

QUAND LE NUMÉRIQUE CHASSE LE NUMÉRIQUE :

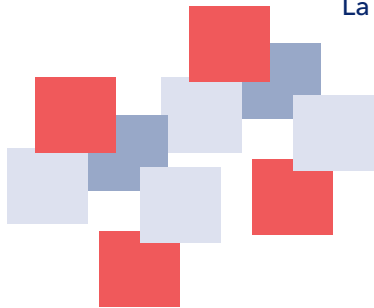
**SAVOIR PENSER
ET SAVOIR ÊTRE AU CŒUR DES
ENSEIGNEMENTS DANS LE SUPÉRIEUR**

AUTEURS :
ZOUHOUR BEN HAMADI
ODILE BERNARD
CHRISTINE FOURNÈS
MAMADOU SOW
LUC TESSIER





RÉSUMÉ



La transformation numérique est une véritable révolution dans les pratiques professionnelles. Les mutations qu'elle génère rendent nécessaires de nouvelles compétences pour les futurs managers. Allons-nous évoluer vers des profils d'hypertekiciens des systèmes d'information ou vers des généralistes polyvalents ? Se poser la question des besoins des entreprises conduit naturellement à se poser la question de la nature et du contenu des enseignements. Que faut-il enseigner à l'ère du numérique au sein des universités et des écoles de management pour préparer au mieux les étudiants à leur emploi de demain et sous quelles modalités ?

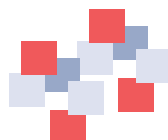
Face aux contraintes des mutations technologiques, il n'existe pas de déterminisme. Plusieurs positionnements stratégiques sont envisageables et sont observables notamment dans le secteur de la finance d'entreprise. C'est pourquoi nous avons choisi de centrer notre enquête sur les professionnels de ce secteur (banquiers, contrôleurs de gestion, experts-comptables, directeurs financiers...), considérant que le travail des services financiers est l'archétype du travail digitalisé. L'article s'appuie sur deux études menées en parallèle, l'une qualitative, l'autre quantitative, durant lesquelles des praticiens, cadres financiers, ont été interrogés.

Les deux changements majeurs observés suite à ces études que sont l'arrivée massive de la donnée ainsi que l'automatisation et la standardisation des tâches opérationnelles, sont lourds de conséquences. Les métiers deviennent en effet plus complexes, les tâches simples devenant l'apanage des machines et le flux colossal d'informations disponibles requérant une forte capacité d'analyse et de discernement. Les clients demandent par ailleurs davantage d'accompagnement et de conseils. L'expertise sur le métier est renforcée et de nouvelles compétences émergent.



Le renforcement des hard skills liés au métier est donc nécessaire. La qualité de sachant devient primordiale. Cependant l'expertise ne provient pas d'une technicité accrue mais bien de la compréhension des enjeux et de l'environnement global de l'entreprise. Le savoir penser devient la qualité indispensable, ce qui d'ailleurs distingue jusqu'à présent l'homme de la machine. Si les hard skills sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes. Le numérique met à l'honneur les soft skills. Savoir communiquer, savoir écouter, être capable d'esprit critique, savoir s'adapter, être curieux et humble sont autant de qualités plébiscitées par le monde de l'entreprise à l'ère du numérique.

L'enseignement doit faire sa révolution numérique. La dérive du technowashing qui consiste à mettre du digital dans toutes les formations est prégnante. Or l'avènement du numérique donne une place primordiale aux qualités humaines qui doivent désormais être inscrites dans les objectifs pédagogiques des différents cours dispensés. Enfin l'enseignement supérieur n'échappera sans doute pas à la trajectoire observée dans bon nombre de professions. La standardisation des cours portant sur les notions de base paraît inéluctable, notamment par l'utilisation du elearning, mais cela peut redonner à l'enseignant sa véritable valeur ajoutée : expliquer et illustrer les notions plus complexes selon les difficultés rencontrées au cas par cas par les étudiants. De plus, modularité et personnalisation des enseignements sont à l'ordre du jour pour former des étudiants curieux et agiles avec des connaissances spécifiques dans leur futur domaine d'activité. Former au savoir penser est donc le défi principal de l'enseignement supérieur. De nouvelles modalités pédagogiques restent à inventer, en s'appuyant naturellement sur les outils digitaux.



INTRODUCTION

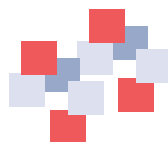
La transformation numérique constitue une véritable révolution dans nos pratiques professionnelles. L'automatisation, la standardisation et l'externalisation des tâches répétitives, l'arrivée massive de la donnée, l'accessibilité immédiate de l'information, les nouvelles modalités de travail par les plateformes numériques et les outils digitaux de réunions à distance sont autant de mutations qui rendent nécessaires de nouvelles compétences. Vers quel profil de managers allons-nous évoluer : des hypertechniciens des systèmes d'information ou des généralistes polyvalents ? Se poser la question des besoins des entreprises conduit naturellement à se poser la question de la nature et du contenu des enseignements. Que faut-il enseigner à l'ère du numérique au sein des universités et des écoles de management pour préparer au mieux les étudiants à leur emploi de demain et sous quelles modalités ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude associant à la fois une enquête quantitative et une démarche qualitative auprès de professionnels de la finance d'entreprise, considérant que le travail dans ce secteur était le stéréotype du travail digitalisé. Nous avons administré un questionnaire demandant aux professionnels d'évaluer la nécessité des compétences PIX définies par le groupement d'intérêt public¹ créé pour relever le défi de la transition numérique. Nous avons obtenu 250 réponses exploitables et qualifiées car provenant uniquement de professionnels du secteur.

¹Le groupement d'intérêt public PIX est placé sous le patronage du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et celui du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Sa mission d'intérêt général est d'amener chacun d'entre nous à cultiver ses compétences numériques et à valoriser ses acquis, et ce tout au long de sa vie.
<https://pix.fr/qui-sommes-nous>
Voir la liste des ces compétences en annexe page 30

Pour enrichir cette enquête, nous avons animé le 11 février 2020 six focus groupes portant sur le thème suivant : « comment enseigner les métiers de la finance à l'ère de la transformation digitale ? ». Chaque groupe comprenait un enseignant-chercheur, deux ou trois praticiens et trois ou quatre étudiants, ce qui représente une soixantaine de participants. Les échanges ont été enregistrés et retranscrits.

