

Une étude IFFP

Des compétences pour un monde professionnel en mutation

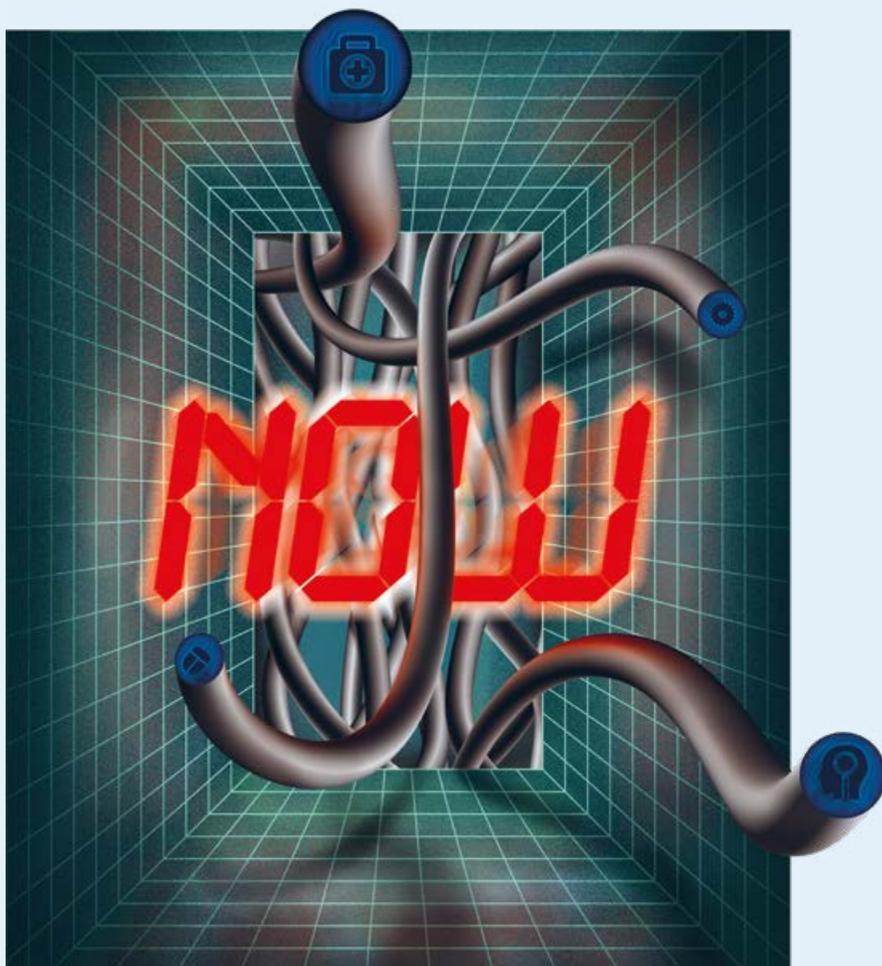
Par **Hansruedi Kaiser**, senior researcher du champ de recherche « diagnostic et soutien de l'apprentissage », et **Isabelle Lüthi**, responsable de projet senior au Centre pour le développement des métiers, IFFP

Sur mandat du Secrétariat d'État à l'économie SECO, l'IFFP et le cabinet de conseil Infrac ont mené conjointement une étude sur l'évolution des défis auxquels sont confronté-e-s les salariées et les salariés en matière de digitalisation. Cette étude a permis d'examiner de plus près les nouvelles compétences concrètement requises. Et il s'est avéré que ces dernières ne sont en fait pas si nouvelles que cela.

On peut le lire partout : celle ou celui qui veut rester dans le monde du travail actuel doit avoir de plus en plus d'aptitudes à résoudre des problèmes, et de meilleures compétences à communiquer et à travailler en équipe sont également requises.

Il est intéressant de constater que ce sont là exactement les mêmes exigences qui étaient au centre des discussions sur les qualifications clés il y a 40 ans (Dubs 2002). Depuis lors, rien n'a-t-il changé ? Il n'est possible de répondre à cette question qu'en examinant de près l'évolution des situations de travail.

