

ÉVOLUTION DES CRITÈRES DE RÉUSSITE DANS UN MONDE DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION

Qu'est-ce qui sera important,
et pourquoi ?



Points clés :

- Les récents et profonds changements ont modifié les compétences qui se révèlent être les plus importantes dans le monde du travail.
- Notre étude, qui repose sur plus de 10 000 évaluations, montre que 7 compétences particulières se sont révélées déterminantes ces dix dernières années.
- Le monde du travail va rapidement poursuivre sa mutation radicale.
- Nous prévoyons l'émergence de 7 nouvelles compétences essentielles pour réussir dans le futur.
- Adoptez d'ores et déjà ces nouvelles compétences essentielles, afin de recruter et former des collaborateurs prêts pour l'avenir et de stimuler la réussite de votre entreprise.



RAPPORT DE RECHERCHE

Dan Hughes

Directeur International de la R&D

Les compétences clés des collaborateurs de demain

Le monde du travail est en constante évolution et, au cours de l'année passée, les changements ont été exponentiels. De la rupture numérique apportée par la « 4ème révolution industrielle »¹ à l'impact systémique de la pandémie de coronavirus, il se produit une évolution probablement définitive vers la généralisation du télétravail et une attention accrue portée au bien-être et à la résilience. Dans un tel contexte, l'attention se porte, depuis longtemps déjà, sur la nécessité de s'engager pleinement en faveur du développement d'entreprises diversifiées et inclusives.

En quoi ces changements influenceront-ils ce qui est nécessaire pour réussir en milieu professionnel ? Au terme de plusieurs décennies de recherche sur le comportement et les performances au travail, les psychologues et les spécialistes des sciences comportementales ont acquis de solides connaissances sur la myriade de compétences professionnelles requises pour réussir à un poste. Cette évolution signifie toutefois qu'au fil du temps, certaines qualifications vont revêtir des enjeux plus déterminants que d'autres. Pour en savoir plus, l'équipe de Recherche et Développement de Talogy a analysé les compétences essentielles de la dernière décennie et les a comparées aux compétences jugées décisives pour les années à venir.

Plus de 10 000 évaluations de feedback 360 réalisées dans le monde entier ont été passées au crible afin de déterminer quelles compétences ont été le plus souvent retenues comme essentielles dans une grande variété de postes. Nous avons ainsi identifié les sept compétences qui apparaissent le plus souvent dans ces évaluations 360 :

Principales compétences de la dernière décennie

1. Coaching / management de la performance
2. Orientation résultats
3. Orientation client
4. Travail en équipe
5. Communication active
6. Organisation/identification des priorités
7. Sensibilité interpersonnelle



1. Klaus Schwab, président exécutif du Forum économique mondial de Davos.

Un constat se dégage immédiatement : **cinq des sept compétences jugées essentielles au cours de la dernière décennie relèvent d'aspects de la performance axés sur la personne**, tandis que deux compétences seulement, à savoir l'orientation résultats et l'organisation/ identification des priorités, sont davantage liées à l'orientation sur les tâches. Ce poids singulier accordé aux aspects relationnels reflète très probablement la multiplication sensible des projets collaboratifs et pluridisciplinaires qui a été constatée au cours des 20 dernières années. Les [recherches](#) montrent que dorénavant, le travail collaboratif représente parfois jusqu'à 80 % de l'activité professionnelle d'un collaborateur. Au demeurant, les risques potentiels liés à un excès de collaboration ont été de plus en plus souvent [reconnus](#) ces dernières années. Sans nul doute, ce phénomène a été particulièrement prégnant l'an passé, avec une transition spectaculaire vers le télétravail, assortie de

préoccupations et de plaintes quant aux conséquences néfastes des réunions en visioconférence enchaînées sans discontinuer, ou aux effets de lassitude causés par Zoom vis-à-vis de la productivité et du bien-être personnel.

Si l'on se projette dans le monde du travail de demain, qu'est-ce qui va changer ? Quelles compétences pourrions-nous voir émerger et passer au premier plan dans l'évaluation et le développement des talents ? Il est toujours malaisé de prédire l'avenir, et les événements dramatiques de l'année dernière n'ont eu de cesse de nous le rappeler. Le monde du travail peut évoluer très rapidement. Toutefois, en se référant à l'analyse approfondie des compétences requises pour le travail du futur en 2025, menée par le [Forum Economique Mondial](#), ainsi qu'aux thématiques émergentes observées au cours des 12 derniers mois de pandémie, sept grandes tendances émergent, comme nous allons le voir.

Nous prévoyons que ces sept compétences clés gagneront en importance à l'échelle planétaire pour les managers et leurs équipes dans le monde du travail post-pandémique :

Principales compétences pour la prochaine décennie

1. Pensée critique
2. Agilité d'apprentissage
3. Agilité digitale
4. Sens relationnel
5. Intégration de la diversité
6. Résilience
7. Orientation vers le changement

Il est intéressant de constater, en comparant ces deux listes, que la prochaine décennie semble accorder une moindre importance aux compétences axées sur les personnes, alors que ces aptitudes étaient jugées primordiales lors de la décennie précédente. Les aspects sociaux de la performance au travail, en revanche, resteront importants. Là où réside la différence, c'est que pour faire face aux mutations et aux évolutions continues susceptibles d'affecter le monde du travail, les gens devront, pour être efficaces, être capables de faire face et de s'adapter de multiples manières, ce qui suppose un équilibre entre une pluralité de compétences personnelles et interpersonnelles. À titre d'exemple, si un individu ne parvient pas à gérer efficacement son propre stress, il aura du mal à soutenir ou à diriger les autres. Ce processus s'apparente un peu à celui de la sécurité dans un avion : toujours enfiler son propre masque à oxygène avant d'aider les autres passagers.

