

La adaptación de las competencias, un desafío para las empresas del sector digital*

En el sector digital la innovación está en el corazón del crecimiento. Para favorecerla, las empresas deben más que en otros sectores reclutar personal calificado y cuidar el mantenimiento y renovación de las competencias de sus trabajadores. La formación inicial, la formación continua en sus diferentes formas y la alternancia se utilizan en gran medida en un continuum que podría prefigurar una tendencia más general.

Jean-Marie DUBOIS
(Céreq)
Patrick ROUSSET
(Céreq)

La transformación digital de la economía y los empleos es rápida e involucra a todos los sectores de actividad. Se manifiesta sobre todo por la importancia de la innovación en la producción y las prácticas de trabajo. El sector digital, que desempeña un papel mayor en esta transformación, tiene un fuerte crecimiento tanto en términos de asalariados como en de facturación de las empresas.

En este sector, en el que la creación de valor y por lo tanto el crecimiento están fuertemente ligados a la innovación, la adquisición y la adaptación de las competencias aparecen como un desafío mayor, tanto para las empresas como para los trabajadores. La literatura es extensa para destacar la importancia del papel desempeñado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la adaptación de las competencias, así como en la organización del trabajo. Además, la armonización de saberes para generar una base de intercambios colectivos es tan determinante como la búsqueda de la excelencia de los trabajadores. El resultado son políticas de recursos humanos centradas en la formación para reforzar la identidad de empresa en torno del saber, a partir de dos dinámicas complementarias. Por un lado, el reclutamiento de un personal muy calificado y operacional, en un contexto a menudo competitivo, es necesario. Por otro, los diferentes tipos de formación continua (formales e informales) aparecen como una solución indispensable para adaptar las competencias y saberes de los

asalariados frente a la rapidez de los cambios tecnológicos.

En estas condiciones ¿cómo movilizan las empresas del sector digital los diferentes tipos de formación inicial y continua para enfrentar la necesidad de renovación de las competencias? La explotación de la dimensión “empresas” del dispositivo de encuestas sobre las formaciones e itinerarios de los asalariados (Defis) (ver recuadro 1) ilustra su voluntad de capitalizar el conjunto de los procesos de adaptación de las competencias.

Necesidades superiores a la cantidad de diplomado

A pesar de un contexto económico globalmente difícil, el sector digital está en plena expansión y sigue participando en la creación de empleos. Según la Comisión europea, las perspectivas de crecimiento de los empleos se estiman en un 2% por año en promedio para el horizonte 2020. Un informe del Observatorio paritario de las profesiones digitales, de ingeniería, estudios, consultoría y eventos (*Observatoire paritaire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et conseil et de l'événement -OPIIEC*), publicado en 2016, menciona que las necesidades de reclutamiento, multiformes, se concentran sin embargo en el nivel bachillerato + 5 años de estudios. Se dirigen antes que nada a los jóvenes salientes de escuelas de ingenieros o de universidades especializadas en las tecnologías de la información.

DIGITAL
EMPRESA
FORMACIÓN
CONTINUA
DIPLOMA
RECLUTAMIENTO

* Título original
“L'adaptation des
compétences, un défi à
relever pour les entreprises
du numérique”, Bref 358

1 El perímetro del sector digital

El perímetro del sector digital se delimitó en referencia a la definición del Observatorio paritario de las profesiones digitales, de ingeniería, estudios, consultoría y eventos (Observatoire paritaire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et conseil et de l'événement -OPIIEC). Según un estudio de este organismo publicado en 2014, el sector totalizaba en 2013 17 700 empresas y 365 000 asalariados, distribuidos en diferentes sub-sectores de la nomenclatura de actividades francesa (NAF):

- las empresas de servicios digitales (ESN, ex SSII) que agrupan al 59% de los trabajadores ;
- los editores de software, 27% de los asalariados ;
- las empresas de consultoría tecnológica, 14% de los trabajadores.

Según este mismo estudio, este sector comprendía 69% de mandos superiores y 94% de trabajadores en CDI en 2013. En 2016, la cantidad total de intenciones de reclutamiento por parte de las empresas del sector rondaba las 30 000.

