



Trajectoires professionnelles

Convictions pour construire
la feuille de route 2025-2026

Capgemini  invent |  NEOBRAIN

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	3
Conviction 1 Les transitions numériques, écologiques et démographiques : des transformations croisées qui redéfinissent le présent.	4
• Des transitions entre aspirations authentiques, opportunités de croissance et contraintes	5
• Vers de nouveaux modèles de travail et de compétence	7
• Un pilotage global pour des transitions interconnectées	10
• Points-clés à retenir	11
Conviction 2 En matière de mobilité interne, deux leviers pour passer de l'intention à l'action : la culture d'entreprise et l'organisation par les compétences.	12
• Une culture forte de la mobilité facilite les trajectoires professionnelles	12
• L'organisation par les compétences plutôt que par les postes	14
• Les parcours de formation pensés à la maille compétences comme levier puissant de mobilité interne	15
• Points-clés à retenir	16
Conviction 3 Le trio gagnant de la transition professionnelle : communication, motivation et coresponsabilité.	17
• Le rôle de l'entreprise pour poser les conditions justes et équitables de la mobilité interne	18
• La motivation, l'ingrédient individuel de la mobilité interne	19
• Une co-responsabilité portée par l'action des managers et soutenue par la technologie	19
• Points-clés à retenir	20
Conviction 4 Expertise et Polycompétence, un équilibre à trouver.	21
• Le "Growth mindset", éloge de la polycompétence	21
• Les soft skills, un pont entre polycompétence et expertise	22
• Points-clés à retenir	23
Conclusion	24
Elles et ils ont aussi dit	25
Contributeurs	27
Équipe	27

AVANT-PROPOS

Dans un monde en perpétuelle mutation, les leaders RH se trouvent une fois de plus face à des défis majeurs.

Il y a dix ans, les Ressources Humaines devaient se réinventer en épousant l'essor du numérique et de la gestion des données (big data), tout en s'armant d'une marque employeur solide pour gagner la guerre des talents.

Il y a cinq ans, les Ressources Humaines ont dû faire preuve d'une grande réactivité face à la pandémie bouleversant nos modes de travail, décomplexant le télétravail et apportant ainsi la flexibilité au travail tant prônée par les nouvelles générations.

Aujourd'hui, c'est une nouvelle vague de défis qui s'annonce à travers les transitions économiques, technologiques et démographiques, incitant à redéfinir la notion de parcours professionnels à l'aune des compétences. Ces transitions exigent, une fois encore, que les leaders RH soient au rendez-vous pour transformer ces défis en leviers stratégiques d'employabilité et de croissance. Face à ces enjeux, Caggemini et Neobrain ont uni leurs forces pour explorer les tendances de mobilité qui façonneront les années 2025 et 2026, et redéfiniront les politiques de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels.

Pour ce faire, nous avons commencé par formuler quatre convictions, tirées des projets et missions respectives de Caggemini et Neobrain, que nous avons soumises à la sagacité et à l'expérience de 42 Leaders RH provenant d'horizons et de secteurs d'activités différents. Chacun des leaders RH interrogés a pu confirmer ou infirmer ces convictions, et les passer au filtre de ses enjeux métiers, de son actualité, de ses propres constats. Nous avons ainsi eu la chance de bénéficier de témoignages de grande qualité et nous remercions chaleureusement les leaders qui se sont prêtés au jeu de l'entretien, contribuant ainsi à la richesse de ce Point de vue.

Ce Point de vue propose ainsi quatre convictions qui ont été affinées et enrichies par une analyse documentaire complémentaire :

1. Les transitions numériques, écologiques et désormais démographiques : des transformations croisées qui redéfinissent le présent et requièrent une adaptation des compétences et des modèles de travail.
2. En matière de mobilité interne, deux catalyseurs pour passer de l'intention à l'action : une culture d'entreprise dédiée et une organisation par les compétences.
3. Le trio gagnant de la transition professionnelle : accompagnement, coresponsabilité et motivation.
4. Expertise et polycompétence, un équilibre qui repose sur des compétences comportementales.

Pour chacune de ces convictions, notre Point de vue propose une analyse approfondie des défis et opportunités associées, en s'appuyant sur des données quantitatives et les témoignages des Leaders rencontrés. Il propose également des recommandations pratiques pour les entreprises souhaitant anticiper et accompagner ces évolutions à l'horizon 2025/2026.

Bonne lecture !

Charlotte Noël et Paul Courtaud

CONVICTION 1

LES TRANSITIONS NUMÉRIQUES, ÉCOLOGIQUES ET DÉMOGRAPHIQUES : DES TRANSFORMATIONS CROISÉES QUI REDÉFINISSENT LE PRÉSENT

Les transitions écologique, technologique et démographique transforment profondément les exigences en matière de compétences et de gestion des parcours professionnels. Mais de quelles transitions parle-t-on exactement ?

Par transition numérique, il est surtout fait référence aux effets de l'IA générative sur les activités et les compétences. Dans son dernier numéro *Conversations for Tomorrow* intitulé "Gener(AI)ting the future"¹ paru en octobre 2024, Capgemini explore les implications de l'IA générative dans divers secteurs et ses impacts potentiels sur les entreprises, la main-d'œuvre et de façon plus globale, nos sociétés. Lorsque 20 à 30% des tâches ont un potentiel d'automatisation ou d'augmentation, il s'agit de repenser complètement l'organisation du travail et les potentiels d'évolutions professionnelles de l'ensemble des collectifs de travail.

