

Le travail de demain : Modes, Pratiques et Compétences

Rapport d'étude

Table des matières

1. Contexte et objectifs.....	2
2. Méthodologie	2
2.1. Echantillonnage	2
2.2. Modalités de construction et de diffusion du questionnaire.....	3
3. Interprétation des résultats	3
3.1. Analyse de l'échantillon.....	3
3.2. Mode et caractéristiques du Management RH de demain	7
3.3. Les compétences clés de demain	24
3.4. Les clés de réussite du travail de demain	27
3.5. Les secteurs porteurs de demain.....	28
4. Synthèse.....	30

1. Contexte et objectifs

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre d'une étude menée par Business Management Group au profit du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD Grand Tunis) et la Konrad-Adenauer-Stiftung Tunisie. Elle a pour finalité de réaliser une cartographie représentant respectivement :

- Les principaux modes et caractéristiques du travail de demain ainsi que les pratiques managériales et de GRH qui leur seront associées
- Les compétences requises et les clés de réussite à maîtriser en entreprise

La cartographie permettra une meilleure compréhension des évolutions organisationnelles et managériales auxquelles l'entreprise tunisienne est sujette depuis l'avènement de la crise du Covid-19. En mettant l'accent sur les bonnes pratiques et les nouvelles clés indispensables à la réussite, elle fournira aux chefs d'entreprises et managers tunisiens un guide utile à la prise de décision et à l'action. Les professionnels RH et les acteurs de la formation professionnelle y trouveront, également, des éléments de réponse sur les changements à intégrer pour une gestion des RH plus performante et un développement plus ciblé et plus efficace des compétences. La cartographie s'adresse, aussi, aux acteurs de l'enseignement supérieur et à l'ensemble de l'écosystème tunisien qui s'active dans le développement de l'employabilité des jeunes en leur offrant une meilleure visibilité sur les compétences qu'il importe de cultiver chez les futurs diplômés afin qu'ils demeurent employables et en phase avec l'évolution du travail et des besoins du marché.

2. Méthodologie

Une enquête quantitative a été menée par un questionnaire. La méthode du questionnaire permet la collecte de données spécifiques, précises et comparables pour une observation et une analyse pointue des opinions et tendances relatives au travail et aux pratiques RH de demain.

2.1. Echantillonnage

Un échantillonnage non-probabiliste de convenance a été retenu pour les besoins de cette étude. Les répondants sollicités sont formés essentiellement de dirigeants et de cadres supérieurs d'entreprises tunisiennes issues de différents secteurs d'activité qui se montrent disponibles à participer à l'enquête. Du fait de leur position, cette population est la mieux

placée pour identifier les formes et les caractéristiques du travail et des pratiques et compétences de l'entreprise tunisienne en évolution.

La taille de la population interrogée est de 377 répondants, dans un objectif de pertinence de l'étude les entreprises ayant moins de 3 employés n'ont pas été prises en considération dans l'analyse.

2.2. Modalités de construction et de diffusion du questionnaire

Une série d'entretiens a été conduite avec des entreprises tunisiennes issues de différents secteurs d'activité pour recenser les principaux axes qui structureront le questionnaire. Les questions utilisées sont fermées. Des échelles de Likert sont mobilisées pour les questions dont les réponses seront nuancées.

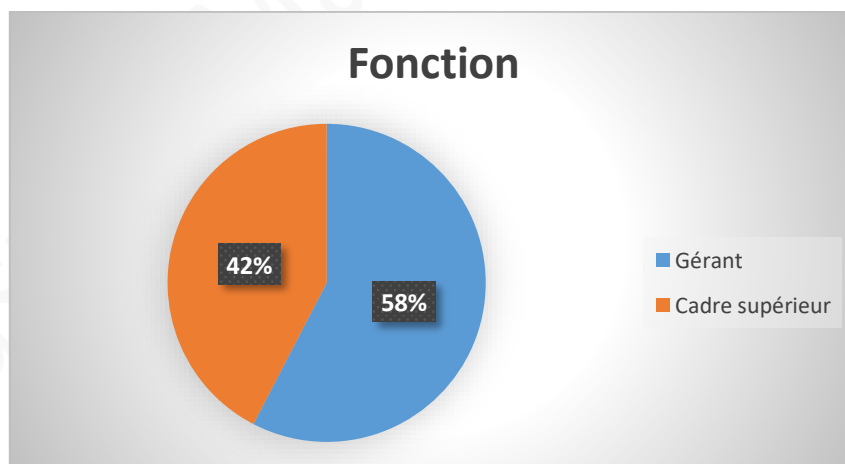
La phase de pré-test a permis de lever certaines ambiguïtés au niveau du contenu et d'améliorer la cohérence générale du questionnaire.

La diffusion du questionnaire s'est faite en ligne et par entretien téléphonique.

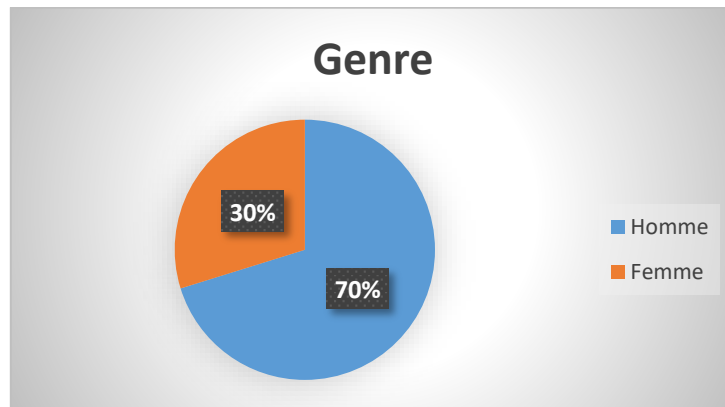
3. Interprétation des résultats

3.1. Analyse de l'échantillon

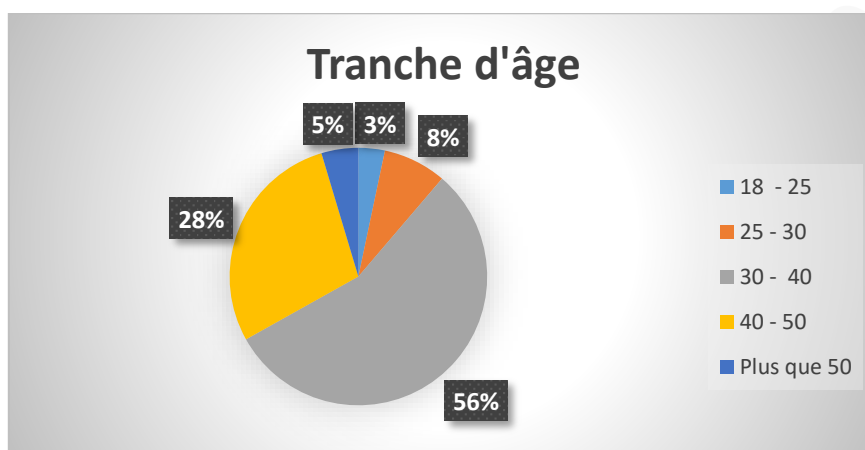
L'échantillon est composé comme suit :



58% des répondants sont des gérants et chefs d'entreprises et **42%** sont des cadres supérieurs.

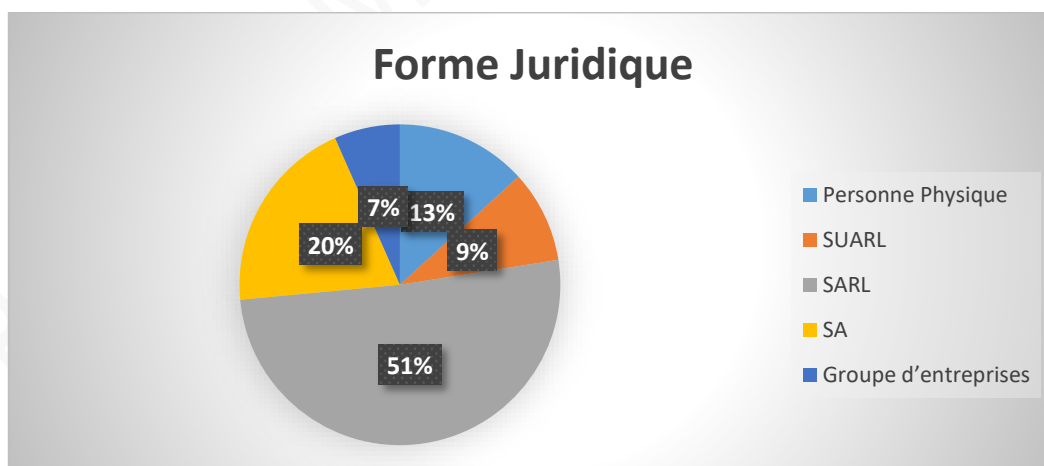


70% des répondants sont des hommes et **30%** sont des femmes.

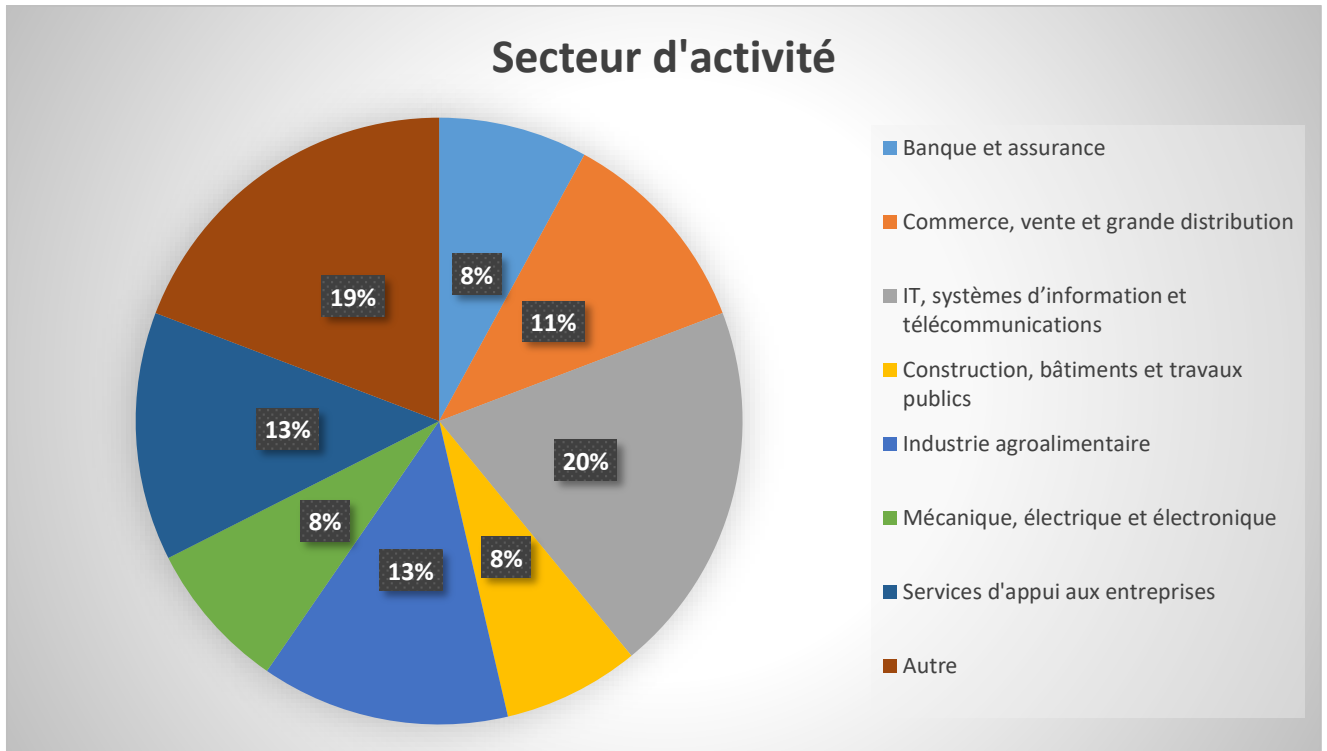


56% des répondants ont entre 30 et 40 ans et **28%** ont entre 40 et 50 ans.

