

L'innovation sociale au service de l'employabilité

LES NOTES D'ANALYSE
DE L'EXPLORATOIRE SOPRA STERIA NEXT

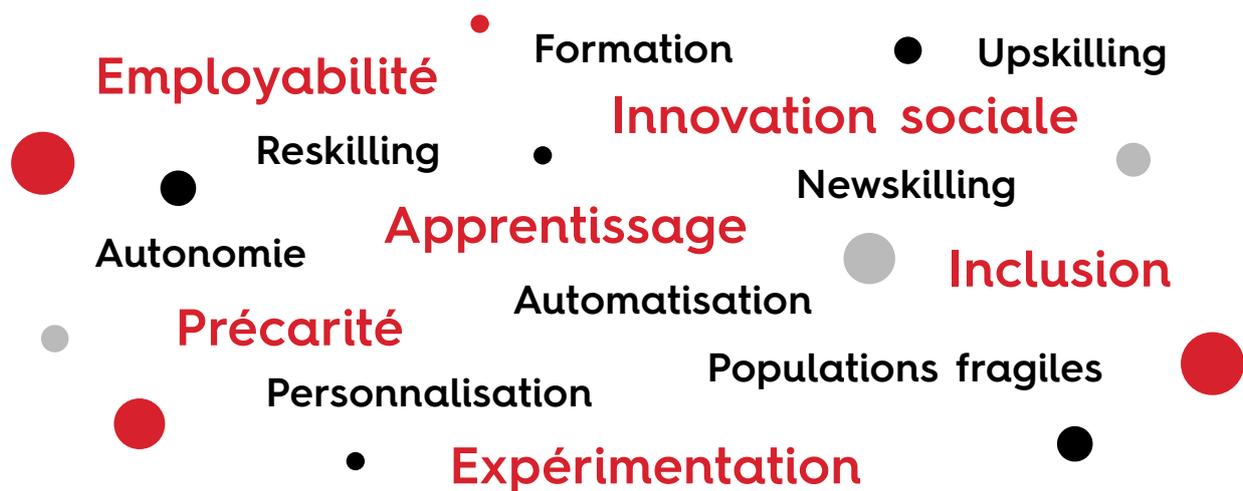
Pour répondre au défi de l'employabilité de long terme, l'innovation sociale a démontré l'efficacité des approches centrées sur l'individu. Les solutions numériques peuvent être mobilisées pour permettre le passage à l'échelle de ces méthodes. C'est l'expérimentation qui pourra en déterminer les conditions.



Alors que la transformation digitale s'opère avec rapidité et sans nécessairement être guidée par des règles fixées par anticipation, un questionnement éthique permet de penser et d'opérer des choix pour l'action, de donner du sens à celle-ci, gage de la confiance des collaborateurs, des usagers, des clients, des marchés et des investisseurs.

En particulier, dans un contexte de crise, cette capacité à forger des décisions rapides, légitimes et cohérentes participe de la résilience des entreprises, notamment lorsqu'elle s'applique à la sphère numérique qui s'est imposée comme l'une des réponses au caractère durable des aléas subis en ce qu'elle accélère l'action et promeut l'agilité. Car la résilience ne se résume pas à la diminution des vulnérabilités : elle implique nécessairement un socle de valeurs pour conduire le changement, une capacité à réinterroger les certitudes pour s'adapter.

Ces questionnements se situent au cœur de la démarche de L'Exploratoire et se traduisent par des regards portés sur des thématiques qui contribuent à cette dynamique. La présente contribution relative à l'innovation sociale au service de l'employabilité illustre l'objectif poursuivi : elle évoque les principes de ce moteur de la confiance créée avec les collaborateurs mais elle porte également le témoignage d'une éthique de l'innovation et des ressources humaines.



L'heure de l'innovation sociale

Les entreprises sont confrontées à des exigences croissantes : elles doivent être résilientes et agiles pour préserver la compétitivité et la pérennité de leur modèle dans un environnement instable ; elles doivent assumer pleinement la responsabilité de l'impact social et environnemental de leurs activités et démontrer leur contribution positive à la société.