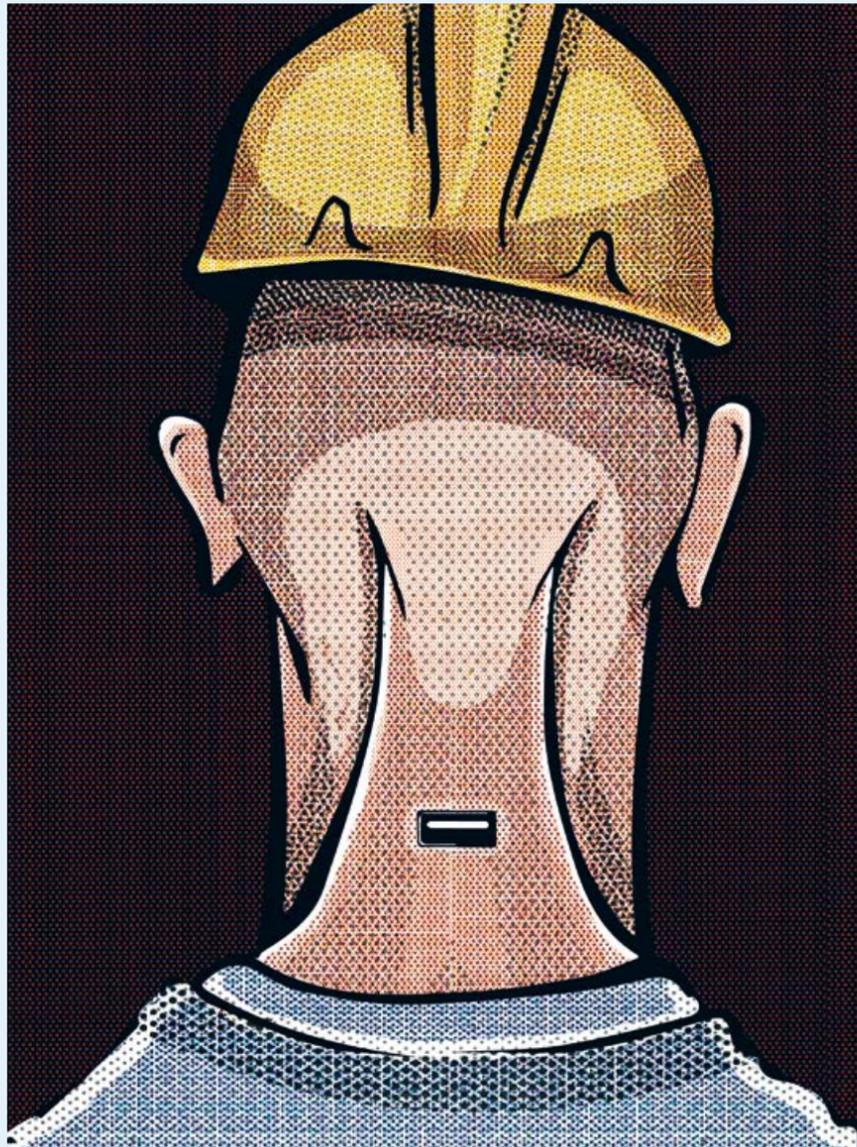
L'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP a eu la possibilité de le faire dans le cadre d'un mandat attribué par le Secrétariat d'État à l'économie SECO. L'axe prioritaire de l'étude portait sur la question de savoir comment les exigences en matière de compétences ont évolué sur le marché du travail du point de vue de la digitalisation (voir aussi l'interview en p. 7 du présent numéro). En plus des analyses statistiques, une équipe a également interviewé quelque 20 expertes et experts issu-e-s de différents domaines du monde professionnel. Les chercheurs et les chercheuses se sont fait décrire dans le détail des situations de travail dans lesquelles, du point de vue de ces spécialistes, des changements sont devenus perceptibles ces dernières années. Deux exemples tirés du commerce de détail et de la technologie des services sont présentés sous forme



↑ Illustration d'**Elhan Abdul**, 3^e année de graphisme, École d'arts appliqués, Saint-Gall

succincte dans les encadrés complétant le présent article. Les descriptions fournies ont permis d'identifier six situations pour lesquelles au moins une des personnes interrogées avait remarqué des changements :

1. communication avec les collègues (par ex. vidéo-conférences lors des travaux de maintenance) ;
2. interactions avec la clientèle (par ex. le service à la clientèle au niveau du self-checkout dans la vente) ;
3. utilisation des algorithmes digitaux (par ex. les systèmes de commandes automatiques dans la vente) ;
4. diagnostic des appareils et des dispositifs techniques (par ex. celui des composants électroniques des



↑ Illustration d'Alessio Borando, 3^e année de graphisme, École d'arts appliqués, Saint-Gall

Gestionnaire du commerce de détail : « L'image de la profession change en permanence »

« Nous avons introduit un système de commande automatique pour un groupe de produits. Désormais, ce ne sont plus uniquement certains collaborateurs et collaboratrices expérimenté-e-s qui s'occupent du réapprovisionnement. Le nouveau système influence la totalité du processus et toute l'activité professionnelle du personnel. Dans un tel contexte, il est également important, pour pouvoir prendre les bonnes décisions, que les collaborateurs et collaboratrices puissent interpréter et évaluer correctement les données générées par le système.