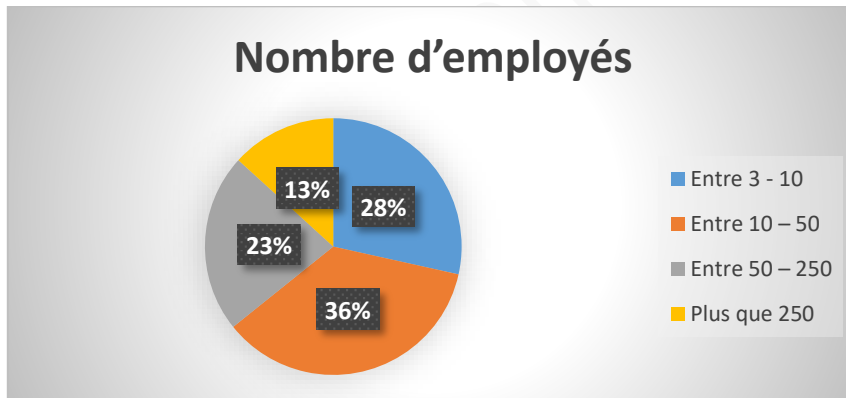
⇒ La cible de cette étude est les jeunes dirigeants d'entreprises.



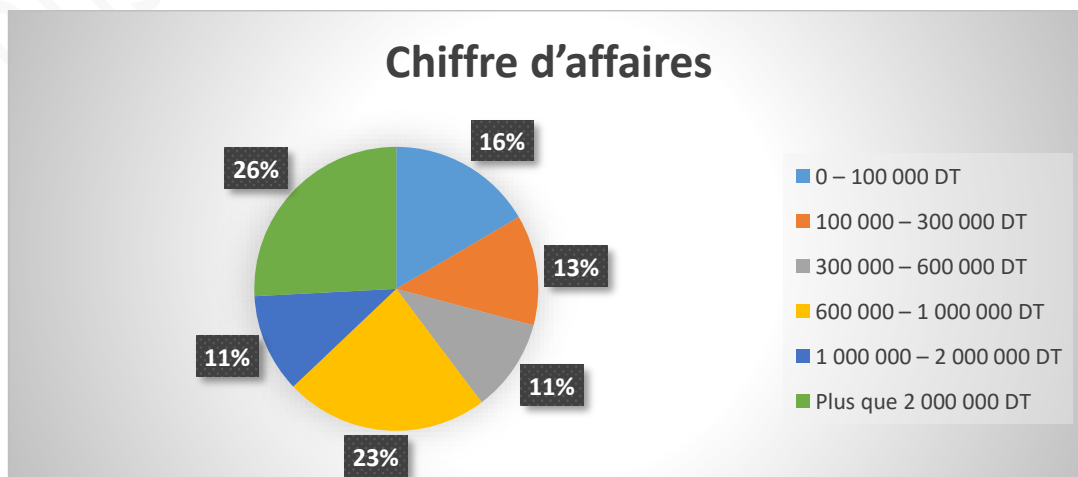
51% des répondants sont des SARL et **9%** des SUARL. Elles sont les formes juridiques les plus répandues, **13%** sont des personnes physiques représentées essentiellement par les professions libérales, **20%** sont des sociétés anonymes et **7%** seulement sont des groupes d'entreprises.



Différents secteurs d'activité dans les champs de l'industrie et du service sont représentés.

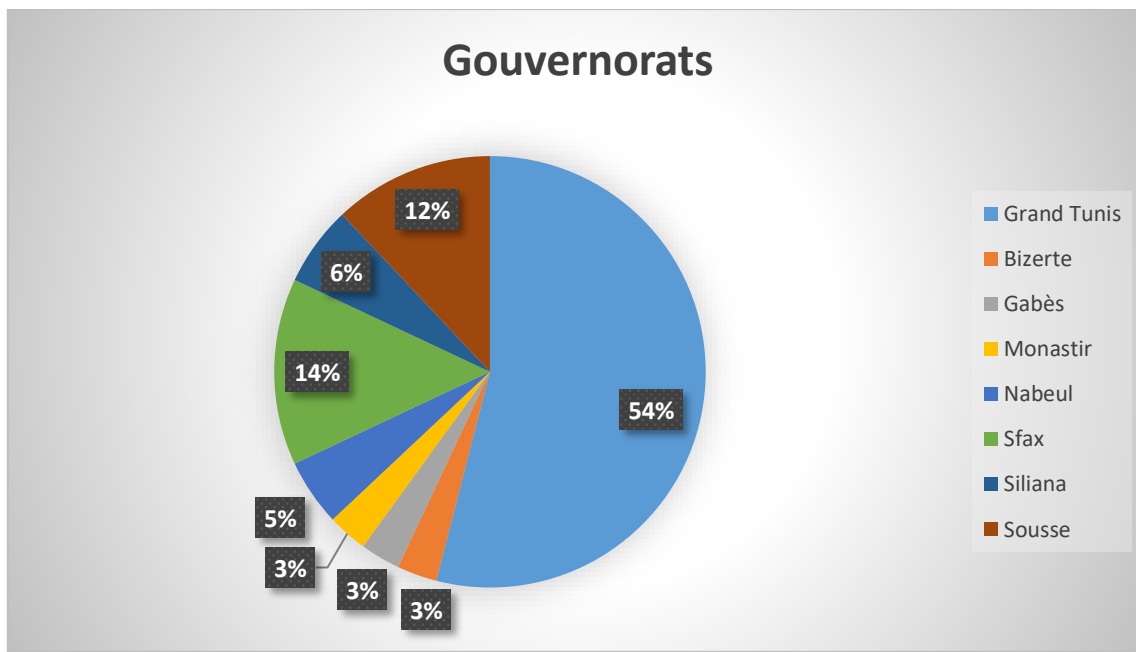


La majorité des répondants ont un effectif de moins de 250 employés et seulement **13%** ont un effectif supérieur à 250.



La majorité des répondants ont un chiffre d'affaires de plus que 2 000 000 DT (**26%**).

En outre, **23%** des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires compris entre 600 000 et 1 000 000.

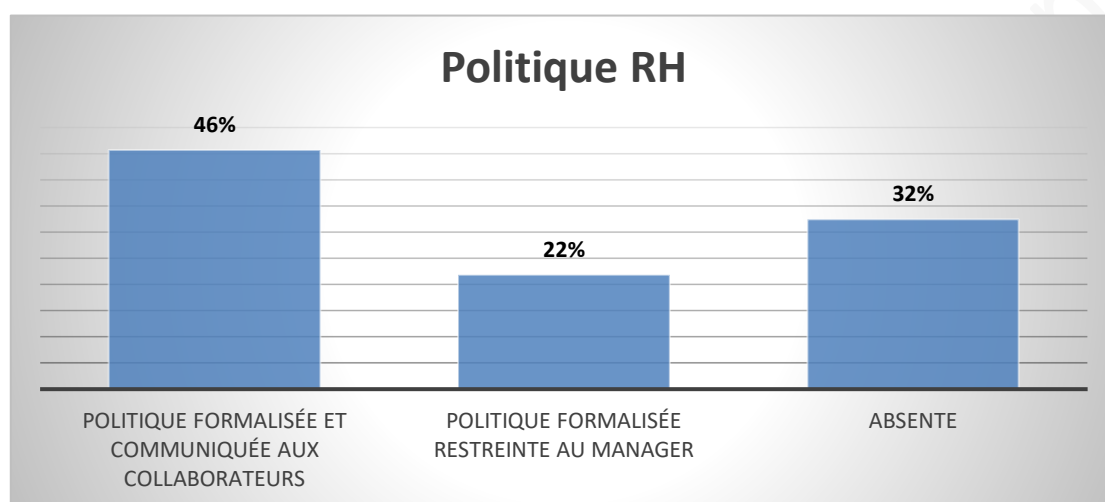


Les répondants proviennent de différents gouvernorats avec la prévalence du Grand Tunis, de Sfax et Sousse.

3.2. Mode et caractéristiques du Management RH de demain

- La politique RH des entreprises

Comment qualifiez-vous la politique RH de votre entreprise ?			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Politique formalisée et communiquée aux collaborateurs	138	46%
	Politique formalisée restreinte au manager	66	22%
	Absente	98	32%
	Total	302	100%



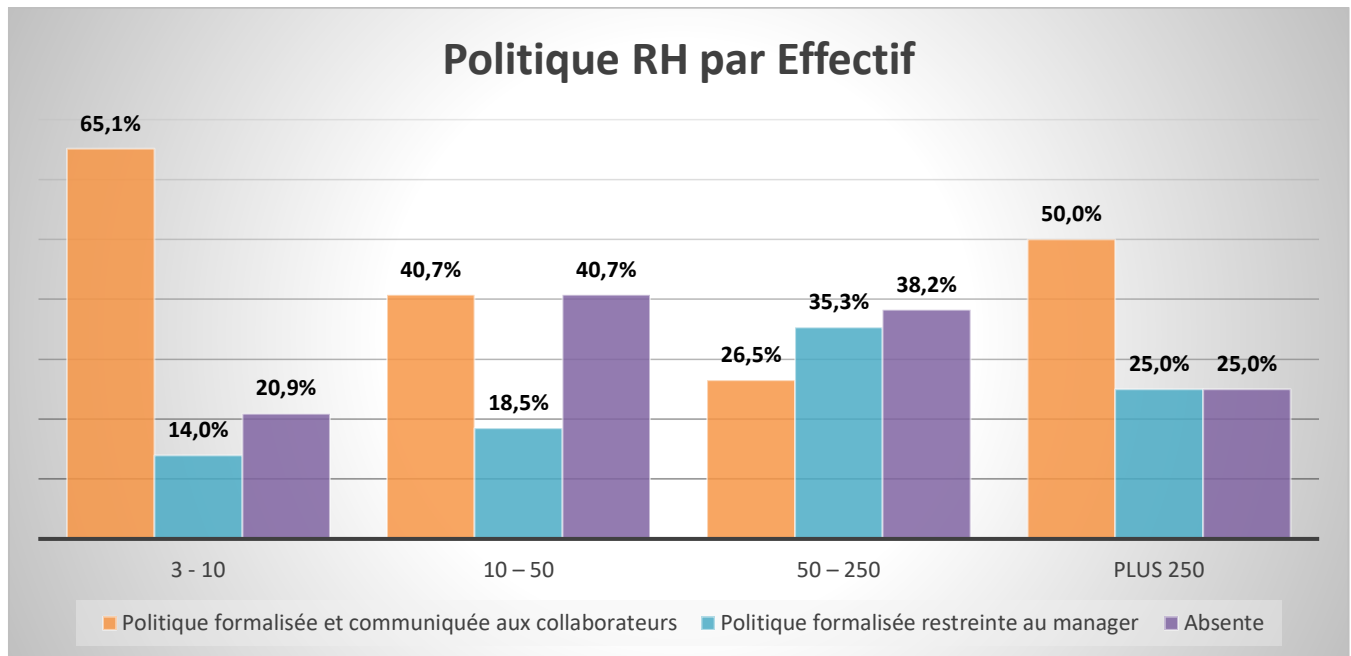
46% des répondants estiment que la politique RH est formalisée et communiquée aux collaborateurs et **22%** la perçoivent comme étant restreinte au manager.

Pour **32%** des répondants, la politique RH est absente, ce qui représente le tiers de l'échantillon.

- La politique RH de l'entreprise par rapport au nombre d'employés

Le tableau suivant décrit le croisement entre la politique RH appliquée par l'entreprise et le nombre d'effectifs.

Tableau croisé Comment qualifiez-vous la politique RH de votre entreprise * Nombre d'employés						
		Nombre d'employés				Total
		3 - 10	10 - 50	50 - 250	Plus 250	
Politique formalisée et communiquée aux collaborateurs	Effectif	56	44	18	20	138
	% compris dans Nombre d'employés	65,1%	40,7%	26,5%	50,0%	45,7%
Politique formalisée restreinte au manager	Effectif	12	20	24	10	66
	% compris dans Nombre d'employés	14,0%	18,5%	35,3%	25,0%	21,9%
Absente	Effectif	18	44	26	10	98
	% compris dans Nombre d'employés	20,9%	40,7%	38,2%	25,0%	32,5%
Total	Effectif	86	108	68	40	302
	% compris dans Nombre d'employés	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



On remarque que les entreprises ayant un effectif réduit (entre 3 et 10 employés) ont la politique RH formalisée et communiquée. Cela peut être expliqué par la proximité et la fréquence des échanges entre le dirigeant et ses collaborateurs.

