont participé à l'enquête de Deloitte sur les tendances mondiales en ressources humaines de 2021, c'est « la capacité des personnes à s'adapter, à se reconvertir et à assumer de nouveaux rôles » qui prime pour faire face aux turbulences à venir. 41 % de ces dirigeants considèrent que l'action la plus importante pour l'avenir consiste à « amener les travailleurs à un niveau supérieur par la reconversion et la mobilité ». Ce qui est frappant, et c'est une tendance que nous devons comprendre pour pouvoir ensuite l'inverser, c'est que seuls 17 % des dirigeants font état d'une forte volonté chez les travailleurs de s'adapter, de se reconvertir et d'assumer de nouveaux rôles.



Le chapitre "Perspectives macroéconomiques" a été compilé par Jeroen Franssen, expert du marché du travail d'Agoria, en consultation avec les autres auteurs. Jeroen est le visage du programme Be The Change qui étudie et prévoit l'impact de changements majeurs sur notre marché du travail. À partir d'une multitude de données sur les pertes d'emploi, les gains d'emploi et les changements d'emploi, il tire des conclusions précises et propose des visions innovantes sur les "nouvelles méthodes de travail, d'apprentissage et de recrutement".

Des emplois apparaissent, d'autres disparaissent

Estimation du nombre d'emplois qui disparaîtront entre 2023 et 2030	126.000
Estimation du nombre d'emplois supplémentaires qui seront créés entre 2023 et 2030	477.000
Estimation du gain net d'emplois	351.000

Profils pour lesquels les pertes d'emploi les plus importantes sont prévues

Employés administratifs	-53.000
Ouvriers en production	-19.500
Manutention logistique de marchandises	-11.200
Caissiers, réceptionnistes et guichetiers	-7.000

Secteurs ayant la plus grande part du nombre total d'emplois voués à disparaître (126 000)

01. Commerce de gros et de détail	16%
02. Industrie technologique	11%
03. Services aux entreprises	10%
04. Transport et logistique	9%
05. Secteur public	7%

Secteurs présentant la plus forte proportion d'emplois voués à disparaître par rapport au nombre total d'emplois dans ce secteur.

01. Industrie technologique	5% des métiers issus de ce secteurs n'existeront plus en 2030
02. Médias et divertissement numérique	5% des métiers issus de ce secteurs n'existeront plus en 2030
03. Secteur financier	4% des métiers issus de ce secteurs n'existeront plus en 2030
04. Transport et logistique	3% des métiers issus de ce secteurs n'existeront plus en 2030
05. Chimie et sciences de la vie	3% des métiers issus de ce secteurs n'existeront plus en 2030
06. Industrie traditionnelle	3% des métiers issus de ce secteurs n'existeront plus en 2030

4. Citoyens et entreprises : ensemble vers un avenir numérique fondé sur les données

4.1 Donner du sens au et dans le changement

Nous devons faire face à de nombreux changements et sommes en plines transitions historiques dans les domaines de la technologie, de la digitalisation et de l'énergie. Ces évolutions ont un impact considérable sur la société au sens le plus large et donc évidemment aussi sur le tissu économique et le marché du travail. Les entreprises s'emploient activement à s'engager dans ces transitions, mais comment inclure au mieux vos collaborateurs dans ce processus ?

À titre d'illustration, nous allons nous pencher sur le cas de la « transition des données ». La première étape cruciale pour rallier vos travailleurs à votre processus de transition consiste à leur expliquer clairement pourquoi votre entreprise souhaite devenir une organisation centrée sur les données. Ces données peuvent aider votre organisation à prendre de meilleures décisions et à porter l'expérience des clients et des collaborateurs à un niveau supérieur de plusieurs façons. Vous devez le faire comprendre à vos collaborateurs.

Renforcer l'orientation client grâce aux données. L'analyse des données vous aideront à mieux connaître vos clients. Sur la base de celles-ci, vous obtenez un aperçu clair de leurs besoins. Vous pouvez ainsi personnaliser la communication et votre offre de produits et de services associés.

Les données permettent de rationaliser les activités et les processus. Les données vous aideront à optimiser vos activités et vos processus. En collectant des données sur la chaîne d'approvisionnement, les stocks, le planning du personnel et l'état du parc de machines, par exemple, les organisations peuvent surveiller leurs processus, répondre à la demande en temps opportun et réagir aux pannes, voire les anticiper.

Les données permettent de prendre de meilleures décisions. Nous ne contestons pas que l'intuition humaine fonctionne souvent relativement bien, mais l'intégration des données permettront d'améliorer la rapidité et la cohérence de la prise de décision.



Une stratégie de développement et de gestion des talents

La deuxième étape consiste à s'assurer que vos travailleurs actuels et futurs disposent des connaissances et des compétences adéquates. Il existe plusieurs façons de veiller à ce que les collaborateurs, par exemple le personnel administratif, mettent à jour leurs compétences. Pour ce faire, toutefois, les visions traditionnelles doivent parfois être mises de côté et céder la place à une approche davantage axée sur les talents.

Si une organisation veut prospérer et rester compétitive sur un marché du travail caractérisé par des pénuries et des changements rapides, elle doit maximiser le potentiel de ses travailleurs. Cela n'est possible que dans une culture offrant en permanence des opportunités de développement (personnel).

Dans un contexte de changement, il semble presque naturel de se concentrer principalement sur le recrutement externe, sur la base d'une longue liste d'exigences professionnelles élevées. Cependant, sur un marché du travail où le nombre de candidats disponibles est faible et où le paysage des compétences évolue à un rythme effréné, il est souvent irréaliste de vouloir trouver des personnes qui répondent immédiatement à tous les critères en matière de compétences. Par ailleurs, il faut en moyenne entre six et huit mois pour qu'un nouveau travailleur atteigne sa vitesse de croisière.