Cet article présente dans un premier temps un état des lieux des changements intervenus à la suite de cette transformation numérique et énonce leurs conséquences majeures. Il expose dans un second temps en quoi le numérique accroît la nécessité des hard skills et paradoxalement, leur renforcement par le savoir penser et le développement des soft skills. Enfin, dans un troisième temps, l'article démontre comment l'humain récupère une place prépondérante au sein des enseignements pour recentrer les formations sur les compétences clés à l'ère digitale.



ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES NUMÉRIQUES OU LA NÉCESSITÉ DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Après avoir souligné en quoi les métiers de la finance peuvent être considérés comme des stéréotypes des effets de la digitalisation, nous présenterons les deux changements majeurs soulignés par nos études ainsi que leurs conséquences.

Le travail dans les services financiers : l'archétype du travail digitalisé

L'analyse des effets du numérique sur le contenu du travail et les compétences des salariés du secteur financier s'inscrit dans une analyse plus générale des conséquences du phénomène sur les organisations et la qualité des produits offerts sur le marché par les entreprises. Le phénomène n'est pas nouveau et concerne l'ensemble des activités de la finance car elles constituent un terrain idéal pour l'utilisation des outils numériques. Le secteur de la finance représente, de ce point de vue, un cas exemplaire. Ses activités se caractérisent, en effet, par un usage massif des données financières et personnelles des clients permettant la production de services. Depuis la fin des années 1970, l'ensemble des métiers de la finance (banques, assurances, comptabilité, contrôle de gestion) ont suivi un même sentier technique : l'automatisation. Les outils numériques ont permis d'automatiser très largement une partie croissante des processus au cours de plusieurs vagues de modernisations successives, tout d'abord, au sein des activités de back-office destinées à traiter des flux de données mais également au sein des activités de front office en contact commercial avec les clients.





Cette tendance à l'automatisation atteint aujourd'hui des limites et pose la question des effets induits par les mutations technologiques. L'utilisation généralisée du numérique dans ce secteur est potentiellement porteuse d'une obsolescence accélérée de l'offre et des compétences en cas de domination d'un modèle de concurrence fondé sur des prestations automatisées et standardisées. À titre d'exemple, le secteur bancaire est soumis à ce type de contrainte depuis que des nouveaux concurrents ont développé des offres de banque directe sans agence utilisant les potentialités techniques des réseaux. La généralisation de ces modèles d'affaires dématérialisés constitue un enjeu stratégique majeur. L'organisation du travail, les savoir-faire et les conditions de travail seront profondément modifiés, le coût social risquant d'être très lourd pour les banques traditionnelles de réseau. Le déterminisme technologique des réorganisations des entreprises et des modèles d'affaires n'est pas certain. Quel que soit le domaine d'activité, une modernisation repose toujours sur la définition d'un nouveau compromis productif couplant des enjeux sur la qualité des produits, les relations clients, les compétences des salariés, les processus de production et les organisations. Un même outil technique peut ainsi donner lieu à des usages distincts selon l'analyse par la firme des conditions de la concurrence sur le marché et des compétences et des ressources dont elle dispose en interne et en externe.

Pour simplifier l'analyse, deux questions doivent être posées dans la réflexion stratégique. Première question : le marché est-il en attente d'une meilleure qualité des prestations ou bien la réduction massive des coûts devient-elle impérative ? La réponse à cette première question déterminera les choix qui seront faits en termes de développement des compétences des salariés. Il s'agit d'opposer des modèles de compétences où la compétition entre les acteurs s'établit prioritairement sur les capacités à réduire les coûts du travail à des modèles d'organisation fondés sur la maîtrise de compétences distinctives, portées par

les salariés, permettant une différenciation de la qualité des prestations perçue et reconnue par les clients potentiels. Seconde question : l'entreprise est-elle en mesure de déterminer une tendance claire sur les évolutions futures du marché ? Le degré d'incertitude perçu par les acteurs en réponse à cette seconde question déterminera les choix en termes de flexibilité des organisations et des individus dans leur situation de travail. Il est ainsi possible d'opposer des marchés génériques à des marchés dédiés, c'est-à-dire des marchés où l'entreprise peut répondre par une production de biens ou de services relativement standardisés capables de satisfaire l'essentiel de la demande. À l'opposé, les marchés dédiés impliquent une segmentation et une personnalisation plus forte de l'offre.

Deux changements majeurs : la production massive de données et l'automatisation des tâches basiques

La grande évolution qui fait consensus auprès des professionnels interrogés lors de nos focus groupes est l'arrivée massive de la donnée. Les contrôleurs de gestion soulignent sa place prépondérante : « trouver la donnée, la comprendre, s'en servir avant même de savoir ce que le contrôleur saura faire avec » devient une des clés du métier. Pour les gestionnaires de patrimoine, mobiliser les outils de gestion des données a été au départ une contrainte mais ils disposent désormais d'une vision consolidée du patrimoine de leurs clients, ce qui leur permet de développer des services spécifiques. Par ailleurs le traitement des données peut être grandement facilité par l'intelligence artificielle, qui permet de détecter, de manière automatique, des régularités statistiques ou des anomalies dans une masse de données impressionnante, ce qui autorise le cadre financier à se concentrer sur des tâches qui apportent davantage de valeur ajoutée.



Ces traitements rapides sur des données complètes améliorent la réactivité des managers ainsi que la qualité des réponses apportées au client, qu'il soit interne ou externe. Enfin, le croisement des données devient possible avec l'intelligence artificielle et le Big Data. Alors qu'il s'agit de prime abord d'informations qui paraissent décorréélées « de la météo jusqu'à l'évolution des cours de la Bourse », le croisement de données endogènes et exogènes permet de mettre en avant des liens de causalité puis d'anticiper et prévoir de manière plus fine les réalisations futures.

Le second changement majeur consiste en l'automatisation et la standardisation de certaines tâches opérationnelles. La majorité des intervenants des différents focus groupes souligne leur disparition progressive, ce qui a pour avantage immédiat de libérer les individus au travail des tâches automatisables permettant de gagner du temps. Certes des emplois disparaissent mais beaucoup sont créés. Il s'agit donc d'une transformation de l'emploi. Auparavant le service financier passait du temps à collecter des données, à les quantifier, à les qualifier et ensuite seulement pouvait les analyser. À l'ère du numérique, le calcul se fait de manière automatique, les tâches mécaniques opérationnelles sont automatisées et standardisées. Le manager va passer davantage de temps à l'analyse et, grâce à la complétude des données, obtenir des informations pertinentes pour un diagnostic plus précis.

