

Matinale du Lab RH : “Valorisez la transférabilité des compétences pour sortir des parcours professionnels trop conventionnels”

Intervenante n° 1 : Cécile Jarleton- Doctorante en psychologie du travail

Doctorante en Psychologie du Travail au sein du Lab RH, Cécile étudie le transfert des compétences émotionnelles lorsque elles sont acquises en dehors de la sphère professionnelle.

Après une recherche approfondie de la littérature scientifique sur le sujet, le mécanisme du transfert de compétences peut être vu comme un voyage en trois grandes étapes.

1) Avant le transfert : la préparation du voyage

La science nous montre la clé de cette étape : il faut avoir tout au long du processus une vision claire des compétences de ses collaborateurs. Prenons l'exemple d'un chauffeur routier. Si on ne se concentre que sur les compétences qu'il exerce au quotidien (conduire, charger le camion...), on risque de passer à côté d'autres compétences qui pourraient pourtant être valorisées dans un autre emploi (ex: sa connaissance du contexte routier, de la géographie etc....).

La clé de cette préparation : la valorisation des compétences et de la prise de risque. Plus vous allez [valoriser les compétences de vos collaborateurs](#),

plus ils seront à même de les développer, de s'auto-évaluer dessus et de les transférer efficacement !

Néanmoins, il faudra veiller à lever certains freins notamment ceux liés aux stéréotypes que les entreprises peuvent renvoyer. [Incarné une culture d'entreprise](#) qui parle à tous vos collaborateurs, qui [valorise la prise de risques](#) et pas uniquement les parcours linéaires, vous permettra de lever ces freins !

2) Qu'est-ce qu'on emporte et comment ? : préparer sa valise

Reprenons l'exemple du chauffeur routier. Ce dernier sait conduire, et a peut-être transféré des compétences comme la gestion du stress, l'échange ou la collaboration. Le point commun entre ces compétences : elles sont génétiques et non spécifiques ! Ce sont les premières que l'on transfère et cela constitue un des facteurs de réussite.

Il existe trois types de compétences :

- **Les compétences professionnelles**, au cœur de notre métier, et qui peuvent s'acquérir grâce à des formations.
- **Les compétences sociales et émotionnelles ou "soft skills"** : ce sont des compétences génétiques et transversales car elles sont antérieures au monde du travail. A l'origine, elles ne sont pas des compétences à proprement parler. En effet, chaque personne est capable de les développer sans formation particulière. Ces compétences peuvent être utiles et transférables dans le monde du travail.
- **Les attributs liés à la personnalité et l'éthique**

Notons que la motivation même si elle n'est pas une compétence, constitue un facteur important pour un transfert réussi !

Pour aller plus loin : [La théorie des besoins fondamentaux de Ryan et Deci](#) : théorie sur les besoins primaires notamment celui d'autonomie et compétence : les individus font des choix qui répondent à des besoins primaires !

3) Le climat de transfert : l'atterrissage

Il ne suffit pas dire, il faut agir. Le soutien des managers et des collègues représente un élément important pour un transfert réussi. Donnez à vos collaborateurs l'opportunité de pratiquer et de développer ces compétences mais aussi de se tromper !

Intervenant 2 : Franck Thibault- HR Global Analytics & SWP Head

Sanofi a commencé à s'intéresser à la transférabilité des compétences dans le cadre de la mise en place d'une stratégie de workforce planning afin d'anticiper les compétences à prévoir pour l'avenir de l'entreprise. Le but : avoir une vision claire sur les compétences d'aujourd'hui et de demain au sein de Sanofi.

Dans ce contexte, **deux points intéressants sont à relever** :

- Pourquoi ont-ils mis en place cette démarche ? En partant du constat que les entreprises doivent désormais mobiliser des compétences rapidement en raison d'une accélération forte du marché et la numérisation des activités, les métiers sont voués à se transformer !
- Comment accélérer cette mobilité ? Il faut favoriser le recrutement en interne en ayant une vision claire des compétences clés pour l'entreprise. Il est aussi indispensable de mettre en place un learning précis afin pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.

Les points clés :

La data : grâce aux données, Sanofi a pu découvrir des choses étonnantes sur les compétences et les métiers en fonction des zones géographiques. Ils ont pu mettre en évidence un manque en compétences dans certains secteurs d'activités comme celui de la fonction RH.

Les modèles simples : après avoir mappé les populations, Sanofi a bâti des référentiels simples contenant les compétences techniques mais surtout les softs skills importantes pour chaque zone géographique car celles techniques ont été en partie numérisées.