Dans le contexte actuel de pénurie sur le marché du travail, une organisation a donc tout intérêt à chercher en dehors de son vivier de talents traditionnel et idéalisé. Une approche plus durable consiste à laisser le candidat idéal, l'aiguille dans la botte de foin, pour ce qu'il est et à recruter des personnes avec lesquelles vous prenez un engagement mutuel de développement personnel et d'évolution de carrière flexible. C'est précisément en engageant des personnes issues d'horizons différents, disposant de bonnes connaissances de base et présentant un degré élevé de complémentarité avec les autres membres de votre organisation, que vous pourrez puiser dans un vivier de talents bien plus large et mieux oxygéné, avec un grand potentiel.

Les meilleurs candidats ne sont généralement pas loin

Concernant les meilleurs candidats, les organisations sont souvent littéralement assises sur un trésor inexploité. Généralement, les candidats les plus solides pour de nouveaux postes se trouvent tout simplement parmi le personnel propre. Seulement, nous considérons trop fréquemment ces personnes dans une perspective immédiate, c'est-à-dire dans la fonction qu'elles occupent à ce moment précis, sans envisager suffisamment leurs possibilités d'évolution. Il a été clairement démontré que la mobilité interne a un effet positif sur la motivation, la rétention et la satisfaction des travailleurs.

Mais souvent, les travailleurs qui souhaitent une mutation horizontale au sein d'une organisation ne savent pas comment présenter les choses de manière acceptable. C'est pourquoi, généralement, ils envisagent plutôt de nouvelles opportunités chez un autre employeur ou donneur d'ordre. Il appartient aux entreprises de mettre en évidence les opportunités internes, de proposer des programmes de mobilité interne personnalisés et de créer un environnement sûr dans lequel les collaborateurs peuvent poser leurs questions en matière de développement.

Cela peut se faire, par exemple, par le biais de plateformes dédiées aux opportunités et aux talents. Ces plateformes permettent de visualiser et de communiquer les possibilités offertes aux travailleurs en termes de développement professionnel, de formation, de tutorat, de participation à des projets, de réseautage, de promotion, de diversité et d'inclusion. Elles visent à créer un marché interne pour une adéquation entre les aptitudes, compétences et les besoins de l'organisation.

Offrir de l'autonomie

Aussi large soit l'éventail d'initiatives de reconversion proposé par une organisation pour soutenir ses travailleurs, il faut, en fin de compte, que ces derniers soient également intéressés par la maîtrise de ces nouvelles compétences. Pour que la formation continue soit un succès, il est essentiel de faire appel à la motivation intrinsèque des collaborateurs. L'autonomie joue un rôle crucial à cet égard. Il faut laisser les collaborateurs prendre le contrôle et la responsabilité de leur propre carrière dans le respect des objectifs de l'organisation.

Au lieu de se voir imposer une formation par la hiérarchie, les travailleurs peuvent faire leurs propres choix en fonction de leurs intérêts et de leurs capacités. Dans ce contexte, un leadership axé sur le coaching est essentiel. Ainsi, 60 % des profils décisionnels qui ont participé à l'enquête de Deloitte sur les tendances mondiales en ressources humaines (2021) ont indiqué qu'un tel leadership était important pour motiver à se préparer à ce que l'avenir nous réserve. Les coachs d'équipe impliqués ont souvent la meilleure vision de leurs collaborateurs et de leur potentiel. Ces coachs sont donc généralement les mieux placés pour informer les membres de leur équipe des opportunités qui peuvent se présenter à eux s'ils développent de nouvelles compétences. En tant que coach, ils peuvent également veiller à une adéquation optimale entre les trajectoires de croissance individuelles et les choix stratégiques de l'entreprise.

Diversité des rôles et complémentarité

Le meilleur moyen pour susciter l'envie de se développer chez les travailleurs est de recourir à des rôles. Contrairement à ce qui est le cas pour les postes permanents, un collaborateur peut jouer plusieurs rôles, souvent répartis sur divers projets. Les rôles sont un ensemble moins défini de tâches qui se concrétisent de manière flexible en fonction des compétences et du potentiel du collaborateur par rapport à ses collègues membres de l'équipe.

Cela évite aux travailleurs de se sentir piégés dans un emploi fixe. Offrir la possibilité de jouer plusieurs rôles dans différents projets permet de s'adapter davantage aux intérêts et au potentiel d'un collaborateur. Ainsi, pour une organisation qui introduit une politique axée sur les données, le rôle de data steward peut facilement être combiné avec un certain nombre d'autres rôles, tels que celui de marketeur, de spécialiste du CRM ou de collaborateur financier.

Une approche pratique pour concrétiser cela consiste, par exemple, à utiliser le principe des 3 rôles comme ligne directrice dans l'organisation des tâches. Ainsi, un collaborateur voue la plupart de son temps à son rôle premier sur le projet principal dont il assume également la responsabilité finale (par exemple, la comptabilité analytique). Une partie plus limitée de son temps, il joue un rôle de soutien (par exemple, aider à l'élaboration d'un plan d'avantages extralégaux pour les travailleurs) dans un autre projet suffisamment diversifié par rapport au premier. Enfin, chaque collaborateur consacre quelques jours par an à l'innovation et évolue vers un rôle d'avenir, en adéquation avec la stratégie de l'entreprise (par exemple, intendant de données).