Cependant la standardisation et l'automatisation des tâches conduisent dans certains cas à leur externalisation. En effet, le client d'une banque commerciale est aujourd'hui capable d'effectuer des virements en autonomie, de consulter ses comptes, de placer ses excédents de trésorerie. Les différents cadres de l'entreprise peuvent accéder directement à leur budget, lire les principaux indicateurs de leur activité. Cette externalisation rompt la régularité de la relation

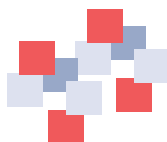
entre un conseiller et son client, qu'il soit interne ou externe. Le contrôleur de gestion n'a plus besoin de rencontrer aussi souvent les managers, le banquier voit de moins en moins son client qui se déplace rarement en agence, l'expert-comptable voit ses clients automatiser leur saisie comptable. Or la confiance entre un client et son conseiller passe par l'intensité (nombre de services procurés, nombre de contacts) et la durée de cette relation. Le risque de l'externalisation est par conséquent la perte de confiance du client envers son conseiller et une dégradation des services proposés.

Une complexification des métiers et une demande accrue de conseils et d'accompagnement des clients

Les tâches basiques confiées à des logiciels, la collecte et le traitement des données devenus le monopole de puissants calculateurs, ne resteraient pour les hommes que les tâches nobles et complexes d'analyse, de diagnostic, de gestion de projets, d'élaboration de stratégies. L'apogée du numérique revient donc à une complexification des métiers. Cette conséquence a été relevée par l'ensemble des professionnels interrogés. Le concept d'intelligence métier revient en force : « il va falloir devenir plus un expert de son métier vraiment ; donc avoir des compétences pointues, ça veut dire un niveau d'études beaucoup plus élevé pour pouvoir être vraiment sûr plus l'intelligence du métier plutôt que sur des fonctions et des actions un peu mécaniques et opérationnelles qui, peu à peu, vont disparaître ». L'avantage immédiat de la digitalisation, perçu par les professionnels, est de libérer les individus au travail des tâches automatisables via l'intégration d'outils numériques permettant de gagner du temps et de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Cette mutation provoquera une évolution des compétences, des pratiques, des organisations de production et des services fournis aux clients.

La seconde conséquence identifiée explicitement par 5 groupes sur les 6 constitués est une demande accrue de conseils et d'accompagnement des clients. Selon les banquiers, le conseiller demeure un expert qui produit des solutions opérationnelles pour le client. « Je pense que le côté sachant existe encore. Quand le client va voir le banquier, c'est bien pour avoir une réponse ». L'arrivée d'Internet permet l'accès au savoir pour tout un chacun. Néanmoins, les outils ne doivent pas remplacer les compétences effectives des individus. Le rapport au client se trouve modifié car le conseiller n'est plus le seul expert face au client. Il doit par conséquent améliorer sa polyvalence et son niveau technique de diagnostic. Les gestionnaires de patrimoine réfutent la stricte démarche commerciale mais prônent une démarche d'accompagnement, notion reprise par les experts-comptables. « On arrive vraiment dans une dimension d'autant plus forte de conseil, de très forte réactivité envers le client, notamment grâce à la vitesse d'obtention des données. C'est trouver la solution quand le client vient vous voir et qu'il vous dit « tiens j'ai ça et je ne sais pas comment m'en dépatouiller » C'est de l'accompagnement du client ».

Nos enquêtes auprès de professionnels de la finance ont conduit à deux constats majeurs : l'arrivée massive de la donnée et l'automatisation de certaines tâches qui ont entraîné une complexification des métiers et une demande d'accompagnement accrue des clients. Ces analyses peuvent se généraliser aux autres métiers de l'entreprise et ce quel que soit le secteur d'activité de cette dernière. Elles conduisent à réfléchir sur la nécessité de nouvelles compétences.



LE PARADOXE DU DIGITAL : LE DÉCLIN DU SAVOIR FAIRE AU PROFIT DU SAVOIR PENSER ET DU SAVOIR ÊTRE

Alors que la transformation numérique est souvent associée à une technicité accrue, elle souligne l'impérieuse nécessité des hard skills mais, paradoxalement, leur renforcement par le savoir penser et le développement des soft skills.

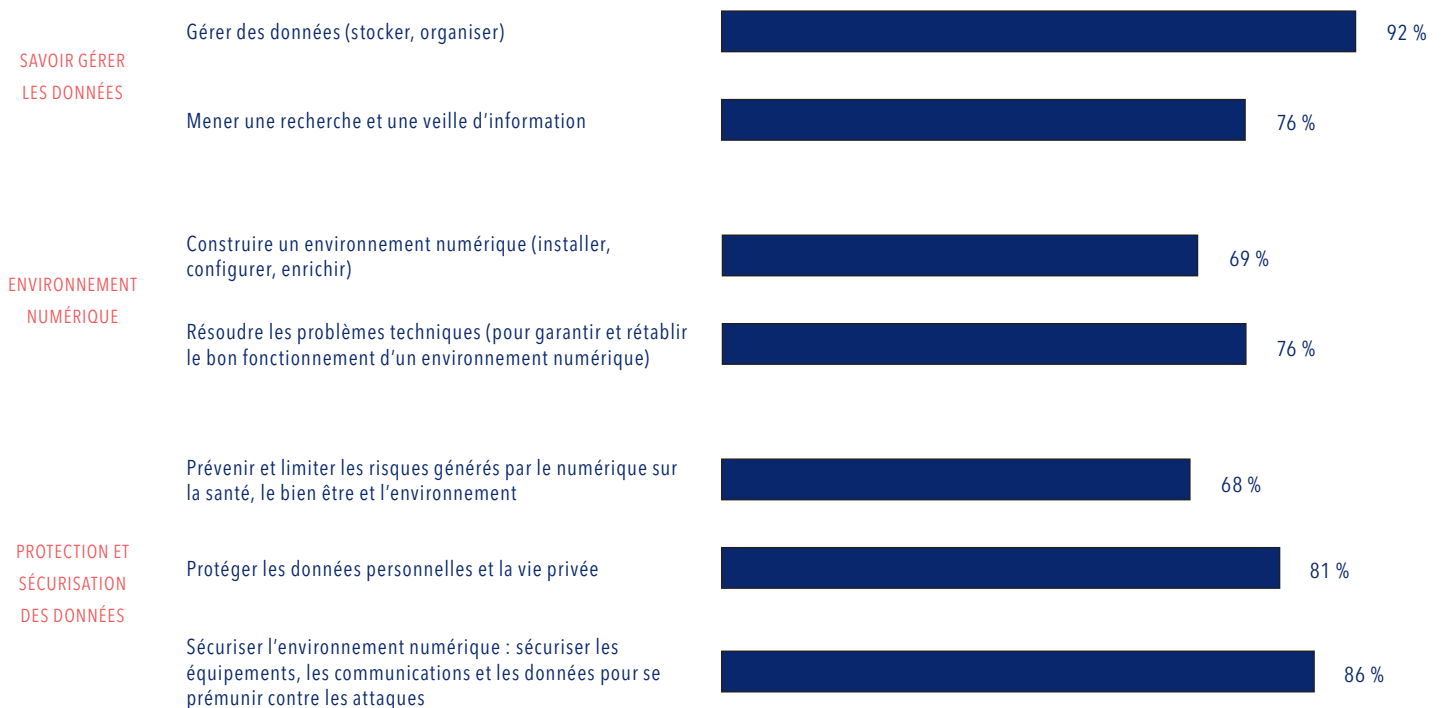
Hard skills : utiliser un outil implique de penser et agir avec les autres