La transition démographique, quant à elle, s'entend selon deux aspects distincts. Le premier décrit le passage d'une population caractérisée par des taux de natalité et de mortalité élevés à une situation inverse. En entreprise, cette transition s'illustre par la cohabitation de plusieurs générations d'employés et des départs à la retraite à venir massifs. Dans son rapport sur l'évolution de l'emploi et de la situation sociale en Europe publié en 2023², la Commission européenne souligne des pénuries de main-d'œuvre dans différents secteurs et professions à tous les niveaux de compétences, accentuées par la nécessité de remplacer les travailleurs partant à la retraite. Ces pénuries augmenteront probablement sous l'effet de la baisse de la population en âge de travailler, laquelle devrait passer de 265 millions en 2022 à 258 millions à l'horizon 2030.

Le second aspect de la transition démographique repose sur les mouvements démographiques qui modifient les bassins d'emploi globaux. Dans une étude publiée en janvier 2024 sur les nouvelles frontières du travail³, le Forum mondial économique et Capgemini soulignent l'impact de ces changements démographiques pour les personnes en âge de travailler. D'ici 2030, les pays du Sud réuniront près de 60 % de personnes en âge de travailler dans le monde contre un équilibre à 50% avec les pays du Nord en 2025. Cette tendance, associée à un accès plus large à l'éducation, pourrait permettre de mondialiser davantage les viviers et chaînes de valeur des talents.

Enfin, la transition écologique actuelle est marquée par des efforts accrus pour réduire l'impact environnemental des activités humaines et préserver les ressources naturelles. Elle repose sur des changements de comportements individuels et collectifs, ainsi que sur des politiques publiques responsables et des innovations technologiques. C'est en ce sens qu'elle impacte les activités et les compétences des collaborateurs en entreprise.

Par exemple, l'arrivée de nouvelles obligations légales en 2025 et qui élargissent leur prise en compte aux PME, les obligent à intégrer des indicateurs précis sur leur impact carbone dans leurs bilans annuels, conformément à la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) : Directive sur les rapports de développement

¹ [Gener\(AI\)ting the future, 2024, Capgemini](#)

² [Employment and social developments in Europe, 2023, European Commission](#)

³ [The Rise of Global Digital Jobs, 2024, World Economic Forum and Capgemini](#)

⁴ [2025 Les tendances éco-responsables à suivre](#)

⁵ [Verdir le numérique | Direction générale des Entreprises](#)

durable des entreprises). Cela nécessite l'utilisation, par les salariés, d'outils nouveaux adaptés pour mesurer et piloter les performances environnementales de l'entreprise⁴.

Également, avec le temps, les collaborateurs sont davantage responsabilisés sur le développement des usages numériques et la maîtrise de leur empreinte environnementale. Ils doivent avoir conscience, comprendre et mettre sous contrôle leurs émissions individuelles de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des équipements numériques⁵.

Ces quelques illustrations nous montrent à quel point les salariés sont incités, au-delà de développer une conscience écologique, à passer à l'action dans leur quotidien professionnel par des pratiques plus durables.

Le Capgemini Research Institute souligne l'intrication entre la transition écologique et la transition numérique, avec 60 % des organisations interrogées exprimant leur confiance dans le potentiel de la technologie pour accélérer la réalisation des objectifs de durabilité⁶.

Comment ces trois transitions s'imbriquent-elles pour façonner les activités et compétences des employés, et sont-elles toutes perçues par les entreprises comme un enjeu de changement immédiat ?



Des transitions entre aspirations authentiques, opportunités de croissance et contraintes

Si l'intelligence artificielle sous sa forme traditionnelle centrée sur l'analyse et la prédiction est déjà bien implantée dans les organisations, l'IA générative marque une étape décisive dans son potentiel de transformation. Toutefois, son adoption à grande échelle reste freinée par des défis majeurs : qualité et sécurité des données, identification de cas d'usage réellement porteurs, et validation progressive par les métiers.

À l'instar de l'émergence d'Internet, cette révolution technologique est perçue comme un levier de productivité supplémentaire. Mais elle nécessite de préserver les interactions humaines et de valoriser le jugement humain. L'IA générative n'est pas seulement un outil ; c'est une opportunité de réinventer des métiers tout en élargissant leur portée, à condition de l'intégrer de manière réfléchie et mesurée.

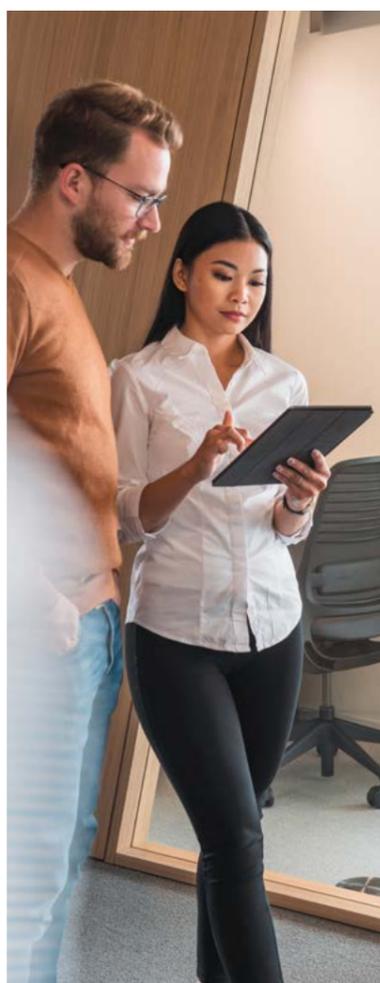
"Nous expérimentons des cas d'usage de la GenAI pour maximiser la productivité et réduire la charge de travail" – Frédéric Thorat, Human Resources Director et Nathalie Jus-Kassis, Responsable RH, People Strategy & Transformation RH BNP Paribas Personal Finance

