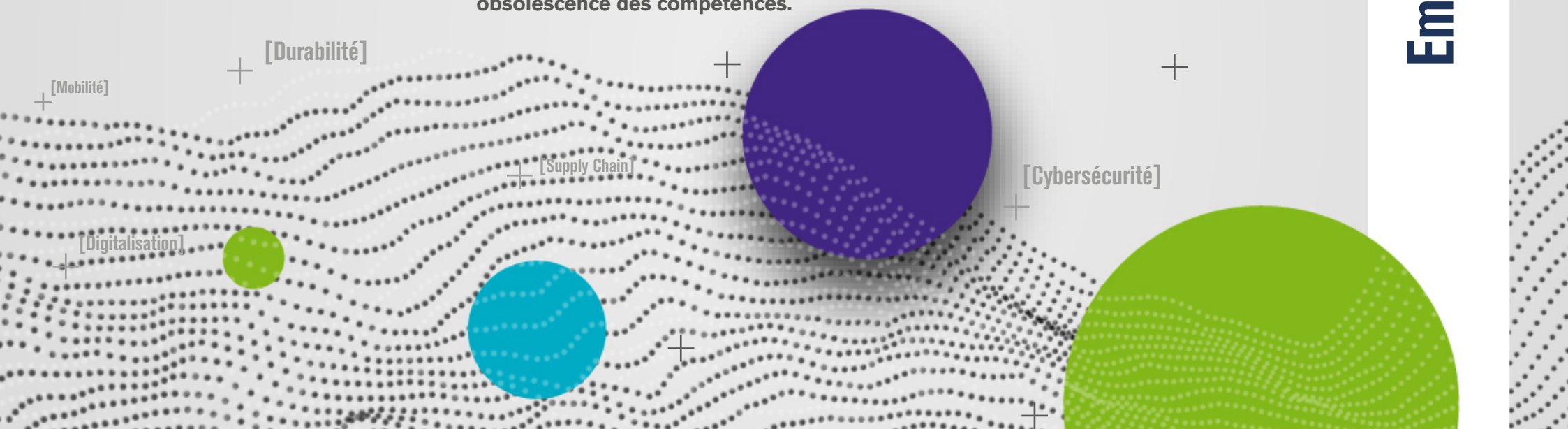


# [Dossier]

**Afin d'avoir un regard global sur les évolutions et les transformations en cours, l'OPI vous propose d'aborder des thématiques actuelles touchant les mondes industriel et technologique.**

Pour ce volet « Employabilité » orienté sur la formation, Sabrina Cohen Dumani, directrice de la Fondation pour la formation professionnelle et continue, et Philippe Dugerdil, consultant indépendant, analysent l'employabilité en temps de crise et parlent notamment enjeux, microlearning et obsolescence des compétences.

**Employabilité**





### **Philippe Dugerdil**

#### **Digital learning architect**

Consultant auprès des entreprises Axiom et ITycom

Philippe travaille sur le futur du travail lié à la numérisation depuis plusieurs années. Il a effectué des mandats sur l'impact de l'intelligence artificielle dans le travail et vient de terminer un projet Innosuisse sur la transition numérique du travail.

Il a été professeur HES ordinaire à la HEG pendant 18 ans et responsable de la recherche pendant 12 ans. Parallèlement il a été chargé de cours au département informatique de l'UNIGE pendant 25 ans et professeur associé auprès de l'Institut Indien de Technologie (IIT) de Kanpur, pendant 6 ans. Avant cela Philippe a exercé 13 ans dans les services dont 9 ans comme sous-directeur au sein de la banque Pictet & Cie.

# 1.

## **On définit communément l'employabilité comme une aptitude de chaque individu à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle : qu'en pensez-vous ? Et quels sont les enjeux dans ce domaine selon votre expérience en tant que professeur et consultant ?**

En préambule j'aimerais proposer de vous répondre avec un point de vue d'ingénieur : par une rapide modélisation et une discussion sur la base de ce modèle. La définition proposée me paraît pertinente dès lors qu'elle place l'individu au centre. Je préciserais simplement le contexte en ajoutant : dans un marché libre et concurrentiel.

L'employabilité représente donc la capacité d'une offre de compétences à répondre à une demande.

Du point de vue de l'individu, les enjeux consistent à s'assurer que son offre de compétences soit en adéquation avec la demande des entreprises. Cela implique un double mécanisme : savoir mesurer ce qui est demandé d'une part, puis savoir adapter son offre en conséquence d'autre part. Nous sommes donc en présence d'un système de régulation à l'égard duquel trois défis peuvent être retenus : la qualité et la fiabilité de la mesure, la qualité de l'adaptation des compétences (la formation) et le délai entre la mesure et l'adaptation.

