

Créons un « plan Marshall » pour la formation professionnelle

- Publié le 7 février 2018
- [Hazan. Eric](#)

L'automatisation accélérée du travail nous confronte à un choix de société majeur. Si nous voulons conserver une classe moyenne nombreuse, insérée dans l'économie et acquise à la démocratie de marché, il faudra engager un effort d'accompagnement sans précédent. Des centaines de millions de salariés devront en effet changer de métier au cours de la décennie à venir – principalement du fait des évolutions technologiques. Rien qu'en France, cela devrait concerner près de cinq millions de personnes. L'heure de la mobilisation générale pour la formation a sonné – et les entreprises se devront d'être en première ligne.

La grande transformation du travail

Les rumeurs de la « fin du travail » sont-elles exagérées ? En fait, tout dépendra de notre réponse collective à la pénétration rapide des technologies d'automatisation du travail physique et intellectuel. Même si leur impact « net », c'est-à-dire le solde entre les destructions et les créations d'emploi, ne peut être estimé que de façon approximative, ce qui est de plus en plus clair, en revanche, c'est que le contenu de centaines de millions d'emplois à travers le monde va profondément changer. Et que ce changement va s'opérer à une vitesse sans précédent, posant un défi d'adaptation considérable.

Serons-nous tous concernés à des degrés divers ? La réponse est probablement positive. Que nous soyons dirigeant ou cadre d'entreprise, consultant, employé, etc. – une proportion non négligeable de nos tâches pourra être accomplie par un robot ou un ordinateur. L'an dernier, McKinsey a analysé en détail 800 métiers et mis en évidence que, pour 60 % de ces métiers, 30 % au moins des tâches étaient susceptibles d'être automatisés en appliquant des techniques déjà existantes. Vous pouvez retrouver [ici](#) le pourcentage qui correspond à votre propre métier, ainsi qu'à votre secteur d'activité. Cela ne signifie en aucun cas que ces métiers vont disparaître ; le plus souvent, il subsistera une part majoritaire ou importante de tâches non automatisable. Mais le contenu de nombreux métiers va profondément changer et les gains de productivité seront considérables. Or, on le sait, les gains de productivité se traduisent par des transferts d'emplois – destructions ici, création ailleurs. Cela a été le cas, par exemple, lorsque les PC se sont insinués dans nos

bureaux : aux Etats-Unis, l'office fédéral du travail a calculé qu'ils avaient détruit 3,5 millions d'emplois... compensés par la création de 19,2 millions d'autres.

Dans [sa dernière étude](#), le McKinsey Global Institute a extrapolé à l'échelle mondiale les résultats de son analyse sur le contenu automatisable des divers métiers. Résultat, en fonction des scénarios technologiques, entre 75 et 375 millions de travailleurs changeront de métier dans les 15 années à venir. Certes, la fourchette est large, car plusieurs facteurs d'incertitude se cumulent. Dans tous les cas, c'est un nombre spectaculaire – entre 3 % et 14 % de la population active ! Ces chiffres varient aussi selon la structure économique des pays. Pour la France, dans l'hypothèse haute, ce ne sont pas moins de 5,6 millions de travailleurs, soit 21 % du total, qui seraient concernés.

Pourquoi alors, pourrait-on objecter, ne discerne-t-on aucunes prémices d'un mouvement aussi massif ? L'explication tient en un mot : l'exponentielle. Dans un premier temps, la pénétration des technologies numériques est lente. Elles peuvent même connaître une « bulle » d'attentes exagérées, qui se dégonfle et provoque des désillusions. Mais par la suite, une fois démontrés les cas d'usage de ces technologies, le rythme de pénétration s'accélère, avec un effet « boule de neige ». [Les travaux de McKinsey sur l'intelligence artificielle](#), réalisés l'an dernier dans le cadre du forum VivaTech, montraient que nous sommes au point d'inflexion. Les investissements des entreprises dans l'IA ont été multipliés par trois depuis 2014. Les entreprises pionnières valident actuellement que les gains de productivité sont réels. A partir de là, le mouvement devient irréversible et devrait s'amplifier rapidement.

Un impératif, accompagner la transition

Le problème n'est pas tant l'ampleur de la transition que son rythme. A travers l'Histoire, nous avons déjà connu plusieurs mouvements tout aussi profonds. En 1900, un Français sur deux travaillait dans l'agriculture ; les agriculteurs ne sont plus que 3 % aujourd'hui. Dans la France des années 60, 40 % des actifs travaillaient dans l'industrie. Un demi siècle plus tard, cette proportion a été réduite de moitié, et ce sont désormais les services qui tirent l'emploi. A chaque fois, plusieurs millions d'emplois ont donc été supprimés dans un secteur, créés ailleurs. Et ce mouvement s'est, dans l'ensemble, traduit par une prospérité accrue et un affermissement des classes moyennes.

