



Interinstitutionelle Zusammenarbeit
Collaboration Interinstitutionnelle
Collaborazione Interistituzionale



Avant-projet et étude de faisabilité concernant la mise en œuvre et le développement des travaux relatifs à l'employabilité

Synthèse

Impressum

Éditeur

Bureau national CII
c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO
Holzikofenweg 36
3003 Bern
Tel. +41 58 484 97 30
fachstelle@iiz.ch
<https://www.iiz.ch/fr/>

Auteurs

Melanie Mettler, Compasso
Regina Knöpfel, Knöpfel Life Consulting AG
Barbara Rigassi, Brugger und Partner AG
Marco Wallimann, Brugger und Partner AG

Renseignements

Carmen Schenk
c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO
Tel. +41 58 466 08 54
carmen.schenk@iiz.ch

Typographie

Rapport électronique

Berne, novembre 2021



Synthèse

Les différents acteurs du domaine de l'insertion professionnelle ont formulé l'objectif commun de recourir, dans l'intérêt des personnes à accompagner, à des mesures et à des offres avec efficacité et efficience. Une base importante pour atteindre cet objectif est une compréhension commune de ce qu'est l'employabilité, bien que le terme ne soit actuellement pas défini de manière uniforme et juridiquement contraignante.

Le rapport final concernant l'avant-projet répond au besoin des comités nationaux de pilotage de la collaboration interinstitutionnelle (CII) d'examiner dans quelle mesure les dimensions de l'employabilité peuvent être opérationnalisées. Opérationnaliser la notion d'employabilité peut servir de base au développement d'un outil visant à élaborer un instrument de qualification et de soutien. **Les exigences mentionnées dans le mandat du projet ont été mises en œuvre comme suit :**

- les travaux fondamentaux déjà effectués concernant l'employabilité ont été recensés ;
- les travaux fondamentaux déjà effectués concernant l'employabilité ont été étendus ;
- les contenus ont été définis pour les différents groupes d'utilisateurs dans le cadre d'un processus itératif et les différentes dimensions et critères de l'employabilité (appelés ici aspects individuels) ont été analysés ;
- enfin, les objectifs spécifiques respectifs, l'applicabilité aux besoins du service public de l'emploi, des spécialistes de la réinsertion de l'assurance-invalidité, d'autres personnes qui accompagnent les personnes concernées, des personnes concernées elles-mêmes et des employeurs, la forme et les destinataires des résultats finaux, ainsi que les organes responsables et l'état d'avancement des travaux ont été définis et recensés.
- En tenant compte de projets similaires au niveau national ou cantonal, des variantes pour la mise en œuvre du projet concernant l'employabilité (opérationnalisation de l'employabilité) ont été développées et discutées.
- La direction et le groupe de réflexion de Compasso ont validé les résultats des modules 1 et 2 à la fin juin 2021. La direction a reçu au préalable le rapport intermédiaire sous forme de projet. Concernant le module 3, des entretiens ont été menés en juillet 2021 avec une sélection de six experts.

Dans ce contexte, il a été tenu compte du fait que le projet principal qui sera élaboré ultérieurement doit contribuer à maintenir ou augmenter l'employabilité des collaborateurs dans les entreprises et des personnes sans contrat de travail.

Lors du développement des variantes, les conditions liées aux résultats du projet ont été évaluées. Ainsi, il convient de noter que l'instrument peut être mis en place et développé de manière modulaire et qu'il est donc adaptable aux différents besoins et exigences des utilisateurs, domaines d'application et interfaces.

Un instrument approprié doit en outre pouvoir **soutenir les trois objectifs suivants des différents acteurs et parties prenantes de l'insertion professionnelle :**

- amélioration de l'efficacité et de la qualité dans les autorités chargées de l'exécution,
- meilleure communication et collaboration avec les employeurs,
- coordination optimale des prestations pour les travailleurs.



L'instrument doit être facile à utiliser, fonctionner pour les différentes logiques des divers organes d'exécution, employeurs et autres parties prenantes et favoriser la collaboration.

L'opérationnalisation du concept de l'employabilité a en outre le potentiel d'apporter une plus-value aux autorités d'exécution, aux travailleurs et aux demandeurs d'emploi, ainsi qu'aux employeurs. Cela s'explique par le fait qu'une opérationnalisation de l'employabilité offre non seulement la possibilité de recourir ensuite au matching pour mettre en relation les ressources et les besoins en ressources chez les employeurs, mais peut également mettre en évidence un potentiel de développement. Ces deux derniers aspects et l'exploitation du potentiel correspondant ne doivent pas être couverts dans le cadre du mandat relatif à l'avant-projet. Une possibilité de recours ultérieur au matching a toutefois été prise en compte.