L'automatisation et la standardisation des tâches opérationnelles et le recours à des outils digitaux de plus en plus sophistiqués et dotés d'un pouvoir de traitement et de calcul de données impressionnant laissent à penser que les compétences techniques sont un prérequis indispensable pour tout manager. L'étude des focus groupes confirme ce point : il est indispensable de « connaître les différents systèmes d'information, comment ils s'imbriquent entre eux. Tout ce qui est sécurité, savoir comment ça marche. » Les résultats de notre questionnaire sur les compétences PIX renforcent également ce propos.





% répondants d'accord ou tout à fait d'accord sur la nécessité de la compétence



Néanmoins les focus groupes montrent que ces compétences certes techniques ne doivent pas se confondre avec la maîtrise technique de l'outil. Le manager n'a en effet nul besoin de savoir paramétrer l'outil mais bien de savoir donner les instructions pour le paramétrer. Ainsi l'exemple donné par les contrôleurs de gestion est représentatif des constats effectués dans la totalité des focus groupes.

« Même la requête VBA² et quand bien même tu ne serais pas en capacité de le faire toi, c'est très facile de trouver quelqu'un qui va savoir faire ça... Que tu saches faire 3 boucles en VBA ou pas, c'est un détail ». Il s'agit donc de donner une culture numérique aux futurs managers, une vision globale des outils existants, une analyse des possibilités offertes et des enjeux sous-jacents. En outre, l'évolution très rapide des différents outils explique le peu d'intérêt que représente pour un futur cadre d'entreprise la maîtrise de leurs spécificités techniques. « Les logiciels

² Outil excel pour effectuer une requête multi critères

changent très souvent donc il faut une capacité d'adaptation ». Les professionnels de la finance expliquent simplement qu'il est impossible de connaître la totalité des outils et logiciels utilisés par les entreprises durant une formation. Les enseignements doivent donc se centrer sur la maîtrise d'outils génériques (tableur, requêteur, logiciel d'économétrie...) dont la connaissance pourra se transposer à d'autres outils. Mais nul besoin au cours du cursus universitaire de se former à des outils spécifiques, puisque, une fois l'étudiant entré sur le marché du travail, ces derniers risquent d'être devenus parfaitement obsolètes. La connaissance technique d'outils digitaux peut s'acquérir sur le terrain.

Par ailleurs, un préjugé demeure dans l'imaginaire collectif. Ce vernis numérique serait l'apanage des « digital natives », génération née et ayant grandi dans un environnement totalement numérique³. L'étude menée par Deloitte sur les comportements d'achat des « millenials » contredit toutefois cette affirmation. Les digital native ne seraient pas une génération si digitale que cela. Si les canaux d'achat sont à 60 % le mobile ou l'ordinateur pour cette génération, les magasins physiques et l'appel téléphonique demeurent des incontournables⁴. Ce point de vue est également celui de la table ronde portant sur les métiers de la banque. « On remarque notamment que certains jeunes ont des difficultés et c'est très étonnant ». Ceci doit donc être pris en compte par les établissements d'enseignement supérieur et l'acculturation au digital devient alors une priorité. La majorité des étudiants présents lors de nos focus group regrette que ces cours arrivent trop tardivement dans leur formation, essentiellement au niveau Master.

Enfin, la complexification des métiers et la demande d'accompagnement et de conseils accrue de la part des clients conduisent à une exigence élevée d'expertise pour le manager. La maîtrise des hard skills est donc indispensable. Ce point est souligné dans la totalité des focus groupes. « Les connaissances de base doivent être très solides : il faut une connaissance de l'ensemble des métiers de l'entreprise

³Prensky M. (2001), *Digital natives, digital immigrants : dot they really think differently?* *On the horizon*, 9(6), 1-6.

⁴<https://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/Les-digital-natives-generation-pas-digitale-319081.htm#> consulté le 23 avril 2020.

et comprendre l'entreprise dans laquelle vous rentrez. » Le conseiller doit être « soit en capacité de connaître un éventail excessivement large de connaissances pour s'adapter à ce que finalement la machine va conseiller, soit être en capacité de comprendre les données que va envoyer la machine ». Le cadre financier est avant tout un sachant. Ainsi la maîtrise d'une culture économique et financière renforce les capacités individuelles d'insertion dans des collectifs de travail et les possibilités d'évolution de carrière.

En conclusion, ce renforcement des hard skills passe par moins de technicité et davantage de 'savoir penser'. En effet, les termes employés dans nos différents focus group pour évoquer les compétences du futur professionnel relèvent du registre de l'analyse (compréhension de l'entreprise, intelligence métier, diagnostic...) et non du faire. Si l'on prend l'exemple de la comptabilité financière, il ne s'agit plus de savoir enregistrer les opérations de l'entreprise dans les comptes et d'établir les états financiers. Ces tâches seront à terme totalement automatisées. En revanche, il est nécessaire de savoir lire un bilan et un compte de résultat et de comprendre et analyser la situation financière de l'entreprise. On rejoint ici l'idée qu'une culture économique et financière est plus importante que la maîtrise spécifique d'une technique.

Pour un recrutement prometteur, misez sur les soft skills

La complexification des métiers et la demande accrue de la part du client d'accompagnement et de conseils mettent en exergue le complément hégémonique aux connaissances fondamentales : les valeurs humaines et les compétences comportementales. Le focus group banque résume ainsi une position partagée par l'ensemble des professionnels interrogés : « On ne peut

pas exercer son métier sans en avoir les fondamentaux et il y a encore un avenir pour le savoir-faire, le savoir académique, maintenant il faut trouver la juste proportion entre des fondamentaux qui peuvent être encore acquis par des méthodes académiques et des développements de soft skills, dans la capacité à aller mobiliser d'autres personnes, savoir agir rapidement en multidisciplinarité auprès de ses pairs. C'est ce qui fait la différence ». Les soft skills sont ainsi mises à l'honneur, les qualités humaines sont recherchées, le savoir être est apprécié : curiosité, capacité à communiquer, gestion des émotions... Les répondants de notre questionnaire, qui ont souhaité ajouter des compétences à la liste des compétences PIX sur lesquelles ils devaient se prononcer, ont également cité des qualités comportementales telles que l'adaptabilité, l'empathie, l'écoute, la réactivité tout en précisant que la réussite passait par une alliance entre le travail numérique et humain.