De leur capacité à répondre à ces exigences dépend la confiance que placent en elles leurs clients, mais aussi leurs propres collaborateurs.

Les solutions aujourd'hui à leur disposition ne suffiront pas à relever ces défis. C'est donc leur aptitude à mobiliser l'innovation qui est mise à l'épreuve : l'innovation technologique et organisationnelle, déjà intégrée avec succès dans de nombreuses activités, mais aussi l'innovation sociale, qu'il est possible de transposer dans les activités opérationnelles et la stratégie des entreprises.

Elles ont pour cela tout intérêt à adopter une démarche similaire à celle qui leur a permis d'intégrer l'innovation technologique : plutôt que de tenter de faire naître l'innovation sociale en son sein, il s'agit d'accélérer les projets des innovateurs sociaux et de les faire évoluer de façon à ce qu'ils apportent des solutions concrètes à leurs propres enjeux.



Le monde du travail à l'épreuve du vieillissement et de l'automatisation

L'absence de solutions disponibles et efficaces à grande échelle est préoccupante sur un enjeu fondamental : l'intégration durable dans l'emploi des actifs.

C'est pourtant un défi colossal adressé à la société comme aux acteurs économiques, sous l'effet de tendances de fond qui mettent en péril la compétitivité de nos économies et la pérennité de nos modèles sociaux.

Le vieillissement de la population active, bombe à retardement économique et sociale

L'augmentation de l'espérance de vie et l'allongement de la durée de la vie professionnelle qui l'accompagne entraînent mécaniquement le vieillissement de la population active et le recul de la part relative des jeunes au sein de cette population. Or, cet élément est le principal déterminant pour le financement du modèle de protection sociale. Afin de garantir la soutenabilité financière de ce modèle, il est par conséquent nécessaire d'élargir l'assiette de ceux qui le financent et donc d'inclure durablement une part croissante de la population sur le marché du travail et dans l'activité économique.

PROJECTION DE POPULATION ACTIVE

	2020	2040	2070
Nbre d'actifs (en millions)	29,6	30,4	31,2
Part des femmes (en %)	48,3	48,2	48,1
Taux d'activité - 15-64 ans (en %)	72,1	74,6	75
Taux d'activité - 15-24 ans (en %)	36,2	36,9	36,9
Taux d'activité - 25-49 ans (en %)	88,4	88,3	88,4
Taux d'activité - 50-64 ans (en %)	68	75,7	76,9
Nbre d'actifs rapporté au nbre d'inactifs de 60 ans ou plus*	1,9	1,6	1,4

Source : INSEE, projections de population active 2016-2070, scénario central.

Il s'agit en particulier d'assurer l'inclusion sur le marché de l'emploi des populations qui en sont aujourd'hui largement exclues : NEET (Neither in Employment nor in Education or Training, jeunes de moins de 25 ans, ni en études, ni au travail, ni en formation), chômeurs de longue durée, personnes issues de la grande précarité, etc.

PART DES 20-24 ANS NI EN ÉTUDES, NI EN EMPLOI, NI EN FORMATION (EN %)

