

# L'impact de la transformation numérique sur les besoins en compétences relatives à l'employabilité

*Projet de recherche mené par Cinzia Dal Zotto et Hatem Gabsi, respectivement professeure associée et assistant doctorant à l'Institut de l'Entreprise, Faculté de Sciences Economique, Université de Neuchâtel.*

## Thématique

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un environnement extrêmement complexe et dynamique, caractérisé par des développements technologiques, économiques et démographiques souvent assez perturbateurs. Dans le monde du travail, certaines professions sont en train de disparaître tandis que d'autres émergent. Pour faire face à ces changements, de nouveaux rôles et responsabilités sont définies, et de nouvelles compétences sont demandées pour lesquelles il n'y a parfois pas encore de formation adéquate. De nombreux employeurs peinent à trouver le talent dont ils ont besoin pour transformer leurs entreprises. Dans d'autres cas, des tâches sont reprises par des machines ou des logiciels, et les travailleurs dont les compétences deviennent obsolètes, rencontrent des difficultés à accéder à d'autres opportunités de travail.

Le but de cette recherche est donc **d'identifier les compétences les plus pertinentes pour améliorer d'une part l'employabilité des travailleurs et d'autre part la capacité d'innovation et transformation des entreprises dans un système économique de plus en plus affecté par les technologies numériques.** Ceci passe naturellement par un état des lieux des entreprises concernant la transformation digitale engendrée par les différents volets de l'industrie 4.0, l'analyse des effets au niveau organisationnel, puis des options qui s'offrent aux employeurs en cas de pénurie de talents spécifiques, pour finalement arriver à un diagnostic des compétences qui seront essentielles pour faire face aux défis économiques et technologiques.

## Pourquoi ?

Ces dernières années, recherche et pratique ont montré un fort intérêt pour la thématique de l'industrie 4.0. Toutefois, la majorité des études ont été conduites en adoptant une perspective stratégique ou opérationnelle. Notre étude étudie le sujet du point de vue de l'organisation et de la gestion des ressources humaines.

Les résultats de cette étude auront de la valeur pour différents acteurs:

- D'un côté, la comparaison et l'analyse de la situation dans différentes entreprises locales appartenant au même secteur permettra de dresser une sorte de profil de compétences qui sont en train d'émerger dans ce secteur. Ayant accès aux résultats, les employeurs pourront s'en inspirer afin de mieux définir leurs besoins en compétences présents et futurs. Plusieurs similarités et complémentarités pourront être décelées, et les bonnes pratiques d'une entreprise pourront certainement en inspirer d'autres.
- D'un autre côté, les résultats permettront aussi aux personnes en formation ou en recherche d'emploi de mieux cerner les demandes du marché du travail et donc de mieux s'orienter. De plus, ces mêmes résultats aideront les institutions responsables de la formation à mieux adapter et cibler leur offre, ainsi qu'à développer de politiques de réinsertion professionnelle plus appropriées et donc plus efficaces et efficientes.

## **Informations complémentaires concernant l'étude**

### **1. Exemples de professions qui émergent/ qui pourraient disparaître du fait du numérique dans les entreprises de notre région ?**

En termes de professions ou métiers qui sont menacés ou qui pourraient disparaître :

- Dans les services, une bonne partie de ce que peut éventuellement proposer un conseiller à la clientèle commence à être pris en charge par des compétences informatiques.
- Des métiers de commerce ou de comptables seront impactés par l'utilisation de plateformes, l'automatisation des processus, ou l'analyse des données.
- On peut citer aussi l'exemple du décolletage qui est menacé par l'utilisation de nouveaux processus de production (impression 3D).

Plus en général, au niveau Suisse, les métiers de production perdent en importance, tandis que les métiers techniques et tertiaires gagnent du terrain. Les professions comportant une part non négligeable de tâches analytiques et interactives non routinières gagnent également de l'importance.