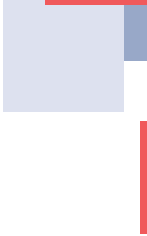
Comment définir ces soft skills ? Initialement connue dans le monde du travail sous le terme de compétences comportementales, la notion de soft skills s'est récemment imposée dans la vie quotidienne des entreprises. Ce sont des ressources individuelles, sans lien avec une qualification professionnelle. De ce fait, les mêmes soft skills sont recherchées pour des métiers différents. Elles sont liées à la notion de performance de l'individu et mobilisent la connaissance de soi-même. Il convient de ne pas confondre soft skills, compétences, traits de personnalité et état de l'individu au regard de son travail. En effet, les compétences sont acquises et jouent un rôle dans la performance professionnelle (savoir-faire), les traits de la personnalité sont stables dans le temps (bienveillance), l'état de l'individu correspond au lien entretenu avec son travail sur une période définie (motivation), alors que les soft skills se façonnent afin d'atteindre des objectifs recherchés.



Les salariés se concentrent désormais sur des missions à valeur ajoutée, plus complexes, qui nécessitent des compétences techniques certes, mais aussi d'autres atouts comme la créativité, l'esprit critique, la capacité à coopérer, à communiquer ou encore la curiosité. « Les compétences se sont complètement transformées : on avait l'habitude d'avoir des gens qui disposent d'une très forte expertise et maintenant on va plus rechercher les valeurs humaines. Ce qui fait la différence, c'est le plan relationnel, à savoir les valeurs humaines qui peuvent être l'empathie, la curiosité, la gestion des émotions » (focus group banque). Ainsi, au regard de la digitalisation des différents services des entreprises, les compétences comportementales différencient un humain d'un robot. En effet, l'humain possède des capacités qui ne peuvent pas être confiées à l'intelligence artificielle. Aussi constituent-elles forcément un atout dans ce contexte où les entreprises misent dorénavant sur le capital humain. « Parmi les soft skills qui sont importantes pour nous aujourd'hui, il y a notamment cette capacité à apprendre et d'être dans cet état d'esprit de curiosité, d'aller chercher par soi-même l'information et de l'information beaucoup plus multidisciplinaire que par le passé » (focus group banque).

Les soft skills sont considérées comme une richesse créée par et pour le collectif, ce qui fait référence à la notion d'équipe. Elles participent à la compétitivité de l'entreprise, même dans le secteur industriel qui est reconnu pour privilégier les savoir-faire techniques, c'est-à-dire les hard skills. Les professionnels les qualifient de « passeport pour la réussite professionnelle » ; elles autorisent à « naviguer dans un contexte en perpétuel mouvement ». D'ailleurs, la place des soft skills ne cesse de progresser en entreprise : 86 % des entreprises réfléchissent à imposer une formation autour de ces compétences douces ; 92 % les prennent en considération lors de l'évaluation annuelle de leurs collaborateurs⁵.

⁵ Les Echos, 09.2019.



« C'est effectivement une nouvelle tendance. On recrute des gens qui ont des postures, des compétences comportementales. La technique ça s'acquiert. On recrutait sur du savoir, du diplôme. De plus en plus, on recrute sur du savoir-faire et du savoir être » (focus group gestion de patrimoine). Les entreprises ont besoin que leurs collaborateurs aillent plus loin que leur mission : « plus que de savoir analyser, il convient de savoir agir ».

Les entreprises reconnaissent qu'il est beaucoup plus difficile pour elles d'évaluer les soft skills, lors d'un recrutement, que les compétences purement professionnelles. Les candidats doivent avoir le réflexe de présenter et justifier leurs soft skills lors d'un entretien. Au demeurant, les candidats notifient peu leurs soft skills sur leur CV (seuls 42 % des cadres), ils privilégient l'entretien d'embauche pour les mettre en avant. Pourtant, 62 % des managers reconnaissent recruter en fonction des qualités non professionnelles, d'autre part 57 % des cadres estiment

⁶Etude Michael Page, 2020. qu'elles peuvent impacter leur rémunération⁶.

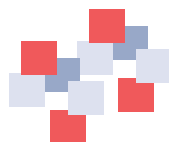
Alors quelles sont-elles, ces soft skills tant recherchées par les entreprises ? Voici quelques exemples, mais la liste est loin d'être exhaustive.

Gestion des émotions. Si l'empathie est de mise, certaines émotions personnelles doivent pouvoir être maîtrisées. « On avait l'habitude d'avoir des gens qui disposent d'une très forte expertise et maintenant on va plus rechercher les valeurs humaines » (focus group banque).

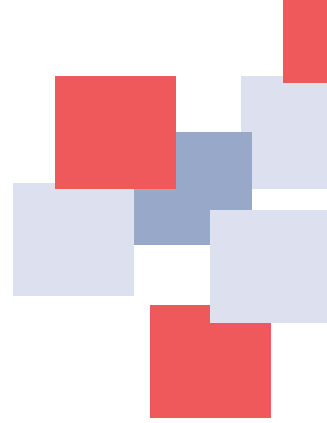
Curiosité. L'environnement et le contexte d'un problème font partie de ce problème « toujours essayer de comprendre l'environnement qui nous entoure, essayer de comprendre pourquoi il y a telle chose qui se passe » (focus group contrôle de gestion). La curiosité est aussi celle du contrôleur de gestion qui saura créer, depuis des données brutes, une information qui n'existait pas auparavant, « parce qu'il faut aller à la croisée de tous les chemins » (focus groupe contrôle de gestion).

Agilité intellectuelle. Elle émerge lors d'une négociation par exemple. « Négocier nécessite de savoir écouter, intégrer d'autres points de vue, argumenter, interagir ou encore rebondir » (focus group gestionnaire de patrimoine).

Humilité. Il s'agit d'être toujours dans une démarche d'apprentissage, ne pas hésiter à recourir à un expert quand une anomalie est décelée : « par exemple, s'il y a un risque au niveau social, eh bien, je vais faire intervenir un spécialiste sur le sujet parce que là, j'ai détecté un risque » (focus group CAC).