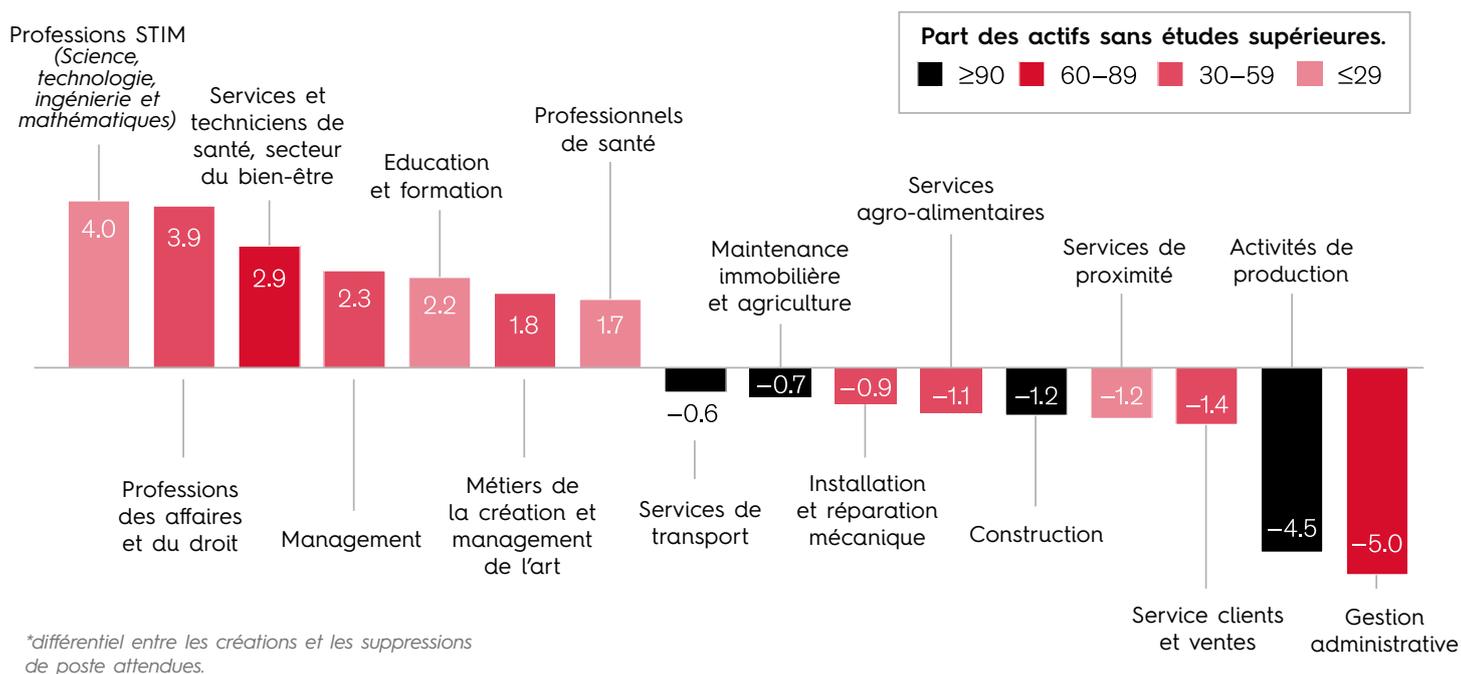
PAYS	HOMME	FEMME
Moyenne OCDE	13,36	16,8
Afrique du Sud	44,95	52,26
Allemagne	9,44	11,43
Argentine	17,76	31,82
Australie	10,12	13,68
Autriche	13,68	11,22
Belgique	16,73	12,43
Brésil	22,92	36,67
Canada	14,37	12,39
Chili	17,2	26,43
Colombie	14,62	37,28
Costa Rica	15,75	36,5
Danemark	11,54	12,32
Espagne	23,33	20,66
Estonie	12,73	11,66
États-Unis	14,02	15,62
Finlande	14,84	13,58
France	21,03	19,58
Grèce	22,88	22,82
Hongrie	9,11	22,08
Irlande	12,4	14,75

Source : OCDE

L'automatisation croissante des activités

Les études les plus récentes indiquent que 50 % des activités professionnelles sont aujourd'hui automatisables avec la technologie existante, en particulier sous l'effet combiné de la *robotic process automation* (RPA) et de l'intelligence artificielle. En Europe, selon un récent rapport de McKinsey, plus de 90 millions d'actifs (environ 40 % de la main-d'œuvre totale) devront acquérir de nouvelles compétences importantes dans leurs fonctions actuelles au cours des dix prochaines années.