El dispositivo de encuestas sobre las formaciones e itinerarios de los asalariados (dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés Defis), iniciado por el Consejo nacional de evaluación de la formación profesional (Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle), tiene como objetivo vincular las acciones de formación seguidas por los asalariados y las trayectorias profesionales. Un panel de 16 000 asalariados es entrevistado durante 5 años (de 2015 a 2019) y las empresas que los empleaban en diciembre de 2013 fueron entrevistadas en 2015 para recopilar informaciones detalladas sobre el contexto en el que los asalariados se forman (o no). 4 529 empresas representativas del sector privado fueron entrevistadas en el marco de la dimensión "empresas" del dispositivo. Se presentan aquí solo los resultados de las empresas de 10 asalariados y más.

Defis es una iniciativa del Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), financiado por el Fondo paritario de aseguramiento de las trayectorias profesionales (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels FPSP) y concebido por el Céreq.

Para saber más sobre el dispositivo: www.cereq.fr, sección Acceso a los datos .

Más datos sobre la dimensión empresas: *Premiers indicateurs Defis - Volet entreprises*, J.-M. Dubois, E. Noack, J.-C. Sigot, Net.doc n°156, 2016.

En efecto, según un informe interministerial de 2016 sobre las necesidades y la oferta de formación en las profesiones digitales, este sector otorga un lugar privilegiado a los jóvenes diplomados desprovistos de experiencia y por lo tanto menos costosos, pero con un nivel de formación particularmente elevado. Las empresas parecen adoptar una estrategia de captación precoz de los jóvenes para fidelizarlos lo más tempranamente posible. Así, cuando reclutan nuevos asalariados, casi la mitad de estas empresas se dirige

directamente a las grandes escuelas y las universidades (contra menos de un cuarto para el total de los sectores). Individualmente o por medio de la rama profesional intervienen de diferentes maneras en las formaciones. Pueden así participar en conferencias o seminarios, implicarse en consejos de administración de empresas, participar en la elaboración de las fichas del repertorio nacional de certificaciones profesionales (RNCP), etc. El objetivo buscado es mejorar los contenidos de los diplomas y hacerlos más directamente adaptables a la demanda.

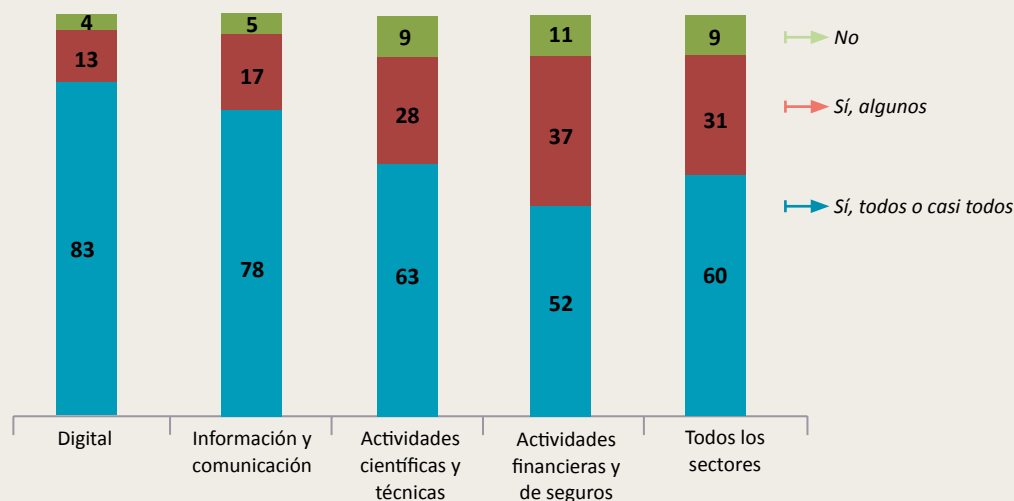
En efecto, casi el 80% de las empresas del sector digital declaran tener dificultades para reclutar empleos calificados (contra 62% del promedio). La creación y renovación de competencias para el reclutamiento dependen entonces de la capacidad de escuelas y universidades para alimentar el mercado de trabajo en calidad y número, y también de la facultad de las empresas para hacerse conocer y atraer nuevos asalariados. Ahora bien, según el mismo informe interministerial de 2016, la cantidad de diplomados no estaría todavía a la altura de las necesidades y las ofertas de empleo publicadas en este sector no serían lo suficientemente atractivas. El sector digital debe en efecto enfrentar la competencia de otros sectores de actividad pero también la de las empresas extranjeras deseosas de contratar este tipo de perfiles.