DIGITAL : UNE DYSTOPIE DÉSHUMANISÉE OU UNE HUMANITÉ RETROUVÉE ?



Le risque d'une dérive des enseignements vers la technique existe. Cette dérive est encouragée par des « potentielles » facilités de recrutements de profils orientés nouvelles technologies et disposant d'un savoir-faire lié au fonctionnement même des systèmes d'information. Cependant, ce qui précède a montré que le numérique peut paradoxalement renforcer la spécificité de chaque apprenant en tant qu'individu. Recentrer les besoins de formation vers les qualités humaines est un tournant.

Le risque d'une dérive vers un enseignement technique

Dans cette quête des entreprises vers une digitalisation de plus en plus accrue, les formations se sont multipliées pour attirer les jeunes apprenants vers la maîtrise des outils en vogue. À titre d'exemples, 250 parcours de licence pro dans les domaines de l'informatique de gestion, des réseaux, des statistiques ou des télécommunications existent à l'université (juste en alternance). Les formations sur la blockchain par exemple, pullulent sur Internet (en e-learning, à distance, en formation continue ou en formation initiale). De nouveaux métiers apparaissent, cinq catégories de métiers émergent dans le domaine des nouvelles technologies : technologies de l'information, web marketing, réseaux télécom, data et aussi top management⁷.

⁷<https://infos.emploi-public.fr/article/digital-nouveaux-metiers-nouvelles-competences-eea-9003>
(Mai 2019)



Les universités au sein de leur pôle sciences de gestion et les écoles de management marient à leur tour le management à l'informatique. Elles intègrent depuis quelques années des cours plus « techniques ». L'ambition est double : d'une part, préparer les étudiants à des métiers qui émergent et d'autre part, surfer sur des termes à la mode pour attirer de nouveaux étudiants. Et voilà bon nombre de nouveaux masters proposés en M2 reprenant les terminaisons liées au numérique : marketing digital et e-business, digitalisation bancaire et manager financier, gestion stratégique des RH et numérique...

Les étudiants sont aussi fortement demandeurs de ce type de formation. Ils sont convaincus que pour pouvoir décrocher un travail, leur CV doit mettre en exergue une formation en outils numériques voire une expérience pratique de ces outils. « J'ai beaucoup d'appréhension, il y a tellement d'outils que je dois maîtriser » (des étudiants en U3). Quelle surprise lorsque des chefs d'entreprises, des cadres de banque, des experts-comptables et des recruteurs dans les métiers de la finance dans le cadre d'un workshop sur le numérique s'adressent aux étudiants en disant : « ...à partir du moment où vous savez « vous vendre » dans un entretien, il y a toujours quelqu'un qui sera là pour vous former, plus tard, sur le logiciel » (focus group contrôle de gestion).

Les praticiens insistent sur un point : devant l'effusion de données de sources diverses, le nouveau manager doit être doté de curiosité, d'adaptabilité, d'esprit critique et de synthèse. Sa valeur ajoutée est la clé de sa réussite et cette valeur ajoutée émane des compétences humaines tout autant que des compétences techniques. Les recruteurs s'accordent sur l'idée suivante : « le projet personnel prend de plus en plus en compte la dimension humaine... à ce qu'on appelle aujourd'hui les soft skills c'est-à-dire que le constat, c'est qu'on recrutait sur du savoir, du diplôme, de plus en plus on recrute sur du savoir-faire et du savoir être ».

L'avènement du numérique remet au cœur de l'entreprise des qualités humaines peu acquises mais primordiales pour la réussite d'un jeune cadre dans son poste.

Cet état des lieux fait par les praticiens et les recruteurs appelle les instances de formation à revoir leur stratégie en stoppant le *technowashing* qu'elles affichent. Il s'agit de la tendance à glisser vers l'enseignement des techniques. Plus de 90 % des recruteurs et praticiens interrogés dans les focus groupes, demandent un renforcement des connaissances fondamentales, de l'esprit critique et de la curiosité. Le corps enseignant est au cœur de cette évolution pour renforcer les connaissances fondamentales qui risqueraient de s'étioler au profit de matières purement techniques. Ce renforcement des connaissances basiques est à accompagner par un renforcement des qualités comportementales.

L'urgence de questionner nos modalités d'enseignement

L'enseignement a connu la même révolution technologique que les autres métiers. Les amphithéâtres combles avec des étudiants qui notent le discours continu d'un professeur durant un cours magistral deviennent rares (même s'ils continuent toujours à résister dans quelques universités). Aujourd'hui, les plateformes de dépôts des documents, les quizz en ligne, le e-learning et les examens à distance en open book font partie des outils de travail des enseignants.

Cette première évolution technologique doit être suivie aujourd'hui par une évolution dans les objectifs pédagogiques. Les enseignants doivent construire pour chaque cours un syllabus. Il s'agit d'une note qui précise les objectifs pédagogiques ainsi que les références bibliographiques et les modalités de suivi du cours. Les objectifs pédagogiques portent principalement sur les compétences « techniques » à acquérir (maîtriser des outils, analyser des concepts, etc..). Il est désormais, essentiel d'intégrer des compétences humaines



et relationnelles à acquérir avec chaque cours. Considérer les compétences relationnelles comme partie intégrante des objectifs pédagogiques les valorise.

L'intégration de ces compétences comportementales suppose la mise en œuvre de nouvelles modalités pédagogiques. Ainsi, les cours doivent être basés sur des jeux d'entreprise et des mises en situation qui suscitent la prise de recul et l'esprit critique des étudiants. Les cas pratiques et la mixité du corps enseignant entre chercheurs et praticiens (ce qui est d'ailleurs déjà le cas dans la plupart des écoles de management) incitent les futurs managers à renforcer leurs compétences avec des cas réels. L'aisance dans la prise de parole et l'esprit de synthèse sont des aptitudes à encourager plus aisément durant des travaux dirigés en petits groupes.

Les besoins des praticiens qui se sont exprimés à la fois lors de l'administration du questionnaire et durant les focus groupes poussent les enseignants à repenser leurs modes d'enseignement. Dans un premier temps, standardiser des concepts de base en utilisant des outils comme le e-learning. Un étudiant a la capacité d'acquérir en autonomie les compétences de base (avec des professeurs disponibles en web conférences pour répondre à ses potentielles interrogations). Dans un deuxième temps, un apprentissage plus personnalisé est à mettre en place. Là encore, la revendication d'une plus grande modularité de l'enseignement est perçue comme une solution au problème actuel de la relation pédagogique entre un enseignant et des étudiants nombreux et hétérogènes « ...s'il y a beaucoup moins d'étudiants en cours...on peut amener les étudiants au même niveau sans faire un nivellement par le bas... les profs peuvent mieux gérer les cas individuels » (focus group banque).