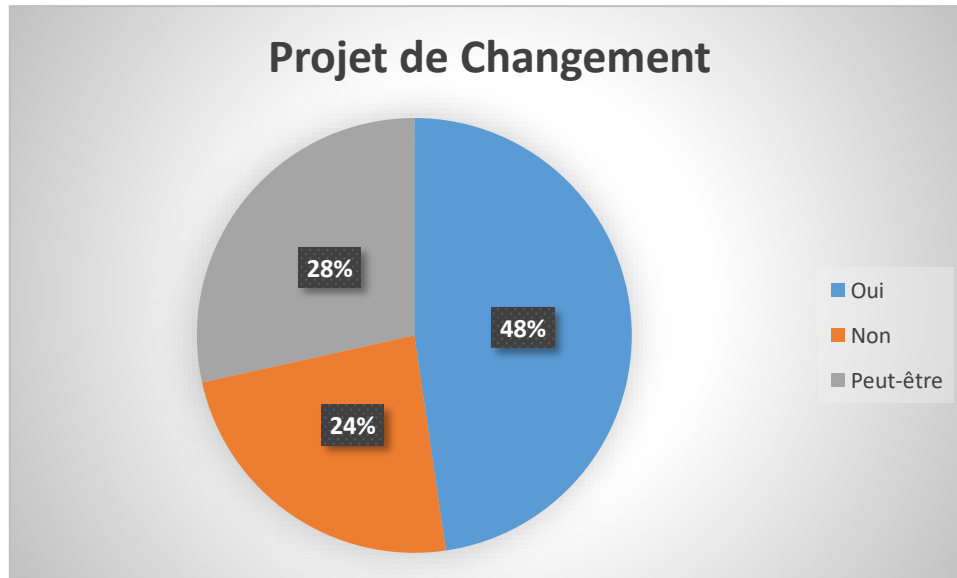
Pour les PME dont l'effectif est compris entre 10 et 50 employés, les entreprises ayant une politique RH formalisée et communiquée et celles dont la politique RH est absente, représentent des proportions égales (**40,7%**).

Pour un effectif compris entre 50 et 250 employés, le nombre d'entreprises ayant une politique RH absente est plus important (**38,2%**). Ce taux enregistre une baisse chez les entreprises dont l'effectif dépasse 250 employés (**25%**).

- ⇒ Pour les PME dont l'effectif se situe entre 10 et 250 employés, plus le nombre d'employés augmente, moins la politique RH est formalisée et communiquée aux collaborateurs.
- ⇒ Chez les grandes entreprises (+250 employés), le taux de formalisation de la politique RH augmente (**50%**). Cela peut s'expliquer par la forte formalisation du management caractéristique des grandes entreprises.

- Projet de changement au sein de l'entreprise

Est-ce que vous comptez entamer un projet de changement dans votre stratégie et/ou vos processus internes durant les six mois à venir ?			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	144	48%
	Non	72	24%
	Peut-être	86	28%
	Total	302	100%



48% des entreprises comptent entamer un projet de changement stratégique et/ou opérationnel au cours des prochains 6 mois et **28%** envisagent un changement probable.

24% des entreprises comptent maintenir la stratégie et les processus internes actuels.

⇒ Le taux élevé des entreprises qui comptent ou envisagent d'entamer un changement dans leurs stratégies et/ou processus internes pourrait être dû en partie à l'impact de la crise du COVID-19 sur l'activité économique de ces entreprises.

- Projet de changement par secteur d'activité

Ce tableau présente la répartition par secteur d'activité des entreprises qui comptent entamer ou envisagent un projet de changement au cours des six prochains mois.

Projet de changement par secteur d'activité			
	Oui	Non	Peut-être
Energie	0%	0%	100%
Artisanat	0%	100%	0%
Banque et assurance	75%	17%	8%
Commerce, vente et grande distribution	53%	18%	29%
IT, systèmes d'information et télécommunications	53%	30%	17%
Construction, bâtiments et travaux publics	46%	36%	18%
Hôtellerie, restauration et tourisme	0%	0%	100%
Transport et logistique	0%	0%	100%
Industrie agroalimentaire	35%	0%	65%
Industrie chimique et pharmaceutique	67%	33%	0%
Cuir, textile et habillement	0%	71%	29%
Meuble et ameublement	0%	0%	100%
Mécanique, électrique et électronique	34%	33%	33%
Santé et soins paramédicaux	0%	0%	100%
Environnement, recyclage et écologie	100%	0%	0%
Services d'appui aux entreprises	65%	25%	10%

Les entreprises appartenant aux secteurs Banque et assurance, Commerce, vente et grande distribution, IT, systèmes d'information et télécommunications, Construction, bâtiments et travaux publics, Industrie agroalimentaire, Industrie chimique et pharmaceutique, Environnement, recyclage et écologie et Services d'appui aux entreprises comptent entamer un projet de changement au cours des six prochains mois.

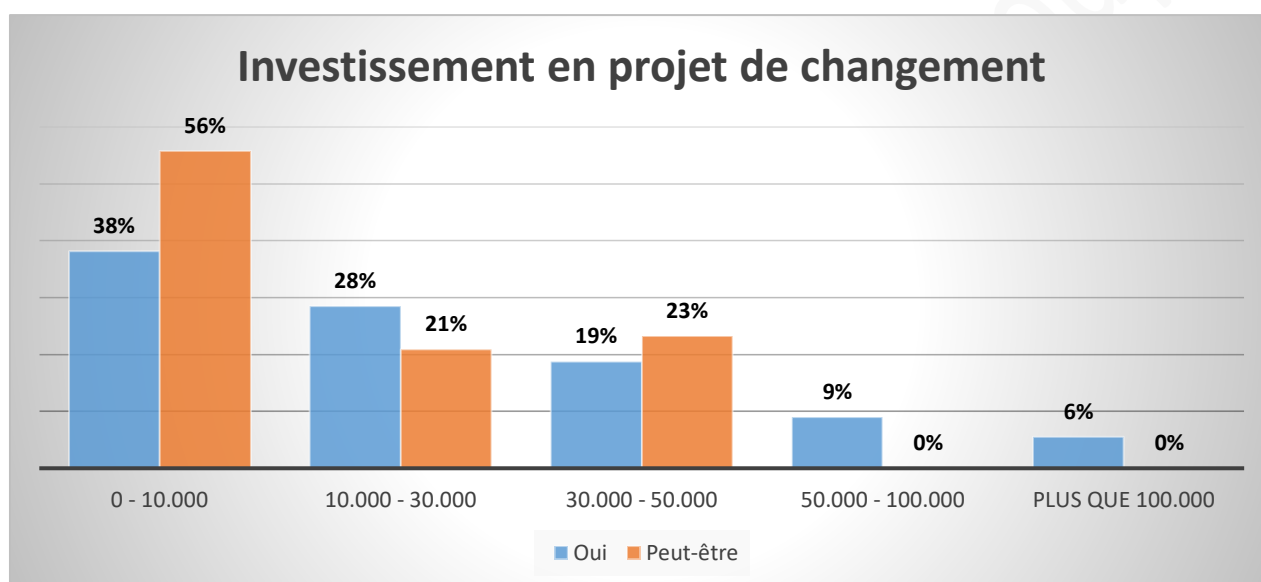
Les entreprises appartenant aux secteurs Energie, Hôtellerie, restauration et tourisme, Transport et logistique, Meuble et ameublement, Santé et soins paramédicaux envisagent peut-être d'entamer un projet de changement au cours des six prochains mois.

Les entreprises appartenant aux secteurs Artisanat et Cuir, textile et habillement ne comptent pas effectuer de changement dans leurs stratégie et processus internes.

- Montant d'investissement dans un projet de changement

Les entreprises qui comptent entamer ou envisagent un projet de changement stratégique dans leurs entreprises sont prêtes à investir selon les proportions suivantes :

		Combien seriez-vous prêt à investir pour votre projet de changement en dinar tunisien ?					Total	
		0 - 10.000	10.000 - 30.000	30.000 - 50.000	50.000 - 100.000	Plus que 100.000		
Entamer un projet de changement	Oui	Effectif	55	41	27	13	8	144
		Pourcentage	38%	28%	19%	9%	6%	
	Peut-être	Effectif	48	18	20	0	0	86
		Pourcentage	56%	21%	23%	0%	0%	
Total		Effectif	116	48	44	12	10	230



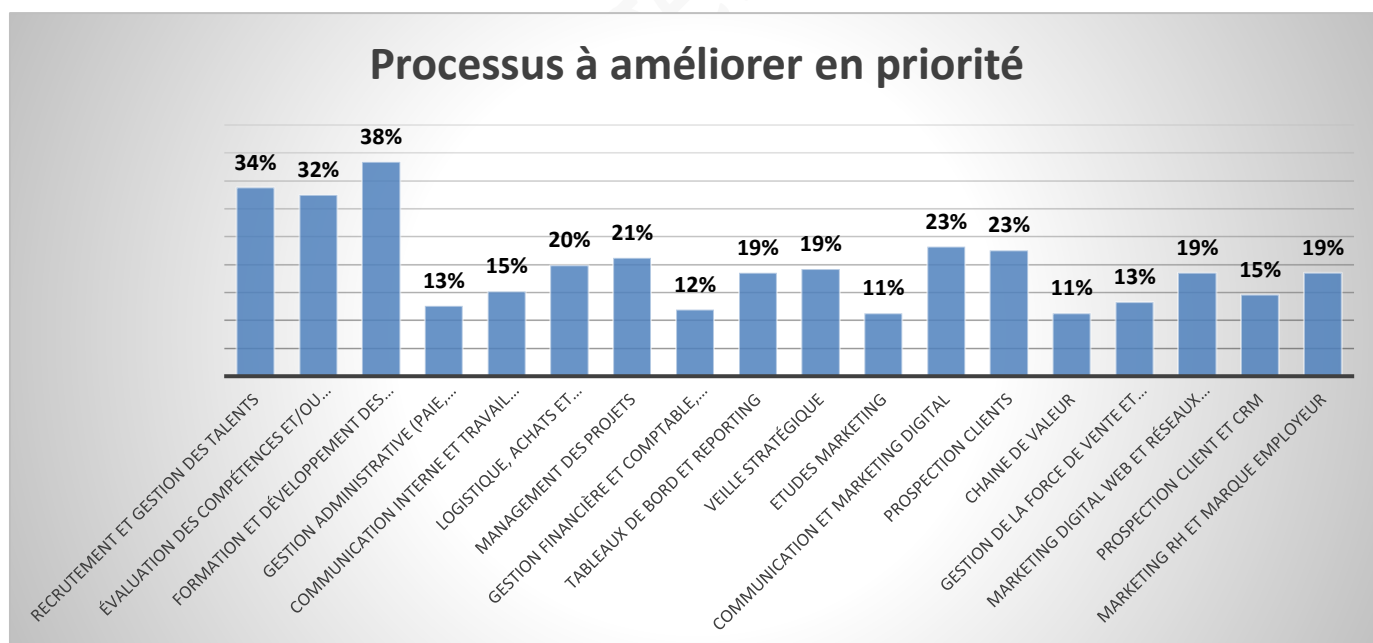
La majorité des entreprises **38% - 56%** sont prêtes à investir moins de 10 000 DT pour les projets de changement.

28% des entreprises qui comptent entamer un projet de changement et **21%** de celles qui l'envisagent sont prêtes à investir entre 10 000 et 30 000 DT.

19% des entreprises qui comptent entamer un projet de changement et **23%** qui envisagent de l'entamer sont prêtes à investir entre 30 000 et 50 000 DT.