La utilización de la alternancia

En este contexto de déficit de mano de obra experimentada, la implementación de

2 Las competencias de los nuevos empleados adaptadas a las necesidades de las empresas digitales

Los nuevos empleados en los tres últimos años ¿tenían las calificaciones y competencias adecuadas? (%)



Fuente: Cnefp-Céreq, Defis 2015.

Campo: empresas de 10 trabajadores y más el 31.12.2014 que reclutaron por lo menos un asalariado en los tres últimos años

dispositivos de formación en alternancia es una buena palanca para responder a las necesidades de las empresas digitales. Según los datos de la encuesta Defis, casi la mitad declara haber acogido asalariados en contrato de profesionalización en 2014 (contra 27% en promedio). La utilización de esta forma de alternancia aparece como un medio para testear las competencias y los saberes hacer de los futuros asalariados, formarlos en la cultura de la empresa y sobre todo estabilizarlos dentro de las colectividades. Estas empresas tienden así a romper con el tradicional secuenciación formación inicial-vida activa.

La utilización de la alternancia es todavía más importante cuando las empresas están en crecimiento y deben enfrentar aumentos rápidos y/o no previstos de su actividad. La operabilidad inmediata de los nuevos asalariados es un desafío importante y los jóvenes diplomados parecen cumplir esta condición. En efecto, cuando reclutan, 83% de las empresas del sector digital declara que los nuevos asalariados ya tenían –todos o casi- las competencias adecuadas (contra 60% en promedio) (ver gráfico 2). Los esfuerzos de las empresas por mejorar la operabilidad de los asalariados por una implicación antes del reclutamiento parecen dar frutos, ya que están más bien satisfechas por las competencias adquiridas en formación inicial.