Les entreprises devraient repenser les structures organisationnelles dans lesquelles les départements et fonctions sont presque exclusivement liés à des profils similaires. Une organisation pourrait choisir de mettre en place des équipes interfonctionnelles qui, ensemble, mèneraient un projet à bien sur la base de leur complémentarité et en disposant d'une certaine autonomie et d'un certain pouvoir de décision. La constitution d'équipes dans lesquelles chaque membre apporte une perspective différente, des compétences uniques et d'autres expériences peut accroître le potentiel d'une organisation. Ces équipes ne se contentent pas de proposer des idées plus créatives en se défiant mutuellement. Elles se motivent également davantage à atteindre l'objectif final commun et apprennent en outre les unes des autres.

4.2 Prendre les choses en main

Notre économie se caractérise donc par des évolutions technologiques relativement rapides et est de plus en plus basée sur les données. Et notre marché du travail évolue avec elle. La carrière linéaire, c'est-à-dire une carrière complète au même poste ou chez le même employeur, devient de plus en plus l'exception. Cela peut être dû au fait que les entreprises voient la nature de leurs activités changer au point de nécessiter des profils différents. Mais cette évolution résulte aussi souvent du choix des collaborateurs, qui souhaitent élargir leurs horizons, ne veulent pas s'encroûter ou nourrissent des ambitions personnelles changeantes au cours de leur carrière.

L'apprentissage comme un cadeau

Dans ce contexte, il est judicieux, en tant qu'individu, travailleur ou demandeur d'emploi également, d'anticiper le changement et les opportunités qui l'accompagnent et donc de continuer à évoluer et à renforcer ses compétences en parallèle. Pourtant, nos chiffres concernant la participation à la formation sont relativement faibles. Selon les chiffres d'Eurostat, 10,2 % de l'ensemble des travailleurs dans notre pays ont déclaré avoir suivi une formation au cours du dernier mois. Ce chiffre est inférieur à la moyenne européenne (10,8 %) et même nettement inférieur si on le compare à celui des Pays-Bas (26,6 %) ou des « pays nordiques » tels que le Danemark (22,3 %), la Finlande (30,5 %) ou la Suède (34,7 %).

Il serait enrichissant pour les citoyens, la société et l'économie que la formation continue, c'est-à-dire le fait de faire évoluer constamment ses propres compétences, occupe une place plus évidente dans la vie des belges. Que l'apprentissage soit considéré comme une opportunité ou un cadeau permettant de poursuivre son développement personnel et de faire évoluer sa carrière professionnelle, plutôt que comme une obligation pesante. Il convient donc d'éliminer autant que possible les obstacles pratiques à la formation continue. Elle doit être financièrement accessible à tous. L'offre doit être de qualité, présentée sous différentes formes d'apprentissage et laisser suffisamment de choix entre des formations en journée, en soirée ou le week-end.

Devant le miroir pour voir la perspective

Chaque citoyen, travailleur ou demandeur d'emploi, devrait oser se mettre régulièrement devant le miroir des compétences. Est-ce que je dispose aujourd'hui d'un solide ensemble de compétences ? Comment mon emploi va-t-il évoluer à l'avenir et quelle initiative puis-je prendre, quelle trajectoire de croissance ai-je envie de suivre dans ce contexte ? Pour quoi dois-je prendre mes responsabilités et pour quels aspects de mon développement personnel et fonctionnel puis-je m'adresser à mon employeur ?

Il faut oser poser la question de la compétence dans la perspective des ambitions personnelles ou dans le cadre de l'orientation que l'entreprise souhaite prendre. Se créer des perspectives personnelles, éventuellement combinées à celles de son employeur. Il s'agit là d'un exercice crucial. Car ces perspectives d'avenir engendrent une volonté d'apprendre beaucoup plus grande que lorsque l'on est contraint d'apprendre pour corriger quelque chose qui ne fonctionne pas de manière optimale aujourd'hui.



Le chapitre « Citoyens et entreprises : ensemble vers un avenir numérique fondé sur les données » a été rédigé par Yves Van Durme et Thomas Pensaert en concertation avec les autres auteurs.

Yves Van Durme est le Leader Global de la Transformation Organisationnelle ainsi qu'un Associé de la branche North & South Europe Consultancy de Deloitte. Yves est spécialisé dans la transformation culturelle, le leadership et le développement organisationnel ainsi que la stratégie humaine (axée sur les données).

Thomas Pensaert, senior manager chez Deloitte et expert en planification et analyse stratégiques dans les ressources humaines.

5. L'importance des efforts collectifs

5.1 Le pouvoir de faire les choses 'ensemble'

La formation continue est une subtile interaction entre la direction dans laquelle l'entreprise souhaite évoluer et la motivation et les possibilités de développement de son personnel. Pourtant, dans ce contexte, il est nécessaire d'envisager une perspective plus large que celle de l'entreprise et de l'individu. En effet, il existe également un intérêt collectif évident lié à la formation continue et à la reconversion.

Notre marché du travail se caractérise par un grand besoin de personnes hautement qualifiées. Or, la population inactive que nous souhaitons mettre au travail est relativement peu qualifiée. Cette inadéquation peut être solutionnée grâce à une mobilité ascendante collective sur notre marché du travail. Si tout le monde était prêt à changer et à acquérir des qualifications supérieures, le besoin de personnes plus qualifiées serait plus souvent comblé par les actifs eux-mêmes. En déplaçant ces profils en développement, nous créerions un nouveau besoin se situant un peu plus bas sur l'échelle du marché du travail et que les personnes actuellement inactives pourraient combler de manière beaucoup plus réaliste.

La mobilité ascendante sur notre marché du travail est donc dans notre intérêt à tous. Certains « pays nordiques », pour ne pas citer spécifiquement le Danemark, ont un marché du travail nettement plus dynamique, les travailleurs ayant une ambition naturelle pour des emplois plus confortables, un travail à plus fort impact et des tâches à haute valeur ajoutée. Cela a permis au Danemark de devenir le pays dont la main-d'œuvre est la plus productive d'Europe.