Souvent moins centrale dans les discussions, la transition démographique impose néanmoins des adaptations structurelles. Certaines entreprises anticipent un rééquilibrage stratégique des ressources entre le Nord et le Sud, notamment via la création de hubs régionaux. Ces hubs permettent d'optimiser la répartition des talents, et d'ouvrir les frontières du travail.

En parallèle, un second type de changement démographique s'opère, avec la question intergénérationnelle des collectifs de travail qui accueillent désormais jusqu'à 5 générations, et se préparent à des départs massifs à la retraite. La question de la sauvegarde et de la transmission des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être devient une priorité dans certains secteurs notamment industriels. La conciliation des attentes générationnelles vis-à-vis du travail et de son sens est également un thème de travail pour un certains nombres de Leaders RH rencontrés.

"L'intergénérationnel n'est pas un fait nouveau. Mais il n'y a jamais eu autant de différences entre les générations, et ces différences s'accroissent dans le temps" – Jérôme Nanty, Directeur exécutif Ressources Humaines et immobilier du groupe Carrefour.

⁶ [The Eco-Digital EraTM research, 2024, Capgemini Research Institute and Digital Value Lab at the Digital Data and Design Institute at Harvard](#)



Le caractère existentiel de la transformation écologique pour nos sociétés et les générations futures est à l'origine de la formalisation d'engagements des entreprises à repenser leur portefeuille d'activités et les pratiques métier. Ces engagements se traduisent par des étapes claires et mesurables, alignées sur des valeurs et une volonté de contribuer à la préservation des ressources naturelles. La transition écologique n'est donc pas seulement une contrainte réglementaire, mais un moteur de transformation stratégique.

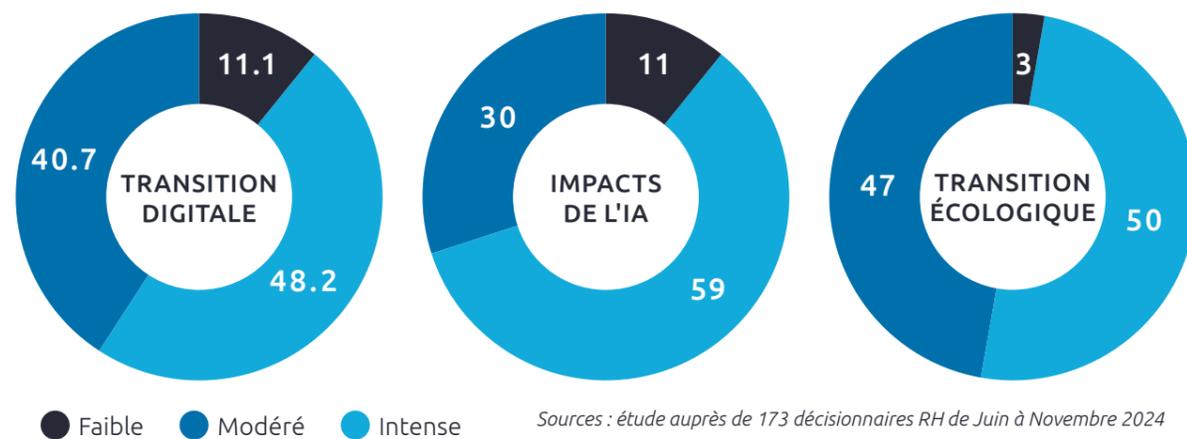
"Cette transition interpelle directement la raison d'être des entreprises et leur impact sur le vivant."
– Jean-Sébastien Blanc, DRH de Engie.

"Notre direction dédiée au développement durable est en place depuis 2004. Cela ancre nos engagements environnementaux sur le long terme et renforce leur impact." – Marc-Henri Bernard, DRH de Rémy Cointreau

"Les incertitudes liées aux diverses transitions appellent la CNAF à être agile et proactive, et les collaborateurs à se préparer à une évolution constante de leurs carrières et de leurs compétences. Il est donc essentiel de diffuser les compétences durables au-delà des experts pour que chaque collaborateur puisse participer aux transitions." – Juliette Noel, Secrétaire Générale et Béatrice Bardin, Secrétaire Générale Adjointe, DRH de la CNAF

ILLUSTRATION 1 : Transition éco-digitale : Perceptions de l'intensité et de leurs impacts

Dans le cadre de ce Point de Vue, un sondage a été mené par Neobrain auprès de 173 décisionnaires RH de juin à novembre 2024, qui ont reçu la question suivante : **"Quelle est l'intensité de l'impact de ces 3 facteurs sur vos métiers et vos compétences ?"**.



L'impact le plus intense concerne notamment l'arrivée de l'IA.