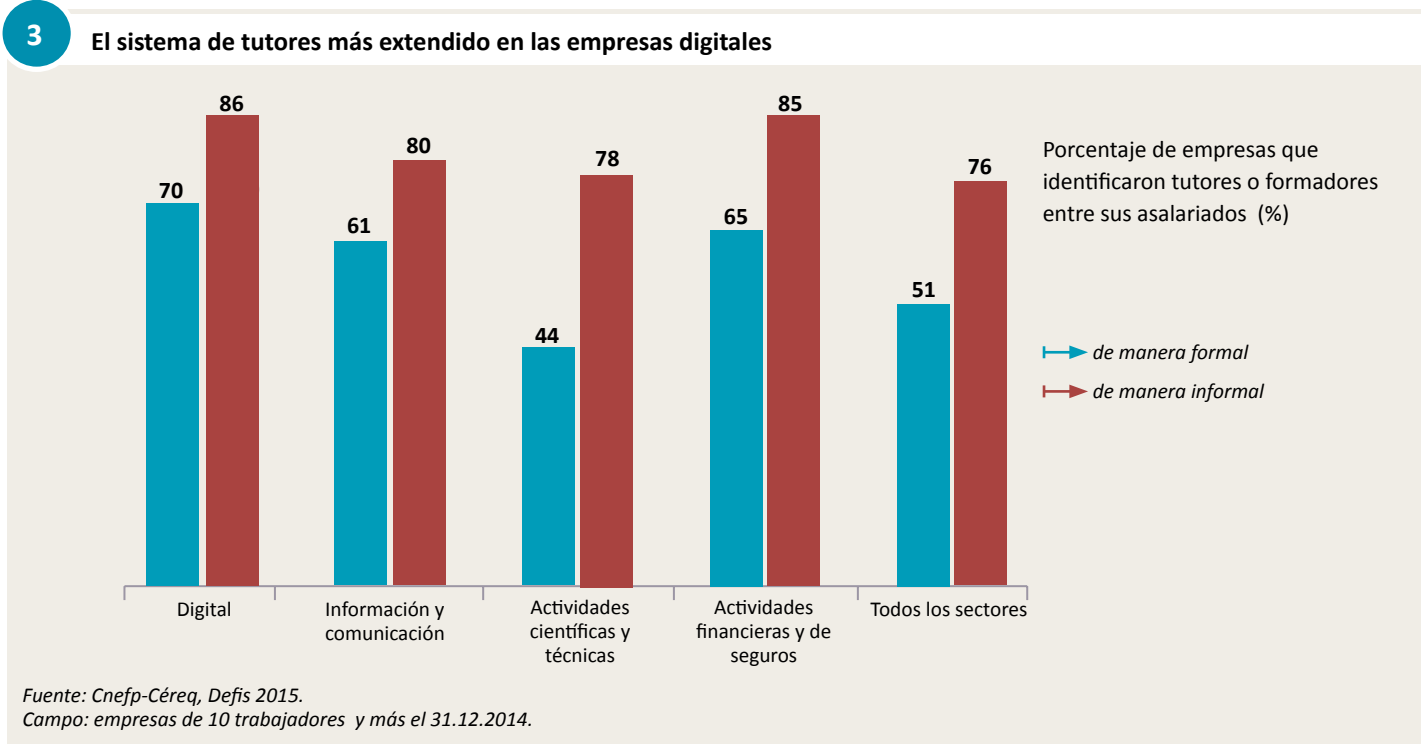
La formación continua en el centro de la adaptación de los saberes y las competencia

De manera coherente, la inversión de las empresas en la adquisición de nuevas competencias

mediante el reclutamiento de asalariados se prolonga en una utilización de la formación continua para su actualización. En efecto, el nivel de diploma no garantiza necesariamente una adaptación espontánea a las evoluciones del trabajo y productos. La estrategia de las empresas digitales a menudo está marcada por cambios frecuentes en su modo de funcionamiento (introducción de nuevas tecnologías o de nuevos procedimientos), la implementación de nuevos métodos de trabajo o de nuevos modos de relaciones externas (asociaciones, externalización de actividades). Así, las competencias requeridas para ejercer una profesión dada no cesan de evolucionar y la formación continua es un medio para acompañar a los asalariados en esta adaptación. Por lo tanto es lógico constatar que más de la mitad de las empresas digitales que organizaron formación continua en 2014 declaran haber tenido como objetivo principal la adaptación de las competencias de sus asalariados.

Como el total de las empresas formadoras, las empresas digitales recurren mayoritariamente a los cursos y pasantías (82%) y a las formaciones en situación de trabajo (FEST) (61%). Sin embargo, son más en recurrir a otros modos de formación. Casi la mitad de entre ellas declaran autoformación, participación en conferencias y seminarios o inclusive e-learning, contra sólo un cuarto del total de las empresas. Las formaciones en línea (FLOT, CLOM, MOOC*) tienen mucho éxito, especialmente gracias a su facilidad de acceso y a su gratuidad. La ley del 5 de marzo de 2014 y la implementación de la cuenta personal de formación (CPF) acentuaron este fenómeno atribuyendo cada vez más

* FLOT • Formación en línea abierta a todos
 CLOM • Curso en línea abierto y masivo
 MOOC • Massive open online course



certificaciones al término de estas formaciones. De manera general, el aprendizaje de saberes y de saberes hacer se inscribe en la actividad y los modos de trabajo colectivos de estas empresas: 86% de los asalariados declaran así que su trabajo implica aprender permanentemente.

Las especialidades de formación reflejan las especificidades del sector de actividad: así, 81% de las empresas del sector digital financiaron formaciones relativas a la informática y la ofimática en 2014 (contra 49% en promedio) para actualizar las competencias de los asalariados en herramientas en constante evolución. 44% financió formaciones en idiomas (contra 21% en promedio) para enfrentar las exigencias de un mercado muy anglófono y 46% financió formaciones en administración (contra 32% en promedio) para responder a necesidades importantes en puestos de gerencia en empresas en fuerte crecimiento.

