

DÉPARTEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE - DDE

GUIDE DE L'EMPLOYABILITÉ

“

*Quand la vitesse des changements externes
dépasse la vitesse des changements internes,
l'organisation est en péril*
Jack Welch





SOMMAIRE

- Avant-propos : pourquoi ce guide employabilité 4.0 ?
- Une société en pleine mutation
- Définition de l'employabilité
- Pour quelles raisons l'employabilité est-elle un concept important ?
- Les compétences du futur à acquérir pour favoriser l'employabilité
- Les bonnes pratiques pour une employabilité pérenne
- Initiatives et inspirations de déploiement d'une employabilité pérenne
- Piloter un projet d'employabilité dans l'entreprise
- Mot de la fin
- Remerciements



#NUMÉRISATION

POURQUOI CE GUIDE EMPLOYABILITÉ 4.0 ?

Le numérique entraîne des évolutions profondes. Les nouvelles technologies donnent lieu à de nouveaux usages et de nouveaux comportements dans le monde professionnel.

La transformation numérique des entreprises constitue en réalité plus un sujet culturel que technologique car elle impose aux organisations une véritable problématique de conduite du changement et d'employabilité de leurs collaborateurs. L'arrivée massive d'outils numériques et technologiques dans le monde professionnel oblige les entreprises à repenser leurs processus, leurs pratiques managériales, leurs modes de fonctionnement, leurs cultures et leurs valeurs pour rester compétitives.

Face à cette révolution numérique qui impose de nouveaux défis, de nombreuses entreprises, souvent les plus petites, se sentent désorientées voire complètement dépassées. Leurs salariés perçoivent encore trop souvent le numérique comme un risque, et non une opportunité de se développer. Pour qu'ils ne subissent pas la transformation des modèles d'affaires mais se l'approprient pour en devenir les acteurs, il est primordial que l'entreprise d'aujourd'hui accompagne ses collaborateurs dans leur développement pour leur permettre d'avoir les compétences en adéquation avec le marché du travail.

La révolution technologique a fait de "l'employabilité" une notion centrale des débats sur les nouvelles formes de travail induites par le numérique, l'emploi, le chômage et la formation professionnelle. Pour rallier les salariés à un concept d'employabilité pérenne, il faut savoir aborder et traiter les résistances au changement en adressant les bons discours et en développant de nouvelles pratiques managériales liées à la révolution numérique.

Le Département du développement économique de l'Etat de Genève (DDE) se doit d'anticiper et d'aider les entreprises à appréhender l'employabilité de leurs collaborateurs, pour leur permettre de développer les compétences utiles et nécessaires aux besoins des entreprises afin de rester compétitives.



Ce guide de l'employabilité 4.0 constitue un premier pas dans ce sens : il a été élaboré à partir de l'expérience pratique de patrons et de collaborateurs d'entreprises du canton de Genève, de cas réels, de témoignages de responsables RH, d'expertises d'organismes de formation, de startups technologiques, et d'experts RH en engagement et en durabilité.

Nous espérons que vous trouverez dans ce guide l'inspiration nécessaire pour mettre sur pied ou développer une politique d'employabilité pérenne dans votre entreprise.

“

*Face au monde qui change,
il vaut mieux penser le changement que changer le pansement*
Francis Blanche

UNE SOCIÉTÉ EN PLEINE MUTATION

Pénurie de talents, mutation technologique 4.0, manque de compétences numériques, complexité intergénérationnelle... comment, en Suisse, employeurs et employés parviennent-ils à rester en phase, à réaliser leurs objectifs professionnels face à tous ces changements individuels, organisationnels et conjoncturels ?

Pour faire face à ces nouvelles complexités d'une société mouvante, il va falloir faire preuve de la plus grande agilité au sein des entreprises et ouvrir les champs du possible.