Vers de nouveaux modèles de travail et de compétence

Contrairement aux discours alarmistes sur la destruction massive de postes, l'IA est perçue comme un levier de redéfinition et d'enrichissement des tâches. Certains métiers disparaîtront, en particulier parmi les cols blancs, mais cette évolution s'inscrit dans un cycle normal de "destruction créatrice" caractéristique des économies en mutation.

Les entreprises progressent par étapes : d'abord une acculturation générale pour sensibiliser les collaborateurs, suivie de formations spécifiques pour mieux appréhender l'IA dans son quotidien professionnel. Ensuite, des programmes de montée en compétences permettent aux métiers dits "augmentés" de tirer parti de ce levier technologique, tout en préservant des espaces d'interaction et de jugement humains.

En parallèle, les organisations multiplient les initiatives isolées pour tester et valider des cas d'usage concrets, souvent à travers des workshops ou des groupes pilotes. Ces démarches favorisent une adoption progressive et ancrée dans les besoins réels des métiers.

Cappgemini conduit des missions de détection des cas d'usage matures et impactants pour ses clients en matière d'IA Générative. Ci-dessous, une illustration non-exhaustive de ces cas d'usage pour des fonctions support, lesquels vont varier d'une entreprise à l'autre selon le niveau d'engagement dans la transformation.

Achats :

- Identification proactive des conditions changeantes du contrat, en lien avec le contexte interne ou externe et comparaison de clauses contractuelles et/ou spécifiques, entre version évolutive des contrats et propositions des concurrents.
- Identification des prochains contrats arrivant à expiration, mise en évidence des principaux paramètres à discuter avec les fournisseurs : type de service/produit livré, prix et conditions de paiement, obligations légales.

Finance :

- Extraction d'un ensemble complet d'environ 120 valeurs de champ, englobant à la fois des champs simples et complexes, à partir de prospectus et de documents supplémentaires couvrant une gamme de 10 à 400 pages.
- Interface utilisateur dédiée pour le téléchargement et la récupération sans problème des informations de terrain extraites (couverture de l'automatisation de l'extraction des données de 85 %).

Ressources Humaines :

- Création de nouvelles fiches de poste basées sur des emplois similaires historiques : la solution Gen AI est entraînée sur les descriptions de poste présentes dans la base de données RH pour s'adapter au contexte client.
- Création d'un référentiel de compétences structuré partant de sources hétérogènes et déstructurées.



"Les workshops autour de l'IA aident nos collaborateurs à se familiariser avec ces technologies, tout en garantissant une adoption responsable et inclusive."

– Sylvain Martinet, Responsable Département Développement du Capital Humain de Apicil

Bien qu'elle soit perçue comme structurante sur le plan des activités, la transition écologique entraîne moins de bouleversements au niveau des compétences métier. Elle requiert toutefois une évolution des comportements individuels et collectifs.

Les engagements environnementaux se traduisent par des objectifs précis, parfois intégrés aux rémunérations variables. Cette approche renforce une prise de décision plus durable à tous les niveaux. En outre, certaines entreprises encouragent la responsabilisation écologique au quotidien, transformant les pratiques en véritables leviers de cohérence stratégique et culturelle.

Avec l'essor des écosystèmes de travail diversifiés, les entreprises évoluent dans un contexte où plusieurs générations et origines collaborent. Les hubs régionaux, souvent conçus comme des centres d'expertise et de compétences, jouent un rôle crucial dans l'équilibre des ressources, tout en limitant l'externalisation.

Centres d'excellence de Capgemini

Capgemini ne déroge pas à la règle de la réflexion sur l'avenir des emplois, des compétences et des trajectoires professionnelles de ses clients et de ses employés.

Ainsi, Capgemini déploie plusieurs centres d'excellence dont les missions consistent à :

- **Ouvrir de nouvelles perspectives** à travers la recherche et l'innovation sur des thématiques cibles : Mobilité, Réseaux et computing, Santé, Energie, Ingénierie, IA appliquée, Industrie.
- **Anticiper, explorer et nourrir les sujets d'intérêt commun** avec nos clients et partenaires pour prototyper et partager une vision unifiée du secteur d'activité concerné, à l'ère de l'Intelligence Artificielle.
- **Co-construire des roadmaps d'innovation** avec nos clients pour accélérer leurs enjeux stratégiques.
- **Prototyper les solutions de demain** grâce à nos équipes de chercheurs.

Ces centres d'excellence réunissent des experts métiers des filières professionnelles concernées et des doctorants. Ces centres sont organisés par thématiques et peuvent interagir avec notre centre d'excellence opérationnelle Innovation qui établit le lien entre la production des chercheurs et l'intégration des démarches d'innovation dans les projets clients grâce à des capacités de prototypage avancées et un passage rapide à l'échelle.

Par exemple, le Centre d'Excellence (CoE) en automatisation des processus de Capgemini aide les clients à réussir leur transformation digitale. Le CoE regroupe des experts en innovation, transformation des processus et technologies de référence, et utilise des technologies comme le RPA (Robotic Process Automation) et l'IA (Intelligence Artificielle) pour optimiser les opérations.

Autre exemple, le CoE Cloud de Capgemini, aide ses clients à adopter le cloud de manière ordonnée et efficace, en fédérant les initiatives souvent disjointes des différentes directions métiers. Il vise à devenir une référence incontournable des transformations cloud, en accélérant la croissance plus rapidement que le marché et en attirant les talents cloud. Les offres associées incluent la stratégie cloud, l'économie du cloud, FinOps, SAP2Cloud, la modernisation des applications, le cloud hybride et le cloud et les données.