Mais la différence essentielle est que ces mouvements s'opéraient à l'échelle temporelle d'une génération, voire plus lentement encore. Autrement dit, les salariés avaient largement le temps d'arriver jusqu'à leur retraite – ce sont leurs enfants qui apprenaient de nouveaux métiers. Heureusement, nous avons aussi de nouveaux atouts – des capacités de prévision et des dispositifs d'accompagnement social qui n'existaient pas à l'époque.

Mais ce qu'il nous faut réaliser aujourd'hui n'en reste pas moins totalement inédit. En résumé, il nous faudra requalifier de l'ordre d'un travailleur français sur cinq, en l'espace de dix à quinze ans. Le défi est comparable pour nos voisins européens. Il y a donc un chantier immense devant nous, pour nous doter de la stratégie, et des instruments macro- et microéconomiques adéquats. C'est pourquoi j'ai utilisé à dessein l'image du plan Marshall. Il s'agit d'une ambition comparable dans sa visée (maintenir l'ancrage d'un continent entier dans la démocratie et la paix), dans ses moyens (de l'ordre de 4 % du PIB pendant plusieurs années) et, sans doute en partie, dans ses modalités (une action coordonnée entre Etats, institutions supranationales, grandes entreprises, sous forme de crédits d'investissement).

Vers des « ressources humaines rechargeables »

Ce projet de société considérable nécessitera évidemment la capacité d'impulsion et de coordination de l'Etat. C'est à lui qu'il revient de réorienter, et éventuellement accroître, les moyens consacrés à la formation professionnelle (une dépense publique de 32 milliards d'euros par an, aujourd'hui pas complètement optimisée, selon la Cour des Comptes). C'est lui aussi, en concertation avec les partenaires sociaux, qui pourra définir un cadre à la fois sécurisant et incitatif pour soutenir la requalification des actifs.

Mais tout ne pourra, et ne devra, pas venir de l'Etat. Les entreprises auront un rôle primordial à jouer. Ce sera à leur intérêt, mais aussi leur responsabilité. Il faut en effet s'attendre à ce que la requalification des employés soit considérée par l'opinion, de plus en plus, comme relevant de leur responsabilité sociétale (RSE).

Pour l'expliquer, faisons un parallèle entre l'usage des ressources naturelles et celui des « ressources » humaines par les entreprises.

Avant les chocs pétroliers et l'émergence du développement durable, dans les années 70, les entreprises se préoccupaient peu d'optimiser l'usage des ressources naturelles. Le pétrole, l'eau, l'air pur apparaissaient disponibles en quantité illimitée et à un coût modique. Nous savons à présent qu'il n'en est rien. Et les entreprises, incitées par les analystes financiers, les communautés locales, les ONG et les pouvoirs publics, sont désormais tenues de mesurer et de rapporter ce qu'elles prennent et rejettent dans l'environnement. Les plus ambitieuses se fixent même comme objectif désormais d'avoir une « empreinte écologique zéro ». C'est un changement majeur de paradigme, qui a été poussé par les opinions publiques, et qui s'est opéré en quelques années à peine.

Il faut envisager l'hypothèse qu'une tendance comparable émerge pour les ressources humaines. Dans une forme de « nouveau contrat social », il incomberait aux entreprises d'anticiper l'obsolescence de ses talents et, pour l'éviter, de les recycler en permanence. Cet usage « circulaire » des ressources humaines leur

permettrait d'être à la fois plus performante économiquement, et de préserver leur « droit d'opérer » vis-à-vis des opinions publiques – tout comme c'est le cas, aujourd'hui, des entreprises qui ont un usage circulaire des ressources naturelles.

Les premiers signaux de cette nouvelle exigence sociale sont déjà perceptibles ; par exemple dans l'enquête menée il y a quelques semaines par [l'Institut de l'Entreprise sur la relation des Français aux entreprises](#). Selon ce sondage, la principale attente face aux entreprises, pour 72 % de nos concitoyens, c'est de « former les salariés aux compétences de demain ».

Quelques pistes d'action possibles dès aujourd'hui

Mais même un dirigeant convaincu du bien-fondé de requalifier ses collaborateurs pourrait encore être tenté de temporiser, pour l'heure. Les incertitudes sur l'avenir du travail paraissent si nombreuses ! Quelles sont les technologies d'automatisation qui vont parvenir à maturité le plus vite – les véhicules autonomes, les algorithmes de conversation naturelle, ceux de reconnaissance d'image et d'écriture ? A quel horizon de temps ? Et surtout, quel sera le degré d'acceptabilité sociale de ces technologies ?