Pénurie de talents

La 4^e révolution industrielle façonne une nouvelle configuration du monde du travail, devenant une réalité pour tous les salariés. Ce changement culturel et économique représente de réelles opportunités, mais dépend surtout de la capacité des entreprises à recruter de nouveaux talents. La numérisation de la sphère professionnelle continue d'accroître la demande de profils techniquement qualifiés, dans tous les secteurs. **Cela entraîne la hausse continue de la demande de nouvelles compétences plus pointues.**

Flexibilité et mobilité professionnelle

Selon la dernière étude du TCS (*), la Suisse est une référence en matière de flexibilité des modes de travail. Le semi-confinement dû au covid-19 a vu le télétravail s'imposer dans le paysage professionnel suisse, avec un impact direct ou indirect sur la mobilité. Les outils numériques ont démocratisé les pratiques et permis de faire évoluer les mentalités face aux nouvelles façons de travailler. Les employeurs devront compter sur cette nouvelle donne induite par les changements de mentalité.

Révolution technologique

IA, blockchain, algorithmes, 3D, objets connectés... chaque secteur professionnel utilise et implémente de plus en plus de technologies dans ses processus. Ces changements demandent aux employés de développer en permanence de nouvelles compétences numériques en vue d'améliorer leur employabilité et permettre aux entreprises de rester compétitives au niveau national et international.

(*) Impact du télétravail sur la mobilité – TCS
<https://tcsgeneve.blog/2020/04/08/impact-du-teletravail-sur-la-mobilite/>



Dimension intergénérationnelle

L'allongement des carrières dû au vieillissement de la population fait de la dimension intergénérationnelle un sujet capital pour les entreprises qui doivent jongler avec des attentes et des compétences différentes. Les styles très différents selon les générations vont devoir collaborer et travailler en synergie pour remodeler les modes de travail de demain.

Avec ces évolutions multi-directionnelles, les organisations les plus agiles auront toujours une longueur d'avance. Une politique d'employabilité 4.0 flexible et pérenne constitue d'ores et déjà une clé essentielle pour appréhender cette mutation du monde du travail.

#EMPLOYABILITE

DÉFINITION DE L'EMPLOYABILITÉ

On trouve autant de définitions de l'employabilité que d'auteurs, chacun ayant tendance à donner une définition personnelle au risque de rendre ce concept relativement flou. L'employabilité s'articule autour de plusieurs dimensions et **intègre à la fois les niveaux individuels, organisationnels et conjoncturels**. C'est un processus qui se conjugue par des actes de gestion de l'entreprise avec l'investissement des salariés. Il repose sur l'évolution du marché de l'emploi et de la conjoncture économique. C'est une forme de couteau suisse connectée à l'évolution économique et numérique.

L'employabilité repose sur une responsabilité tripartite entre les services publics, qui doivent préserver l'emploi et développer l'attractivité du pays pour favoriser le développement économique, l'employeur, qui doit maintenir durablement sa productivité et éviter l'obsolescence programmée et le salarié, qui doit être acteur de son développement personnel et entrepreneur de sa carrière.



#TRIPARTIE

CONCEPT DE L'EMPLOYABILITÉ

Pour quelles raisons l'employabilité est-elle un concept important ?

Pour le salarié :

C'est un moyen d'acquérir et maintenir des compétences évolutives et de développer de façon proactive des aptitudes sociales, comportementales et techniques permettant d'anticiper les mutations professionnelles tout au long de sa carrière. Cela facilite l'adaptabilité aux nouvelles formes de travail induites par la révolution industrielle 4.0. C'est une somme de compétences transférables favorisant l'épanouissement des personnes.

