

Les métamorphoses de la gestion des parcours

Le parcours professionnel d'un collaborateur est constitué de l'ensemble des fonctions qu'il assure au sein de l'entreprise, à partir de ses aspirations et des opportunités qui lui sont offertes : changement de poste ou de métier, promotion, mobilité, etc. C'est un des domaines RH les plus complexes à aborder parce que très individualisé et par nature peu normé.

Les modalités de gestion des parcours dans l'entreprise connaissent aujourd'hui des mutations inédites. C'est l'occasion pour les professionnels RH de les revisiter.



Ce parcours professionnel relève d'une responsabilité conjointe de l'entreprise, afin de fidéliser ses ressources et de les professionnaliser, et de l'intéressé qui cherche à satisfaire ses objectifs au sein de l'organisation de travail et à maximiser son employabilité.

La gestion des parcours est aujourd'hui percutée par les effets conjugués de l'évolution des compétences et de leur renouvellement accéléré, des pénuries de profils qualifiés, du désintérêt pour les fonctions managériales et des nouvelles relations au travail.

Des attentes très évolutives des salariés

Le principal enjeu des gestionnaires de carrière, ceux-là même qui accompagnent les collaborateurs dans leur mobilité, réside dans l'appréhension des attentes des salariés quant à leur parcours au sein de l'entreprise.

La crise sanitaire a largement transformé les repères initiaux. Entre 2020 et 2022, de nombreux salariés ont réinterrogé le sens du travail, ses conditions matérielles, son articulation avec la vie personnelle. Les acteurs RH de tous secteurs ont alors témoigné d'une période de foisonnement des projets individuels et de très grande instabilité pour rationaliser les parcours dans l'entreprise. Mais au final, il y a eu peu de « mises au vert » et de ruptures dans les trajectoires initiales : le taux de démission n'a pas dépassé 2,8% en France (contre 2,9% en 2008, par exemple) et les entreprises n'ont pas connu de pic de mobilités internes.

Aujourd'hui, les attentes des collaborateurs concernant leur parcours ne sont plus homogènes. Selon les métiers, les niveaux d'études, les lieux de travail, les niveaux de salaire, elles apparaissent très fractionnées.

Dans ce contexte, simplifier l'approche en évoquant les effets de générations X, Y ou Z n'est pas suffisant.

Des transformations importantes des compétences

La transformation des compétences requises par les évolutions business impose plus qu'auparavant d'agir sur les parcours des collaborateurs, afin de s'assurer que leur progression au sein de l'entreprise leur permet d'acquérir les compétences nécessaires, qu'elles soient techniques ou comportementales.

Il n'est plus possible de compter uniquement sur l'effet d'expérience. Ainsi, un chef de produit ne pourra plus seulement miser sur sa seule connaissance du marché pour devenir responsable de marque ou de zone, il devra également se développer sur les outils digitaux, la gestion de projet, le management, le commercial, le renouvellement de l'offre de services, etc.

La gestion des parcours a un caractère d'autant plus stratégique qu'elle intervient souvent dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Dès lors, l'entreprise recherche, plus qu'avant, à fidéliser et à proposer des parcours en adéquation avec les souhaits de ses collaborateurs.

La voie managériale est mal aimée

La plupart des acteurs RH le constatent : devenir manager ne constitue plus un Graal, alors que cette perspective avait pu motiver des générations de salariés pour progresser en utilisant cette voie managériale. La gestion des parcours professionnels est directement impactée par le manque d'attractivité des fonctions managériales.

De nombreux salariés, notamment les plus jeunes, sont rebutés par les responsabilités plus larges induites par le rôle de manager, la complexité des relations humaines à gérer, la disponibilité requise, voire les faibles contreparties associées. Dès lors, il s'agit de proposer d'autres parcours, basés en premier lieu sur l'exercice du métier et le développement continu de l'expertise.

Les réponses RH à construire

Notre expérience auprès des entreprises sur cette thématique de la gestion des parcours professionnels nous conduit à identifier trois clés de succès :

1. Articuler la gestion individuelle et la gestion collective. Les demandes individuelles croissantes et la variété des attentes de la part des collaborateurs peuvent conduire à déployer une approche RH exclusivement sur-mesure. L'employeur répondra alors aux attentes exprimées par chacun, avec une faible objectivation des besoins et un accompagnement limité de la part du manager.

Cette approche de gré-à-gré est dangereuse pour la cohésion des collectifs de travail, comme le constatent certaines entreprises de la Tech, de la Communication ou du Conseil. Et cela ne permet pas de répondre aux besoins durables de l'entreprise. Il s'agit donc de combiner à la fois un conseil carrière personnalisé et une approche collective (entretiens annuels, entretiens carrières, *people reviews*, comités carrières) plus opérationnelle et utile aux différents business.

2. Donner de la visibilité aux salariés sur les parcours possibles dans l'entreprise. Les déclencheurs de la mobilité sont aujourd'hui connus : il s'agit de visualiser simplement les contenus des fonctions envisageables. Et ainsi d'identifier les compétences à acquérir avant ou pendant la prise de poste.

Pour cela, il est déterminant de changer la logique des référentiels de compétences, en mettant en évidence les compétences clés pour évoluer d'une fonction vers une autre. Par ailleurs, les « forums inter-métiers », les « vis-à-vis » ou les dispositifs de « mobilité test » sont autant de leviers à expérimenter pour aider les salariés à franchir le pas.

3. Structurer les filières d'expertise. Les « tracks » managériaux répondent aux collaborateurs qui envisagent des parcours verticaux et classiques. La structuration des filières d'expertise permettra des parcours plus horizontaux, tout aussi motivants et porteurs en terme d'employabilité.

Cette approche suppose de définir les expertises du futur au regard du plan stratégique et des transformations à accomplir. Il est ensuite essentiel de clarifier les contributions attendues de la part des experts : savoir-faire technique, transfert de compétences internes et externes, capitalisation des savoirs. Enfin, les experts doivent constituer une communauté bénéficiant d'une animation et d'une valorisation de ses apports dans la durée.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Une nouvelle approche de la gestion des parcours chez



LE BESOIN : la banque souhaitait redéfinir ses modalités de gestion des parcours professionnels en construisant des nouveaux référentiels emplois et compétences et en mettant en visibilité les passerelles possibles entre les métiers, pour générer un nombre accru de mobilités et renforcer la coopération entre ses entités.

LA DÉMARCHE : avec le comité de direction, Identité RH a identifié les axes de transformation business, les a traduits en compétences génériques de la banque, validées dans le cadre d'ateliers métiers. Ce travail a ensuite fait l'objet de travaux transversaux pour identifier les parcours nécessaires et possibles entre les métiers. Il s'est traduit par des passerelles professionnelles et des fiches emplois permettant à chacun de visualiser les prochaines étapes professionnelles possibles.

LES RÉSULTATS : ces travaux constituent l'ossature d'un projet plus large, visant à construire de nouveaux chemins de carrière, à stimuler des mobilités individuelles et à poser les bases d'une transformation des politiques RH de la banque.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles articulent toutes les enjeux RH avec la stratégie ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.