

Recruter moins, former plus, misez sur le reskilling !

La pénurie de compétences est devenue le refrain permanent des directions générales. Industrie, bâtiment, informatique, santé, finance : tous les secteurs peinent à recruter. Pourtant, le taux de chômage progresse (5,2% à Genève actuellement) et le nombre de postes vacants en Suisse a diminué passant de 120'000 en 2024 à environ 85'000 l'année dernière, signe d'une certaine détente sur le marché de l'emploi. Mais la question de la pénurie reste entière : les compétences disponibles sur le marché ne sont pas celles que recherchent les entreprises et organisations.

Face à cette réalité, la réponse habituelle reste le recrutement, on surenchérit sur les salaires, on élargit le périmètre géographique, on chasse chez ses concurrents. Cette logique inflationniste finit toutefois par produire un marché du travail sous tension permanente, où les coûts augmentent plus vite que la productivité. À terme, c'est un jeu à somme nulle. On l'a vu, le véritable enjeu n'est pas la pénurie, mais l'inadéquation. Les compétences évoluent plus vite que les organisations. Exigence clients, impératifs d'efficacité, transformation numérique, automatisation, intelligence artificielle, nos métiers se recomposent en profondeur. Dans ce contexte, continuer à chercher à l'extérieur des profils "plug and play" revient souvent à ignorer le potentiel de nos collaborateurs déjà en place.

Le reskilling, soit la reconversion ou la montée en compétences vers de nouveaux métiers, devient un enjeu RH central. C'est un choix d'allocation de ressources, former un-e collaborateur-trice existant-e coûte du temps et des moyens, mais le retour sur investissement est multiple : réduction des coûts de recrutement, fidélisation intensifiée, renforcement de la culture d'entreprise, agilité organisationnelle accrue, etc. Dans un marché où la mobilité est devenue la norme, proposer des trajectoires d'évolution internes constitue un puissant levier d'engagement. Ceci implique cependant un changement de posture managériale. Former, c'est accepter une productivité temporairement plus faible. C'est aussi renoncer à l'illusion du-de la candidat-e parfait-e pour miser sur le potentiel. Toutes les organisations ne sont pas prêtes à ce pari, car il suppose une vision à moyen terme, parfois difficile à concilier avec les impératifs trimestriels. Mais les faits sont têtus, dans un environnement marqué par l'accélération technologique et la pression démographique, le reskilling pourrait bien devenir un facteur essentiel de compétitivité.

Les entreprises les plus performantes l'ont compris, elles investissent dans la formation à hauteur de 3 à 4 % de leur masse salariale, parfois plus. « Si la formation coûte cher, essayez l'ignorance » avait dit Derek Bok, l'ancien président de l'Université de Harvard, mais investir sans tenter d'évaluer son retour sur investissement serait aussi une erreur. Différentes méthodes existent, par exemple comparer le coût de la formation au gain de productivité (méthode Phillips) ou aux frais d'un recrutement externe (chasseur de tête, onboarding, période d'adaptation). Bien entendu, dans cette logique mesurer la satisfaction des participants ne fait pas réellement sens, tout comme de prendre en compte les formations de type défensif, comme celles liées aux exigences de conformité par exemple.

La pénurie de compétences n'est pas une fatalité. Recruter restera indispensable, mais former, transformer et faire évoluer en interne pourrait bien devenir l'avantage concurrentiel décisif des prochaines années.



emmenegger
compétences
conseils sa

et de SCAN swiss competencies assessment network sàrl