En termes de professions ou métiers qui émergent, pour l'instant on peut plutôt parler d'exigences qui ont changé, à l'exemple des trois domaines suivants :

- Documentation et administration : p. ex. la gestion digitale des dossiers des patients par le personnel infirmier, mais aussi la gestion informatique des listes d'occupation des chambres et les commandes pour le personnel hôtelier.
- Technologies de production : p. ex. l'analyse des pannes sur une automobile, établie par le diagnosticien à l'aide d'un ordinateur ; le dessin 3D assisté par ordinateur ; l'application de CAD et BIM dans le quotidien professionnel des concepteurs en installations ; l'impression 3D utilisée par les techniciens-dentistes pour fabriquer les prothèses dentaires.
- Communication avec clients, collègues et partenaires : p. ex. capacité d'interaction avec les clients ou les patients qui se renseignent préalablement sur les produits et les prestations grâce à l'internet ; la communication via les médias sociaux, qui joue un rôle important pour les spécialistes de la promotion hôtelière ou la mise en réseau des cabinets et des laboratoires dentaires, des constructeurs automobiles et des garages, des hôpitaux et des organismes partenaires.

### **2. Exemples de nouveaux rôles/nouvelles responsabilités du fait du numérique ?**

On commence à automatiser les processus, comme l'utilisation d'un nouvel ERP financier pour le suivi automatique des commandes et la facturation, alors qu'avant il y avait des emplois d'aide comptable qui passaient des factures, les scannaient les saisissaient dans SAP.

Concernant la création de nouveaux métiers, cela reste assez flou pour l'instant, mais on voit par exemple émerger des emplois liés à la communication (notamment via les réseaux sociaux) l'analyse de données, la gestion de réseaux (ou de chaîne de production). Aussi des métiers qui fusionnent plusieurs disciplines/domaines tels que les « mecatroniciens », qui demandent des connaissances et compétences dans les domaines de la mécanique, l'électronique et l'informatique.

### **3. A quelles compétences pensez-vous pour ce qui est de l'amélioration de l'employabilité et de la capacité d'innovation ?**

Ceci est un des objectifs de notre étude, donc encore à identifier. Pour l'instant, sur la base de nos recherches et premiers entretiens avec différents représentants du service de l'emploi et des consultants RH, on pense notamment à la bonne compréhension de tout ce qui est utilisation basique d'internet (par exemple : plateformes, recherche basique d'informations, commandes en ligne...), devenue nécessaire pour tout type de travail.

Puis, face aux nouveaux métiers interdisciplinaires, il sera utile de travailler sur le développement des compétences (transférables), plutôt que des spécialisations liées à des métiers particuliers. De plus, apprendre à apprendre tout au long de la vie de l'individu semble devenir incontournable pour gagner la flexibilité nécessaire pour changer de métier selon les besoins d'un marché du travail toujours plus dynamique et savoir se réinventer.

On pense aussi aux compétences soft, essentielles en tant que base pour développer les compétences techniques liés aux métiers : pensée logique, capacité d'analyse et synthèse, vision systémique, capacité de travailler de manière autonome et, comme déjà évoqué, compétences d'apprentissage continu. L'adaptation aux changements continus liés aux nouvelles technologies numériques demande des compétences professionnelles spécialisées ainsi que des compétences généralistes et transversales.

### **4. Durée approximative des entretiens ?**

Entre 1-2 heures.

### **5. Type de questions (fermées, ouvertes) et sujets ?**

Questions ouvertes, ayant pour but de permettre à l'interlocuteur de développer son opinion librement, de façon à pouvoir expliquer la situation clairement et avec des exemples spécifiques le cas échéant. Durant l'entretien, nous aurons un guide d'entretien d'une vingtaine de questions (qui sera envoyé d'avance aux responsables), qui traitent les sujets suivants : (a) Initiatives liés aux numériques dans l'entreprise, (b) changements suivants en termes de structure organisationnelle, (c) de nature des tâches et (c) des profils recherchés, (d) défis liés à la transformation digitale en termes du recrutement de la main d'œuvre nécessaire et de formation par rapport aux emplois qualifiés et ceux faiblement qualifiés.

Le but étant de bien identifier l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation et le travail pour mieux comprendre les compétences nécessaires dans le futur à la fois aux employeurs et employés. Cela nous permettra de développer de manière ciblée et pertinente des outils/indicateurs précis pour identifier ces compétences lors des recrutements ou de la rédaction des descriptions des tâches ou travaux, ou encore lors des planifications du développement des carrières.