Ce modèle doit encore être complété d'un mécanisme de récompense justifiant l'effort d'adaptation, dans ce cas l'obtention d'un emploi. Toute la subtilité de l'exercice consiste à identifier et mesurer des demandes de compétences qui sont susceptibles de durer au-delà du temps d'adaptation (de formation).

Pour augmenter la performance globale de l'employabilité on a donc trois leviers : améliorer la qualité de la mesure, améliorer l'adéquation de la réponse et réduire les délais. Ce dernier point est essentiel à une époque où la volatilité de demande de compétence s'accroît. En d'autres termes, le mécanisme d'adaptation n'est adéquat que si le temps de formation est compatible avec la volatilité de cette demande.

## 2. Comment définiriez-vous le rôle de l'entreprise pour soutenir l'employabilité tant sur les aspects organisationnels qu'humains ?

Notons tout d'abord qu'un système de régulation semblable trouve application s'agissant d'une entreprise placée dans un marché libre et concurrentiel : une mesure de la demande de produits et services puis une réponse en termes d'offres au meilleur coût et dans les meilleurs délais.

Les difficultés sont conceptuellement les mêmes que pour l'employabilité : qualité de la mesure, pertinence de la réponse et délai entre la mesure et la réponse. Le mécanisme de récompense est dans ce cas la capacité de pouvoir vendre ses produits et services. On comprend donc que le développement de l'employabilité pour une entreprise est une notion ambiguë. Parle-t-on de l'employabilité de manière générale ou dans le cadre de l'entreprise ? Dans un système concurrentiel une entreprise ne peut former que si 1) cela s'ins-

crit dans la construction de sa réponse à une demande de produit et services et 2) que la formation est moins coûteuse que ses alternatives en termes d'acquisition de compétences. Pour conserver l'emploi c'est donc sur une formation efficace et ciblée qu'il faut agir.

## 3. On ne peut parler d'employabilité sans évoquer l'évolution des compétences et notamment la gestion de l'incertitude et du changement. En particulier dans le contexte de la crise sanitaire du printemps et son rebond actuel, quelles sont selon vous les principaux enjeux en matière de formation pour les entreprises ?

La crise représente une version aiguë de la problématique de la volatilité de la demande de compétences, que l'arrivée massive du numérique a initié. L'adaptation des compétences dans un monde en rapide évolution a été traité spécifiquement dans notre projet Innosuisse regroupant les entreprises Axiom, spécialiste RH de l'accompagnement au changement, ITycom, spécialiste de l'e-learning, ainsi que deux gros employeurs industriels de la région genevoise. L'objectif était de mettre au point un dispositif agile d'adaptation des collaborateurs aux impacts de la numérisation.

Nous avons alors strictement appliqué le modèle présenté ci-avant. Nous avons défini et configuré un dispositif de mesure des tendances du marché pour les métiers de l'entreprise, dans la perspective d'anticiper les futures compétences requises.

*« Nous avons développé un dispositif de formation e-learning inédit permettant à un collaborateur de suivre une formation sans quitter la production. »*

Ensuite nous avons développé un dispositif de formation e-learning inédit permettant à un collaborateur de suivre une formation sans quitter la production. Ce dispositif repose sur la technique du microlearning c'est à dire sur des composants de formation de très courte durée que l'on peut

« consommer » en tous temps et sur n'importe quelle plateforme. En parallèle de la formation sur une compétence métier, notre dispositif a la particularité, de former le collaborateur à apprendre.

Ce système rend l'entreprise agile vis-à-vis de l'adaptation des compétences de ses collaborateurs et l'aide à assumer ses responsabilités sociétales.

## 4. Quelle est votre expérience dans le domaine de la formation académique concernant l'employabilité et quels conseils donneriez-vous aux hautes écoles/universités vis-à-vis de l'évolution des compétences ?

Concernant les hautes écoles, la question centrale est celle de savoir si elles ont pour mission

de développer l'employabilité au sens de votre définition ou non. La réponse est positive s'agissant des HES mais c'est moins clair s'agissant de l'Université, quand bien même cela dépende des facultés.

Si l'employabilité fait partie des objectifs alors il convient d'appliquer notre modèle mesure-réponse : comment la haute école mesure-t-elle la demande de compétences et l'offre de formation y est-elle adéquate ? La volatilité de la demande de compétences implique une réponse agile qui n'est guère compatible avec l'organisation des hautes écoles.