El acento puesto en ciertos ámbitos de formación está también ligado con el hecho de que más de tres cuartos de las empresas del sector analizan las necesidades en calificaciones o en competencias de sus asalariados (contra 61% en promedio). Así, éstos se implican más en el funcionamiento de su empresa (organización del trabajo, definición del contenido de su actividad, distribución del trabajo, etc.), todos elementos que favorecen su acceso a la formación.

Las empresas digitales también prestan una atención particular a los procesos colectivos de transmisión y mutualización de los saberes, formalizando modos operatorios y procedimientos de nivel colectivo. Así, casi dos tercios recurren a formadores internos (contra 41% en promedio) para que los menos experimentados se beneficien con los saberes de sus colegas y puedan evolucionar más rápidamente. También se desarrolla entonces el sistema de tutores, ya sea de manera formal o informal (ver gráfico 3). Además, cerca de dos tercios de las empresas digitales declaran que algunos asalariados ya formaron a sus colegas al volver de formación (contra 50% en promedio). Al favorecer los intercambios, ofrecen perspectivas de aprendizaje importantes. Así, dos tercios de los asalariados declaran que uno de sus colegas les enseñó a realizar una parte de su trabajo (contra la mitad del total de los asalariados). Estas prácticas se justifican también por el hecho de que una gran parte

de los saberes y competencias necesarias para trabajar se constituyen en la empresa misma y son muy difíciles –inclusive imposibles– de “encontrar” en el mercado de las formaciones.

Esta variedad de los modos de formación (formales e informales) corresponde más a una cultura del sector de renovación de saberes que a un enfoque reactivo de respuesta a una falta puntual de conocimientos. Además, se inscribe en una dinámica colectiva de búsqueda de rendimiento en la que los intereses de los individuos y de las empresas actualmente parecen converger.

¿De la secuenciación al acercamiento de las formaciones iniciales y continuas?

La renovación de las competencias se sitúa en el encuentro entre las estrategias colectivas de las empresas y los comportamientos individuales de los asalariados. Para estos últimos, las competencias adquiridas en una empresa son buscadas en el mercado de trabajo, dinamizando así su trayectoria profesional. Las empresas tratan de captar nuevas competencias susceptibles de favorecer la innovación, en el mercado externo mediante el reclutamiento y en el interno, por la formación continua. En las empresas digitales, la renovación de las competencias parece ser así el producto de una cultura de la adaptación y del cambio, que participaría en el refuerzo de la identidad de las empresas, a menudo buscado en los sectores innovadores o dentro de organizaciones en red.

Algunas de las características de la formación en las empresas del sector digital corresponden a propiedades específicas de la innovación en un contexto de crecimiento. Más allá de eso, el impacto de la evolución tecnológica ha generado una aceleración de la renovación de las profesiones y las necesidades en competencias en un amplio campo de la economía. Un cambio de cultura en cuanto al enfoque del vínculo formación-empleo podría reforzarse en los próximos años, especialmente en el sentido de una complementariedad entre los modos de formación formales e informales, y hacia la concepción de un tejido de formaciones iniciales y continuas en las que la imbricación reemplazaría la secuenciación. La armonización de los cambios de prácticas de formación por parte de los individuos, las empresas y las instituciones podría volverse un desafío fundamental de la transición digital. ■

Para saber más (en francés)

Formations et compétences chez les éditeurs de logiciels en France, Informe, Observatoire paritaire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études & conseil et de l'événement, 2016.

Les besoins et l'offre de formation aux métiers du numérique, C. Bergman et alii, rapport remis au ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, au ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et au ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, 2016.

Transformation numérique et vie au travail, B. Mettling, rapport à l'attention de Madame la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015.

Les prestataires de services informatiques : une branche en expansion, des salariés qui bougent, D. Roualdes y P. Simula, Céreq.