Ces sept nouvelles compétences majeures sont synonymes d'ouverture et de flexibilité dans notre façon de penser, notre aisance avec la digitalisation, notre capacité de connexion avec autrui et la gestion de notre propre bien-être. Ensemble, ces facteurs constitueront un socle robuste sur lequel s'appuyer pour réagir positivement face au changement, à l'ambiguïté et à la complexité, et pour passer de la simple survie à un véritablement épanouissement au travail.

Ces sept nouvelles compétences majeures sont synonymes d'ouverture et de flexibilité dans notre façon de penser, notre aisance avec la digitalisation, notre capacité de connexion avec autrui et la gestion de notre propre bien-être.



Plongée dans les **nouvelles compétences pour réussir** au travail

1. **Pensée critique**

Selon le rapport « Future of Jobs » du Forum Economique Mondial, la capacité d'esprit critique et d'analyse seront les compétences les plus recherchées par les entreprises. Face aux problèmes complexes et ambigus, les décideurs devront être capables d'évaluer des données et informations émises par différentes sources, de dégager rapidement les éléments essentiels à la prise de décision et de soupeser objectivement les idées et les hypothèses.

2. **Agilité d'apprentissage**

Dans ce monde du travail en pleine mutation, s'appuyer sur les stratégies et les approches qui ont fonctionné par le passé devient moins efficace. Pour faire preuve d'efficacité aujourd'hui, les individus doivent évaluer leurs expériences de manière critique et objective, et appliquer leurs apprentissages à des situations et opportunités nouvelles.

3. **Agilité digitale**

Le rythme d'adoption et de disruption technologique devrait continuer d'accélérer. À ce titre, l'intérêt croissant pour l'intelligence artificielle et la robotique sont de très bons exemples. Les collaborateurs doivent être capables d'appréhender et d'exploiter rapidement les nouvelles technologies, que ce soit par un apprentissage individuel ou en donnant aux autres les moyens de réaliser des innovations et des gains d'efficacité.

4. **Sens relationnel**

Avec la généralisation de l'automatisation, les emplois restants seront de plus en plus axés sur des domaines que les humains maîtrisent mieux que les machines, comme l'intelligence émotionnelle ou les compétences sociales. Le télétravail étant appelé à demeurer un mode de travail collectif incontournable pour de nombreuses professions, les collaborateurs devront être proactifs dans leurs modes de communication et de collaboration. Ils devront donc être aptes à entrer facilement en contact avec d'autres individus, tant dans des contextes virtuels que de visu, à gagner rapidement la confiance et à entretenir des relations efficaces.

5. **Intégration de la diversité**

Il existe désormais des preuves² évidentes que les entreprises plus inclusives sont davantage performantes sur le plan commercial. Les managers et leurs équipes doivent rechercher et inclure

activement des personnes et des points de vue diversifiés, de manière à générer des idées et résoudre leurs problématiques commerciales avec succès. Parallèlement à cela, ils doivent veiller à ce que les individus soient traités de façon équitable quelle que soit leur origine, et être prêts à les défendre et à intervenir lorsque tel n'est pas le cas.

6. **Résilience**

Les récentes pressions exercées sur le bien-être et la santé mentale des collaborateurs ont mis en évidence l'importance de renforcer la résilience personnelle (en plus d'un leadership et d'un climat organisationnel favorables). Les individus doivent être capables d'affronter les revers et les changements, et de rebondir efficacement.

7. **Orientation vers le changement**

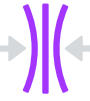
L'essor de la numérisation et de l'automatisation modifie les exigences professionnelles, les structures organisationnelles et les besoins des marchés. Les collaborateurs doivent, au bout du compte, maintenir une attitude positive à l'égard de l'évolution de leurs activités professionnelles, des exigences en termes de compétences et des structures organisationnelles, en acceptant le changement et en appréciant les opportunités que celui-ci présente.

Nul d'entre nous ne sait ce que l'avenir lui réserve. Toutefois, il apparaît clairement que le monde du travail ne cessera d'être marqué par davantage de fluidité, de ruptures et de mutations rapides. Si les individus affichent ces sept compétences, ainsi que d'autres aptitudes fondamentales, ils mettront en valeur une base solide pour réussir dans un large éventail d'emplois à l'échelle mondiale au sortir de la pandémie. Les entreprises ont intérêt à garder ces compétences à l'esprit à mesure qu'elles s'apprentent à évoluer, et à faire évoluer leurs processus de recrutement et de développement des talents, de manière à se doter d'une main-d'œuvre parée pour l'avenir.

Contactez-nous pour recruter en tenant compte des compétences essentielles pour vos postes.

2. www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

Les compétences clés des collaborateurs de demain

La décennie passée			La prochaine décennie	
	Coaching / management de la performance	1	Pensée critique	
	Orientation résultats	2	Agilité d'apprentissage	
	Orientation client	3	Agilité digitale	
	Travail en équipe	4	Sens relationnel	
	Communication active	5	Intégration de la diversité	
	Organisation/ identification des priorités	6	Résilience	
	Sensibilité interpersonnelle	7	Orientation vers le changement	

//

Le succès d'aujourd'hui exige l'agilité et la volonté de constamment tout repenser, redynamiser, réévaluer et réinventer.

//

Bill Gates