Pour que les efforts des entreprises et des citoyens aient un impact maximal, nous devrions unir nos forces. Fournir des efforts collectifs consiste à répartir les investissements et à créer de la valeur ajoutée grâce aux économies d'échelle. Cela signifie également ouvrir grand les portes à chacun, oser innover dans la façon dont nous organisons le travail et dépasser les frontières traditionnelles.

Des portes grandes ouvertes

De nos jours, il existe encore une trop grande distance entre les établissements d'enseignement et les entreprises. Un travail intensif de convergence et un investissement dans une étroite collaboration s'imposent. Tout comme la nécessité d'une interaction permanente pour façonner les programmes d'études en fonction de la demande. Une plus grande interaction entre les experts du domaine et l'enseignement est également recommandée. Les structures et les règles doivent être accessibles et engageantes afin que le monde de l'entreprise puisse partager activement son expérience pratique avec les jeunes.

Par ailleurs, les établissements d'enseignement peuvent devenir encore plus accessibles aux personnes qui y ont obtenu leur diplôme et qui travaillent désormais, mais qui souhaitent se reformer afin de maintenir leurs connaissances à jour. Ils devraient ouvrir grand leurs portes aux professionnels et leur proposer une offre attractive de courtes formations ou de micro-apprentissages dérivés des cursus traditionnels. En somme, comme une sorte de contrat d'entretien des diplômes préalablement obtenus. Par ailleurs, la question de l'accessibilité doit être considérée pour toute offre de formation, tant d'un point de vue financier qu'organisationnel, par exemple en privilégiant des formations en ligne, organisées en soirée ou le week-end.

Les entreprises devraient également ouvrir massivement et largement leurs portes. Un lien plus étroit entre l'enseignement et le monde de l'entreprise doit se traduire par des possibilités de stage plus étendues afin de permettre aux étudiants de confronter les connaissances acquises à la pratique par le biais de stages de longue durée ou répétés ou de parcours de formation en alternance.

Une forme de collaboration aussi intense ne devrait pas seulement s'appliquer à la relation des entreprises avec l'enseignement traditionnel. Nous oublions souvent l'important groupe connu sous le nom de NEET (Not in Employment, Education or Training), mais que nous préférons appeler UP, Unknown Potentials. C'est pourquoi les entreprises devraient également s'associer à des initiatives fortes en faveur de groupes cibles, telles que Molengeek, BeCode, Girleek, Youthstart et d'autres organisations très précieuses, afin de toucher au mieux tous les jeunes et de leur offrir des opportunités.

Communauté de talents

Tant les personnes que les entreprises ont besoin de flexibilité. Une « communauté de talents open source » peut contribuer à combler ce besoin pour les deux parties. Les organisations et les entreprises ayant des activités principales différentes mais travaillant sur des objectifs similaires peuvent faire connaître leurs missions ou leurs projets au sein d'une telle communauté. Elles peuvent indiquer les compétences dont elles ont besoin et la disponibilité sur laquelle elles comptent dans le cadre de ces projets.

Les candidats à la recherche d'un emploi, les étudiants, les indépendants, les travailleurs qui souhaitent changer d'activité ou travailler dans une activité complémentaire et les pensionnés peuvent se réunir au sein d'une telle communauté de talents open source et mettre en avant, sur cette plateforme, leurs compétences, leur expérience en matière de projets, leurs intérêts et leur disponibilité. L'attrait pour une communauté spécifique dépend de son objectif social ou économique, qui constitue le lien entre ses membres.

Une interaction instantanée et permanente entre l'offre et la demande permet de disposer rapidement de collaborateurs bien formés. Il est évident qu'il s'agit là d'un atout majeur dans un contexte d'évolution rapide. De plus, les entreprises appartenant à une telle communauté pourraient également investir conjointement dans la formation et l'apprentissage collaboratif. Dans ce contexte, il est possible d'apprendre ensemble sous le mentorat d'un certain nombre d'experts en coaching, mais aussi, par exemple, entre pairs en tirant parti des riches expériences des uns et des autres. Cela permet aux membres de la communauté d'étoffer leur bagage et aux organisations participantes de partager les investissements dans la formation.

Analyse centrale des besoins

Il est également préférable de travailler à plus grande échelle pour identifier clairement les besoins actuels et futurs en matière de compétences et de profils. Grâce à l'élaboration d'une méthode de mesure centrale et à l'établissement d'un simple « terrain d'entente commun » concernant les besoins en compétences, un appel au développement, clair et sans ambiguïté, peut être lancé à la population. Cela permet également aux secteurs et aux entreprises de prendre un excellent départ dans leur exercice détaillé sur les « compétences pour l'avenir ». Ainsi, ils ne doivent en effet pas partir d'une page blanche. Enfin, cela permet aux politiques de se concentrer sur les compétences et les programmes de reconversion les plus pertinents d'un point de vue macroéconomique et de leur allouer les principales ressources disponibles.

Pour être efficace, une telle analyse centrale des besoins devrait être élaborée au niveau national et affinée au niveau régional et sectoriel. Pour la mise en pratique, le niveau régional continue bien sûr à jouer un rôle crucial. C'est là, en effet, que les leviers se trouvent et que les moyens sont utilisés. Il appartient donc aux régions de déterminer quels sont les besoins en compétences spécifiques et les programmes de reconversion sur lesquels elles vont mettre l'accent. Sur la base des activités typiques, où se situe le plus grand avantage pour une région ? Ou quels sont les choix stratégiques, économiques et sociaux qu'elle souhaite poser pour l'avenir ? Quelles sont les implications de ces choix en matière de compétences ? L'exercice régional actuel sur les professions en pénurie devrait donc être étendu aux compétences actuellement critiques, aux rôles du futur et aux programmes de reconversion les plus pertinents.