*« Il faudrait développer encore plus l'offre en formations continues courtes, en phase avec le marché. »*

Cependant leurs formations devraient permettre aux étudiants de développer leur capacité à comprendre rapidement l'environnement métier dans lequel ils seront plongés et d'adapter leurs compétences en conséquence.

Je pense en particulier aux outils d'adaptation au changement. Par exemple, je suis étonné de ne pas voir se généraliser des formations pour « apprendre à apprendre ». Ceci étant dit, il faudrait développer encore plus l'offre en formations continues courtes, en phase avec le marché.

## 5. Quelle est la contribution des outils digitaux et notamment de l'intelligence artificielle dans le domaine de la formation et quelles réalisations concrètes ont fait leurs preuves durant cette crise ?

La crise et le télétravail ont fortement encouragé les formations e-learning. En effet les mesures de confinement sont propices à l'acquisition de nouvelles compétences et cela se déroule généralement au travers des médias digitaux. Toutefois nous n'avons pas observé de changements majeurs dans les modalités de formation e-learning. L'intelligence artificielle ne semble pas encore jouer de rôle important chez nous.

Cependant il est probable que son rôle augmentera si on en croit les tendances à l'étranger. En particulier l'entreprise chinoise Squirrel AI Learning utilise massivement l'intelligence artificielle pour offrir des enseignements personnalisés du niveau secondaire. Son succès est phénoménal.

# 6.

## **Pouvez-vous nous décrire concrètement ce qu'est le microlearning et quels sont les résultats obtenus durant son expérimentation ?**

Le microlearning veut dire une formation basée sur des contenus de quelques minutes. Dans notre système, des composants de formation de trois minutes au maximum sont envoyés sur le dispositif de l'apprenant, souvent un smartphone, selon une séquence bien choisie à différents moments de la journée. Toute la difficulté consiste à permettre l'assimilation de ces composants indépendamment les uns des autres. Il s'agit d'un changement important avec les dispositifs e-learning traditionnels qui peu ou prou reproduisent la séquence d'un cours présentiel.

*« Le média digital autorise l'émergence d'une nouvelle pédagogie... »*

Cela représente donc une rupture avec la pédagogie traditionnelle : le média digital autorise l'émergence d'une nouvelle pédagogie où l'apprenant reçoit les « atomes » de formation au rythme où il peut les assimiler.

Pour tester notre dispositif de formation nous avons transformé notre cours de 5ème semestre à la Haute école de gestion et avons obtenu des résultats très encourageants. Alors que les résultats aux examens étaient semblables aux autres années, la grande majorité des étudiants nous a déclaré avoir passé moins de temps à étudier que dans un même cours donné en présentiel. Les étudiants ont ensuite plébiscité ce mode d'enseignement lequel, parallèlement aux connaissances acquises, leur a permis d'entraîner leur capacité à apprendre.



**Sabrina Cohen Dumani**  
**Directrice de la FFPC**  
**Fondatrice de la fondation Nomads**

Sabrina cumule plus de 20 ans d'expérience dans la mise en œuvre de politiques publiques innovantes. Après son master en droit (UNIL) et en relations publiques et communication (State University of NY), elle a élaboré la loi sur la formation professionnelle dans le canton de Vaud, puis accompagné sa mise en œuvre au Centre patronal (FONPRO). Elle a aussi occupé le poste de conseillère personnelle de la Conseillère d'État vaudoise en charge de la sécurité et de l'environnement. Depuis 2013, elle dirige la Fondation pour la formation professionnelle et continue (FFPC). En 2015, elle a fondé la Fondation Nomads, qui développe des solutions durables dans les domaines de la mobilité, l'efficacité énergétique, le futur des jobs et le contrat social 4.0.

# 1.

## **On définit communément l'employabilité comme une aptitude de chaque individu à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle : qu'en pensez-vous ?**

Cette définition résume bien en effet l'ensemble des qualités que l'on doit développer aujourd'hui pour assurer son employabilité au sein des organisations dans lesquelles on évolue.

*« La capacité des individus et des organisations à se réinventer devient une question centrale. »*

La capacité, grâce à ses compétences, à amener de la valeur à une organisation qui en a besoin

est un enjeu d'autant plus important dans une économie qui se transforme très rapidement. La capacité des individus et des organisations à se réinventer devient une question centrale. Or, tout le monde n'est pas capable de le faire.

Le niveau de complexité est tel aujourd'hui que les solutions pour développer l'employabilité ne peuvent être attendues d'un seul acteur pris isolément. L'importance de la collaboration est donc indispensable.