Il semble que, d'ores et déjà, les entreprises pourraient engager un certain nombre d'actions qui, en toute hypothèse, seraient bénéfiques (des « *no regret moves* » dans le jargon de la stratégie d'entreprise).

Ainsi, on peut sans doute déjà dessiner quelques évolutions dans les compétences utiles à l'avenir. On peut envisager que la dimension relationnelle des métiers aille croissant, au détriment de la dimension d'exécution. Par exemple, un conseiller bancaire qui proposera un crédit à un client passera moins de temps à collecter des informations sur la situation financière du client, moins de temps à évaluer le risque de crédit – mais en revanche, davantage à l'écouter, à le conseiller et à le rassurer, à un moment où ce dernier prend une décision importante, comme l'achat d'un logement. On peut aussi envisager que l'organisation du travail évolue. Le mode processus sera de plus en plus supplanté par le mode projet, car les entreprises devront être agiles et redéployer plus souvent leurs ressources. Or ce mode de travail nécessite des compétences spécifiques chez les collaborateurs, comme déterminer un calendrier, planifier les ressources nécessaires au projet, communiquer efficacement dans un cadre hiérarchique flou, capitaliser l'expérience une fois le projet arrivé à son terme, etc. Pousser ses collaborateurs à étoffer leurs compétences dans l'utilisation des outils numériques, mais aussi dans des domaines plus « soft » comme la centricité client ou l'agilité, ne peut donc pas être un mauvais investissement.

En parallèle, l'entreprise peut aussi, dès maintenant, « muscler » sa fonction formation. L'entreprise devra devenir une véritable « machine » à requalifier ses

collaborateurs en permanence. Elle devra, littéralement, « industrialiser » cette fonction. Or, peu d'entreprises débattent aujourd'hui de la formation au niveau du conseil d'administration et du comité exécutif. Disposer d'un budget substantiel et aligné sur leurs priorités stratégiques; utiliser un tableau de bord pour piloter la formation, avec des indicateurs de performance précis – c'est-à-dire, pas simplement les montants investis ou les heures passées, mais bien le retour concret sur ces investissements ; structurer l'écosystème de l'entreprise et mobiliser à bon escient la formation collaborative, les prestataires externes, les plateformes online, les partenaires académiques et publics; organiser une rotation des talents pour les développer en permanence, y compris en intégrant des « *breaks* » pour obtenir un diplôme complémentaire, travailler au sein d'une entreprise partenaire ou d'une ONG, ou tester un projet entrepreneurial. Ce sont quelques-unes des pratiques à mettre en place d'urgence.

Il y a là une piste de « montée en valeur » évidente pour la fonction Ressources Humaines (j'y reviendrai dans un prochain billet). A mesure que les outils d'intelligence artificielle prendront en charge davantage de tâches routinières, comme la gestion de la paye, la pré-sélection des candidatures pour un poste ou l'organisation des entretiens, par exemple, les responsables des ressources humaines pourront se consacrer davantage au « cœur de réacteur » de l'entreprise de demain : le renouvellement constant de ses talents.

Dernière piste, pour conclure : la formation est sans doute l'un des sujets sur lesquels le leadership intellectuel des dirigeants est le plus attendu, aussi bien en interne qu'en externe. Concrètement, il s'agira de faire œuvre de pédagogie pour expliquer les changements que s'appêtent à vivre les collaborateurs, leur donner un sens et les dédramatiser. Avec les parties prenantes externes à l'entreprise, l'enjeu sera de nouer les partenariats et les coalitions pour faire évoluer le cadre et les outils de la formation, avec l'Etat bien-sûr, mais aussi les acteurs publics de l'emploi et les branches. A titre d'exemple, un programme comme [« Generation »](#), créé par McKinsey pour faciliter la formation des jeunes sans qualification, a démontré qu'il était possible, en quelques mois, de qualifier des jeunes éloignés de l'emploi pour des métiers en forte demande. Pourquoi ce type de programme est-il efficace ? En grande partie, car les entreprises employeuses s'investissent directement pour définir la nature, le contenu et le format des enseignements. Une déclinaison du programme pour les adultes en milieu de carrière, « Re-Generation » sera d'ailleurs lancée prochainement.

Si vous avez identifié des initiatives intéressantes qui portent sur la formation des salariés, en prévision de la pénétration de l'IA dans les entreprises, n'hésitez pas à les partager en commentaire !