

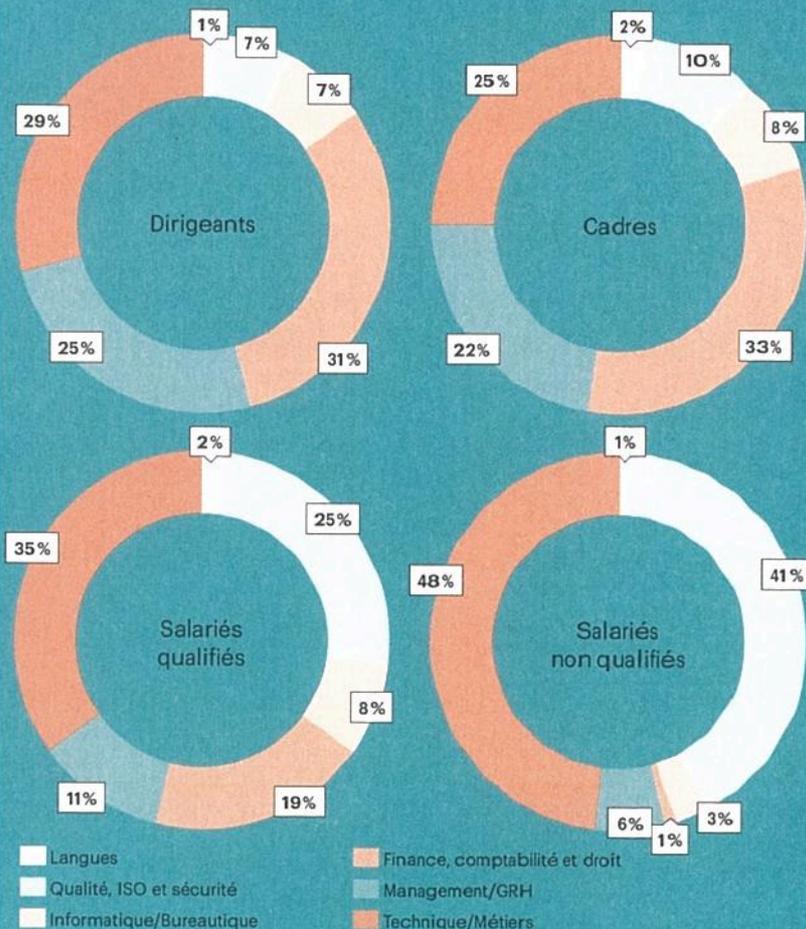
Une approche stratégique pour un upskilling réussi

La nécessité de former en continu les collaborateurs apparaît de plus en plus comme une évidence pour les entreprises. Pour obtenir les résultats escomptés, l'*upskilling* doit toutefois être bien réfléchi en amont et abordé de façon stratégique.

RÉPARTITION DES FORMATIONS SUIVIES PAR DOMAINE DE FORMATION SELON LE STATUT PROFESSIONNEL

En pourcentage, année 2019.

Source → Observatoire de la formation



Aujourd'hui, la plupart des entreprises proposent à leurs collaborateurs des possibilités de formation. Cette décision est motivée à la fois par l'évolution rapide des métiers et des réglementations, mais aussi par la difficulté d'attirer des talents de plus en plus exigeants. Ceux-ci sont en effet bien conscients de la nécessité de continuer à se former pour entretenir leur employabilité et s'attendent à ce que leur entreprise leur permette de continuer à monter en compétences, à travers toute une gamme de formations.

Cette démarche de montée en compétences, tout au long de la carrière, est désormais communément désignée par le terme anglais «upskilling». Le mot «reskilling», quant à lui, renvoie aux formations destinées à intégrer des compétences permettant d'exercer un nouveau métier. «Ce nouveau terme ne change pas fondamentalement l'approche: il s'agit toujours de former pour permettre aux collaborateurs de faire face aux évolutions du marché», explique Sara Batista, chef de service adjointe du département Formation du demandeur d'emploi au sein de l'Adem (Agence pour le développement de l'emploi). «La seule différence est que, dans l'upskilling, on met davantage l'accent sur le développement des compétences plutôt que sur la formation en elle-même, qui n'est qu'un moyen de monter en compétences», précise Muriel Morbé, directrice Training au sein de la Chambre de commerce et CEO de la House of Training.