Du point de vue de l'individu, l'employabilité renvoie à ses compétences, ses talents, son parcours professionnel et l'organisation dans laquelle il évolue. Pour l'entreprise, la question est centrale, car son avantage concurrentiel et l'amélioration de sa performance dépendent aussi grandement du développement de la capacité de ses collaborateurs et collaboratrices à apporter de la valeur dans l'entreprise.

Intrinsèquement liée aussi à un meilleur climat social, l'employabilité se doit d'être centrale dans les pratiques RH, managériales et stratégiques des entreprises.

## 2. Dans le contexte de la crise sanitaire du printemps et son rebond actuel, quelles sont selon vous les principaux enjeux en matière de formation pour les entreprises et les instituts de formation ?

La révolution industrielle que nous vivons, l'urgence climatique et l'augmentation démographique, ajoutées à la crise sanitaire et sociale actuelle impose un rythme de changement auquel nous ne sommes pas prêts.

Dans un pays stable depuis si longtemps comme la Suisse, qui a jusqu'ici été épargné par les crises, le défi est de taille ! Notre culture ne va pas de pair avec changement rapide et anticipation des ruptures. Nous devons changer de rythme : passer d'un système fondé sur les prévisions (avec des variables plus ou moins connues) à un système de prospectives (ouverture et imagination des futurs possibles).

L'enjeu, pour tous les acteurs -entreprises ou instituts de formation- est tout d'abord de prendre conscience de ce changement de paradigme. On ne peut plus aborder les formations comme on le faisait jusqu'ici, nos choix de formation doivent s'inscrire tout à la fois dans une projection dans les 3 temps : court, moyen et long terme.

Les acteurs privés et publics doivent aussi développer des plateformes transversales de coopération multidisciplinaires et multi-acteurs pour coordonner ces efforts qui ne peuvent plus être le fait d'une seule organisation. À Genève, le Conseil d'État est précurseur, il a tout récemment créé une task force « employabilité » regroupant les partenaires sociaux et l'ensemble des quatre départements concernés par cet enjeu.

***« Le développement des compétences émotionnelles en situation professionnelle est également indispensable notamment en situation de crise. »***

En ce qui concerne la crise sanitaire, par exemple, la priorité est d'agir dans l'urgence pour répondre aux besoins pratiques immédiats des collaborateurs et collaboratrices des entreprises les plus touchées, comme la formation rapide aux outils de télétravail, ou l'intégration de collaborateurs dans les services de soins. Le développement des compétences émotionnelles en situation profession-

nelle est également indispensable notamment en situation de crise, avec des solutions proposées telles que le programme lancé par le Dr Donald Glowinski à l'Université de Genève<sup>1</sup>.

***« L'employabilité est une notion intersectorielle qui ne pourra être gérée individuellement par chaque profession. »***

Pour le moyen terme, il s'agit de mettre en place un plan de reconversion professionnelle afin d'éviter un niveau de chômage cantonal élevé. Dans un cas comme celui-ci, la question dépasse un seul secteur. Dès lors, qui se saisira de la responsabilité d'anticiper les solutions de reconversion professionnelle des employés ? L'employabilité est une notion intersectorielle qui ne pourra être gérée individuellement par chaque profession.

La reconversion professionnelle implique de développer de la polyvalence et de la transversalité. Il va donc falloir inventer de nouveaux modèles de collaboration intersectorielle pour permettre de transférer des compétences acquises d'un secteur à un autre. L'agilité et l'intelligence collective sont au cœur de la démarche.

<sup>1</sup> <https://www.unige.ch/formcont/cours/competences-emotionnelles>

# 3.

## On ne peut parler d'employabilité sans évoquer l'évolution des compétences et notamment la gestion de l'incertitude et du changement : quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs ?

Aujourd'hui, bien rares sont les personnes qui conservent un même emploi dans une même entreprise tout au long de leur carrière. Dans l'environnement instable, imprévisible et hyper concurrentiel que représente notre société, les entreprises doivent mettre en place des outils et stratégies pour conserver en interne leurs ressources humaines aux compétences rares et adaptables, dans la mesure où elles représentent un des facteurs clés de leur performance et de leur compétitivité durable.

*« Les diplômés ont une durée de vie d'environ quatre ans. »*

Selon une étude de Gartner, l'obsolescence des compétences s'élève à 20% chaque année, tous métiers confondus. Les diplômés ont une durée de vie d'environ quatre ans. Et dans certains métiers cela va beaucoup plus vite, en informatique par exemple. La technologie a accéléré ce rythme et nos structures de formations n'arrivent plus à suivre. Le défi sera de mettre en place des réseaux de compétences et d'opérer ces changements ensemble.