- Les processus à améliorer en priorité pour les entreprises

Processus à améliorer en priorité		
	Effectifs	Pourcentage
Recrutement et gestion des talents	102	34%
Évaluation des compétences et/ou des performances et gestion des carrières	98	32%
Formation et développement des compétences	116	38%
Gestion administrative (paie, assiduité, congés...)	38	13%
Communication interne et travail collaboratif	46	15%
Logistique, achats et approvisionnement	60	20%
Management des projets	64	21%
Gestion financière et comptable, gestion fiscale et déclarations	36	12%
Tableaux de bord et reporting	56	19%
Veille stratégique	58	19%
Etudes marketing	34	11%
Communication et marketing digital	70	23%
Prospection clients	68	23%
Chaîne de valeur	34	11%
Gestion de la force de vente et pilotage de la performance commerciale	40	13%
Marketing digital Web et Réseaux sociaux	56	19%
Prospection client et CRM	44	15%
Marketing RH et marque employeur	56	19%



D'après les entreprises interrogées, les processus internes à améliorer en priorité se situent essentiellement dans le domaine du management RH :

- Formation et développement des compétences **38%**
- Recrutement et gestion des talents **34%**
- Évaluation des compétences et/ou des performances et gestion des carrières **32%**

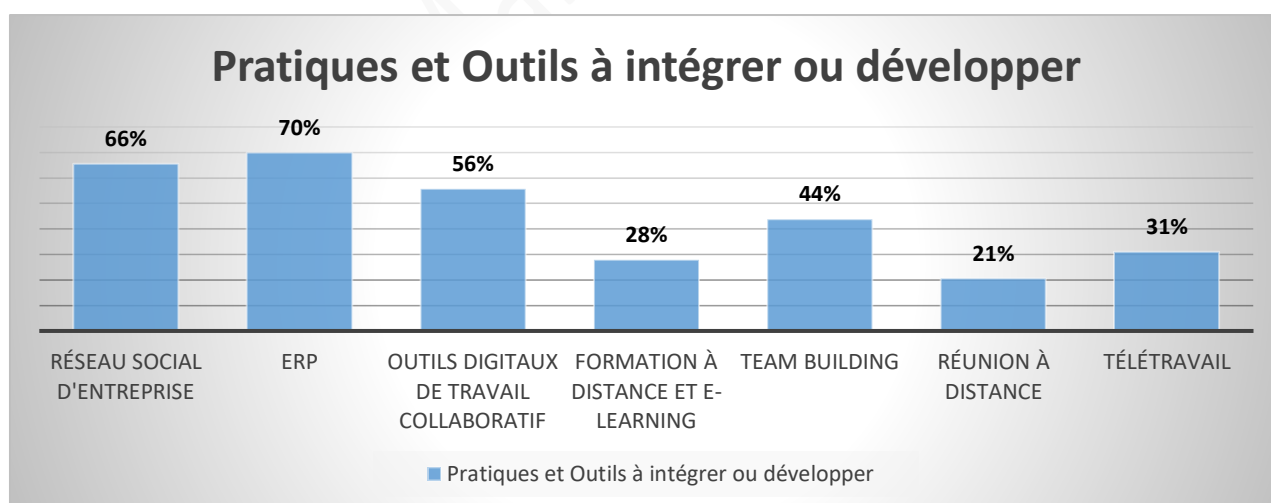
Il apparaît avec évidence que les processus RH sont considérés comme prioritaires par les jeunes dirigeants et cadres supérieurs tunisiens. Ces processus gagnent à faire l'objet d'améliorations selon les répondants. Il y a également focalisation sur les processus RH stratégiques (recrutement, évaluation, formation) par comparaison à la gestion administrative des RH.

Les processus Marketing et Marketing digital sont visés, en seconde position, par les efforts d'amélioration.

Les processus de suivi opérationnel (Logistique, achats et approvisionnements, Management des projets et Tableaux de bord et reporting) sont concernés, en troisième lieu, par les intentions d'amélioration.

- Les pratiques ou outils que les entreprises souhaitent intégrer ou développer

Pratiques et Outils à intégrer ou développer		
	Effectifs	Pourcentage
Réseau social d'entreprise	198	66%
ERP	211	70%
Outils digitaux de travail collaboratif	168	56%
Formation à distance et E-learning	84	28%
Team Building	132	44%
Réunion à distance	62	21%
Télétravail	94	31%



Les pratiques et outils que les entreprises souhaitent développer ou intégrer sont :

- En première position un ERP **70%**
- En deuxième position le réseau social d'entreprise **66%**
- En troisième position les outils digitaux de travail collaboratif **56%**
- En quatrième position les Team Building **44%**

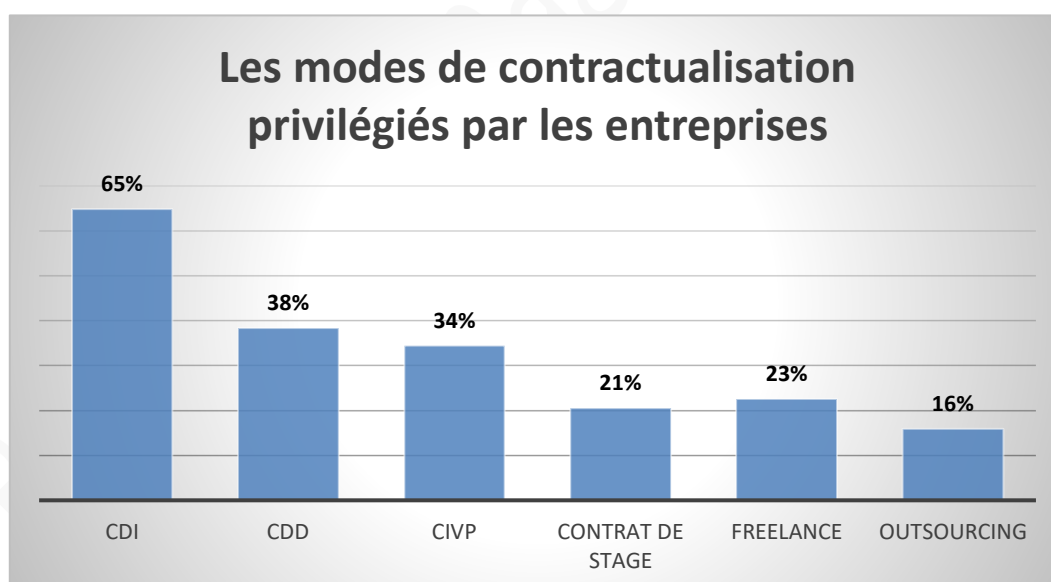
L'ERP, le réseau social d'entreprise et les outils numériques de travail collaboratif viennent à la tête des outils et pratiques à intégrer par les entreprises tunisiennes, ce qui traduit un souci d'amélioration de l'organisation du travail et de la coopération.

Le télétravail, la formation à distance et les réunions à distance présentent un taux faible auprès de ces entreprises. La digitalisation est plus orientée vers le fonctionnement en interne et en présentiel que vers les formes de collaboration et de formation à distance.

Ceci peut être expliqué par une mauvaise expérience lors de la période de confinement lorsque les entreprises étaient obligées d'adopter ces pratiques et par la baisse du rendement enregistrée durant cette période.

- Les modes de contractualisation privilégiés par les entreprises

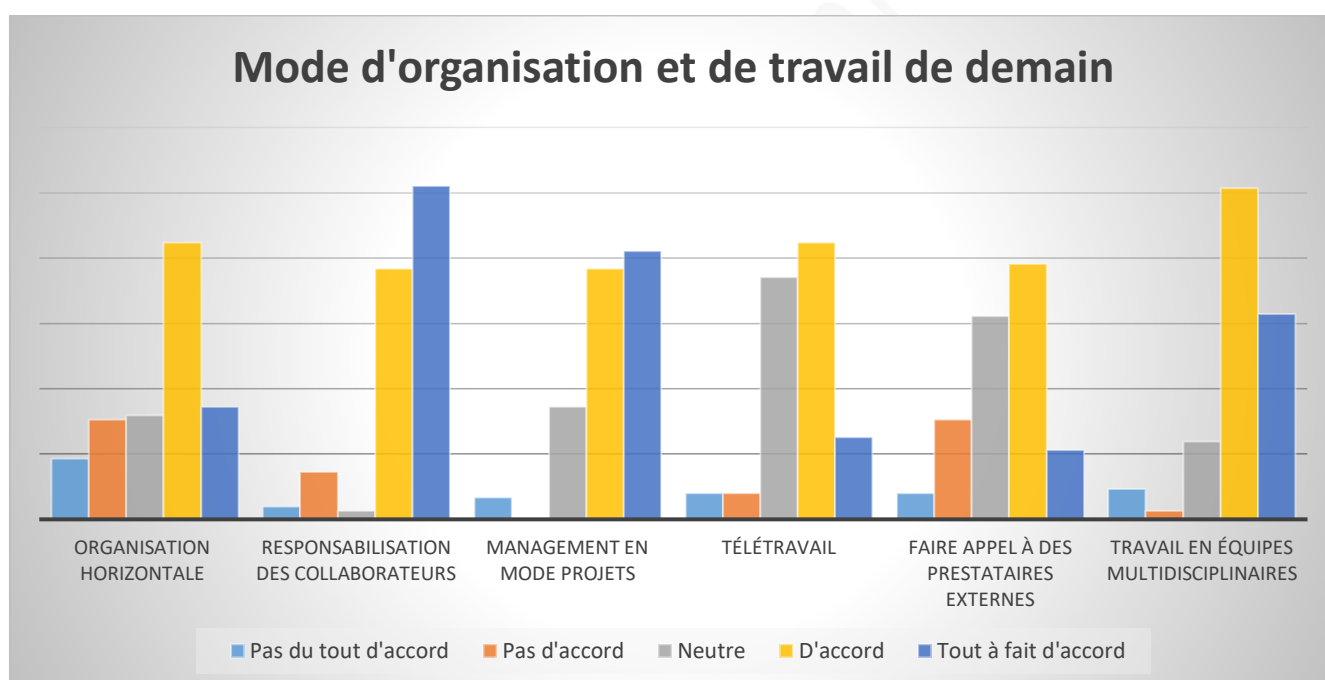
Les modes de contractualisation privilégiés par les entreprises		
	Effectifs	Pourcentage
CDI	196	65%
CDD	116	38%
CIVP	104	34%
Contrat de stage	62	21%
Freelance	68	23%
Outsourcing	48	16%



65% des entreprises préfèrent une contractualisation de leurs employés avec un CDI, **38%** en CDD et **34%** en CIVP. On peut déduire que les entreprises ne privilégient pas l'externalisation de leurs activités.

- Les modes d'organisation et de travail de demain imaginés par les entreprises

Mode d'organisation et de travail de demain						
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Organisation horizontale	Effectifs	28	46	48	128	52
	Pourcentage	9%	15%	16%	42%	17%
Responsabilisation des collaborateurs	Effectifs	6	22	4	116	154
	Pourcentage	2%	7%	1%	38%	51%
Management en mode projets	Effectifs	10	0	52	116	124
	Pourcentage	3%	0%	17%	38%	41%
Télétravail	Effectifs	12	12	112	128	38
	Pourcentage	4%	4%	37%	42%	13%
Faire appel à des prestataires externes	Effectifs	12	46	94	118	32
	Pourcentage	4%	15%	31%	39%	11%
Travail en équipes multidisciplinaires	Effectifs	14	4	36	153	95
	Pourcentage	5%	1%	12%	51%	31%



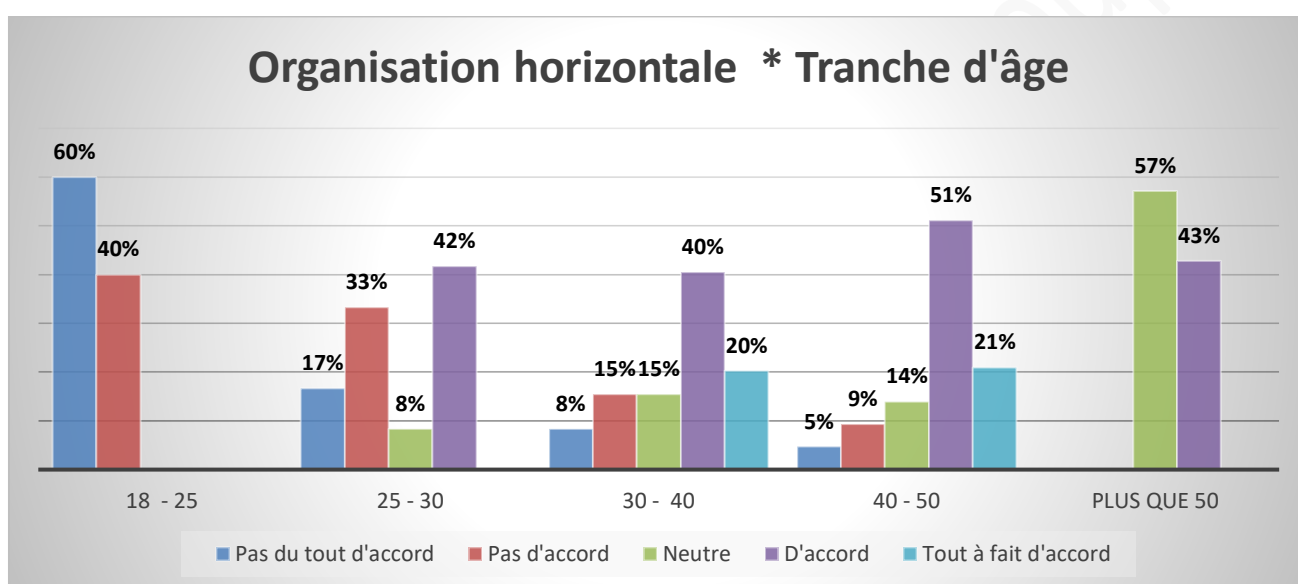
Concernant le mode de travail et d'organisation futur que les entreprises imaginent, la responsabilisation des collaborateurs, le travail en équipes multidisciplinaires et le management en mode de projet viennent en premier lieu.