L'intégration du futur : Sanofi a poussé les équipes à se poser la question suivante : **quelles seront les compétences nécessaires dans 5 ans pour exercer mon métier ?**

Ils sont même allés plus loin en faisant appel à la startup Boosters (<https://boost.rs/>) afin de mettre en lumière l'impact de la numérisation sur les métiers de leurs collaborateurs mais aussi sur les compétences RH. Résultat intéressant : **l'impact de la numérisation est plutôt faible pour les métiers RH**. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il existe une tendance dans ce secteur : les centres de services partagés (qui n'ont pas été pris en compte dans les calculs).

Grâce à cette projection de la population RH et son intégration dans un portefeuille de compétences, Sanofi est capable d'identifier les compétences perdues ainsi que leur niveau d'importance quand un collaborateur quitte l'entreprise. Ainsi, cela leur permet de savoir quelles seront les compétences à rechercher et/ou à préparer grâce à des formations !

L'un des impacts possibles de cette numérisation : la transférabilité des métiers. Un chiffre intéressant, le métier RH possède **30% de compétences communes** notamment des softs skills avec le métier qui lui est le plus éloigné. Ceci offre une possibilité aux organisations de se dire que même si un candidat ne possède pas les compétences techniques pour un projet et/ou poste qui serait la cible d'une numérisation, il possède des softs skills qui sont plus importantes !

Deux "dérailleurs" qu'il faut garder en tête :

- **Les solutions techniques** : il est très difficile de trouver un éditeur qui agrège toutes les fonctions dont vous avez besoin. Il faut donc avoir une certaine agilité pour trouver le bon outil au bon endroit.
- Tout ce qui est mis en place **valorise les parcours de carrière** mais comment valoriser cela dans votre entreprise ? Il faut aussi penser au système de performance notamment pour les managers : comment donner les ressources nécessaires à ses collaborateurs ? Comment sont-ils valorisés lorsqu'ils offrent ces

ressources ? Comment créent-ils des passerelles entre métiers sans avoir la connaissance du champ des possibles ?

Le retour d'expérience : Chez Sanofi, un collaborateur est passé de la finance aux Ressources Humaines : un parcours atypique qui met en lumière cette transférabilité. En RH, nous sommes très bons pour accueillir des nouveaux talents mais rares sont ceux de la RH qui changent de parcours !

Question de la salle : comment faire pour recenser les compétences des collaborateurs et les encourager à le faire régulièrement ?

Chez Sanofi, on met l'accent sur le self assessment qui suffit largement. C'est un bon moyen de recueillir leur vision mais il peut être vécue comme une situation d'évaluation. Il faut donc veiller à le faire en dehors des périodes et des entretiens d'évaluation. En intégrant le recensement des compétences dans la culture d'entreprise, les collaborateurs pourront s'évaluer en toute sécurité, sinon il faudra laisser place au temps !

Un exemple de projet lié aux compétences : Sanofi a lancé un projet dans la population médicale avec l'objectif d'identifier les nouvelles compétences et les nouveaux métiers dans ce secteur. Pour cela, ils ont défini un corpus de compétences grâce à l'évaluation des compétences de leurs collaborateurs. Résultats : ils ont observé qu'un manque pour certaines compétences serait à venir. Ce projet leur a permis d'identifier les formations manquantes et mettre les personnes dans le bon état d'esprit !

Intervenant n°3 : Guillaume Méry- Talent Manager chez Danone

Le but de Danone : offrir 70 à 90 % de leurs offres à des collaborateurs en interne. Pour cela, ils ont mis en place le projet **“Break in Job”** !

Grâce à une série de vidéos, Danone a mis en scène le parcours de deux collaborateurs en mettant l'accent sur les missions et les compétences qu'ils avaient en commun dans leur profession. Cette vidéo est un réel outil d'aide à la réflexion sur son parcours professionnel et a permis aux collaborateurs d'identifier des métiers auxquels ils n'auraient jamais pensé!

Pour voir la vidéo c'est [ici](#).

La mise en place du projet est partie d'un constat : pour certaines professions il était devenu difficile de recruter en raison de deux éléments :

- ces métiers ne sont pas assez valorisés
- ce sont de nouveaux métiers pas assez connus des candidats.

Et pourtant, ils constituent des métiers clés pour l'entreprise !

Pour remédier à cette situation, Danone a travaillé sur chaque portefeuille métier, et a décidé de mettre en avant trois métiers principalement. Pour cela, ils ont pris contact avec les collaborateurs exerçant l'un de ces métiers et ils sont allés chercher des situations, des clients et des outils qu'ils avaient en commun.

Mais comment embarquer la communauté ?

Danone a décidé de diffuser leur vidéo en avant-première lors des réunions avec les grand(e)s directeurs/trices qui sont devenu(e)s sponsors du projet et l'ont diffusé à l'ensemble de leur équipe.