*« Certaines entreprises ont rapproché dans leur organisation la formation et la recherche et développement. »*

Mon conseil : mettre l'employabilité au cœur de la stratégie de l'entreprise. Dans cet esprit, certaines entreprises, ont rapproché dans leur organisation la formation et la recherche et développement. Engager des personnes agiles et curieuses, favoriser la culture de l'expérimentation, la culture du feedback qui est son corollaire, la culture du travail en équipes. Encourager les collaborateurs à se former en leur laissant du temps pour le faire.

# 4.

## Quelle est l'impact des outils digitaux, de l'automatisation et notamment de l'intelligence artificielle sur l'emploi et quelles sont les perspectives que vous envisagez pour y remédier ?

La quatrième révolution industrielle impacte fortement l'emploi en Suisse et accélère l'obsolescence des emplois. Si l'obsolescence des compétences n'était pas aussi rapide hier, aujourd'hui ce n'est plus le cas car le numérique et l'IA accélèrent ce phénomène. Anticiper est donc la seule solution pour rester employable en tant que salarié et compétitif en tant qu'entreprise.

De plus, dès 2021, le différentiel entre les nouveaux entrants sur le marché du travail et les baby-boomers qui prendront leur retraite sera négatif. Selon certaines prévisions, l'économie suisse connaîtra une pénurie de main-d'œuvre d'environ 330'000 travailleurs dans les dix prochaines années. Certaines entreprises estiment que 50% de leur staff partira à la retraite ces dix prochaines



années. Il y aura par conséquent une perte importante de savoir-faire. Et ce vide sera difficile à combler. Pour combler cet écart, la Suisse devra aller chercher des talents à l'étranger ou faire plus avec moins de main d'œuvre. Pour cela, une des réponses est d'accélérer la numérisation de l'économie en faisant notamment appel à l'automatisation ou à l'IA.

**« Il existe une réelle urgence à se former pour se préparer aux évolutions à venir. »**

Le problème est que les collaborateurs les plus exposés à cette automatisation des tâches n'en ont pas nécessairement conscience. La disparition de certains emplois n'est d'ailleurs pas dans les esprits de la majorité des personnes actives, autrement elles seraient plus nombreuses à voir la formation continue comme un outil permettant d'apprendre un nouveau métier, de faire évoluer ses compétences et de se préparer aux transformations des métiers. Il existe une réelle urgence à se former pour se préparer aux évolutions à venir, dont l'impact sur les emplois aura lieu bien plus tôt que ce que l'on pense communément.

D'après [une étude menée par Adecco et le Boston consulting group](#), les Suisses sont 19% sur 39% en comparaison internationale à acquérir des compétences numériques.

Selon une étude de juin 2019 du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop<sup>2</sup>), l'automatisation ne détruit pas les emplois mais les transforme : « pour 4 emplois sur 10 dans l'UE, certaines tâches seront automatisées et nécessiteront de nouvelles compétences pour compléter les technologies de l'Intelligence Artificielle ». Il y est également relevé que « le changement technologique et la numérisation ont non seulement une incidence sur les tâches requises par les nouveaux emplois et l'apprentissage nécessaire, mais aussi sur la manière dont chacun va travailler et apprendre, à la fois sur leur lieu de travail et à l'extérieur ».

**« La relation homme et machine pose ainsi la question fondamentale de notre contrat social... »**

La relation homme et machine pose ainsi la question fondamentale de notre contrat social et dans l'accompagnement des changements. Ce sont des questions difficiles auxquelles nous devons impérativement apporter des réponses et des moyens adéquats dans un futur proche. Les gisements d'emplois se trouvent actuellement dans le bien-être (santé), le bien-vivre ensemble (social) et le bien-vivre avec la nature, l'environnement et notre planète (green jobs).

Selon [un rapport de 2020 du World Economic Forum \(WEF\)](#), il existe un gisement important d'opportunité de création de nouveaux métiers dans les green jobs et l'économie des soins.

Ces projections sont une source d'inspiration qui devraient permettre à chacune et chacun de trouver sa place à la condition de donner du sens à ses activités, notamment en faveur du bien commun. En conclusion, anticiper et s'adapter à ces changements relève de la responsabilité de chacun, à tous les niveaux – sociétal, organisationnel et individuel.

<sup>2</sup> [https://www.cedefop.europa.eu/files/9140\\_fr.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9140_fr.pdf)