Concernant le télétravail, **42%** des répondants sont d'accord et **13%** sont tout à fait d'accord avec le fait de l'adopter dans le futur. Il ne constitue pas un mode privilégié à intégrer dans l'entreprise de demain selon les répondants.

Pour l'externalisation de l'activité en faisant appel à des prestataires externes, **39%** sont d'accord et **11%** sont tout à fait d'accord pour son adoption dans le futur et **31%** sont neutres.

- Les modes d'organisation et de travail de demain par tranche d'âge :

Tableau croisé Organisation horizontale * Tranche d'âge						
		Tranche d'âge				
		18 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50	Plus que 50
Organisation horizontale	Pas du tout d'accord	60%	17%	8%	5%	
	Pas d'accord	40%	33%	15%	9%	
	Neutre		8%	15%	14%	57%
	D'accord		42%	40%	51%	43%
	Tout à fait d'accord			20%	21%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%

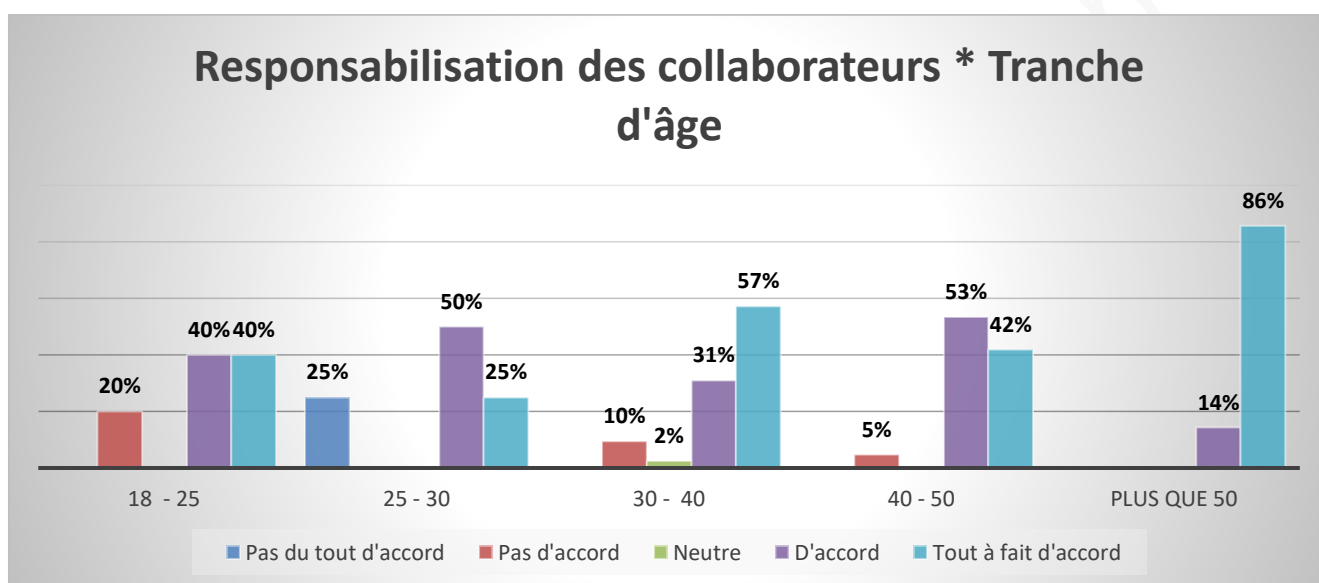


Les jeunes dirigeants âgés entre 18 et 25 ans ne considèrent pas l'organisation horizontale comme un mode d'organisation et de travail de demain. En effet, **60%** sont pas du tout d'accord et **40%** sont pas d'accord avec son intégration dans l'entreprise de demain.

Chez la tranche d'âge (25-30 ans), la répartition est plus équilibrée. En effet, **17%** sont pas du tout d'accord et **33%** sont pas d'accord avec la considération de l'organisation horizontale comme un mode d'organisation et de travail futur. En revanche, **42%** des répondants considèrent l'organisation horizontale comme un mode d'organisation et de travail de demain. Ce taux se consolide et va à la hausse chez les dirigeants âgés entre 30 et 40 ans (**40%** d'accord et **20%** tout à fait d'accord) et entre 40 et 50 ans (**51%** d'accord et **21%** tout à fait d'accord).

La tendance devient plus nuancée chez les dirigeants et cadres supérieurs âgés de plus que 50 ans. En effet, **43%** envisagent l'organisation horizontale comme un mode d'organisation et de travail de demain (D'accord) alors que **57%** y sont neutres. La position de neutralité est particulièrement présente chez cette tranche d'âge.

		Tranche d'âge				
		18 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50	Plus que 50
Responsabilisation des collaborateurs	Pas du tout d'accord	0%	25%	0%	0%	0%
	Pas d'accord	20%	0%	10%	5%	0%
	Neutre	0%	0%	2%	0%	0%
	D'accord	40%	50%	31%	53%	14%
	Tout à fait d'accord	40%	25%	57%	42%	86%
Total		100%	100%	100%	100%	100%

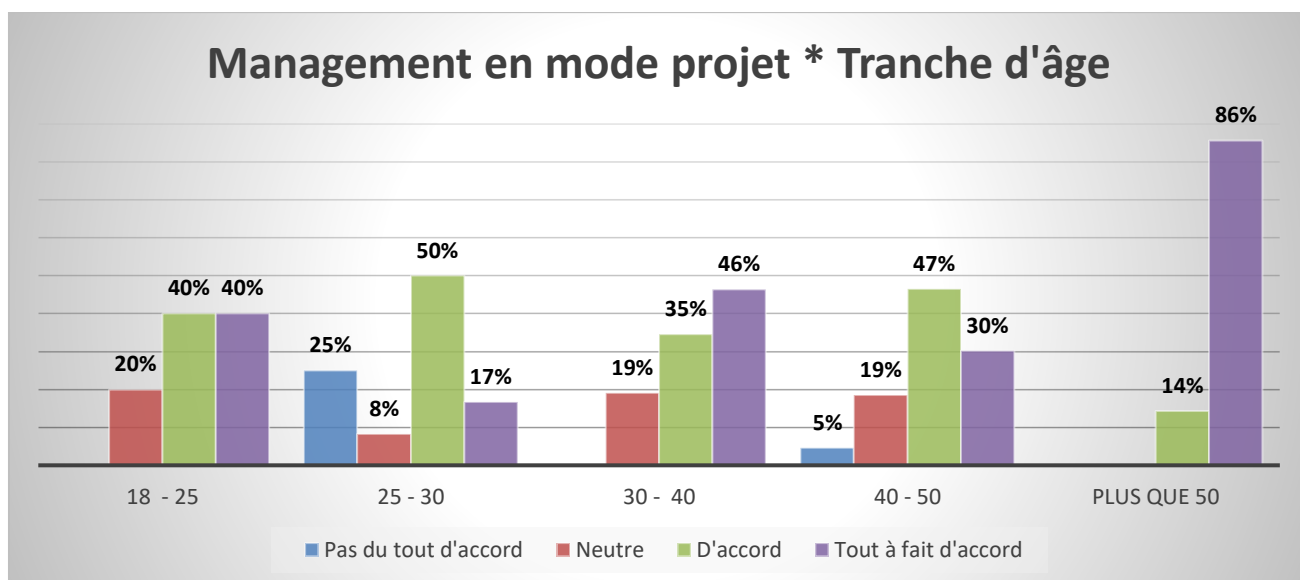


Globalement, la responsabilisation des collaborateurs est considérée comme un mode d'organisation et de travail de demain par les différentes tranches d'âges.

Les taux d'approbation sont proches chez la tranche d'âge 18-25 (**40%** d'accord et **40%** tout à fait d'accord) et 25-30 (**50%** d'accord et **25%** tout à fait d'accord).

Ces taux vont à la hausse avec l'avancement en âge. En effet, chez les 30-40 ans, **31%** sont d'accord et **57%** sont tout à fait d'accord avec la considération de la responsabilisation des collaborateurs comme un mode d'organisation et de travail de demain. De même, chez les 40-50 ans, **53%** sont d'accord et **42%** sont tout à fait d'accord avec la même idée. Ce taux atteint sa plus haute valeur chez les dirigeants âgés de plus que 50 ans. Ainsi, **86%** des plus que 50 ans sont tout à fait d'accord et **14%** sont d'accord avec l'intégration de l'organisation horizontale dans les modes d'organisation et de travail futurs.

		Tranche d'âge				
		18 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50	Plus que 50
Management en mode projets	Pas du tout d'accord		25%		5%	
	Neutre	20%	8%	19%	19%	
	D'accord	40%	50%	35%	47%	14%
	Tout à fait d'accord	40%	17%	46%	30%	86%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



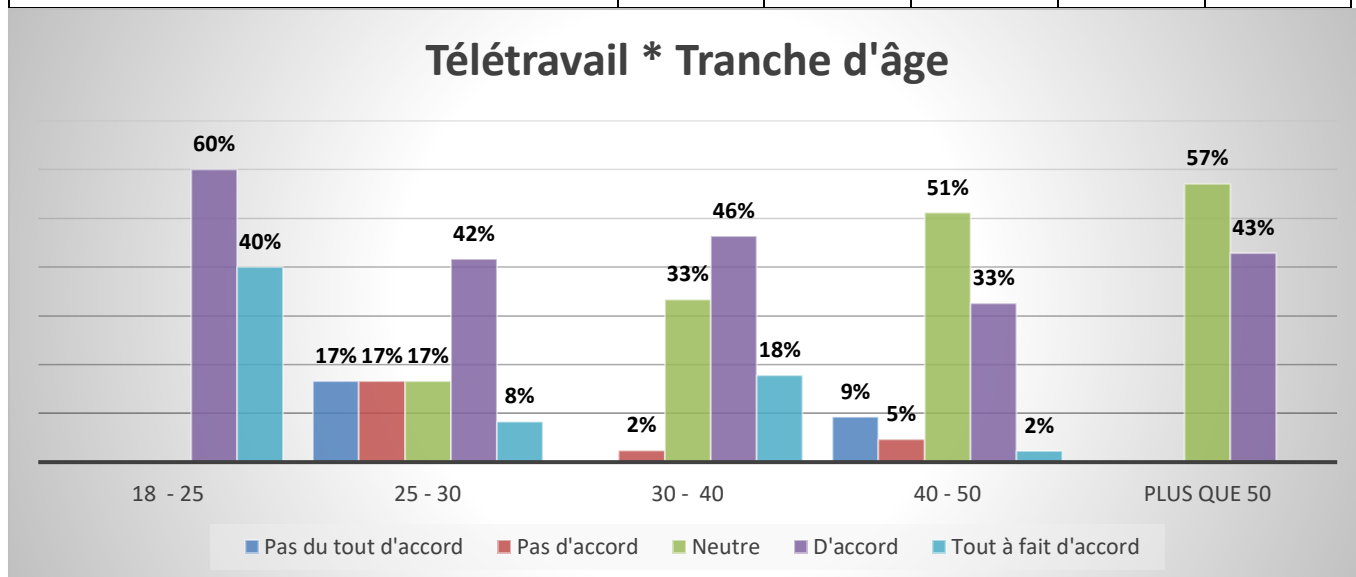
Globalement, le management en mode projet est considéré comme un mode d'organisation et de travail de demain par les différentes tranches d'âges.

Les taux d'approbation sont proches chez la tranche d'âge 18-25 (**40%** d'accord et **40%** tout à fait d'accord) et 30-40 (**47%** d'accord et **30%** tout à fait d'accord). Une baisse légère de ces taux est enregistrée chez la tranche d'âge 25-30 (**50%** d'accord et **17%** tout à fait d'accord) contre une hausse du pourcentage de ceux qui sont pas du tout d'accord (**25%**).

La tranche d'âge comprise entre 40 et 50 ans est à **47%** d'accord et **30%** tout à fait d'accord quant à l'intégration du management en mode projet dans les modes d'organisation et de travail de demain.

La tranche d'âge de plus que 50 ans approuve à l'unanimité l'intégration du management en mode projet dans les formes futures d'organisation et de travail avec **86%** des répondants qui sont tout à fait d'accord et **14%** qui sont d'accord.