"Nos hubs régionaux jouent un rôle clé pour attirer les talents et développer des expertises locales tout en limitant l'externalisation." – Guillaume Lavoix, Skills intelligence Lead de Sanofi

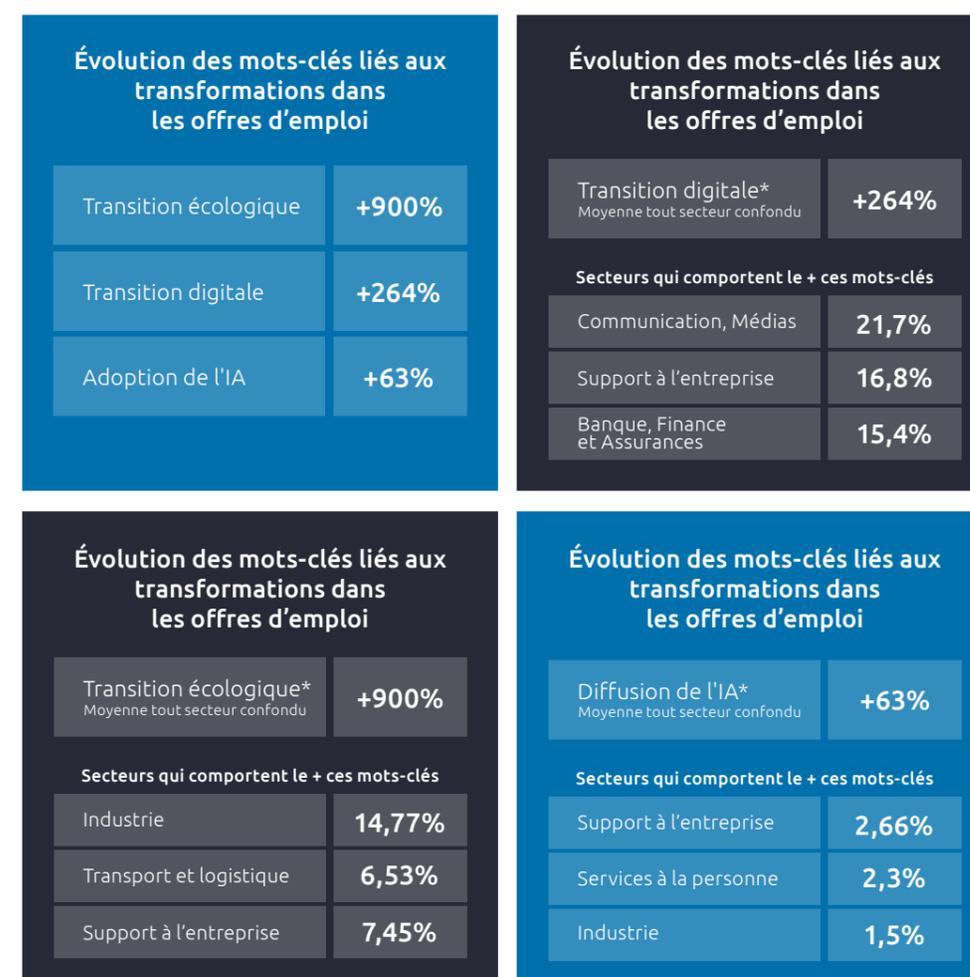
"Le transfert des compétences est devenu une priorité en particulier face aux départs massifs à la retraite. Cela nous permet de pérenniser notre savoir-faire tout en préparant les générations futures." – Elisabeth Gaumont, Directrice emplois et compétences, Thales

"Malgré une appétence hétérogène selon les métiers, notre étude avec l'Institut Matrice révèle que 70 % de nos collaborateurs sont confiants dans l'intégration de l'IA." Elisabeth Dorbes – Directrice des projets stratégiques RH. CNP Assurances

"Préserver une cohésion culturelle tout en intégrant de nouvelles générations est un défi que nous adressons à travers une politique de diversification et de mobilité des ressources. Les stratégies peuvent inclure des programmes de formations, des partenariats écoles, des dispositifs de mentorat et une culture d'ouverture à la mobilité tant interne qu'externe." – Juliette Noel, Secrétaire Générale et Béatrice Bardin, Secrétaire Générale Adjointe, DRH de la CNAF

ILLUSTRATION 2 : La part des compétences associées aux différentes transitions dans les offres d'emploi

Neobrain a mené une enquête entre le 4ème trimestre 2021 et le 2nd trimestre 2024, sur les mots clefs les plus récurrents dans 19 345 133 annonces de postes disponibles sur le web.



A noter :

- Cette croissance moyenne de 264% est tirée par des domaines comme le commerce, la vente et la grande distribution, mais aussi l'industrie et le transport et logistique avec des croissances de + de 300%.
- Moins d'une annonce sur 100 contient un terme associé à l'IA en France. Dans le même temps, les USA voient entre 2 et 5% des annonces de postes incluant la notion d'IA dans les offres de postes, avec une croissance plus proche de 150% (sources : [LinkedIn Economic Graph report](#), [World Economic Forum, the future of jobs](#)).

* Exemples de mots-clés dans les annonces : "IA générative", "Machine Learning", "Analyse prédictive"
Sources : 1.934.5133 annonces de postes entre le 4ème trimestre 2021 et le 2nd trimestre 2024

Un pilotage global pour des transitions interconnectées

L'intelligence artificielle ouvre des perspectives inédites en permettant d'accéder à des informations jusqu'alors inexploitées. Ces données précieuses offrent aux entreprises des opportunités stratégiques pour repenser leurs priorités et enrichir leurs processus décisionnels.