En résumé, le virage numérique facilite la standardisation des cours sur les notions de base. L'enseignant peut ainsi se consacrer à la réelle valeur ajoutée de son métier : apporter une réponse différenciée aux étudiants selon les difficultés rencontrées et offrir des enseignements spécifiques et modulaires. L'enseignement répondrait à la demande de spécialisation émanant des entreprises et des étudiants.

« On n'a pas inventé la roue », tout cela existe... mais nous nous permettons de nuancer. Cela existe mais pas dans tous les établissements ni pour tous les niveaux, et sûrement pas dans tous les cours. Cela existe mais la logistique des salles de classe est souvent plus forte que les besoins des cours enseignés. Cela existe mais c'est partiel, fragmenté, incomplet et insuffisant.

En repensant le métier de l'enseignant, les compétences relationnelles et humaines pourraient être développées et acquises. La prise de conscience de la prépondérance de l'humain sur la technique est le point de départ d'une (r) évolution de l'enseignement. Paradoxalement, le numérique met à l'honneur les qualités humaines, le savoir penser et le savoir être.

CONCLUSION

Que faut-il enseigner dans le supérieur à l'ère du numérique pour former les futurs managers et sous quelles modalités ? Telle est la question centrale de cet article à laquelle cette étude a tenté de répondre en associant une enquête quantitative à une démarche qualitative, interrogeant ainsi des professionnels des métiers de la finance d'entreprise. Les évolutions technologiques, comme celles liées à la transformation numérique, conduisent à la définition de nouveaux compromis. Les entreprises peuvent reconsidérer leurs stratégies et leurs organisations selon le degré d'incertitude du marché et le niveau de standardisation des services ou des produits proposés. Ces situations se rencontrent dans les différents métiers de la finance d'entreprise, qu'ils soient en lien avec des clients internes ou externes, et, en ce sens, les résultats de nos études sont généralisables à toutes les fonctions de l'entreprise.

Il ressort ainsi de nos études que les deux changements majeurs générés par la transformation digitale sont à la fois l'arrivée massive de la donnée ainsi que l'automatisation et la standardisation des tâches opérationnelles. Ces deux constats entraînent une complexification des métiers et une demande accrue d'accompagnement et de conseils des clients. De nouvelles compétences sont donc nécessaires pour s'intégrer dans ce monde professionnel en mutation. Pour faire face à la complexification des métiers, le renforcement des compétences fondamentales est indispensable mais la technique pure cède ici le pas à la culture. Il s'agit avant tout de se questionner, de comprendre les enjeux, en un mot : de savoir penser. La maîtrise technique des outils digitaux n'est pas primordiale étant donné leur obsolescence rapide mais là aussi, la compréhension des enjeux sous-jacents, des possibilités offertes par les nouvelles technologies est primordiale. La culture digitale est nécessaire. Le numérique demande également, et c'est une heureuse surprise, que l'homme se distingue de la machine. Il met à l'honneur les

compétences comportementales, absolument indispensables pour répondre aux attentes des clients. Savoir écouter, communiquer, être capable d'esprit critique, de discerner les informations essentielles, d'analyser, de prendre du recul, savoir s'adapter sont des compétences désormais indispensables.

L'enseignement supérieur doit donc faire sa révolution numérique qui ne passe pas par davantage de matières techniques, bien au contraire. Il doit prendre en compte l'émergence des nouvelles compétences souhaitées par les professionnels pour former les étudiants. Les cours dispensés doivent ainsi s'orienter vers la prise de recul, la compréhension de l'environnement et de ses enjeux et l'acquisition ou le développement des soft skills. Jeux d'entreprise, cas pratiques, mises en situation seront privilégiés. Faire sa révolution numérique consiste également à suivre la trajectoire de nombreuses activités et ainsi standardiser la production des services. L'enseignement des notions de base pourrait ainsi être développé par des cours en e-learning. L'accompagnement des étudiants, qui constitue la valeur ajoutée de l'enseignant, pourrait alors être organisé par des travaux en petits groupes. Modularité et personnalisation des enseignements sont également à l'ordre du jour pour former des étudiants curieux et agiles avec des connaissances spécifiques dans leur futur domaine d'activité.

Le numérique remet les valeurs humaines au cœur de l'enseignement. La culture s'impose face à la technicité et le savoir penser devient la compétence fondamentale. L'enseignement supérieur a donc une lourde et difficile mission. Il n'échappe pas à la complexification des métiers. Former à des connaissances purement techniques n'est pas chose aisée mais se conçoit assez facilement. Développer la réflexion et l'esprit critique, former à la compréhension de l'environnement de l'entreprise et de ses enjeux est beaucoup plus complexe mais certainement beaucoup plus riche. Relever ce défi est un enjeu majeur pour les écoles supérieures et les universités.

MÉTHODOLOGIE

L'étude s'est déroulée en deux étapes, la première étape sous la forme d'un workshop sur l'enseignement des métiers de la finance à l'ère du numérique et la seconde étape par l'administration d'un questionnaire qui cible ces mêmes métiers.

Le workshop qui s'est déroulé dans les locaux de l'École de Management de Normandie en février 2020 a regroupé une trentaine de professionnels et presque autant d'étudiants. Il a été présenté sous format d'ateliers. Six tables rondes ont été organisées et chacune portait sur un des métiers de la finance d'entreprise : commissaires aux comptes, directeurs administratifs et financiers, contrôleurs de gestion, gestionnaires de patrimoine, banquiers, métiers techniques associés à la finance. Chaque atelier était animé par un enseignant-chercheur. Il regroupait des étudiants de troisième année (U3) du Programm Grandes Écoles et de Master, des praticiens de ce métier ainsi qu'un responsable RH. Les ateliers ont travaillé en autonomie et puis les résultats/suggestions de chaque table ronde ont été présentés à la fin du workshop à tous les participants. Les échanges ont été enregistrés à des fins de retranscription pour des analyses de données, qui font l'objet de cet article.

Pour compléter ces données qualitatives, entre fin mars et mi-avril 2020, un questionnaire a été administré par Createst, une entreprise spécialisée dans les études de marché en ligne ainsi que les réseaux professionnels des participants aux tables rondes. Ce questionnaire a permis de collecter 250 réponses exploitables. Le questionnaire comporte 28 questions et regroupe deux volets : le premier volet

pose des questions générales sur les personnes interrogées (métier, expérience, secteur d'activité...).