		Tranche d'âge				
		18 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50	Plus que 50
Télétravail	Pas du tout d'accord		17%		9%	
	Pas d'accord		17%	2%	5%	
	Neutre		17%	33%	51%	57%
	D'accord	60%	42%	46%	33%	43%
	Tout à fait d'accord	40%	8%	18%	2%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%



Les jeunes dirigeants âgés entre 18 et 25 ans considèrent à l'unanimité le télétravail comme un mode d'organisation et de travail de demain avec des taux de **60%** des répondants qui sont d'accord et de **40%** qui sont tout à fait d'accord.

Chez la tranche d'âge 25-30, **42%** sont d'accord et **8%** sont tout à fait d'accord avec la considération du télétravail comme un mode d'organisation et de travail caractéristique de l'entreprise de demain. Les proportions des « Pas du tout d'accord », « Pas d'accord » et « Neutre » enregistrent un taux identique de **17%**. La neutralité fait son entrée avec cette tranche d'âge.

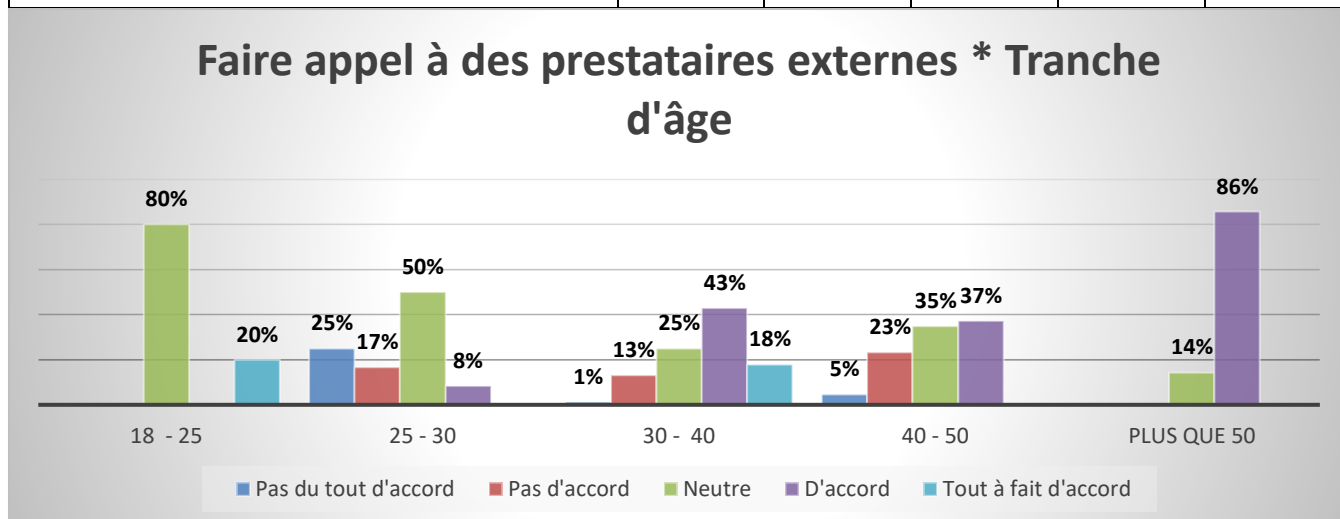
Pour les jeunes dirigeants âgés entre 30 et 40 ans, les taux d'approbation (**46%** d'accord et **18%** tout à fait d'accord) et de neutralité (**33%**) enregistrent une hausse.

Le pourcentage des répondants qui sont d'accord (**33%**) et tout à fait d'accord (**2%**) connaît une baisse chez la tranche d'âge 40-50. En revanche, le taux de neutralité poursuit sa hausse pour atteindre 51%.

Ce taux atteint sa plus haute valeur chez les répondants âgés de plus que 50 ans (**57%**) contre **43%** qui considèrent le télétravail comme un mode d'organisation et de travail de demain.

De manière générale, la position de neutralité qui apparaît avec la tranche d'âge 25-30 prend de l'ampleur au fur et à mesure que les répondants avancent en âge.

Tableau croisé Faire appel à des prestataires externes * Tranche d'âge						
		Tranche d'âge				
		18 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50	Plus que 50
Faire appel à des prestataires externes	Pas du tout d'accord		25%	1%	5%	
	Pas d'accord		17%	13%	23%	
	Neutre	80%	50%	25%	35%	14%
	D'accord		8%	43%	37%	86%
	Tout à fait d'accord	20%		18%		
Total			100%	100%	100%	100%



La tranche d'âge 18-25 ans enregistre le taux de neutralité le plus élevé (**80%**) contre **20%** des répondants qui sont d'accord avec l'intégration du recours à des prestataires externes parmi les modes d'organisation et de travail de demain.

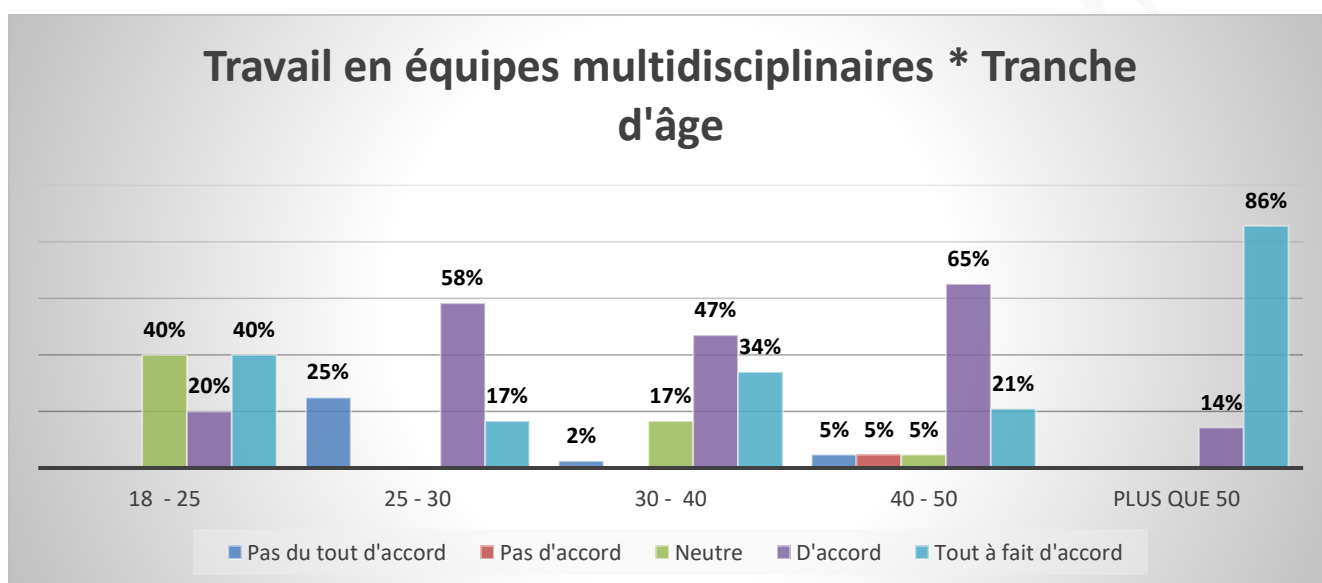
La neutralité maintient sa position avec un taux moins élevé (**50%**) chez la tranche d'âge 25-30. Chez cette même tranche d'âge, **25%** des répondants sont pas du tout d'accord et **17%** sont pas d'accord. **8%** seulement des répondants sont d'accord avec la considération du recours à des prestataires externes comme un futur mode de travail et d'organisation.

Chez les jeunes dirigeants âgés entre 30 et 40 ans, le pourcentage de ceux qui sont d'accord (**43%**) et tout à fait d'accord (**18%**) dépasse le pourcentage de ceux qui sont neutres (**25%**) vis-à-vis de l'intégration du recours à des prestataires externes dans les modes d'organisation et de travail de demain.

Les taux des répondants qui sont d'accord (**37%**) et neutres (**35%**) sont presque identiques chez les répondants dont l'âge varie entre 40 et 50 ans.

Le taux de ceux qui sont d'accord avec l'intégration du recours à des prestataires externes dans les modes d'organisation et de travail de demain (**86%**) est nettement plus élevé chez les dirigeants âgés de plus que 50 ans. La neutralité baisse pour atteindre le taux de **14%**.

Tableau croisé Travail en équipes multidisciplinaires * Tranche d'âge						
		Tranche d'âge				
		18 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50	Plus que 50
Travail en équipes multidisciplinaires	Pas du tout d'accord		25%	2%	5%	
	Pas d'accord				5%	
	Neutre	40%		17%	5%	
	D'accord	20%	58%	47%	65%	14%
	Tout à fait d'accord	40%	17%	34%	21%	86%
Total		100%	100%	100%	100%	100%



Chez la tranche d'âge 18-25, les proportions de ceux qui sont d'accord (**20%**) et tout à fait d'accord (**40%**) dépassent la proportion de ceux qui sont neutres (**40%**) vis-à-vis de l'intégration du travail en équipes multidisciplinaires dans les modes de travail et d'organisation de demain. **25%** sont par ailleurs pas du tout d'accord.

Les jeunes dirigeants âgés entre 25 et 30 ans sont à **58%** d'accord et à **17%** tout à fait d'accord avec la considération du travail en équipes multidisciplinaires comme un mode d'organisation et de travail de demain.

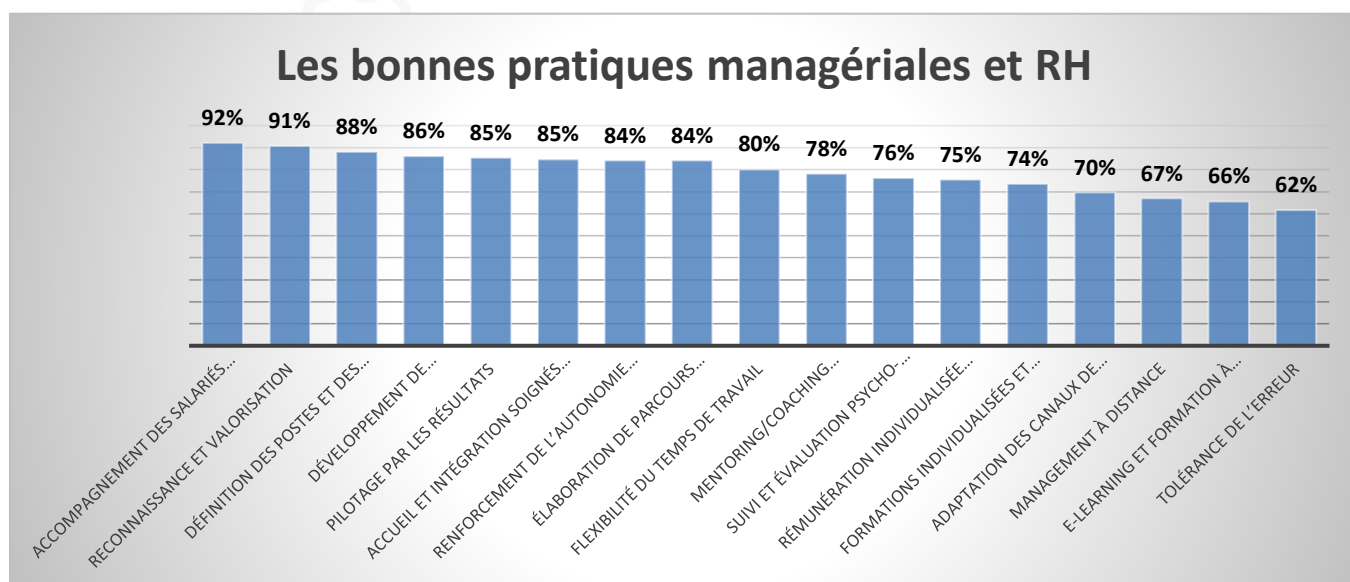
Ces taux d'approbation s'élèvent au fur et à mesure que les répondants avancent en âge. En effet, **47%** sont d'accord et **34%** sont tout à fait d'accord parmi les 30-40 ans, **65%** sont d'accord et **21%** sont tout à fait d'accord parmi les 40-50 ans et **14%** sont d'accord et **86%** sont tout à fait d'accord chez les plus que 50 ans.