Pour les pouvoirs publics :

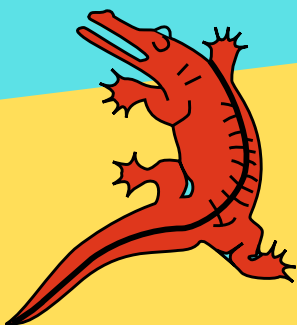
C'est un moyen d'être plus résilient face à une crise économique. Il s'agit pour l'État de mettre en œuvre des actions pour anticiper et accompagner les mutations économiques, l'évolution des emplois et des qualifications. (*) L'objectif est de permettre aux actifs occupés, en particulier ceux des petites et moyennes entreprises, de faire face aux changements à venir et de sécuriser ainsi leurs trajectoires professionnelles. (**)

Pour l'entreprise :

C'est un moyen d'adapter les compétences des collaborateurs à l'évolution de la stratégie de l'entreprise, d'accroître durablement la productivité des salariés, afin de favoriser la compétitivité de l'entreprise. L'employabilité peut également être une forme de levier d'implication personnelle des salariés dans l'entreprise.

(*) Le Conseiller d'Etat Pierre Maudet reconnaît que "les états qui ont intégré la dimension employabilité sont les plus résilients face à une crise comme celle que nous vivons actuellement".

(**) Le gouvernement du Luxembourg a lancé en 2018 un programme de compétences numériques appelé "Digital Skills Bridge" qui a permis, dans une première phase, d'accompagner une vingtaine d'entreprises et 250 salariés dont les emplois ont été transformés par le changement numérique.



La théorie du syndrome du crocodile de Dominique Bouteiller (*) s'applique parfaitement au concept de l'employabilité. Elle se définit comme étant l'écart entre le niveau de compétence exigé par un emploi et le niveau du capital-compétence disponible au sein de l'entreprise. Plus l'écart est grand, plus la gueule du crocodile s'ouvre.

(*) https://www.youtube.com/watch?v=Uuuayk_2g8U

LES COMPÉTENCES DU FUTUR

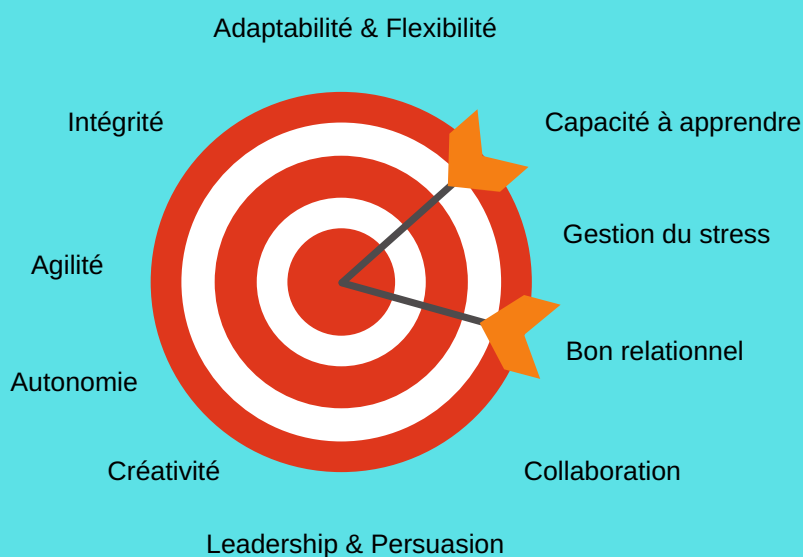
Les dix dernières années ont révolutionné l'activité économique, avec pour principale conséquence l'arrivée de nouveaux métiers et la transformation ou la disparition d'autres. A très court terme les seules compétences techniques appelées aussi "**Hardskills**" ne suffiront plus pour intégrer et évoluer dans le monde professionnel ! Les qualités nécessaires hier, plus axées sur les savoir-faire, laissent progressivement la place à de nouvelles compétences dites compétences sociales ou encore appelées "**Softskills**", qu'il faudra intégrer pour réussir.