EVOLUTION NETTE POTENTIELLE* DES MÉTIERS EN EUROPE ENTRE 2018 ET 2030 DANS UN SCÉNARIO D'AUTOMATISATION MÉDIAN (en millions)



Source : McKinsey Global Institute



Et ce n'est pas uniquement la capacité des actifs à s'intégrer dans l'emploi qui est en question, mais aussi celle des acteurs économiques à recruter les compétences nécessaires et à déplacer massivement leurs effectifs vers de nouvelles activités : l'Europe pourrait se retrouver à court de six millions de travailleurs d'ici 2030. Les dirigeants auront désormais à leur agenda l'impératif de former et de développer les compétences de leurs collaborateurs pour anticiper ces pénuries.

L'automatisation des activités contribue en outre à la disparition du modèle professionnel dans lequel une seule expertise métier ou technique suffisait à garantir l'employabilité à long terme des salariés. La pérennité d'un métier n'est désormais plus garantie à l'échelle d'une carrière.

Les populations fragiles en première ligne

Dans ce contexte, les premières populations exposées sont celles qui sont déjà en situation de fragilité face à l'emploi :

- les jeunes éloignés de la formation et de l'emploi ;
- les personnes en situation de grande précarité ;
- les actifs en emploi mais dont le métier et le niveau de diplôme ne les protègent pas des évolutions à l'œuvre sur le marché du travail.

En France, en 2017, 13,9 % des jeunes de 15 à 29 ans n'étaient ni en emploi, ni en études, ni en formation. Ce 1,6 million de jeunes est couramment désigné par le terme NEET, acronyme anglais de Not in Employment, Education or Training.

Ce sont ces populations qui subissent le plus l'instabilité de l'environnement économique, et qui constituent la première variable d'ajustement dans les périodes de crise aiguë. Ce sont aussi elles qui sont rendues les plus vulnérables par le bouleversement des métiers induit par la transformation digitale. Et ce sont elles qui bénéficient aujourd'hui le moins des dispositifs de formation professionnelle.

Le système d'exclusion s'alimente ainsi de lui-même.

L'employabilité de ces populations, c'est-à-dire leur capacité à se doter et à enrichir les compétences nécessaires à leur bonne intégration dans l'emploi et dans l'activité économique, dépend directement de leur capacité à se former, et ce tout au long de leur vie d'actif.

Mais l'accès des populations fragiles aux dispositifs de formation est aujourd'hui largement contraint par des difficultés structurelles.

Des dispositifs de formation inadaptés

- Les dispositifs actuels ne sont pas conçus en partant du point de vue des populations fragiles face à l'emploi.
- Standardisés, ils tiennent peu compte :
 - 1) des situations individuelles ;
 - 2) des dispositions matérielles et psychologiques qui conditionnent la réussite d'un apprentissage ;
 - 3) du temps réellement nécessaire à un apprentissage efficace et aux effets positifs durables.
- Les populations fragiles face à l'emploi ne sont pas impliquées dans la conception, l'élaboration et l'évolution de ces services.
- Ces dispositifs ne sont pas conçus et appliqués dans une logique de long terme ; ils répondent largement à des besoins de court terme (par exemple, retour rapide à l'emploi quelle qu'en soit la forme, changement de poste en quelques semaines dans le cadre de la réorganisation et restructuration des activités de l'employeur), avec un impact limité dans le temps.
- Ces dispositifs exploitent trop peu le potentiel des nouvelles technologies et du numérique.
- Ces dispositifs sont largement intermédiés et l'autonomie des personnes bénéficiaires est contrainte. C'est un obstacle majeur à la possibilité qu'elles se considèrent réellement acteurs et pilotes de leur parcours d'apprentissage.
- Ces dispositifs confortent une logique de remise en question permanente qui, de manière particulièrement aiguë chez ces publics fragiles, est génératrice de blocages.



Changer de paradigme : vers l'apprentissage tout au long de la vie

Cette situation de blocage incite à renverser les logiques.

D'abord en centrant la conception des dispositifs de formation sur les besoins de la personne, sur son expérience et sur ses capacités. En la matière, la standardisation limite son engagement et surtout l'impact de long terme de la formation.