- ⇒ Les jeunes dirigeants âgés entre 18 et 25 ans ne considèrent pas l'organisation horizontale comme un mode d'organisation et de travail de demain. En revanche, ils considèrent à l'unanimité le télétravail comme un futur mode d'organisation et de travail (Taux le plus élevé). Ils enregistrent également le taux de neutralité le plus élevé vis-à-vis du recours à des prestataires externes. Ils approuvent dans une mesure légèrement moindre l'intégration de la responsabilisation, le management en mode projet et le travail en équipes multidisciplinaires dans les modes d'organisation et de travail de demain.
- ⇒ Les jeunes dirigeants âgés entre 25 et 30 ans enregistrent un taux de neutralité assez élevé vis-à-vis du recours à des prestataires externes. Ils sont globalement favorables à l'intégration de la responsabilisation des collaborateurs, du travail en mode projet, du télétravail et du travail en équipes multidisciplinaires dans les modes et formes futurs d'organisation et de travail. Leur position penche légèrement vers la désapprobation en rapport avec l'intégration de l'organisation horizontale.
- ⇒ La tranche d'âge 30-40 ans considère en priorité la responsabilisation des collaborateurs, le travail en équipes multidisciplinaires et le management en mode projet comme des modes d'organisation et de travail de demain. Elle est globalement favorable à l'intégration de l'organisation horizontale et du télétravail et du recours à des prestataires externes dans les modes futurs d'organisation et de travail.
- ⇒ Les dirigeants âgés entre 40 et 50 ans considèrent en priorité la responsabilisation des collaborateurs, le management en mode projet et l'organisation horizontale comme modes d'organisation et de travail futurs. Ils sont plutôt neutres vis-à-vis du télétravail. Leur position se divise pratiquement de manière égale entre l'approbation et la neutralité en ce qui concerne le recours à des prestataires externes.
- ⇒ Les dirigeants âgés de plus que 50 ans approuvent à l'unanimité l'intégration de la responsabilisation et du management en mode projet parmi les modes et formes d'organisation et de travail de demain. Ils enregistrent le taux le plus élevé d'approbation du recours à des prestataires externes. Ils sont neutres vis-à-vis de l'intégration de l'organisation horizontale et du télétravail.

- Les bonnes pratiques managériales et RH à mettre en place en entreprise

Le tableau suivant résume par ordre d'importance les bonnes pratiques managériales et RH à mettre en place en entreprise.

Les bonnes pratiques managériales et RH à mettre en place en entreprise				
		Pas du tout d'accord / Pas d'accord	Neutre	D'accord / Tout à fait d'accord
1	Accompagnement des salariés aux changements	3%	5%	92%
2	Reconnaissance et valorisation	2%	7%	91%
3	Définition des postes et des besoins en profils	3%	9%	88%
4	Développement de l'intelligence collective	7%	7%	86%
5	Pilotage par les résultats	3%	11%	85%
6	Accueil et intégration soignés des nouvelles recrues	6%	9%	85%
7	Renforcement de l'autonomie du collaborateur	9%	7%	84%
8	Élaboration de parcours professionnels	7%	9%	84%
9	Flexibilité du temps de travail	9%	11%	80%
10	Mentoring/Coaching individualisé	7%	15%	78%
11	Suivi et évaluation psycho-sociale des collaborateurs	7%	17%	76%
12	Rémunération individualisée et attractive	12%	13%	75%
13	Formations individualisées et personnalisées	11%	16%	74%
14	Adaptation des canaux de sourcing à la cible	2%	28%	70%
15	Management à distance	13%	21%	67%
16	E-learning et formation à distance	9%	25%	66%
17	Tolérance de l'erreur	15%	23%	62%



L'accompagnement des salariés, la reconnaissance et la valorisation des RH sont deux axes essentiels dans les bonnes pratiques managériales et RH que les entreprises souhaitent intégrer. Ils sont considérés d'une plus grande importance que les pratiques de rémunération et de formation.

La définition des postes et des besoins en profils occupe également une position intéressante parmi les pratiques RH à mettre en place.

Le management à distance et l'e-learning ne figure pas parmi les pratiques managériales et RH à intégrer en priorité dans les entreprises comprises dans l'échantillon. Cela concorde avec le résultat précédemment déployé selon lequel, le télétravail n'est pas un mode d'organisation et de travail privilégié à intégrer immédiatement dans les entreprises.

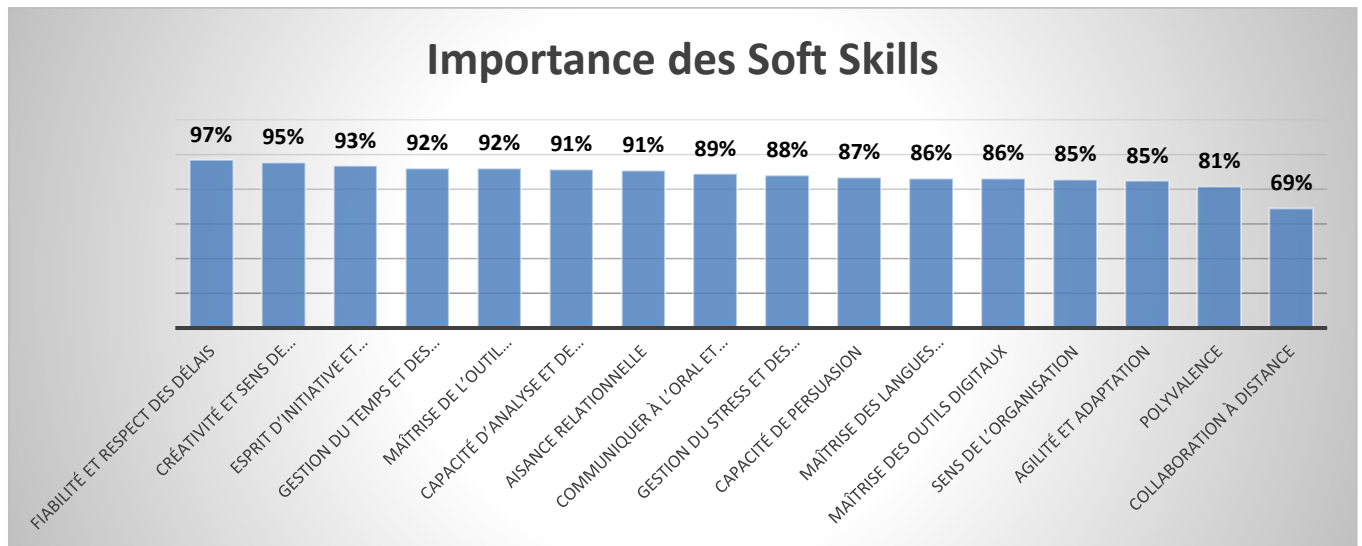
La tolérance de l'erreur vient en dernière position quoiqu'avec un pourcentage assez élevé (62%). Il s'agit de la pratique RH la moins envisagée par les dirigeants et cadres supérieurs tunisiens interrogés.

3.3. Les compétences clés de demain

Les Soft Skills importants pour le choix des futurs collaborateurs

Le tableau suivant résume par ordre d'importance les soft skills que les dirigeants souhaitent voir dans leurs collaborateurs :

Importance des Soft Skills			
	Pas du tout important / Pas important	Neutre	Important / Très important
Fiabilité et respect des délais	2%	1%	97%
Créativité et sens de l'innovation	3%	2%	95%
Esprit d'initiative et d'entreprise	3%	5%	93%
Gestion du temps et des priorités	5%	3%	92%
Maîtrise de l'outil informatique et bureautique (pack office)	1%	7%	92%
Capacité d'analyse et de synthèse	3%	6%	91%
Aisance relationnelle	5%	4%	91%
Communiquer à l'oral et l'écrit	3%	9%	89%
Gestion du stress et des émotions	3%	9%	88%
Capacité de persuasion	1%	12%	87%
Maîtrise des langues étrangères	9%	5%	86%
Maîtrise des outils digitaux	1%	13%	86%
Sens de l'organisation	2%	13%	85%
Agilité et adaptation	6%	9%	85%
Polyvalence	3%	15%	81%
Collaboration à distance	15%	16%	69%



Les axes efficacité et innovation constituent les priorités de l'entreprise en termes de soft skills requis chez les collaborateurs. Ces axes comprennent essentiellement : la fiabilité et le respect des délais **(97%)**, la créativité et le sens de l'innovation **(95%)**, l'esprit d'initiative et d'entreprise **(93%)** et la gestion du temps et des priorités **(92%)**.

Les soft skills relationnels et de l'intelligence émotionnelle (Aisance relationnelle **(91%)**, Gestion du stress et des émotions **(88%)**, Communication orale et écrite **(89%)** et capacité de persuasion **(87%)** figurent aussi par les compétences que les collaborateurs doivent maîtriser.

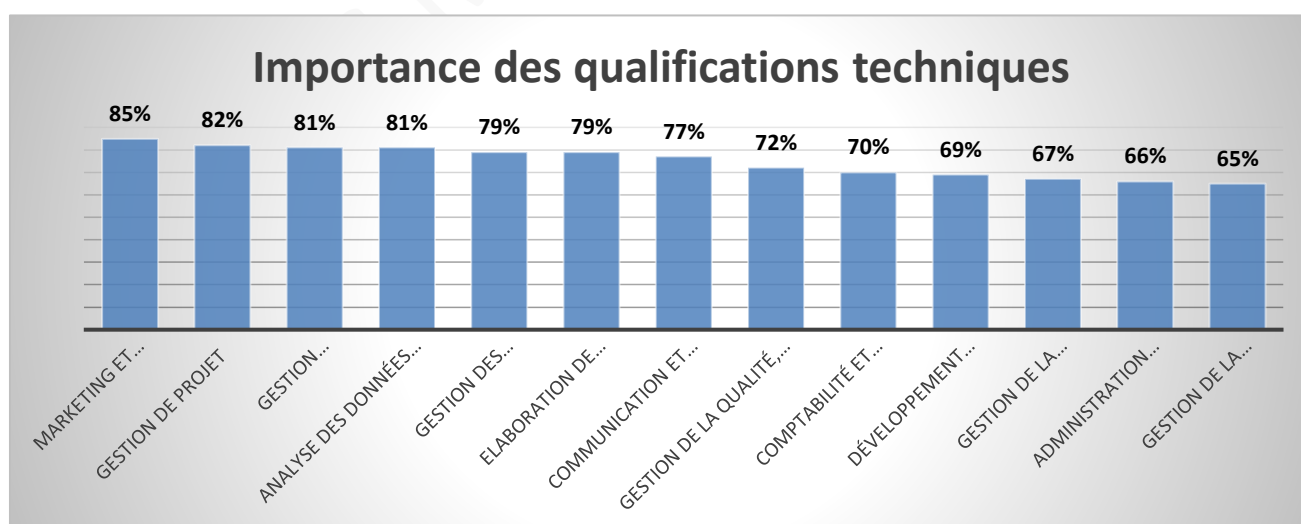
La collaboration à distance est le soft skill le moins recherché par les dirigeants et cadres supérieurs tunisiens **(69%)**.

En terme technique, la maîtrise de l'outil informatique et bureautique constitue une priorité **(92%)**.

- Les qualifications techniques des collaborateurs

Le tableau suivant énumère par ordre d'importance les qualifications techniques requises par les entreprises

Importance des qualifications techniques				
		Pas du tout important / Pas important	Neutre	Important / Très important
1	Marketing et commercial	3%	12%	85%
2	Gestion de projet	7%	11%	82%
3	Gestion administrative et financière	7%	12%	81%
4	Analyse des données et Business Intelligence	4%	15%	81%
5	Gestion des ressources humaines	2%	19%	79%
6	Elaboration de Tableaux de bord et reporting	5%	16%	79%
7	Communication et marketing digital	11%	12%	77%
8	Gestion de la qualité, hygiène et sécurité environnement	7%	21%	72%
9	Comptabilité et Fiscalité	10%	20%	70%
10	Développement informatique	5%	26%	69%
11	Gestion de la production	13%	20%	67%
12	Administration réseau et gestion de l'infrastructure IT	7%	27%	66%
13	Gestion de la distribution et logistique	7%	28%	65%



La fonction commerciale et marketing vient en premier lieu, elle est perçue comme l'activité génératrice de chiffre d'affaire.