Les compétences sont le résultat de trois principaux facteurs :

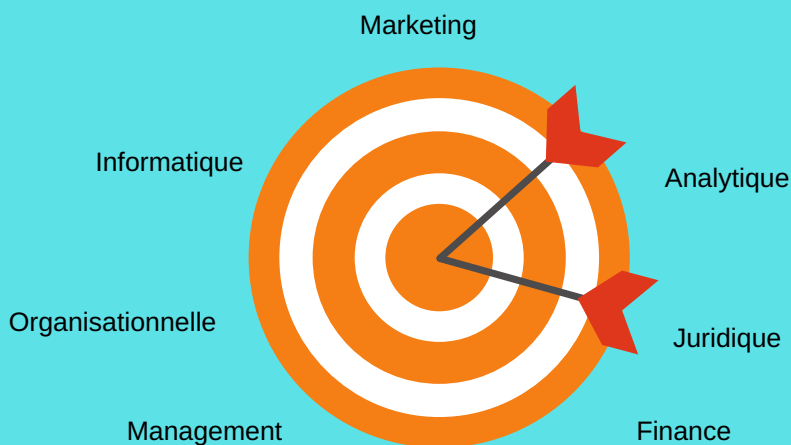
- Le **savoir agir**, qui suppose de savoir mobiliser et combiner des ressources pertinentes
- Le **vouloir agir**, qui se réfère à la motivation de l'individu
- Le **pouvoir agir**, qui renvoie à une organisation de travail, de management, de conditions sociales qui rendent légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque.



LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES



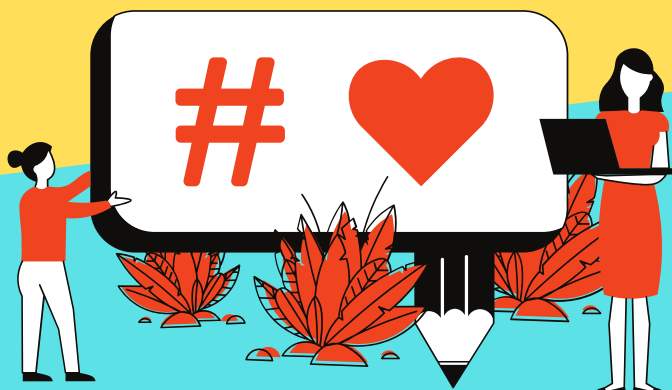
LES COMPÉTENCES TECHNIQUES



La créativité c'est l'intelligence qui s'amuse
Albert Einstein

BONNES PRATIQUES POUR UNE EMPLOYABILITÉ PÉRENNE

Une politique d'employabilité pérenne regroupe l'amélioration des conditions de travail de chaque employé de façon individuelle et collective, et l'ensemble des processus et modèles d'affaires de l'organisation (environnement de travail, culture d'entreprise agile, rapports de travail, évolution des modes de travail, formation continue).



L'environnement de travail

Pour maintenir vos collaborateurs motivés et les fidéliser, il convient de **privilégier des espaces de travail adaptés et repensés pour favoriser la communication et la collaboration.**

En communauté on est plus fort qu'en travaillant seul. Il convient de privilégier des environnements propices au partage de connaissances, à l'introduction des outils technologiques via le web, au télétravail, à des combinaisons qui doivent favoriser les liens intergénérationnels pour une employabilité à long terme.

Culture d'entreprise

L'entreprise agile doit adopter une **structure aussi horizontale que possible en cassant les silos, pour diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques.** Cela permet d'accélérer la prise de décision et d'éviter les goulots d'étranglement au niveau managérial, de favoriser l'expérience collaborateur et de miser sur l'innovation permanente par l'échange de bonnes pratiques entre les collaborateurs et les équipes (laboratoires de groupes de compétences et d'expertises, formations données par du personnel interne, "Reverse Mentoring", etc.).

Rapports de travail

La **responsabilité doit être partagée entre le management, les équipes de façon collective et chaque collaborateur de façon individuelle.** Le leadership, la résilience et le mode de communication jouent un rôle primordial pour favoriser la prise de conscience de chaque salarié sur sa propre employabilité, dans l'intérêt commun d'appartenance à l'entreprise.