Car on ne peut pas viser un développement massif de l'employabilité des actifs, et en particulier des plus fragiles, avec des programmes pensés pour des objectifs de court terme. Il est nécessaire d'envisager la conception et le déploiement des dispositifs de formation dans une logique de long terme, s'appuyant tant sur les besoins de la personne que sur les tendances structurelles d'évolution du marché de l'emploi.

La clé de l'employabilité de long terme réside aussi dans la capacité des actifs à s'approprier l'acte d'apprentissage. Dans le schéma actuel, l'offre est toujours intermédiée par les acteurs de l'emploi ou les départements des ressources humaines. Les bénéficiaires n'ont qu'une capacité de pilotage limitée de leur parcours. En sortant de ce schéma, et en donnant à tous les moyens de l'autonomie, la formation pourra devenir une composante de l'approche professionnelle de chacun.

Enfin, cette démarche volontaire doit aussi être une démarche permanente. Se mettre en disposition d'apprendre en continu constituera dans ce modèle la meilleure protection contre la précarité et renforcera la capacité de chacun à s'intégrer dans un marché du travail en évolution constante.

Les acteurs de l'innovation sociale créent la preuve : le cas *Travailler et Apprendre Ensemble*

Les acteurs de l'inclusion ont ouvert la voie en développant des démarches d'accompagnement vers l'employabilité. Elles sont à la fois fondées sur les besoins particuliers de la personne et co-construites avec elles.

Ces pratiques innovantes contribuent significativement à protéger les individus de la précarité. Elles apportent en outre la preuve que de ces principes peuvent naître des modèles économiques viables.

L'entreprise Travailler et Apprendre Ensemble (TAE), développée au sein du mouvement ATD-Quart Monde, en est un exemple inspirant.

Créée en 2002, l'entreprise s'est donnée pour mission de prouver que « nul n'est inemployable ». Elle intègre en son sein des personnes éloignées de l'emploi (grande précarité, chômage de longue durée), les « salariés associés », et des personnes n'ayant pas connu ces difficultés, « les salariés compagnons ».

Au cœur des principes qui structurent la vie de l'entreprise, un système de compagnonnage rapproche ces deux profils. Les compagnons sont des « médiateurs dans la relation au travail », responsables de la bonne intégration de chacun, du respect du rythme de chacun, dans un mode coopératif.

Déployant ses activités dans cinq métiers (remise en état de matériel informatique usagé, chantiers de second-œuvre, prestations de nettoyage de locaux, entretien d'espaces verts et formation au management incluant), TAE fait aussi la démonstration de la viabilité économique de son modèle, auto-financé à 90 %.

Les principes fondateurs de Travailler et Apprendre Ensemble

- Construire l'entreprise avec des personnes exclues et dans la durée.
- Rendre la personne partie prenante de l'entreprise : « c'est votre entreprise, restez le temps que vous voulez ».
- Favoriser l'apprentissage de l'autonomie à l'aide d'un compagnon. Ce dernier n'entretient pas de relation hiérarchique avec la personne qu'il accompagne. Il est à la disposition de celle-ci, lorsqu'elle souhaite reprendre le processus d'apprentissage. Le compagnon n'est pas un chef d'équipe, il s'intéresse à la personne en situation d'exclusion et la connaît personnellement. Il est conscient des difficultés personnelles qui entravent son processus de développement.
- Mettre le temps au service du processus de formation. La disponibilité des salariés n'est pas constante et peut être entravée (problèmes liés à la santé, d'ordre physique ou psychologique, préservation du noyau familial, difficultés financières, problèmes de logement, etc.). Face à un cadre de vie instable, il s'agit d'identifier les moments opportuns pour la formation et de tenir compte des potentielles phases de régression. C'est dans la durée que la personne exclue révèle ses potentialités.



Passer l'innovation sociale à l'échelle

L'efficacité des approches des entreprises d'insertion telles que TAE est éprouvée. Il convient désormais de les intégrer dans le cadre de l'entreprise classique et de les adapter pour les déployer à une plus large échelle.