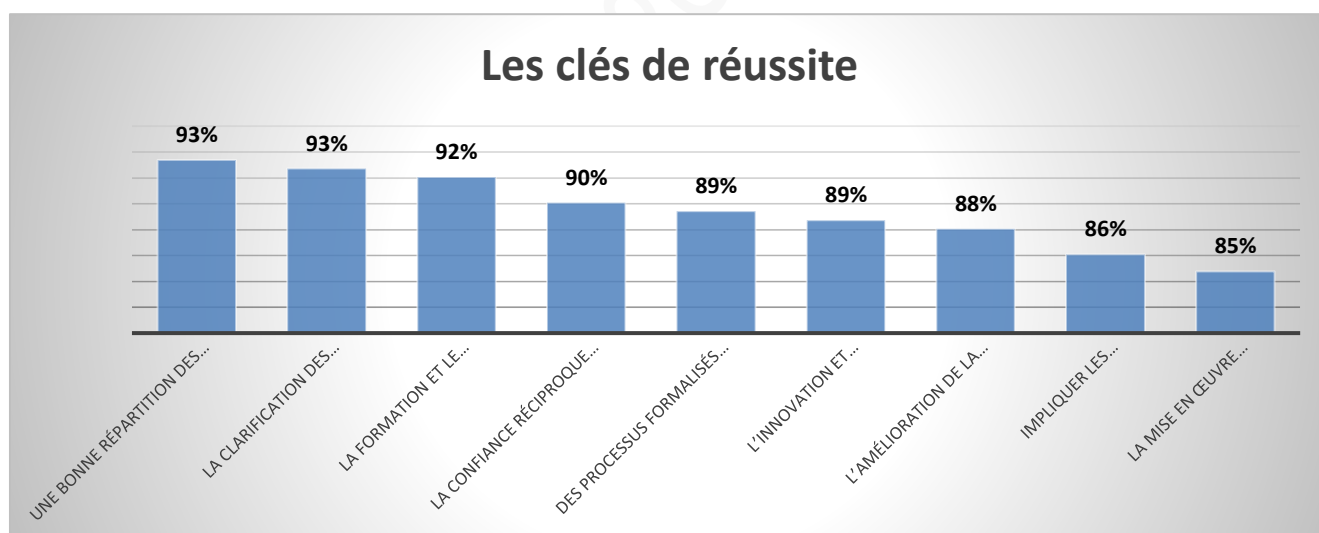
En deuxième lieu, on trouve les activités de gestion telles que la gestion des projets, la gestion administrative et financière, la gestion des ressources humaines et l'analyse de données et reporting.

Les activités liées à HSE, comptabilité et fiscalité, IT et distribution présentent des taux d'importance situés entre **65%** et **72%**. Elles sont des activités généralement externalisées par les entreprises.

3.4. Les clés de réussite du travail de demain

Les pratiques clés de réussite énumérées par les entreprises par ordre d'importance sont répertoriées dans le tableau suivant :

Les clés de réussite			
	Pas du tout important / Pas important	Neutre	Important / Très important
Une bonne répartition des tâches et des responsabilités	2%	15%	93%
La clarification des objectifs et des attentes	1%	12%	93%
La formation et le développement continu des compétences	2%	12%	92%
La confiance réciproque au travail	6%	11%	90%
Des processus formalisés et efficaces	3%	21%	89%
L'innovation et l'amélioration continue	3%	16%	89%
L'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail	5%	12%	88%
Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision	4%	20%	86%
La mise en œuvre d'indicateurs de suivi et de pilotage	4%	19%	85%



Les axes Organisation (Bonne répartition des tâches et des responsabilités **(93%)**, Clarification des objectifs et des attentes **(93%)**, Process formalisés et efficaces **(89%)**) et Formation (Formation et développement continu des compétences **(92%)**) sont considérés comme les clés de réussite les plus importants pour les entreprises.

L'aspect humain et relationnel (Confiance réciproque au travail **(90%)**, Amélioration de la qualité de vie au travail et hors-travail **(88%)**, Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision **(86%)**) vient en deuxième lieu mais avec un taux d'importance assez élevé.

3.5. Les secteurs porteurs de demain

Les secteurs les plus porteurs pour le marché de travail de demain selon les jeunes dirigeants sont :

	Secteur	Pourcentage
1	Transport et logistique	76%
2	Développement IT	70%
3	Business Intelligence	54%
4	Culture	51%
5	Commerce, vente et grande distribution	50%
6	Systèmes d'information et de télécommunication	50%
7	Communication, média et multimédia	48%
8	Marketing	47%
9	Intelligence Artificielle	47%
10	Industrie de fabrication et de transformation	46%
11	Agriculture et pêche	45%
12	Banques et assurances	41%
13	Energie	40%
14	Environnement et écologie	35%
15	Qualité, hygiène, sécurité et environnement (HSE)	35%
16	Design/Webdesign	32%
17	Etudes et conseil	32%
18	Gestion des ressources humaines	27%
19	Constructions, bâtiments et travaux publics	27%
20	Comptabilité et Finance	25%
21	Hôtellerie, restauration et tourisme	21%
22	Artisanat et œuvres d'art	20%
23	Architecture / Décoration d'intérieur	19%
24	Secrétariat et assistance	13%
25	Affaires juridiques	12%

Les secteurs porteurs pour le futur du point de vu des jeunes dirigeants sont en priorité :

- Transport et logistique **(76%)**
- Développement IT **(70%)**

Avec un taux moins important, on trouve :

- Business Intelligence **(54%)**
- Culture **(51%)**
- Commerce, vente et grande distribution **(50%)**
- Systèmes d'information et de télécommunication **(50%)**
- Communication, média et multimédia **(48%)**
- Marketing **(47%)**
- Intelligence Artificielle **(47%)**
- Industrie de fabrication et de transformation **(46%)**

- Agriculture et pêche **(45%)**
- Banques et assurances **(41%)**
- Energie **(40%)**

Les secteurs les moins attrayants du point de vue du jeune dirigeant sont :

- Hôtellerie, restauration et tourisme **(21%)**
- Artisanat et œuvres d'art **(20%)**
- Architecture / Décoration d'intérieur **(19%)**
- Secrétariat et assistance **(13%)**
- Affaires juridiques **(12%)**

4. Synthèse

- Globalement, les jeunes dirigeants d'entreprises tunisiennes sont ouverts au changement. En effet, la majorité des répondants comptent ou envisagent l'initiation d'un changement stratégique et/ou opérationnel à court et à moyen terme. Les entreprises artisanales et celles du textile et habillement sont les moins prédisposées au changement.
- La majorité des entreprises disposent d'une politique RH formalisée et communiquée aux collaborateurs. Il n'empêche que pour un nombre considérable d'entreprises, la politique RH est perçue comme faiblement explicitée et communiquée au personnel ou comme absente. Ce fait est plus présent chez les PME dont l'effectif est compris entre 10 et 250 employés. Chez ces entreprises, plus le nombre d'employés augmente, moins la politique RH est formalisée et communiquée aux collaborateurs. Les entreprises ayant un effectif réduit (entre 3 et 10 employés) et les grandes entreprises (+250 employés) connaissent à l'inverse un taux de formalisation et de communication élevé de leur politique RH. Cela peut être expliqué par la proximité et la fréquence des échanges entre le dirigeant et ses collaborateurs dans le cas des petites entreprises (3-10 employés) et par la formalisation avancée du management dans le cas des grandes entreprises (+250 employés).
- Les pratiques RH, notamment celles stratégiques, font l'objet d'un intérêt particulier chez les dirigeants et cadres supérieurs tunisiens. Le capital humain occupe une place de choix chez la majorité des répondants. L'intention d'amélioration des pratiques RH témoigne d'une valorisation de la GRH. Elle peut traduire également une certaine insatisfaction de l'état actuel de ces pratiques et un désir de leur perfectionnement.
- Les jeunes dirigeants et cadres supérieurs tunisiens sont globalement favorables à la transformation digitale de leurs processus internes. Les outils les plus prisés sont ceux qui pourraient avoir un impact positif sur l'organisation et la coopération en interne, sans changer radicalement les modes de travail et d'organisation (Le télétravail, la formation à distance et les réunions à distance viennent en dernière position).
- La majorité des répondants optent pour des formes de contractualisation classiques avec leurs collaborateurs. Le CDI et le CDD demeurent les types de contrats les plus privilégiés par les entreprises. Les formes de contractualisation plus flexibles à l'instar du freelance restent faiblement préférées par ces mêmes entreprises. L'outsourcing enregistré, par ailleurs, le taux le plus faible (**16%**). Les jeunes dirigeants tunisiens ne l'envisagent pas comme un mode de contractualisation privilégié.

- La responsabilisation des collaborateurs occupe une place de choix dans la manière dont les dirigeants et cadres supérieurs envisagent les modes de travail et d'organisation futurs en entreprise. Cette pratique présente l'avantage d'assurer la continuité de l'activité en temps normal et en temps de crise. Le travail en équipes multidisciplinaires et le mode projet constituent, dans une proportion légèrement moindre, des modes d'organisation et de travail caractéristiques de l'entreprise de demain selon les répondants.
- Le télétravail ne constitue pas un mode d'organisation et de travail privilégié à adopter dans l'entreprise de demain selon les répondants. Cela peut expliquer le fait que le management à distance et l'e-learning ne fassent pas partie des pratiques managériales et RH à intégrer en priorité du point de vue des dirigeants et cadres supérieurs interrogés. Cela coïncide également avec le fait que la collaboration à distance soit le soft skill le moins requis au futur par les dirigeants et cadres supérieurs tunisiens au moment de l'enquête.
- Le télétravail est particulièrement prisé par les jeunes dirigeants âgés entre 18 et 25 ans. Ce résultat laisse prévoir que ce mode de travail et d'organisation qui suscite une neutralité large et croissance chez les dirigeants de plus que 25 ans, sera en vogue dans un horizon de 3 à 5 ans lorsque les jeunes générations qui le défendent seront aux pédales de nouvelles startups.
- Les plus que 50 ans préfèrent particulièrement le recours à des prestataires externes comme mode d'organisation et de travail futur. L'effet expérience peut expliquer ce résultat.
- Parmi les pratiques managériales et RH à mettre en place en entreprise, la tolérance de l'erreur occupe la dernière position quoiqu'avec un taux assez élevé (**62%**). L'erreur semble principalement associée à une connotation négative.
- La recherche d'une meilleure organisation interne et efficacité, l'innovation et la responsabilisation des collaborateurs viennent à la tête des priorités des jeunes dirigeants et cadres supérieurs interrogés. En outre, ces derniers préfèrent se positionner en tant qu'accompagnateurs de leurs collaborateurs et accordent de l'importance à la reconnaissance qualitative de leurs efforts et à la formation et au développement de leurs compétences (seconde clé de réussite). Le travail en équipes multidisciplinaires et en mode projet figurent également parmi les principaux modes de travail et d'organisation de demain selon les répondants.
- Outre les soft skills prioritaires liés à l'efficacité et à l'innovation, les compétences relationnelles et émotionnelles sont aussi valorisées par les entreprises interrogées. Concernant les qualifications techniques, il paraît que les entreprises privilégient les fonctions à implication directe dans la génération de revenus (Marketing et Commercial,

Gestion de projet). Les fonctions de support (Gestion administrative et financière, Analyse des données et business intelligence, Gestion des ressources humaines, Elaboration de tableaux de bord et reporting) se positionnent en second lieu.

- Pour les secteurs les plus porteurs de demain sur le marché du travail tunisien, le transport et la logistique occupent la première position. Cela peut s’expliquer par la complexification croissante du marché et des échanges à échelle nationale et internationale, les évolutions, notamment technologiques, qui touchent de près ce secteur ainsi que l’impact important des activités de transport et de logistique sur la création de valeur finale de l’entreprise.
- La Business Intelligence et l’intelligence artificielle, deux révolutions qui transformeront le monde du travail, enregistrent un taux d’attraction pas encore assez élevé sur les jeunes dirigeants et cadres supérieurs tunisiens. Cela peut s’expliquer par le fait que la BI et l’IA soient actuellement peu développées au sein des entreprises tunisiennes.
- L’hôtellerie et l’artisanat figurent parmi les secteurs les moins attrayants du point de vue du jeune dirigeant. La crise aigue et persistante que connaît le secteur et une détérioration des services offerts peuvent expliquer ce classement.
- Le secrétariat et l’assistance ainsi que les affaires juridiques occupent les dernières positions parmi les secteurs porteurs de demain selon les répondants. Souvent externalisées ou fusionnées dans d’autres métiers, ces secteurs figurent parmi ceux les plus touchés par l’évolution des métiers et du marché du travail.
- Si un changement brusque et brutal tel que celui provoqué par la crise sanitaire du Covid-19 peut générer des résistances et des craintes car associé à des risques non négligeables, un changement planifié et accompagné peut être un moyen efficace d’anticiper les évolutions du monde du travail et de l’organisation et de s’y préparer de manière proactive.