Evolutions des modes de travail

Les salariés, de plus en plus nomades, **plébiscitent des environnements et atmosphères**, comme les espaces de "coworking", qui favorisent **le travail collaboratif et l'intelligence collective** pour développer la créativité. Le télétravail, par exemple, devient de plus en plus prisé pour un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'étude réalisée par Columbus Consulting (*) auprès de plus de 1000 personnes en Suisse, en mars 2020 lors du semi-confinement, met l'accent sur le fait que 80% des employés disent souhaiter à l'avenir des options de télétravail plus fréquentes.

(*) Columbus consulting <https://columbus-consulting.com/nos-publications/indice-de-confiance-et-perspectives-des-consommateurs-et-citoyens-suisse-dans-le-contexte-covid-19/>

INSPIRATIONS & INITIATIVES DE DÉPLOIEMENT

Pour favoriser l'employabilité au sein d'une entreprise, il faut **réduire la complexité et le côté théorique**, et passer à la pratique avec des phases d'expérimentation à petite échelle (projet pilote) pour déterminer la faisabilité, le temps, les coûts et les risques avant de déployer à plus grande échelle.



CONSEILS PRATIQUES

Comment réussir un projet d'employabilité pérenne :

- ➔ Etre attentif à sa communication interne et externe et à sa mise en œuvre.
- ➔ Impliquer ses collaborateurs comme ambassadeurs de sa marque employeur.
- ➔ Privilégier le "recrutement par compétences" plutôt que le "recrutement par le métier".
- ➔ Concentrer ses efforts en amont sur un processus d'embarquement de ses collaborateurs dès la signature de leur contrat, pour fidéliser ses talents.
- ➔ Veiller à ce que la politique d'employabilité corresponde aux valeurs humaines et à la culture de son organisation.
- ➔ Créer de la transparence pour motiver le développement de l'employabilité pérenne.
- ➔ Promouvoir une politique d'inclusion durable, en favorisant la montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs.
- ➔ Développer un véritable plan de reconversion professionnelle pour favoriser la mobilité interne et l'engagement.
- ➔ Favoriser le transfert de connaissances en interne avec des pratiques agiles "Reverse Mentoring".
- ➔ Faire des collaborateurs des catalyseurs internes pour accompagner le changement.
- ➔ Implémenter des parcours de formation continue, en mixant le présentiel et le distanciel à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (apprendre à apprendre).
- ➔ Réaligner les processus RH pour mettre en place une politique de flexibilité.

“

Mon travail n'est pas d'être gentil avec les gens, mon travail est de prendre des gens formidables et de les pousser pour qu'ils deviennent encore meilleurs.

Steve Jobs

PILOTER UN PROJET D'EMPLOYABILITÉ

Pour piloter un projet d'employabilité sur du long terme, il faut mettre en place une stratégie, définir précisément les objectifs et rôles de chacun pour assurer une cohérence entre les besoins détectés et les actions concrètes. Le phénomène de résistance au changement des collaborateurs ne doit pas être sous-estimé, de même que ses conséquences organisationnelles.

Etape 1 : Audit de la situation existante

Définir une stratégie en amont et établir un état de lieux est une étape cruciale pour mener à bien un projet d'employabilité. Le but est de **faire un diagnostic de l'existant** afin de dégager les points faibles ou ceux à améliorer et de définir la destination qu'on souhaite atteindre. Ce constat doit être formalisé de préférence sous forme de rapport écrit, pour permettre de mener un suivi précis des actions nécessaires à mener.

Etape 2 : Mettre l'accent sur les collaborateurs

Effectuer un bilan de compétences par collaborateur pour recueillir les souhaits et mettre en place des leviers de motivation. Le bilan de compétences permettra **d'identifier les différents savoir-faire et savoir-être, ainsi que le savoir-devenir** pour faire émerger de nouvelles aptitudes ou compétences plus adaptées à l'environnement ou au contexte de développement de l'entreprise.