Une responsabilité partagée

Considérant que l'*upskilling* est une pratique qui permet à chacun de conserver toute son attractivité sur le marché du travail, ne devrait-elle pas être, avant tout, une démarche individuelle? «Pour ma part, j'estime qu'il s'agit d'une responsabilité partagée», indique Muriel Morbé. Chaque employé doit se rendre compte que les compétences acquises sont vite dépassées et qu'il doit donc veiller à les mettre régulièrement à niveau, voire à en apprendre d'autres. Mais, d'un autre côté, c'est aussi un véritable enjeu pour les entreprises, qui, pour rester compétitives, doivent pouvoir démontrer à leurs clients actuels et potentiels qu'elles disposent de compétences pointues, au goût du jour.»

Ce n'est pas un hasard si, désormais, toutes les entreprises communiquent sur les formations qu'elles proposent, ce qui constitue à la fois un appel du pied aux candidats, ainsi qu'une façon de montrer que la structure, en termes de compétences, se maintient au bon niveau. «Même si certaines entreprises continuent à ne pas appréhender complètement l'importance de la formation, la plupart en ont bien conscience. Et c'est aussi lié au fait qu'on se trouve dans un contexte de pénurie par rapport à certains profils. Or, si les talents qu'on recherche ne peuvent pas être trouvés sur le marché, on peut toujours les former», indique

Inès Baer, *Future Skills Initiative manager* au sein de l'Adem.

Soft skills, langues, digital et environnement

Parmi les nombreuses formations qui sont proposées aux entreprises au Luxembourg, il y a évidemment des tendances, qui témoignent de l'évolution de la société dans son ensemble. Ainsi, au niveau technique, les modules consacrés au digital, au sens large, ainsi qu'aux questions environnementales, gagnent évidemment en popularité. Mais les compétences personnelles et interpersonnelles sont aussi de plus en plus recherchées, notamment en matière de gestion de projet, de capacité d'adaptation, de créativité... «*La crise du Covid a également fait émerger une autre réalité qu'est le télétravail*, ajoute Muriel Morbé. *Pour les managers, il faut donc apprendre à gérer les équipes à distance, et certaines formations portent sur ce sujet.*»

Une autre tendance est la pratique des langues. Contrairement à ce que l'on pouvait constater il y a quelques années, les apprenants ne veulent pas forcément apprendre plus de langues, mais en maîtriser mieux un petit nombre. «*Il faut tout de même aussi noter l'importance, aujourd'hui, des compétences transversales. Disposer de compétences qui sont utiles à plusieurs entreprises d'un secteur ou à plusieurs départements d'une entreprise constitue une réelle plus-value*», estime Inès Baer.

Passer par le bilan de compétences

Prendre toute la mesure d'une réalité est une chose. Mais encore faut-il savoir comment agir

pour y faire face. Il en va de même pour l'*upskilling*: on peut savoir qu'il est nécessaire de monter en compétences et ne pas bien comprendre par où commencer pour faire les choses correctement. Des acteurs comme l'Adem et la House of Training sont là pour accompagner les entreprises dans cette démarche, qui nécessite une réelle préparation si l'on veut obtenir les résultats escomptés. «*Il faut réellement déployer une approche stratégique, en plusieurs étapes*, estime Inès Baer. *La première chose à faire est de s'interroger sur la direction que prend l'entreprise. Comment va évoluer son activité au cours des prochaines années? Quelles transformations vont nécessairement l'impacter au cours de ce cheminement? La bonne compréhension du contexte actuel et futur est fondamentale.*»

Dans un second temps, l'entreprise devra également évaluer sa situation actuelle, en matière de compétences. «*Ce 'bilan de compétences' est un passage obligé avant de définir des plans de formation adaptés à chaque collaborateur*, relève Muriel Morbé. *La difficulté est que, dans certaines petites entreprises, il n'y a pas réellement de responsable RH. Il faudra donc que celles-ci se fassent aider pour déterminer quelles sont les compétences en présence.*»