Autrefois, certains employés et employées ne travaillaient qu'à la caisse alors qu'actuellement, ces personnes sont également impliquées dans la gestion des marchandises en plus de procéder aux commandes ou encore de servir, de conseiller ou d'aider la clientèle aux caisses de « self-checkout ». L'effectif du personnel n'a pas diminué mais l'image de la profession change en permanence. »

Responsable RH d'un grand distributeur

ascenseurs lors des travaux de maintenance);

5. documentation de son propre travail (par ex. les rapports informatisés dans le cadre des travaux de maintenance);
6. gestion de grandes quantités de données (par ex. celle des données générées par le système dans la vente).

Cela montre que, au-delà de la digitalisation, d'autres développements sont également perceptibles :

Ad 1 La communication avec les collègues de travail tend à augmenter. Celle-ci est de plus en plus réalisée via les médias électroniques. Mais, même là où ce n'est pas le cas, on observe un changement de la culture de la communication qui s'oriente désormais vers un travail davantage collaboratif, ce qui accroît les exigences en matière d'échanges et de communication.

Ad 2 Les exigences en matière d'interaction avec la clientèle sont de plus en plus élevées dans le contexte de la communication orientée vers les produits. D'autre part, on assiste à une disparition de l'interaction sociale réelle, comme la brève conversation engagée avec le postier sur le pas de la porte ou la discussion qui a lieu au guichet avec l'employée de banque durant laquelle on s'enquiert de la santé des enfants. Ces contacts directs sont souvent remplacés par des moyens électroniques (courriels, bancomats). Les processus de rationalisation tendent à réduire les interactions sociales.

La nécessité d'une plus grande interaction entre les produits et la clientèle résulte, quant à elle, de la diversité croissante des produits. Sans compter que, grâce à Internet, les clients sont mieux informés sur les produits et les prix de la concurrence.

Ad 3 L'utilisation d'algorithmes digitaux qui sont implantés dans les systèmes de commandes automatiques, les planificateurs automatiques de rendez-vous, les systèmes d'évaluation basés sur Internet, etc., est de plus en plus d'actualité. Les particularités de ces programmes doivent être prises en compte lors de la planification et de l'exécution des travaux. Dans ce contexte, les exigences en matière de compétences ne sont fondamentalement pas nouvelles, car les algorithmes dont il faut tenir compte dans la vie quotidienne existent déjà depuis longtemps (moyenne des notes, bancomats). Toutefois, la complexité croissante de ces algorithmes pose de nouveaux défis. Il est par exemple beaucoup plus facile de planifier la manière d'atteindre une moyenne de notes suffisante que

de faire apparaître un site web en tête d'une recherche Google.