Développement ciblé de l'offre

Bien que la focalisation sur l'évolution des compétences et des profils ne se concrétise réellement que dans les entreprises mêmes, les secteurs et le niveau intersectoriel doivent également réfléchir à leur valeur ajoutée. Afin d'aider à traduire la question générique des compétences en questions plus spécifiques au sein de leurs entreprises, les secteurs devraient affiner l'analyse centrale des besoins. Sur la base d'une telle analyse sectorielle plus détaillée, ils peuvent inciter les prestataires de formations, sectoriels ou commerciaux, à développer l'offre de formation prioritaire.

Cependant, les évolutions les plus marquantes et les changements les plus importants ne sont généralement pas spécifiques à un secteur mais se produisent à l'échelle de la société. Pensez à la digitalisation ou à la transition écologique et durable. Afin d'obtenir une adhésion maximale à ces évolutions et d'apprendre à y collaborer sur la base de disciplines différentes, le niveau intersectoriel a également un rôle à jouer. C'est le niveau idéal pour fédérer et optimiser les investissements dans le développement de matériel pédagogique, mais aussi pour promouvoir l'apprentissage basé sur des projets multidisciplinaires ou collaboratif.

5.2 Le bon axe d'investissement pour la politique

Toutes les entreprises ne disposent pas de la même marge financière pour financer les initiatives de reformation et de reconversion des travailleurs. Cela les contraint à établir des priorités. Les ressources limitées sont alors souvent utilisées pour former des collaborateurs occupant des postes dits clés, qui sont en général plus qualifiés et possèdent déjà un niveau correct de compétences.

Inconsciemment, en raison de cette situation, la formation des collaborateurs ayant des tâches strictement opérationnelles et généralement un peu moins qualifiés est régulièrement négligée. Qui plus est, ce dernier groupe de travailleurs, tout comme les entreprises, ne dispose pas toujours de ressources financières propres pour investir dans son développement personnel et sa formation. Des politiques fortes pourraient faire la différence à cet égard et jouer un rôle moteur en prévoyant un financement plus massif, des avantages fiscaux, des bourses d'études ou d'autres formes d'incitants.

Se concentrer sur les personnes peu qualifiées

Par le biais de subventions ou d'avantages fiscaux, les pouvoirs publics devraient se concentrer sur des initiatives visant à former davantage les profils peu qualifiés et à les préparer au marché du travail. En effet, les avantages fiscaux dont bénéficient, en Flandre, les organisations qui embauchent déjà aujourd'hui des jeunes moins qualifiés ne compensent généralement pas les investissements qu'une entreprise doit consentir pour les réorienter.

Des bourses d'études peuvent être accordées aux personnes peu qualifiées qui suivent des formations correspondant aux besoins actuels et futurs du marché du travail, aux métiers en pénurie et aux emplois de demain. Les chèques-formation couvrent la moitié du coût de certaines formations. Mais pour de nombreuses personnes, même la moitié de l'effort financier reste une lourde charge. Des bourses d'études couvrant intégralement le coût de formation et incluant en outre un incitant supplémentaire constituent un levier essentiel pour relever le défi lié aux métiers en pénurie et aux emplois du futur.

Des investissements plutôt que des coûts

Lorsqu'une entreprise investit dans des ordinateurs, du matériel ou des logiciels, elle peut amortir cet investissement sur plusieurs années. De cette manière, l'effort financier ne pèse pas intégralement sur le résultat de l'année au cours de laquelle l'investissement est réalisé. Le coût est réparti sur un certain nombre d'années. Cela se justifie. Il s'agit en effet souvent de montants relativement importants, dont le retour sur investissement n'est pas immédiat. Ce qui est acheté est en outre effectivement utilisé pendant plusieurs années.

Les investissements dans des machines sont amortissables. Mais lorsqu'une entreprise souhaite investir dans des programmes de formation à long terme pour ses travailleurs, la pilule doit être entièrement avalée l'année de l'investissement. Pour les entreprises où l'accent est mis sur les résultats financiers à la fin de l'exercice, il est donc souvent difficile d'assurer le maintien effectif des efforts de formation. Les entreprises qui investissent dans la formation durable de leurs collaborateurs méritent dès lors d'être soutenues. Cela peut se faire en étendant les instruments existants aux efforts de formation des entreprises.

Permettre des programmes de reconversion proactifs

Une reconversion proactive pendant la carrière devrait permettre d'éviter que des gens ne se retrouvent au chômage. Dans ce contexte, une reconversion ciblée signifie aussi une économie préventive en termes d'allocations de chômage à prévoir. Une partie des moyens qui ne devront pas être dépensés de ce fait peut résolument être investie à l'avance dans des efforts de formation pour les actifs dont le profil sera moins demandé à terme.

L'étude Be The Change estime à 127 000 le nombre d'emplois voués à disparaître d'ici 2030, c'est-à-dire les profils qui ne seront plus demandés. Si nous ne reconvertissons pas les personnes dont le profil professionnel est en voie de disparition et que nous les laissons dériver vers le chômage, cela signifie :

Coût du chômage $127\,000 \times 38\,000 \text{ €}^* = 4,826 \text{ milliards € par an}$

Perte de productivité $127\,000 \times 96\,649 \text{ €}^{**} = 12,274 \text{ milliards € par an}$

* Coût annuel moyen par personne au chômage

** Valeur ajoutée moyenne par travailleur en Belgique (2019)

Les politiques actuelles restent fortement axées sur le soutien aux inactifs. Sur un marché du travail caractérisé par des pénuries de plus en plus structurelles ces dernières années, cette approche n'est plus la bonne. L'investissement dans l'activation et la prévention du chômage doit prévaloir et devenir plus important que celui dans le soutien au chômage.

