

Congrès de mars 2015 de la FSFA, 12.3.2015

Manque de personnel qualifié ? Des solutions novatrices grâce aux nouvelles technologies

## **Des stratégies exemplaires pour lutter contre le manque de personnel qualifié**

A l'occasion du congrès de la Fondation Suisse pour la Formation par l'Audiovisuel (FSFA), des entreprises suisses innovatrices ont présenté les mesures à court terme et à long terme qu'elles appliquent pour lutter contre le manque de personnel qualifié. L'attention s'est focalisée sur des idées prometteuses misant sur les nouvelles technologies.

« Le monde du travail est en pleine mutation. Dans la plupart des pays européens, près de 50% des emplois actuels sont voués à disparaître. » Ce pronostic a été émis en début d'année par Dirk Helbing, professeur en sociologie à l'EPFZ. Selon lui, au cours des décennies à venir, l'ère numérique conduira à des changements considérables dont l'ampleur sera comparable aux bouleversements de la révolution industrielle.

Dans ce contexte, comment les entreprises suisses développent-elles les connaissances et le savoir-faire de leurs employés ? Comment attirent-elles – et retiennent-elles – les talents qui leur sont indispensables ? Et, dans cet objectif, comment mettre à profit les nouvelles technologies ? Dans le cadre de son congrès, conçu selon un tout nouveau mode, la Fondation Suisse pour la Formation par l'Audiovisuel a tenté de répondre à ces questions. Le congrès a mis en lumière le fait que les entreprises peuvent prendre des mesures à plusieurs niveaux, à court terme comme à long terme, et en optant pour les formes les plus diverses. Ces mesures ont été examinées par rapport aux moyens de formation multimédia. Les solutions présentées touchaient à des sujets aussi divers que de meilleures conditions de travail, une offre de perfectionnement et de formation continue améliorée ou des méthodes de recrutement innovantes.

### **Une salle de classe mondiale**

Dans le cadre d'un programme d'encouragement interne, les meilleurs apprentis suisses du constructeur d'installations Bühler peuvent, pendant quatre mois, travailler sur les sites de l'entreprise tout autour du globe tout en participant à l'enseignement dans la classe virtuelle de l'école professionnelle Uzwil-Flawil. L'EPF Lausanne mise elle aussi sur des offres de formation numériques. Elle occupe en effet une position de leader européen de l'éducation recourant aux Massive Open Online Courses (MOOCs). Pour commencer, Pierre Dillenbourg a dissipé de nombreux préjugés qui entourent les formations en ligne et a démontré que les cours MOOC n'ont absolument rien à voir avec le caractère ludique des vidéos YouTube. Pour Credit Suisse, la combinaison de 40% d'e-learning et de 60% d'apprentissage conventionnel s'avère idéale en matière de perfectionnement. La formation continue des 47 000 collaborateurs est d'une part axée sur la compliance, et d'autre part elle vise à augmenter le taux de

renouvellement des postes vacants en interne, qui se monte actuellement à 42% (53% pour les cadres).

### **Un atelier à idées : la collocation technologique**

Swisscom est actuellement en train de tester une méthode tout sauf conventionnelle pour le recrutement de nouveaux collaborateurs. L'entreprise a lancé un concours pour chercher trois jeunes collaborateurs qui, pendant un an, vivent ensemble dans une collocation TIC. Durant quatre jours par semaine, ils travaillent comme d'habitude à leur poste chez Swisscom, et le cinquième jour ils œuvrent à la numérisation de leur collocation. De cette façon, décrit Hans C. Werner, responsable Group Human Resources, l'entreprise teste de nouvelles formes de travail et étend son réseau à une nouvelle génération d'initiés.

### **C'est la réputation qui compte**

PME comptant une cinquantaine d'employés, la société informatique valaisanne brain-tec s'est vu obligée de mettre en place des sites en Allemagne et en Espagne à cause du manque d'informaticiens en Suisse. La formation continue interne est définie selon des objectifs déterminants pour le salaire, qui comprennent notamment des activités d'apprentissage. Il est intéressant de noter que depuis son expansion à l'étranger, l'entreprise trouve davantage de spécialistes en Suisse, son orientation internationale l'ayant rendue plus attrayante.