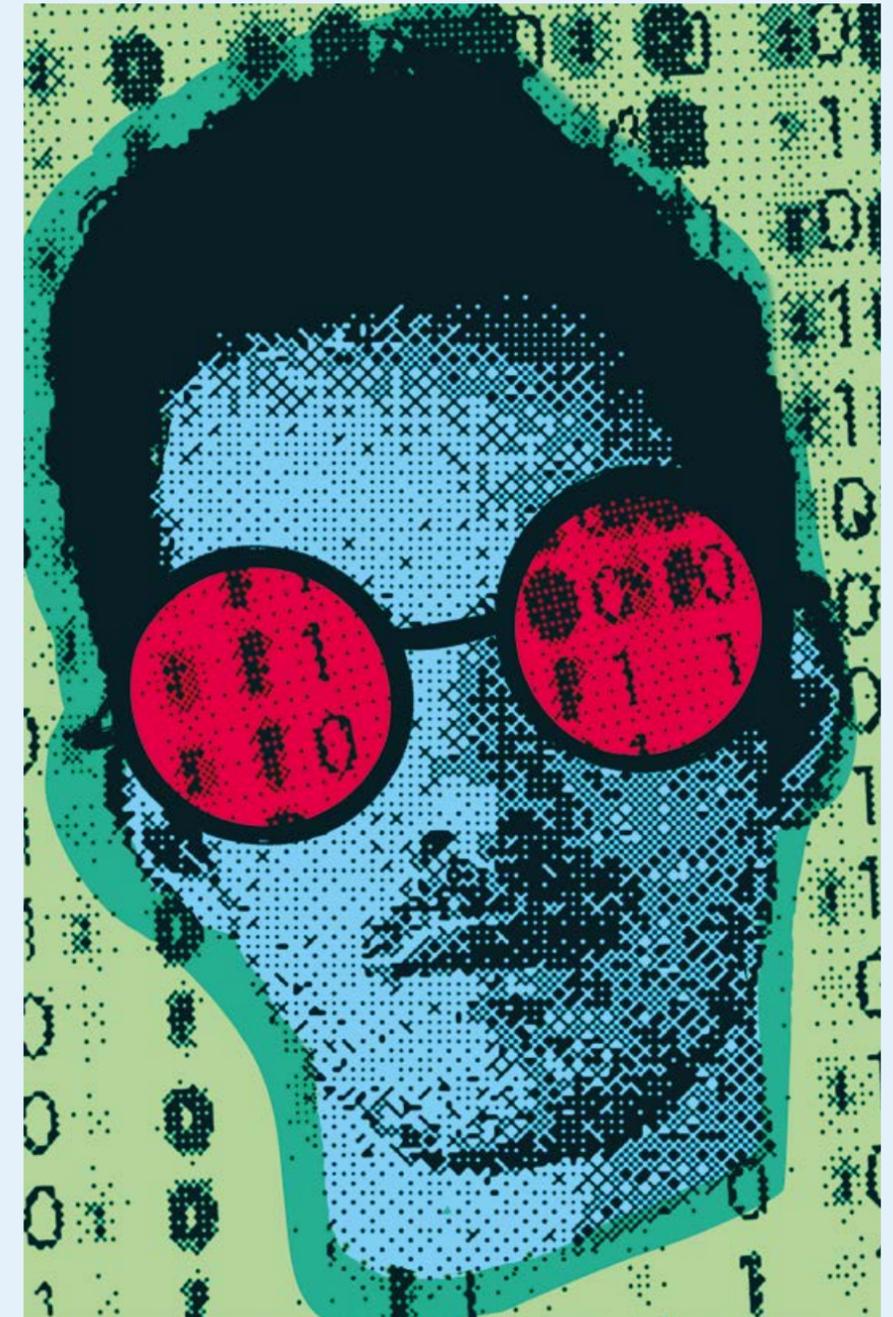
Ad 4 Dans le cadre du diagnostic d'appareils et de dispositifs techniques (maintenance de commandes à microprocesseurs, diagnostic des pannes de voitures, etc.), on peut identifier deux aspects qui découlent clairement de la digitalisation : les outils de diagnostic d'une part et les composants digitaux en tant qu'éléments constitutifs des systèmes à diagnostiquer d'autre part. L'utilisation d'outils de diagnostic digitaux requiert la compétence nécessaire pour travailler avec les algorithmes décrits ci-dessus. Si l'appareil contient des composants digitaux, il est désormais également nécessaire de posséder – en plus des connaissances préalables des différents systèmes (par ex. systèmes hydrauliques) – des connaissances spécialisées des systèmes digitaux. En ce sens, la compétence requise ne change pas fondamentalement. Il demeure nécessaire d'avoir la capacité de comprendre le fonctionnement du système. Mais, désormais, il faut également inclure, dans ces connaissances, celles relatives aux systèmes digitaux.

Ad 5 De nombreux exemples ont été récoltés pour ce qui concerne la documentation de son propre travail. Dans ce domaine, les exigences (sous forme de rapports, etc.) ont considérablement augmenté, car de plus en plus d'instruments digitaux sont utilisés dans ce but (rapports établis à l'ordinateur, photos prises au moyen de téléphones portables), instruments que les salariées et les salariés doivent maîtriser.