Renforcer les conditions

Notre cadre réglementaire et notre politique en matière de marché du travail et de sécurité sociale ne doivent pas entraver le développement des compétences et la reconversion dans le cadre d'un emploi ou d'une recherche d'emploi. Dans cette optique, la différence entre le travail et l'inactivité doit être accrue. Tous les obstacles qui empêchent les gens de travailler et les erreurs systémiques qui rendent le travail moins avantageux doivent être éliminés. Il devrait également être plus intéressant de se recycler ou de se reconvertir que de ne pas travailler. Il vaut toujours mieux prévenir que guérir. Nous devons donc avant tout éviter que des travailleurs ne se retrouvent au chômage en les reconvertissant de manière proactive.

Mais l'allocation de chômage devrait également être considérée comme un levier permettant de réorienter plus rapidement les personnes vers le marché du travail. Une partie substantielle de cette allocation devrait devenir conditionnelle et être liée plus formellement aux efforts de formation à des métiers en pénurie ou à des emplois d'avenir. Cela nécessite, en parallèle, un accompagnement ou un suivi plus étroits des demandeurs d'emploi et une analyse centrale, c'est-à-dire une vision claire, des besoins les plus importants.

Le système actuel d'allocations de chômage incite encore trop peu à prendre en main sa propre carrière et son propre développement. Le fait qu'aujourd'hui, ces allocations soient pratiquement inconditionnelles et également illimitées dans le temps n'a aucun impact positif. Nous préconisons donc de subordonner les allocations de chômage à des conditions qui doivent avoir un effet de renforcement. Dans ce contexte de formation et d'activation ciblée, il peut être efficace de transférer la responsabilité des allocations aux régions après une certaine période.

Compte formation rapide, simple et efficace

Le compte formation est un instrument qui peut aider l'individu à prendre les choses en main. Il s'agit d'une idée sur laquelle les différentes autorités de notre pays planchent depuis un certain temps. Un tel compte s'avérera certainement utile pour favoriser la culture de l'apprentissage, accroître la volonté d'apprendre et rendre les divers incitants à la formation plus accessibles et transparents. Mais avant même que le compte formation ne voie le jour, une rationalisation s'impose déjà. Le fait que les différentes autorités se penchent sur la question est une bonne chose, mais qu'elles procèdent différemment n'est pas très efficace. Une concertation intensive entre les différentes régions sera la clé pour faire du compte formation une solution rapide, simple et efficace pour chaque citoyen.



La politique de formation requiert une approche flexible et adaptative basée sur les souhaits (changeants) de l'individu et du travailleur, ainsi que sur les besoins de l'employeur et du travailleur. En principe, les efforts de formation devraient pouvoir être déployés là où ils sont effectivement opportuns, c'est-à-dire dans le cadre de la relation de travail. En outre, la politique d'activation et les services de l'emploi ont également un rôle important à jouer : une formation pertinente doit davantage encore être utilisée comme levier vers l'emploi.

Ineke De Bisschop & Joris Vandersteene, experts de la FEB



6. Étude de cas : l'intendance des données



D'ici 2030, quelque 56 500 employés administratifs n'exerceront plus leurs fonctions actuelles. Typiquement, ce profil accomplit un travail de soutien, structuré, axé sur des processus ou des projets.

Dans le même temps, environ 45 000 experts numériques supplémentaires seront nécessaires dans pratiquement tous les secteurs de notre économie. Quelque 7600 d'entre eux devront se charger de la sensibilisation aux données dans les entreprises, dans le cadre de processus ou de projets, et devront effectuer des tâches de soutien pour la collecte structurée de données et le contrôle de leur qualité.

Si, dans le pire des cas, 56 500 personnes se retrouvent au chômage, cela représentera un coût annuel de 2,15 milliards d'euros. Si nous parvenons à reconvertir 7600 d'entre eux en « intendants de données », nous réduirons déjà ce coût de 288,8 millions d'euros et générerons 734,5 millions d'euros de PIB.

6.1 Des obstacles peuvent entraîner des pertes

La plupart des organisations qui cherchent à accélérer leur transformation numérique et à accroître leurs capacités d'analyse afin de prendre de meilleures décisions sont liées avec l'un des actifs les plus importants, à savoir les données. Les décisions ayant un impact majeur sont basées sur des informations pertinentes. Ces informations reposent en grande partie sur des données et il est donc préférable que celles-ci soient de haute qualité. Souvent, les entreprises investissent pour attirer des profils technologiques qui analysent les données en détail. Elles investissent généralement aussi dans des infrastructures technologiques performantes.

Cela s'avère régulièrement être un piège lorsque trop peu d'attention est accordée à ce qu'il faut ou qui il faut pour s'assurer que les données soient exactes, facilement accessibles et fiables. La qualité est déterminante pour une organisation qui souhaite baser son activité sur les données. Comme de nombreux exemples pratiques nous l'apprennent, l'importance de cet aspect est effectivement sous-estimée. Gartner a calculé que les données de mauvaise qualité coûtent aux organisations environ 12,9 millions d'euros par an en moyenne. Cette perte met en évidence la nécessité d'un programme de gouvernance des données par entreprise et justifie l'attention portée au rôle émergent d'intendant de données.