Lift, plate-forme européenne pour l'innovation et les TIC, mise elle aussi sur sa notoriété. Certes, l'organisation ne pratique pas des salaires au-dessus de la moyenne, mais elle propose des modèles à temps partiel flexibles, tout en offrant à ses collaborateurs des contacts intéressants avec de nombreux décideurs. Quant au Modèle F, présenté par Andreas Rickenbacher, le directeur de l'économie publique du canton de Berne, il vise lui aussi à améliorer la flexibilité. Conçu avec les institutions de formation suisses, Modèle F veut concilier les formations continues avec le travail et la famille en permettant l'admission sur dossier, en reconnaissant les formations déjà effectuées via des évaluations et en permettant à chaque étudiant de déterminer lui-même son rythme d'apprentissage.

### **Evolution fulgurante**

Les débats qui ont suivi les exposés ont montré qu'en Suisse, les entreprises se doivent – aujourd'hui comme demain – de relever le défi d'une évolution technique, économique et sociale fulgurante. A l'avenir, il s'agira, plus encore qu'à ce jour, de gagner et de retenir les bons employés pour son entreprise. Un défi qui exige un environnement de travail plaisant et fournissant une offre de perfectionnement adaptée, ainsi que des coaches et des enseignants de qualité. Car si l'éducation n'est pas à même d'apporter les nouvelles technologies au public, ce seront les jeunes et le monde qui apporteront les technologies à l'école.

Résumé par Andreas Renggli, Polarstern – agence de communication

## Résumés des exposés

### Swisscom : **Double stratégie misant sur de nouveaux modèles de travail et sur la formation du personnel**

Hans C. Werner, responsable Group Human Resources, membre de la direction du groupe

Swisscom vise à ce que tous les employés puissent réaliser leur propre modèle de vie. En plus d'une vaste formation continue et de possibilités de carrière en interne, les principaux éléments en sont le travail mobile, une option permettant l'achat de jours de vacances additionnels et la flexibilité de pouvoir s'occuper de sa famille à domicile. Pour le recrutement de jeunes professionnels hautement qualifiés, l'entreprise explore actuellement des solutions novatrices. Ainsi, dans le cadre du projet pilote 365d, trois jeunes employés cohabitent pendant toute une année dans une collocation TIC. Durant quatre jours par semaine, ils travaillent comme d'habitude à leur poste chez Swisscom, et le cinquième jour ils œuvrent à la numérisation de leur collocation. En plus du recrutement à proprement parler, ce projet a initié nombre de nouveaux développements, en interne comme en externe.

### Bühler AG : **La formation professionnelle internationale dans la ClassUnlimited**

Christof Oswald, Head of Corporate Human Resources, membre de la direction du groupe

Par le passé, les séjours à l'étranger pour les apprentis du fabricant d'installations Bühler se limitaient aux périodes de vacances : ils devaient en effet suivre les cours de l'école professionnelle. Aujourd'hui, une solution hors du commun leur offre la possibilité d'acquérir de nouvelles expériences aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en Inde, en Afrique du Sud et en Chine pendant quatre mois, sans que leur scolarité en pâtisse. Avec le centre de formation et de développement professionnel d'Uzwil-Flawil (Berufs- und Weiterbildungszentrum Uzwil-Flawil), la HEP Saint-Gall et Swisscom, l'entreprise Bühler a conçu la plus grande salle de classe au monde. La transmission vidéo et d'autres outils multimédia permettent aux apprentis suisses de suivre tous les cours et examens en direct.