Enfin, il faudra comparer l'analyse stratégique effectuée aux compétences actuelles pour déterminer quels sont les besoins de l'entreprise, aujourd'hui et demain. Des plans d'*upskilling* et de *reskilling* pourront alors être proposés aux collaborateurs en place afin de faire en sorte que l'entreprise puisse relever les défis qui l'attendent dans le futur. «*Ceci étant dit, les plans de formation sont une chose, mais il ne faut pas perdre de vue les autres manières de faire monter en compétences les collaborateurs, comme le learning by doing, la transmission des compétences en interne, etc.*», ajoute Muriel Morbé.

Identifier les compétences cachées

Dans ce processus, on perd parfois de vue un élément crucial: les collaborateurs disposent souvent de plus de compétences que celles dont on a connaissance. C'est la raison pour laquelle il peut être intéressant de réaliser un *skills assessment* pour chacun des collaborateurs de l'entreprise. «*Souvent, on engage un salarié sur base d'un certain nombre de compétences spécifiques. Une série d'autres savoir-faire maîtrisés par la personne, mais qui sont toujours bien présents, sont alors mis de côté. En réalité, chacun de nous est doté de multiples compétences, et il convient de tirer profit de cette richesse*», poursuit Muriel Morbé.

Pour mener à bien cette opération, il peut être nécessaire de recourir à des consultants externes, qui seront capables d'accompagner l'entreprise. «*Ce qui est sûr, c'est qu'on ne peut pas faire l'économie de cette double approche: le*

LES 10 COMPÉTENCES LES PLUS RECHERCHÉES

Selon une étude menée par l'Adem en mars 2022.

Source → Adem

- 1 → Études et développement informatiques **256**
- 2 → Comptabilité **175**
- 3 → Service en restauration **174**
- 4 → Personnel de cuisine **170**
- 5 → Audit et contrôle comptables et financiers **144**
- 6 → Analyse de crédit et risques bancaires **137**
- 7 → Maçonnerie **126**
- 8 → Secrétariat **122**
- 9 → Conseil et maîtrise d'ouvrage en systèmes d'information **102**
- 10 → Magasinage et préparation de commandes **91**

top-down, avec une direction qui a une vue claire de la stratégie de l'entreprise et de son évolution au cours des prochaines années, et le bottom-up, qui permet de faire remonter le détail des compétences actuellement présentes dans l'entreprise», détaille Sara Batista.

La Future Skills Initiative

Du côté de l'Adem, plusieurs initiatives ont été mises en place au cours des dernières années pour soutenir l'*upskilling*. À travers la Future Skills Initiative, la structure analyse notamment le marché de l'emploi pour fournir aux entreprises un éclairage sur son évolution. «*Nous proposons une analyse sectorielle poussée, ainsi qu'un support aux entreprises pour encadrer leurs démarches d'upskilling ou de reskilling, en lien avec les conclusions de cette analyse pour leur secteur*, précise Inès Baer. *Au-delà des formations sur mesure que nous proposons aux demandeurs d'emploi, et dont le coût est pris en charge intégralement, nous soutenons en effet également les entreprises qui sont en phase de recrutement. Concrètement, les entreprises nous contactent en nous expliquant quels sont leurs besoins spécifiques, et nous nous chargeons de prendre*

«Souvent, on engage un salarié sur base d'un certain nombre de compétences spécifiques. Une série d'autres savoir-faire maîtrisés par la personne, mais qui sont toujours bien présents, sont alors mis de côté.»

MURIEL MORBÉ
Director Training et CEO
House of Training



contact avec le centre de formation adéquat pour définir un programme adapté.»

Des formations sectorielles répondant aux besoins d'un ensemble d'entreprises du même secteur sont par ailleurs mises en place par l'Adem. Il faut relever que l'État luxembourgeois, à travers l'Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue (INFPC), finance environ 15% de l'ensemble des frais liés à la formation professionnelle continue. Une aubaine dont les entreprises auraient tort de se priver.