Le deuxième volet est une reprise du cadre de référence des compétences numériques PIX mis en place par :

Décret n° 2019-919 du 30 août 2019 relatif au développement des compétences numériques dans l'enseignement scolaire, dans l'enseignement supérieur et par la formation continue, et au cadre de référence des compétences numériques (JO du 01-09-2019)

Le questionnaire reprend les mêmes items du suivi public numérique qui permet une évaluation et certification des compétences numériques (appelées couramment PIX).

Le questionnaire garde exactement les mêmes items et la même répartition que ceux de la plateforme de l'État. Ces compétences PIX sont réparties sur 5 catégories (informations et données, communication et collaboration, création de contenu, protection et sécurité et enfin environnement numérique).

Compétences PIX

INFORMATIONS ET DONNÉES	<ul style="list-style-type: none">• Mener une recherche et une veille d'information (avec un moteur de recherche, au sein d'un réseau social, par abonnement à des flux ou des lettres d'information, ou tout autre moyen)• Gérer des données (Stocker et organiser des données pour les retrouver, les conserver et en faciliter l'accès et la gestion)<ul style="list-style-type: none">• Traiter des données (Analyse et interprétation)
COMMUNICATION ET COLLABORATION	<ul style="list-style-type: none">• Interagir (échanger avec des individus ou de petits groupes dans divers contextes liés à la vie privée ou à une activité en utilisant une messagerie électronique, une messagerie instantanée, un système de visio-conférence, etc.)<ul style="list-style-type: none">• Partager et publier des informations et des contenus (avec des plateformes de partage, des réseaux sociaux, des blogs, etc.)• Collaborer (travailler en groupe pour réaliser un projet, co-produire des ressources, des données avec des plateformes de travail collaboratif et de partage de document, des éditeurs en ligne, des fonctionnalités de suivi de modifications, etc.)• S'insérer dans le monde numérique (maîtriser les stratégies et enjeux de la présence en ligne avec une capacité d'utilisation des réseaux sociaux et les outils permettant de développer une présence publique sur le web..)
ICRÉATION DE CONTENU	<ul style="list-style-type: none">• Développer des documents textuels (produire des documents pour communiquer des idées, rendre compte et valoriser ses travaux avec des logiciels de traitement de texte, de présentation, de création de page web, etc.)<ul style="list-style-type: none">• Développer des documents multimédias• Adapter les documents à leur finalité• Programmer (écrire des programmes et des algorithmes pour répondre à un besoin : automatiser une tâche répétitive, accomplir des tâches complexes ou chronophages, résoudre un problème logique, etc.)
PROTECTION ET SÉCURITÉ	<ul style="list-style-type: none">• Sécuriser l'environnement numérique (sécuriser les équipements, les communications et les données pour se prémunir contre les attaques...)• Protéger les données personnelles et la vie privée (maîtriser ses traces et gérer les données personnelles pour protéger sa vie privée et celle des autres)• Protéger la santé, le bien-être et l'environnement (prévenir et limiter les risques générés par le numérique sur la santé, le bien-être et l'environnement)
ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE	<ul style="list-style-type: none">• Résoudre les problèmes techniques (pour garantir et rétablir le bon fonctionnement d'un environnement informatique)<ul style="list-style-type: none">• Construire un environnement numérique (installer, configurer et enrichir un environnement numérique)

<https://pix.fr/competences>



À PROPOS DE LA CHAIRE MANAGEMENT DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La réflexion générale de la chaire porte sur le rapport existant entre l'homme et la technologie au travail. L'équipe d'enseignants-chercheurs se concentre sur les transformations des métiers, des fonctions, des modes de travail au sein des organisations dues à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication. Elle s'intéresse aussi aux nouveaux enjeux stratégiques auxquels les entreprises doivent faire face : la gestion et la protection des données, la nécessité d'innover ou encore la transformation des business models...

À PROPOS DE L'EM NORMANDIE

Fondée en 1871 parmi les premières grandes écoles de commerce françaises, l'EM Normandie s'est imposée comme une institution de référence dans le monde des Business Schools. Elle détient les accréditations internationales EQUIS, AACSB. Avec plus de 5 000 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 20 000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur cinq campus, à Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin. L'EM Normandie forme les managers de demain, futurs gouvernants responsables préparés à la conduite du changement dans un environnement multiculturel, et elle accompagne les salariés et dirigeants d'entreprises tout au long de leur carrière.

www.em-normandie.com | Twitter : @EMNormandie



À PROPOS DU CRÉDIT AGRICOLE NORMANDIE

Le Crédit Agricole Normandie, banque coopérative et mutualiste, poursuit sa transformation en particulier numérique. Première banque digitale, notamment avec l'appli Ma Banque la plus téléchargée en France, elle entend anticiper et répondre aux attentes de ses clients. La transformation en cours permet au Crédit Agricole Normandie d'atteindre les meilleurs standards d'agilité et de gagner en performance et en satisfaction des utilisateurs.

À PROPOS DE 3CIE

Chalus Chegaray & Cie est une holding familiale d'investissement qui accompagne les entrepreneurs dans le développement de leurs projets et l'accélération de leur croissance. Le groupe accompagne des entreprises dans une grande diversité de secteur (organisation de congrès, hôtellerie, services à l'industrie et négoce) : des start-up dans tous les secteurs du numérique mais aussi des sociétés plus installées en pleine révolution digitale.

À PROPOS DU GROUPE PTBG

Le groupe PTBG, acteur régional dans l'accompagnement des entreprises en conseil, expertise comptable et en audit, a fondé son développement et sa stratégie sur les valeurs fortes que sont : Proximité & Réactivité ; Écoute & Analyse ; Anticipation & Innovation. Sur ce dernier volet, le groupe accompagne les dirigeants dans leurs réflexions stratégiques en lien avec la transformation numérique et digitale.

CAEN

9, rue Claude Bloch
14052 CAEN CEDEX 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

LE HAVRE

20, quai Frissard
76600 LE HAVRE CEDEX
Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

PARIS

64, rue du Ranelagh
75016 PARIS
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

DUBLIN

Ulysses House
22-24 Foley Street
DUBLIN 1D01 W2T2
Tél. : 00 35 3190 111 75

OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road
OXFORD OX1 1SA
Tél. : 00 44 1865 681 407

POUR EN SAVOIR +
em-normandie.com



EM
NORMANDIE
MÉTIS LAB

CHAIRE
MANAGEMENT DE LA
TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

NORMANDIE