Cependant, l'IA porte aussi une promesse qu'il est essentiel de ne pas décevoir. Pour cela, elle doit s'inscrire dans une dynamique d'alignement avec les autres transitions. Que ce soit pour optimiser la durabilité ou anticiper les enjeux démographiques, son intégration nécessite une orchestration réfléchie pour garantir qu'elle devienne un levier au service des objectifs stratégiques des entreprises.

L'urgence écologique impose une mise en cohérence des valeurs et des actions. Aligner les objectifs environnementaux sur les pratiques internes permet de mobiliser les collaborateurs de manière homogène, en renforçant leur engagement autour d'un message clair et sincère.

Mais les entreprises ne peuvent se limiter à leurs propres équipes. Elles portent également une responsabilité envers leurs partenaires, fournisseurs et clients. Lorsque des transformations profondes, comme la fermeture de sites considérés trop polluants, sont menées, elles doivent proposer des solutions de transition. Ces initiatives participent à une approche durable et éthique, contribuant à préserver l'écosystème économique global.

Dans un contexte de diversité croissante, la cohésion culturelle est une clé essentielle pour orchestrer ces transitions. Comme évoqué, éviter le greenwashing est primordial, mais cela ne suffit pas. Les entreprises doivent également garantir une transparence totale sur leurs intentions et actions.

Le rôle de la direction est d'offrir une vision claire et exemplaire, mais c'est le relais managérial qui assure l'adhésion quotidienne des collaborateurs. Les managers deviennent les ambassadeurs des transformations, traduisant les grands enjeux en actions concrètes et en messages adaptés à leurs équipes. Cette approche renforce non seulement la compréhension, mais aussi l'engagement collectif face aux transitions en cours.

"En deux ans, nous avons intégré des critères de performance économique, environnementale et d'engagement des équipes dans l'évaluation de nos collaborateurs et managers. Cette initiative a renforcé l'alignement stratégique et l'engagement de nos équipes face aux transformations."

Fabien Gillen - VP HR et Communication Nexans

"Notre responsabilité pédagogique vis-à-vis de nos choix va au-delà de nos collaborateurs, elle s'étend à nos clients et nos partenaires." – Jean-Sébastien Blanc, DRH de Engie.

"Nous avons, en complément de notre offre de 80 000 produits Eco-Responsables, lancé le Product Environmental Impact Score (PEIS) qui mesure tous les impacts environnementaux des produits sur la base de standards scientifiques et attribue une note ABCDE pour comparer les produits simplement." – Valérie Benoit, Corporate People Development Director de Manutan

Points-clés à retenir

- **L'IA, apprendre en avançant :** Tester des cas d'usage ciblés pour bâtir des solutions alignées avec les priorités stratégiques.
- **Durabilité, des actes, pas des intentions :** Des fonctions dédiées et des objectifs intégrés transforment la durabilité en une réalité mesurable et crédible.
- **L'intergénérationnel, un trésor à valoriser :** Mentorat, reskilling et transmission assurent la fluidité des savoirs entre générations et renforcent la cohésion.
- **Les leaders au cœur des transformations :** Quand managers et direction portent les transitions, l'adhésion à tous les niveaux devient une force durable.

CONVICTION 2

EN MATIÈRE DE MOBILITÉ INTERNE, DEUX LEVIERS POUR PASSER DE L'INTENTION À L'ACTION : LA CULTURE D'ENTREPRISE ET L'ORGANISATION PAR LES COMPÉTENCES

D'après le rapport de recherche Skill Fitness publié en 2024 par l'organisation Betterworks, près de 8 organisations sur 10 ont dû ajuster les exigences des postes ou abaisser les normes d'embauche en raison d'un manque de candidats externes qualifiés, tandis que les employés actuels ont besoin de plus de temps au travail pour développer de nouvelles compétences.

Nous sommes convaincus que les passerelles entre les secteurs et les métiers sont bien plus nombreuses qu'il n'y paraît, et qu'en 2025, les mobilités internes deviennent une source principale de recrutement, non pas uniquement pour retenir et engager les collaborateurs, mais aussi pour assurer le redéploiement et la redéfinition continus des compétences face aux transitions en cours.

Cependant, certaines organisations rencontrent encore des difficultés à fluidifier les mouvements internes en raison de trois obstacles couramment identifiés : le manque de visibilité des compétences disponibles, la résistance des managers aux mouvements internes, et le déficit de transparence dans le contenu réel des métiers internes⁷.

Pour que 2025 soit une année favorable aux mobilités professionnelles internes, nous nous inspirons dans ce Point de vue des entreprises exemplaires dans ce domaine.

Une culture forte de la mobilité facilite les trajectoires professionnelles

Les entreprises qui facilitent les changements de carrière à leurs collaborateurs ont toutes le point commun de placer la mobilité au cœur de leur promesse employeur et de leurs valeurs. Ce sont celles, également, qui rendent possible des mobilités professionnelles hors des sentiers battus, que ce soit au sein d'une famille de métiers, voire au-delà.