1.100 formations à la House of Training

L'un des partenaires privilégiés de l'Adem, avec la Chambre des métiers et la Chambre des salariés, est la House of Training. Cette structure, créée en 2015, offre un catalogue comptant pas moins de 1.100 formations. En 2021, ce sont plus de 25.000 personnes qui se sont inscrites à l'une ou l'autre des formations proposées. «Si l'on excepte 2020, année exceptionnelle en raison de la pandémie, ce chiffre est en croissance continue depuis la création de la House of Training, explique sa CEO. La mise en place rapide des formations à distance nous a toutefois permis de ne pas trop perdre en fréquentation. Aujourd'hui, nous continuons à proposer des formations à distance, qui s'avèrent bien pratiques dans certains cas, mais nous remarquons que le présentiel est plébiscité par de nombreux participants. De plus, pour certains sujets qui demandent beaucoup d'échanges, de contact, je reste convaincue que la formule 'physique' est la plus efficace.»

Pour se repérer dans cette offre pléthorique, la House of Training propose aux responsables RH un tri par profil professionnel. «Sur notre site internet, nous définissons différents profils professionnels, ainsi que les blocs de compétences qu'ils sont censés maîtriser. Un gestionnaire RH peut donc facilement identifier les profils qui correspondent à ceux qui sont actifs dans son entreprise et vérifier quelles sont les compétences qu'ils doivent encore acquérir, indique Muriel Morbé. Nous formulons aussi des recommandations de formations, pour faciliter davantage le choix du bon module.» Bien évidemment, en cas de questions, les différents collaborateurs de la House of Training se tiennent également à disposition des entreprises, et des formations sur mesure peuvent être développées pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Repérer les compétences de demain

Cette belle mécanique liée à la formation ne peut toutefois fonctionner que si les différentes structures veillant à l'upskilling au Luxembourg sont suffisamment au fait de l'évolution des métiers et de l'émergence des compétences de demain. Comment procèdent-elles pour y parvenir? «C'est simple, nous veillons à rester au plus près du terrain, en entretenant des contacts réguliers avec les différentes fédérations ou

associations professionnelles. Par ailleurs, nous discutons aussi avec nos clients et les personnes formées elles-mêmes, afin de voir comment adapter les formations. Chaque année, une nouvelle mouture est proposée. Mais des adaptations sont également apportées de façon continue, mois après mois», explique Muriel Morbé.

Du côté de l'Adem, on insiste également sur cette proximité avec les acteurs de terrain, nécessaire tant pour améliorer la formation continue que pour s'attaquer à la formation initiale. Une stratégie commune, au niveau de l'État luxembourgeois, a notamment été mise en place pour faire en sorte que la formation initiale s'adapte elle aussi plus rapidement aux besoins changeants du marché. «Nous avons un projet avec le ministère de l'Éducation, la National Skills Strategy, dévoile Inès Baer. À travers cette approche, nous cherchons à dresser un état des lieux du système éducatif au Luxembourg, qui s'attache autant à la qualité de la formation qu'à la

gouvernance des données, par exemple. Cet état des lieux doit nous permettre de nous entendre sur une feuille de route commune pour le futur de l'éducation au Luxembourg.»

La multiplication des initiatives liées à l'upskilling au Luxembourg montre bien l'inquiétude d'un certain nombre d'acteurs par rapport à la pénurie de talents. «Depuis le Covid, on a constaté un vrai regain d'intérêt pour la formation. La pénurie de main-d'œuvre est en effet un sujet qui devient essentiel au Grand-Duché, car elle pourrait menacer la croissance de notre économie, prévient Inès Baer. Former les profils dont on a besoin est sans conteste une partie de la solution, qu'il s'agisse de demandeurs d'emploi – dont on doit absolument faciliter l'accès à la formation – ou de personnes déjà employées.»

Auteur Q.D.

RÉPARTITION DES FORMATIONS SUIVIES EN ADAPTATION AU POSTE DE TRAVAIL SELON LE STATUT ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES

En pourcentage, en 2019. * Secteur d'activité faiblement représenté et donné à titre indicatif.

Source → Observatoire de la formation