### Credit Suisse : **Les stratégies pour s'assurer les spécialistes indispensables : la formation ? – pas sans e-learning**

Martin Raske, Head Human Resources Counseling & Employee Relations Switzerland

Credit Suisse renforce la formation continue pour ses 47 000 collaborateurs dans le monde entier. Actuellement, 40% du temps d'apprentissage formel est dévolu à l'e-learning, ce qui correspond à une hausse de 15% par rapport à 2012. En moyenne, chaque employé bénéficie de 19 heures de formation par an. D'une part, la formation continue est axée sur la compliance, et d'autre part elle vise à augmenter le taux de renouvellement des postes vacants en interne, qui se monte actuellement à 42% (53% pour les cadres).

### Lift : **S'assurer le personnel spécialisé en profitant des valeurs ajoutées des TIC**

Sylvie Reinhard, associée gérante Lift Events

Lift organise des manifestations en matière d'innovation et de TIC dans plus de 40 pays. Pour gagner des employés qualifiés, l'organisation mise sur le capital social. Elle ne pratique pas des salaires au-dessus de la moyenne, mais elle propose des modèles de travail à temps partiel flexibles, tout en offrant à ses collaborateurs des contacts intéressants avec de nombreux décideurs. Sur les réseaux sociaux, les employés sont en

dialogue constant avec les participants aux événements Lift. Rien qu'avec Twitter, ils atteignent plus de 8 000 personnes. Comme il est impossible pour l'entreprise de contrôler l'ensemble des communications, elle encourage ses collaborateurs à dialoguer de manière autonome.

### **Modèle F : Lutter contre le manque de personnel qualifié en encourageant la formation dans les TIC**

Andreas Rickenbacher, conseiller d'Etat et directeur de l'économie publique du canton de Berne

Bien que notre économie se porte bien en comparaison européenne, Andreas Rickenbacher estime qu'elle doit relever d'importants défis : la suppression du taux plancher de l'euro, la sortie prochaine des baby-boomers du monde du travail et la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration massive. Par conséquent, il est crucial de mieux mettre à profit le potentiel du personnel spécialisé disponible dans notre pays, notamment en renforçant la formation professionnelle supérieure et en permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie de famille. Et c'est précisément l'objectif poursuivi par les formations Modèle F : elles permettent une admission sur dossier, reconnaissent les formations (formelles autant qu'informelles) déjà effectuées via des évaluations et permettent aux étudiants de déterminer eux-mêmes leur rythme d'apprentissage.

### **Brain-tec : Développer les compétences du personnel qualifié sur place et à distance au sein d'une PME**

Per Bergamin, président du conseil d'administration

Pour réagir au manque d'informaticiens en Suisse, le prestataire informatique valaisan brain-tec a développé des sites en Allemagne et en Espagne. Pour couvrir ses besoins en formation continue, la PME comptant une cinquantaine d'employés a opté pour plusieurs solutions. Des formations, documentations et vidéos permettent de se renseigner sur les produits, et une communauté interne répond aux questions des collaborateurs et les soutient lors des mises au concours et des certifications. La formation continue interne est définie via des objectifs déterminants pour le salaire, qui comprennent notamment des activités d'apprentissage.

### **EPFL : Massive Open Online Courses : défi pour la formation**

Pierre Dillenbourg, directeur du MOOC EPFL strategy and CHILI Lab EPFL

L'EPFL est le principal prestataire de Massive Open Online Courses (MOOCs) en Europe. Plus de 800 000 personnes du monde entier, dont 120 000 rien qu'aux Etats-Unis, ont déjà suivi leurs cours. Ces formations en ligne ne sont constituées qu'à un quart de vidéos. Les trois-quarts restants sont des exercices, etc. Contrairement aux tutoriels purement vidéo que l'on peut trouver sur YouTube, les professeurs élaborent un processus d'apprentissage complet pour les MOOCs. Bien que la production exige un grand investissement, elle porte ses fruits. Les MOOCs ne sont pas réservés aux universitaires mais s'adressent également aux spécialistes qualifiés. Ainsi, un mécanicien en automobiles peut se filmer en train de monter une pièce pour produire sa propre vidéo didactique.



Ce résumé a été rendu possible grâce au soutien généreux de Swisscom « Internet à l'école ».