Ad 6 Les volumes de données auxquelles les personnes peuvent accéder (Internet, manuels électroniques, etc.) et qu'elles peuvent manipuler (systèmes de classement électroniques, bases de données) augmentent constamment. Si la consultation de manuels et le stockage de données ne sont pas des exigences nouvelles, à l'heure actuelle, les outils digitaux utilisés pour cela doivent toutefois pouvoir être maîtrisés. Cependant, grâce aux fonctions de recherche, cela s'avère plus facile que ce ne l'était à l'ère prédigitale.

Tirer des conséquences spécifiques à la profession

Pour chacune des six situations, il est ainsi possible d'identifier de nouvelles exigences en matière de compétences et d'en déduire les besoins en matière de formation. Au-delà de la digitalisation, les principaux moteurs



↑ Illustration d'Anatina Meier, 3^e année de graphisme, École d'arts appliqués, Saint-Gall

de ce contexte sont la montée en puissance de formes de travail collaboratif, la rationalisation croissante, la diversification des produits et l'expansion du controlling.

Tous ces moteurs agissant ensemble de façon complexe, il n'est de ce fait pas possible d'isoler l'influence de la digitalisation. Toutefois, cela n'est pas nécessaire pour en tirer des conclusions pour la formation professionnelle. Par exemple, un service à la clientèle compétent doit pouvoir faire face à toutes les influences qui s'y manifestent.

La plupart des conséquences relatives aux compétences évoquées ici doivent être tirées au niveau local pour les différentes professions. Par exemple, l'entretien



↑ Illustration de **Cara Rusch**, 3^e année de graphisme, École d'arts appliqués, Saint-Gall

de conseil mené par un vendeur de chaussures diffère significativement de celui mené par une mécanicienne sur machines agricoles. Comme l'ont montré les discussions sur les qualifications clés, la connaissance des produits et la connaissance des caractéristiques typiques et spécifiques de la clientèle et des techniques d'entretien sont entrelacées de telle sorte qu'elles ne peuvent être isolées ni ne peuvent être enseignées séparément. Chaque profession doit donc clarifier individuellement si et où les changements décrits ici doivent être observés et dans quelle mesure il convient d'en tenir compte dans la formation.

Étant donné la rapidité à laquelle les mutations se succèdent dans la vie professionnelle, il apparaît que la façon traditionnelle d'introduire des changements dans la formation par le biais de l'adaptation et de l'implémentation des plans de formation, etc., est trop lente. Il sera donc important, à l'avenir, de faire en sorte que les plans de formation soient formulés de façon plus ouverte et que les responsables de la formation des trois lieux de formation puissent procéder à des ajustements constants.

L'étude :

Aepli, M., Angst, V., Iten, R., Kaiser, H., Lüthi, I., Scheri, J. (2017). *Die Entwicklung der Kompetenzenanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung*. Arbeitsmarktpolitik 47 (vol. 11.2017). Zollikofen, Zurich: SECO Publikation.

Bibliographie :

Dubs, R. (2002). *Zwischen Modernität und Verharren*. Panorama, 1, 22–24.

► www.iffp.swiss/comment-le-digital-modifie-le-monde-du-travail

Technicien-ne de maintenance : « Les produits ont totalement changé »

« À l'heure actuelle, toutes les personnes qui, chez nous, sont chargées de la maintenance des ascenseurs sont équipées d'un smartphone sur lequel une application dédiée sert de boîte à outils digitale qui permet non seulement aux employées et aux employés d'être joignables par le responsable des opérations ou par la clientèle mais également de programmer les interventions de façon à éviter tout trajet à vide ou tout détour inutile. Le smartphone peut également être utilisé pour afficher des plans de construction ou d'entretien des installations concernées. Et si nécessaire, il permet également d'obtenir l'aide d'autres collaborateurs ou collaboratrices en lançant une communication vidéo. Même les pièces de rechange peuvent être commandées en ligne.

Les produits ont totalement changé ; on trouve maintenant partout des microprocesseurs qui communiquent entre eux. Et si, autrefois, il fallait encore établir son rapport d'activité sur un bloc-notes prévu à cet effet, désormais cela se fait également par voie électronique, ce qui permet d'enregistrer le rapport de travail directement dans un service centralisé de traitement des données. Cela permet, par ex. de générer automatiquement les factures et de les envoyer directement aux clients. Il faut toutefois souligner le fait que, sur site, les activités des techniciens et techniciennes de maintenance sont fondamentalement restées les mêmes : elles sont simplement soutenues par de nouveaux outils. »

Responsable des ressources humaines d'une entreprise de production