La culture de la mobilité se traduit et se constate dans les pratiques managériales quotidiennes, avec des dialogues sur les possibilités de réorientation interne, sans notion de "propriété des talents" ressentie, de façon individuelle et dans les rituels collectifs, et par une collaboration de proximité entre RH et managers.

Ce trait culturel se retrouve également dans les politiques RH avec par exemple la mise en place d'indicateurs de "promotabilité" (qui permettent d'évaluer si un employé est prêt à être promu à un poste supérieur) au cours des entretiens annuels de performance, ou encore des "career forum" qui valorisent les parcours atypiques. Une culture de la mobilité autorise les salariés à penser que tout est possible s'ils souhaitent changer de métier et évoluer au sein de leur entreprise.

⁷ Sondage Neobrain, Mai 2023, Mobilités internes : comment prendre les bonnes décisions ? - 117 acteurs RH répondants

"Quand on embauche un talent, c'est pour toute l'organisation. N'importe qui peut demander une mobilité, et personne ne peut s'opposer à celle-ci ; cette approche garantit que les talents ne se sentent pas coincés dans un rôle unique et peuvent évoluer en fonction de leurs aspirations."
Mathilde Le Coz, DRH de Forvis Mazars

"Dans nos activités d'ingénierie, nous avons mis en place une organisation pour gérer des fluctuations d'activité de nos différents Business. En particulier, nous avons créé en France un centre de compétences partagées pour faciliter la mobilité interne de nos ingénieurs d'un secteur à l'autre en fonction des besoins. Au moment de sa création, son objectif était de réaffecter des employés du secteur Avionique fortement affecté par le Covid vers des activités en plus forte demande. Depuis notre secteur spatial a également été concerné, et nous avons redéployé des ingénieurs vers d'autres activités du Groupe, en créant des passerelles entre métiers et en mettant l'accent sur la formation. Ce dispositif part du principe que certaines compétences sont communes quel que soit le domaine d'activité, et que les compétences spécifiques peuvent s'acquérir par le biais de la formation interne." Elisabeth Gaumont, Directrice emplois et compétences, Thales

"Nous avons des collaborateurs qui commencent à la R&D, poursuivent au sein des opérations dans un pays, puis mettent en place un nouvel outil informatique, puis gèrent un projet de transformation, puis rejoignent un service santé. [...] La mobilité est une vraie valeur du groupe, au cœur de notre fonctionnement."

Agnès Le Guern, HR Transformation Director, Air Liquide

"Nous avons une culture d'entreprise qui s'incarne à tous les niveaux du "people development" par le désir d'apprendre et le développement de l'esprit critique."
Ilhem Alleaume, People Development and Learning Director France de L'Oréal

"Au bout de 4 ans sur un poste, les rotations sont encouragées et c'est une pratique phare sur laquelle s'appuie la Marque employeur/culture d'entreprise. Il y a une vraie tradition de la mobilité (culture et ADN)."

Marie-Béatrice Vignau-Loustau, Directrice Talent du groupe Société Générale



L'organisation par les compétences plutôt que par les postes

Face aux pénuries de main-d'œuvre et à l'inadéquation constatée entre les besoins des entreprises et les compétences disponibles sur le marché de l'emploi, il faut challenger la notion de recrutement fondé sur une approche par les expériences. Cette pratique encourage à pourvoir un poste en recherchant des expériences similaires, en oubliant les potentialités offertes par les mobilités internes.

En adoptant une approche par les compétences, les entreprises se donnent la possibilité d'explorer de nouvelles passerelles entre métiers et secteurs, par exemple entre le secteur de l'ingénierie et l'innovation, ou encore d'une filière d'expertise vers une autre ou vers des fonctions support. Cependant, pour les organisations possédant une grande diversité de métiers et secteurs, l'enjeu réside dans la complexité de la mise en place de passerelles potentielles à grande échelle et au sein des différentes mailles (régions, hubs, entités, équipes...). Si elles réussissent ce pari, cette caractéristique organisationnelle peut devenir un véritable atout au service du développement et de la rétention des talents.

De plus, en mettant l'accent sur les compétences et en créant davantage de passerelles internes, les entreprises peuvent améliorer la transférabilité des compétences. Cela permet non seulement de répondre rapidement aux nouveaux besoins, mais aussi de maximiser le potentiel de chaque employé, en lui offrant des opportunités de développement et de mobilité interne. Il est à noter que, selon les métiers, les compétences comportementales sont tout aussi importantes que les compétences techniques. C'est le cas notamment pour des postes de management intermédiaire, pour lesquels les mobilités horizontales sont facilement transférables.

Pour que ce transfert de compétences soit opérant, la sensibilisation des salariés à penser "compétences" plutôt que poste est clef. La prise de conscience de leurs compétences peut être favorisée par des bilans de compétences et par des entretiens RH et managériaux davantage axés sous cet angle.

Enfin, la réussite de la création de ces passerelles repose sur la mise en place du bon outillage et une organisation de type SBO (Skills-based Organization). Que ce soit par des matrices de projection, des immersions ou des simulations de parcours de carrière "dynamiques", les outils doivent anticiper et s'adapter en temps réel aux évolutions des stratégies et des besoins en compétences. Cette capacité à anticiper et à être "à jour" est indispensable pour un pilotage optimal des compétences et des talents.



"Nous travaillons sur la mise en place de passerelles entre les secteurs en alimentant un référentiel à la maille compétences. C'est tout l'objet du projet d'implémentation de ROME 4.0. Quel que soit son emploi de départ, il est possible d'identifier les emplois vers lesquels on a des compétences à transférer et quelles seront celles qui resteront à développer."