Lors du développement de variantes sommaires, quatre variantes fondamentales A à D ont été élaborées, allant de solutions purement analogiques (amélioration des processus de collaboration et de l'entretien des relations entre les principaux acteurs impliqués dans la variante A - Entretien des relations) à des solutions purement numériques (variante B - Big Data). La variante C - Base de données d'outils existants est gourmande en ressources, mais n'offre pas assez d'avantages en soi ou ne couvre pas tout le spectre des exigences. En fin de compte, il faut donc privilégier la variante D - Boîte à outils : une solution hybride avec des éléments analogiques et numériques qui, en fonction des ressources utilisées, peut couvrir toutes les exigences maximales ou les plus importantes. De plus, cette variante a la capacité d'évoluer dans le temps.

En conclusion, il est donc proposé de viser, dans le cadre d'un projet principal, une solution hybride pouvant être développée et impliquant tous les acteurs de l'insertion professionnelle, y compris les employeurs et les personnes concernées. La variante hybride peut se présenter sous différentes formes, mais elle a toujours en point de mire une compréhension commune de l'employabilité et la réalisation des trois objectifs susmentionnés. L'intégralité de la réalisation des objectifs dépend des ressources qui peuvent être mises à disposition. Une extension est réalisable de façon optionnelle à tout moment.

L'élaboration dans le cadre du projet principal peut être divisée en **deux éléments de procédure sommaires** :

Tout d'abord, **l'élaboration commune d'une définition de travail de l'employabilité qui soit largement soutenue** doit contribuer à coordonner et à garantir une insertion professionnelle axée sur les objectifs et les besoins, au moyen de critères (autant que possible) objectifs. Il s'agira d'**en déduire un modèle uniforme de l'employabilité comprenant des dimensions et des aspects individuels définis** (matrice de l'employabilité). L'objectif est d'obtenir un modèle qui soit largement accepté par les acteurs en tant que modèle de référence (éventuellement standard).

Après l'obtention d'une matrice de l'employabilité, une boîte à outils devra être développée sur cette base dans **un second temps**. L'application uniforme de ces instruments doit **faciliter l'accompagnement, ainsi que la gestion des processus et des relations** (intégration de la variante générale « Entretien des relations »; accent mis sur les processus de collaboration), **et uniformiser l'évaluation/l'estimation des compétences, des aptitudes et des ressources** (intégration de la variante générale C « Base de données des outils existants » ; accent mis sur l'utilisation des outils existants appropriés). De plus, un contrôle-qualité en comparaison avec les besoins du marché est nécessaire. Il faudra aussi prévoir que les instruments existants continuent d'être optimisés de façon cohérente dans le



cadre d'un processus d'amélioration continue uniforme et ciblé, afin d'endiguer la « prolifération de développements individuels » des instruments.

En raison de la complexité thématique, la réalisation d'un projet principal est très exigeante et, selon la variante de mise en œuvre, nécessite beaucoup de ressources. Comme il s'agit d'un projet auquel devraient participer de nombreuses parties prenantes et qui devrait être intégré à différents niveaux organisationnels et politiques, nous partons du principe que s'agissant de l'approche, nous nous situons plutôt dans la catégorie d'un processus pluriannuel entre parties prenantes ou de la création d'un programme de collaboration et de dialogue. Il est donc fortement recommandé d'adopter une approche de projet progressive et agile, qui permette une large participation d'experts au niveau du développement de la boîte à outils. Le projet ne fournit une valeur ajoutée que si les utilisateurs potentiels sont systématiquement impliqués dans le travail consacré au projet et garantissent ainsi que les résultats peuvent aussi être intégrés dans les processus de travail existants. Nos analyses et les apports tant des utilisateurs que des experts montrent que l'intérêt pour le développement de l'employabilité est grand. Toutefois, les personnes interrogées attendent avant tout des produits et des applications concrets et utilisables. Le développement commun nécessaire d'une matrice de l'employabilité comportant des conseils d'utilisation complémentaires est généralement approuvé comme un fondement.

La planification approximative des ressources sur la durée estimée de cinq ans correspond à environ 700 milliers de francs, des ressources internes supplémentaires étant nécessaires auprès des parties prenantes impliquées dans le projet. La durée du projet, qui semble longue à première vue, est réaliste si l'on veut obtenir à la fin, outre la boîte à outils fortement axée sur la pratique, une compréhension commune de l'employabilité sous la forme d'une ligne directrice qui obtienne un soutien politique parmi les organisations responsables.

Il en résulte la conclusion suivante : le projet principal doit plutôt être compris comme la conception d'un processus de développement commun basé sur une image/vision cible commune, que comme la « production » d'un outil d'opérationnalisation de l'employabilité valable pour tous.

Une variante minimale a donc également été esquissée en tant qu'alternative à un processus de développement qui nécessiterait des ressources pendant plusieurs années. Comme l'ont montré les entretiens avec les experts, une vue d'ensemble des instruments et méthodes déjà utilisés apporterait une plus-value aux conseillers en personnel/coachs et case managers, ainsi qu'aux entreprises, notamment aux PME. Dans l'optique d'obtenir une vue instantanée, les instruments déjà recensés dans le cadre de ce projet seraient classés, évalués et rendus rapidement repérables.



Bureau national CII
c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO
Holzikofenweg 36
3003 Bern
Tel. +41 58 484 97 30
fachstelle@iiz.ch
<https://www.iiz.ch/fr/>