Un data steward est un rôle de gouvernance des données qui garantit qu'une organisation prend le contrôle de tous les types et formes de données afin de les gérer correctement. Il veille à ce que les données soient de haute qualité et satisfassent aux règles légales et de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant que la plupart des data stewards se trouvent aujourd'hui dans des organisations qui possèdent et traitent des données très sensibles. Des organisations qui, souvent, sont également confrontées à la pression réglementaire en matière de qualité des données. Pensez aux organismes financiers, aux bureaux d'étude et aux entreprises actives dans le domaine des sciences de la vie.

La réglementation ne cesse de se durcir. Sans surprise, de plus en plus d'autres domaines, tels que les RH, sont dès lors incités à communiquer au marché des indicateurs sur le personnel sous la pression, par exemple, des réglementations EHS (environnement, santé, sécurité) ou ESG (environnement, social, gouvernance). Il devient de plus en plus urgent pour les entreprises d'élaborer un bon programme de gouvernance des données qui nécessitera des intendants de données.

6.2 Des défenseurs de la qualité des données

Chaque organisation a-t-elle explicitement besoin de nouvelles personnes pour mettre en place un programme de gouvernance des données ? Non. Il est très probable que votre organisation compte déjà des personnes qui contribuent à atténuer les risques liés à la collecte de données et qui essaient de tirer le meilleur parti de vos données. Cependant, le fait d'explicitement le rôle des data stewards aide à formaliser la manière dont les données sont définies, produites et utilisées au sein de votre organisation.

En substance, les data stewards alignent les données à travers divers canaux et dans l'intérêt de l'entreprise. Ce sont des défenseurs de l'entreprise, qui veillent à ce que chacun produise, collecte et utilise les données conformément aux objectifs stratégiques et aux valeurs de l'organisation. Les data stewards assument dès lors trois tâches importantes.

1. Ils sont chargés de créer une « source d'information unique » au sein de l'organisation. Pour ce faire, ils définissent clairement les données. Cela implique d'assurer la « traçabilité des données », c'est-à-dire de cartographier leur origine et le chemin qu'elles ont parcouru, et de créer des métadonnées, définissant explicitement les données.
2. Ils sont responsables de la qualité des données. Ils s'assurent que les données sont produites, saisies et mises à jour conformément aux règles de l'entreprise. Ils veillent en outre à ce que la qualité des données soit testée. En cas de problèmes de qualité, ils informent les bonnes personnes.
3. Enfin, ils sont responsables de l'utilisation appropriée des données. Ils veillent à ce que les données soient partagées avec les bonnes personnes et à ce que celles-ci utilisent les données conformément aux réglementations applicables, telles que le RGPD. À cette fin, ils sensibilisent en co-définissant et en diffusant ces règles à la gestion des risques liés à l'utilisation des données.

6.3 Où se situe le rôle de data steward ?

En fonction de leurs tâches spécifiques, les data stewards sont souvent répartis dans toute l'organisation. Nous distinguons deux types de data steward opérationnels : les business data stewards et les technical data stewards.

Les business data stewards sont des experts dans un domaine spécifique. Ils sont responsables d'un sous-ensemble de données, par exemple les données RH, qu'ils définissent et contrôlent. Ils sont également le premier point de contact pour les personnes souhaitant utiliser ce sous-ensemble de données spécifique. Par conséquent, ils doivent comprendre le domaine d'application. Cela n'est souvent possible que s'ils ont acquis de l'expérience dans ce domaine particulier.

Les technical data stewards sont plutôt des professionnels IT responsables de la qualité et de la gestion des données. Par conséquent, ils doivent posséder davantage de compétences techniques que les responsables des données 'business'. Les business et les technical data stewards peuvent être sous la responsabilité d'un coordinateur, qui veille à ce que les données soient définies et gérées de manière uniforme dans l'ensemble de l'organisation. Au niveau stratégique de l'entreprise, les data stewards sont souvent représentés par un executive data steward ou un chief data steward responsable du 'Data Steward Center of Practice' (Data Steward CoP) où la formation et le partage d'expérience occupent une place centrale.

6.4 Qui peut devenir data steward ?

Le rôle de data steward est très accessible. Toute personne habituée à travailler de manière structurée et bien organisée peut être formée pour assumer ce rôle au sein d'une entreprise.

Un trajet de formation :

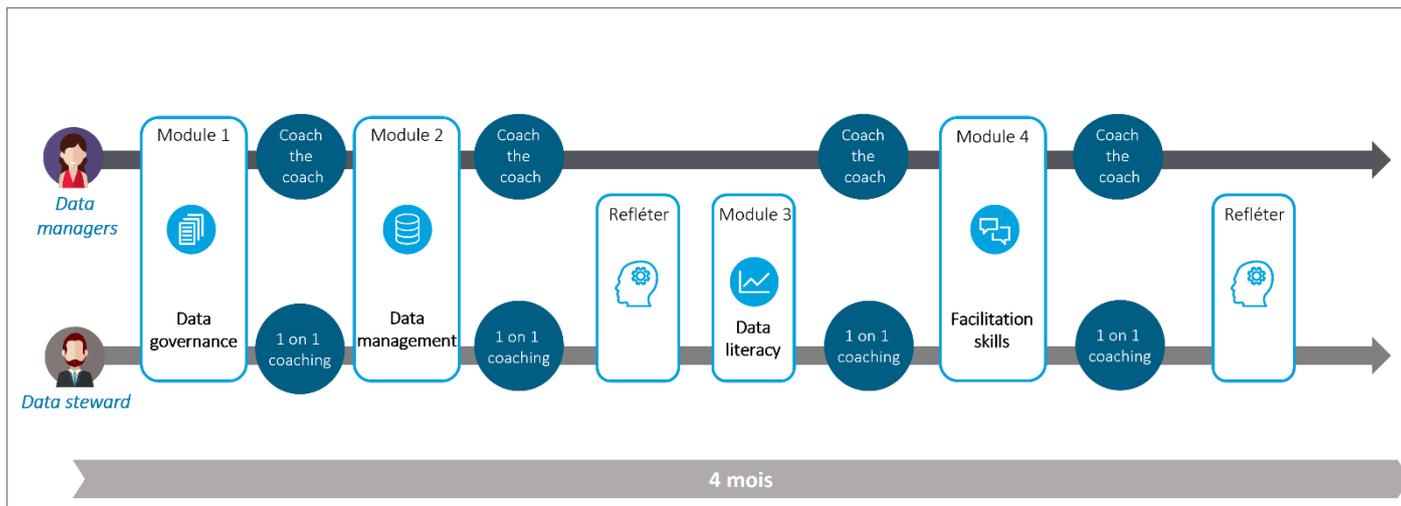
- traite des connaissances en matière de métadonnées ;
- définit les règles relatives à la qualité des données ;
- forme à l'utilisation de l'outil dans lequel les métadonnées sont stockées ;
- montre comment élaborer des règles en matière de données pour une entreprise et comment les communiquer clairement ;
- montre quels sont les processus formels relatifs à l'utilisation des données dans l'organisation.