Etape 3 : Bâter un plan d'actions sur du long terme

Dans tout projet il est important de commencer par fixer un budget cohérent puis de mettre en place des étapes à respecter. Il convient ensuite de réaliser un plan de formation individuel ou collectif permettant de développer les aptitudes des talents internes. **La mobilité doit être encouragée** en diffusant les postes ouverts en interne auprès des collaborateurs. Cela permettra de les fidéliser, de les motiver et d'éviter un "turn-over" important qui coûte cher à l'entreprise.



Etape 4 : Piloter et mesurer son projet

Mettre en place **des indicateurs pour mesurer les performances et adapter en fonction des résultats**. Ces indicateurs peuvent se baser sur le taux de mobilité professionnelle ou le nombre de collaborateurs qui ont suivi des formations et la mise en pratique sur le terrain. Ce type d'indicateurs, appelés "KPIs" donneront une première idée de l'intérêt d'un projet d'employabilité au sein de l'entreprise.



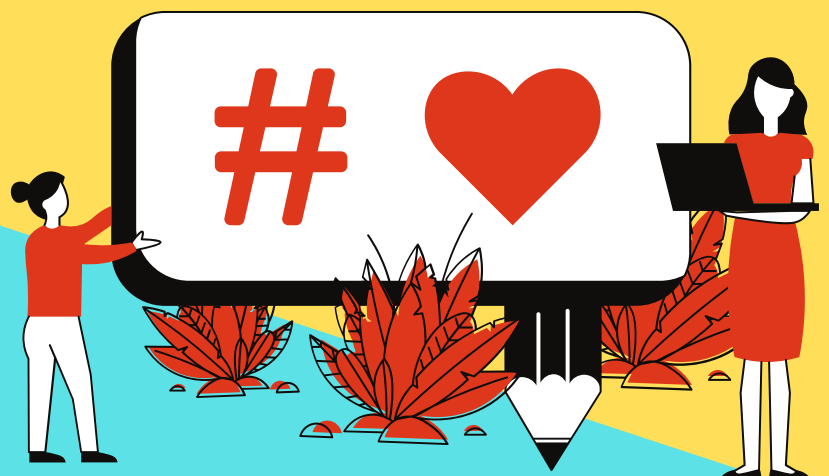
#EMPLOYABILITÉ

MOT DE LA FIN

Aujourd'hui, la numérisation induite par la 4ème révolution industrielle touche tous les secteurs d'activités et tous les départements d'une entreprise. Cette évolution, accélérée depuis deux décennies, fait que le monde évolue à une vitesse impressionnante. Accompagner le changement en interne devient primordial pour rester compétitif.

Avec l'évolution des technologies, il est également plus simple de changer de poste. Les nouvelles générations de collaborateurs sont beaucoup plus volatiles qu'avant et ne s'installent que rarement de manière durable dans une entreprise. C'est à chaque entreprise de déployer son propre programme d'employabilité pour inverser cette tendance.

Nous vous souhaitons plein succès pour accompagner vos salariés dans l'avenir, les former et les équiper avec des compétences élargies, pour leur permettre de sécuriser leur parcours professionnel tout au long de leur vie.



#MERCİ

REMERCIEMENTS

Nous remercions vivement toutes les personnes, directeurs de PME, responsables RH, employés, facilitateurs en entreprise, organismes de formation et startups réunis en distanciel qui ont collaboré auprès de notre cheffe de projet **Laetitia Kulak** de **Global HR Talents**, à la réalisation de ce guide sous forme d'ateliers d'intelligence collective.

Parmi les sociétés ayant participé à la création de ce Guide de l'employabilité 4.0 figurent trois fleurons de l'économie genevoise : le groupe industriel **Bisa Sa**, l'entreprise du bâtiment **R.Spinelli Sa** et le **Groupe SGS**. (*)

(*) www.bisa.ch / www.spinellig.swiss / www.sgs.ch

“

*Le monde a besoin d'un nouveau leadership,
et la nouveauté consiste à travailler ensemble.*

Jack Ma