Ce passage à l'échelle nécessite de développer des dispositifs qui permettent de dépasser les contraintes de temps et de moyens inhérentes à l'accompagnement strictement humain.

Cette perspective nous appelle à explorer les apports potentiellement décisifs des outils et des solutions numériques.

Le potentiel de l'accompagnement digital

Les solutions numériques peuvent être utilement intégrées dans le cadre dessiné ci-dessus, en respectant son esprit et ses objectifs.

— Mettre à disposition des individus fragilisés face à l'emploi des moyens d'auto-apprentissage, dans l'utilisation de logiciels et d'applications spécifiques.

Il s'agit de dépasser les actions d'inclusion numérique les plus fréquemment déployées, et jugées très insuffisantes par les personnes concernées. Largement centrées sur les moyens d'accès à Internet, elles n'apportent pas de réponse efficace aux premiers obstacles rencontrés par les populations fragiles : l'accès aux ordinateurs et la maîtrise basique des logiciels de bureautique ou des téléservices des administrations publiques.

— Favoriser l'émergence des démarches individuelles d'apprentissage en autonomie et en continu grâce à des dispositifs de compagnonnage mixte (humain et digital).

En plaçant au service de la personne, aux côtés du

compagnon humain, un compagnon digital, il est possible de mettre au profit du dispositif d'ensemble l'efficacité des nouvelles technologies, et plus particulièrement de l'intelligence artificielle. Elles permettront notamment de proposer les méthodes les plus adaptées à l'acquisition de certaines compétences, en particulier quand cette acquisition repose sur la répétition d'exercices spécifiques.

Ce compagnon digital serait aussi pensé pour développer la qualité de l'accompagnement offert par le compagnon humain. Libéré de certaines contraintes, de temps en particulier, il pourrait ainsi se concentrer sur les interactions les plus utiles pour la personne qu'il soutient.



Expérimenter pour rendre opérationnel

Fidèle à sa mission, L'Exploratoire Sopra Steria Next souhaite contribuer à ouvrir la réflexion sur l'employabilité de long terme des populations fragiles, avec l'ambition de faire émerger des solutions opérationnelles activables par l'ensemble des acteurs économiques.

Pour ce faire, nous avons la conviction que le partage d'expériences et l'expérimentation sont décisifs.

De la même manière que les processus d'expérimentation constituent le moteur de l'innovation sociale, ce sont eux qui pourront le mieux révéler tout le potentiel de l'intégration du digital dans les approches d'accompagnement centrées sur l'individu. Nous en sommes convaincus.

C'est l'expérimentation qui permettra en particulier de comprendre comment peuvent coopérer un compagnon digital aux côtés du compagnon humain, afin d'aider les personnes à améliorer leur employabilité de long terme.



Abraham HAMZAWI
Partner
Sopra Steria Next



Raphaëlle WULFMAN
Consultante Telecom
Sopra Steria Next



Marine GUINOT
Consultante Assurance Maladie
Sopra Steria Next



Clara SEBAG
Consultante Assurance Maladie
Sopra Steria Next



l'exploratoire

sopra  steria
next

L'Exploratoire Sopra Steria Next est un do tank dédié aux questions d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise dans la transformation et les pratiques numériques des entreprises.

Sa vocation est de faire émerger, de partager et de diffuser les bonnes pratiques en mobilisant des écosystèmes d'acteurs : cercles professionnels, écoles, clients du groupe, institutions, fondations.

Il dessine avec eux des approches et des méthodes pour intégrer les questions éthiques au cœur de la décision et de l'action.

Les travaux de L'Exploratoire Sopra Steria Next se structurent autour de 5 axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plate-forme ».

www.soprasterianext.fr/lexploratoire

Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies visionnaires, réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients. Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. Fort de 46 000 collaborateurs dans 25 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros en 2019.

* Le monde est tel que nous le façonnons

The world is how we shape it*

sopra  steria
next