Un employeur ou un manager peuvent approcher un large éventail de candidats externes et internes pour leur proposer le rôle de data steward et leur apprendre comment les données doivent être produites, définies et utilisées conformément aux valeurs stratégiques de l'organisation. D'autant plus que le rôle de data steward ne doit pas nécessairement être un travail à temps plein. Cela signifie que vous pouvez assez facilement commencer à former à temps partiel des personnes dont le rôle deviendra superflu dans les années à venir. Pensez au principe de l'agilité des rôles.

Nous avons précédemment cité des chiffres sur les pertes d'emplois pour le personnel administratif dans le secteur financier d'ici 2030. Pour une institution financière, il est donc avisé de reconvertir ces personnes en data steward. Les personnes concernées ont déjà pas mal de qualités qui peuvent être valorisées et connaissent les spécificités du secteur, du régulateur et de l'organisation.

Les data stewards peuvent être formés aux principes généraux de la gestion et de la gouvernance des données mais, outre ces principes, ils doivent évidemment connaître le contexte spécifique d'une organisation. Cela signifie qu'il n'est ni facile ni conseillé de former vos data stewards en dehors de l'organisation. Dans votre propre organisation, vous pouvez les former sur la base de votre propre cas, de votre propre gouvernance et avec les outils que vous privilégiez.

Voici un exemple de programme de formation data steward qui peut être adapté à votre organisation.



6.5 Opportunités d'évolution pour un data steward

Lorsque des personnes sont recrutées, en interne ou en externe, elles sont souvent immédiatement intéressées par leurs possibilités de mobilité après être devenues data stewards. Plusieurs options sont envisageables. Une mutation horizontale, du poste de business data steward à celui de technical data steward est notamment possible. Elle nécessite une formation plus technique, par exemple dans le domaine de l'analyse de la qualité des données. En termes de mobilité horizontale, la fonction d'analytic translator (traducteur analytique) est également accessible. Ce profil possède une connaissance approfondie du domaine, tout comme les data stewards, mais il est plus qualifié en termes d'analyse. Un aspirant analytic translator doit être formé pour connaître différents types d'analyses, effectuer la plus appropriée et l'interpréter. Les data stewards peuvent suivre de telles trajectoires horizontales étape par étape, en combinant leurs tâches actuelles et futures. Le rôle du data steward ne doit pas nécessairement être un travail à temps plein.

Bien entendu, les possibilités de mobilité ne sont pas seulement horizontales. Selon les aspirations des travailleurs, ils peuvent également évoluer verticalement. S'il reçoit la bonne formation complémentaire, un intendant de données opérationnel peut devenir coordinateur, data steward coordinator, executive data steward ou même chief data steward.

Comme on pouvait déjà le lire entre les lignes, un data steward joue en fait un ou plusieurs rôles dans une équipe multifonctionnelle. Ainsi, les business data stewards et technical data stewards peuvent travailler côte à côte avec des data stewards qui combinent leur rôle avec celui de traducteur analytique, d'analyste de données, de spécialiste CRM, de business manager, etc. Cela signifie qu'ils peuvent facilement consulter leurs collègues data stewards s'ils ont des questions ou en cas de doute. Ce processus est le plus efficace lorsque les data stewards se réunissent régulièrement dans un centre de pratique (CoP) où ils peuvent présenter leur travail et s'exposer mutuellement leurs défis ou problèmes spécifiques.

Sources d'inspiration

- Be The Change, Guidance and levers for a changing labour market | Agoria, 2020
- Be The Change, Toekomstgericht competentiebeleid | Agoria, 2022
- Exploring the Future of AI: The Age of With™ eBook Series | Deloitte US
- Jeff Schwartz et al., Talent mobility: Winning the war on the home front | Deloitte Insights, 2018
- Michael Schrage et al., Opportunity marketplaces: Aligning workforce investment and value creation in the enterprise | Deloitte Insights, 2020
- Jeff Schwartz et al., The social enterprise in a world disrupted | Deloitte Insights, 2020
- Developing new work models | Deloitte Insights
- Amir Rahnema et al., The Adaptable Organization Harnessing a networked enterprise of human resilience, 2018
- John O'Leary et al., Closing the talent gap: Five ways government and business can team up to reskill workers | Deloitte Insights, 2018
- How companies are reskilling to address skill gaps | McKinsey