Les KPIs du projet : ils ont pu observer une légère amélioration du taux de mobilité dans le changement de métier. L'année dernière 15% des personnes qui ont fait une mobilité ont changé de métier !

Cette vidéo leur a permis d'activer une réflexion sur le parcours professionnel de leurs collaborateurs, de leur faire découvrir les métiers du groupe mais aussi de libérer la parole pendant les entretiens.

Intervenante n°4 : Leslie Tedgui- Chief Marketing Officer chez MooveOne

L'état des lieux : la notion de carrière s'est transformée. Les carrières ne sont plus linéaires et évoluent rapidement. Une nouvelle norme s'est donc

créée et les évolutions hiérarchiques ne sont pas celles souhaitées et adaptées aux demandes des collaborateurs.

En effet, les salariés pensent changer 3 fois de carrières dans leur vie !

Avec cette mobilité, il existe donc un réel risque de perdre des talents si les entreprises ne prennent des mesures adaptées : c'est devenu un enjeu business RH. Les entreprises doivent adopter une nouvelle vision de la carrière mais aussi accompagner ce changement en :

- Inspirant le changement et en donnant la possibilité grâce à une culture d'entreprise propice à la capacité de changer
- En préparant ce changement : mettre en compte le matching entre les compétences et les offres, les opportunités et les envies de chaque collaborateur
- En l'accompagnant : une fois la mobilité faite, il faut penser à l'après et la manière de faire afin que cette opportunité devienne un succès pour le collaborateur et non un risque.

Comment intégrer une forte personnalisation dans une mobilité ?

Le facteur humain dans une mobilité est la clé du succès grâce à une approche macro (IA) et personnalisée. Les soft skills sont la base pour une mobilité réussie car ces compétences, typiquement humaines, ne seront jamais automatisées.

Avant d'envisager la mobilité d'un collaborateur, il faut savoir se poser les bonnes questions :

Est-ce que la personne pourra mener les missions et les projets ? Est-ce qu'elle pourra s'intégrer à son poste et à son équipe ? Est-ce que elle sera en face avec la culture ? Il est donc indispensable d'avoir une analyse sur trois niveaux :

- **La personne dans son poste**
- **La personne dans équipe**
- **La personne dans l'entreprise**

Malgré toutes les technologies existantes sur le marché, le manager est le seul à avoir une vision unique de son collaborateur. Il doit donc évaluer si son collaborateur possède la capacité à prendre un nouveau poste et surtout qu'il en ait envie. Pour cela, une relation de confiance entre le collaborateur et le manager doit être créée pour avoir ces discussions.

Après une mobilité, **ne négligez pas l'onboarding des collaborateurs**. En effet, ils se retrouvent dans un nouvel environnement et dans un nouveau poste. Les codes et les habitudes de leur nouvel équipe peuvent être différentes de celles de leur ancien poste, même s'ils sont toujours dans la même entreprise. Si les collaborateurs ne sont pas accompagnés dans ce changement, cela risque :

- d'augmenter leur niveau de stress,
- de diminuer leur engagement.

Mais aussi ils auront le sentiment d'être mal informés et auront des difficultés à se projeter dans ce nouveau poste.

Un collaborateur sur deux déclare avoir rencontré des difficultés lors de sa mobilité. Pour ces personnes, ce changement est souvent vécu comme un moment d'isolement qui peut être dû un manque d'écoute et d'ouverture : "tu connais l'entreprise alors pas besoin qu'on te ré-explique le fonctionnement". Alors qu'une équipe à l'autre, d'une ville à l'autre, ça peut changer.

Il est donc nécessaire de passer du temps à préparer cet onboarding : pensez à présenter la culture, à organiser des rencontres avec les nouvelles équipes, une visite des locaux ...

Lors d'une mobilité, on peut observer que certains collaborateurs développent le syndrome de l'imposture qui est un stress supplémentaire pouvant avoir des répercussions négatives sur la prise de poste.

Le coaching peut être donc une des solutions pour accompagner au mieux les collaborateurs dans leur transition. Grâce un coach, ils seront en confiance et parleront plus librement sans craindre que leurs propos deviennent visibles/audibles, car tout ce qui est dit en coaching reste confidentiel. Ils auront aussi fixé des objectifs personnalisés et précis, mis en place des exercices et des mises en pratique.

Pour une mobilité réussie, le rôle des RH est critique, mais il ne faut pas négliger le rôle du manager qui doit adopter une posture basse et être à l'écoute de son équipe afin de découvrir avec ses collaborateurs le champ des possibles dans l'univers de la mobilité. Le manager doit donc passer de boss à coach !