Catherine BEAUVOIS, Directrice de Programmes / Directrice projet ROME 4.0 de France Travail

"Nous avons introduit une plateforme de staffing basée sur les compétences. Cet outil permet d'identifier et de mettre en exergue les compétences de nos collaborateurs et ainsi de les mobiliser sur les projets les plus appropriés." Anne Lebel, DRH Groupe de Capgemini et Natalie Hughes-Jacquemin, EVP Group Chief Talent and Learning Officer

"Nous avons mis en place des parcours de carrière, mais les passerelles entre métiers restent un défi. Le challenge est de « scaler » ces processus à grande échelle, en tenant compte de la complexité de notre organisation." - Jean-Sébastien Blanc, DRH d'Engie.

Les parcours de formation pensés à la maille compétences comme levier puissant de mobilités internes

Que ce soit dans une approche de montée en compétence ou de reconversion (upskilling/reskilling), la formation élaborée à partir d'une analyse des compétences maîtrisées et en écart permet de répondre de manière plus ciblée aux besoins réels des collaborateurs et des entreprises qui doivent anticiper les transitions et leurs impacts sur les métiers. Les parcours de sensibilisation et de formation à l'IA qui se mettent récemment en place, cités plus haut, en sont un bon exemple.

Les parcours de formations sont ainsi construits sur des objectifs pédagogiques plus précis permettant un design des modules sur des formats plus courts, plus efficaces et plus personnalisés, ce qui assure une optimisation du temps passé en formation des salariés. Ceci favorise également un engagement des collaborateurs qui se sentent davantage valorisés et pris en compte dans leur individualité, grâce à ces parcours personnalisés, pensés pour leur permettre d'être plus performants à leur poste et de s'ouvrir à d'autres perspectives.

L'approche par compétences permettant de dispenser des formations en entreprise (plus ciblées, plus personnalisées, plus rythmées, avec des objectifs pédagogiques plus ancrés sur les besoins réels des participants) semble trouver une justification scientifique dans les neurosciences. Ces dernières, appliquées à la formation, relèvent 3 arguments illustrant quelques ressorts de l'approche par les compétences :

1. L'approche du neurologue Stanislas Dehaene défend qu'un bon apprentissage s'appuie sur quatre piliers, l'attention, l'engagement actif, le feedback et la consolidation. Le 2^{ème} pilier insiste sur l'expérimentation et la mise en situation pour apprendre en pratiquant, éléments qui sont mis en œuvre pour renforcer les compétences sur un périmètre nécessairement restreint, de manière pragmatique.
2. Concernant le 4^{ème} pilier (la consolidation, ou le renforcement par la répétition et la pratique espacée), le modèle d'apprentissage de Céline Alvarez (auteure et conférencière spécialisée en pédagogie et neuroscience) et d'Aurélien Van Dijk (experte en pédagogie et transformation digitale, qui applique les neurosciences pour optimiser l'engagement et l'efficacité des formations) apporte une dimension supplémentaire en insistant sur la nécessité de consolider les apprentissages par réactivation et application dans des contextes différents. Or, l'approche par compétences a pour objectif de favoriser les transpositions de maîtrise de compétences d'un poste à un autre, d'un métier à un autre, afin de faciliter les mobilités internes.
3. Le circuit de récompense du cerveau entre aussi en écho des pratiques de l'approche de la formation par la maille des compétences. Le cerveau récompense les comportements utiles par la libération de dopamine, rendue possible dans des situations où l'émotion et le sens donné aux connaissances permet de maintenir le cycle désir/action/satisfaction. Et l'un des ressorts pour maintenir l'engagement dans ce cycle est d'ajuster la difficulté de l'apprentissage et d'impliquer les apprenants dans leur progression. C'est ce qui est permis par l'approche par compétences, qui cisèle l'effort en resserrant le périmètre de la formation aux seuls écarts de maîtrise de compétence, et en laissant voir la progression des progrès compétence par compétence, jusqu'à l'objectif de reconversion.

L'investissement des entreprises dans la formation continue de leurs collaborateurs répond aussi à un besoin très pragmatique : face à la forte demande pour certains profils (exemple : qualité, ingénierie, finance, technologie selon le classement LinkedIn des métiers en croissance 2025), elles développent des parcours de formation favorisant les mobilités horizontales, verticales ou transversales, réduisant ainsi leur dépendance à des recrutements coûteux et complexes.

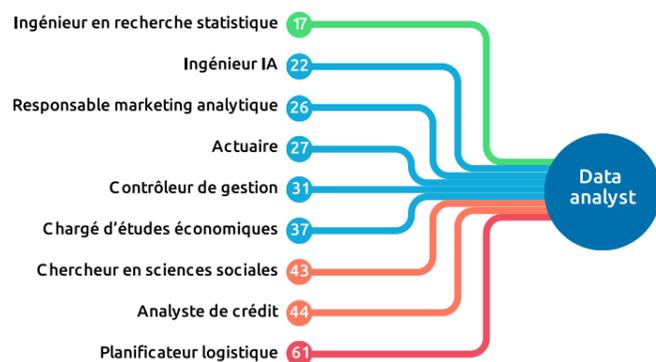
Les formations, construites sur des compétences ciblées, offrent l'avantage de pouvoir être modulables et permettent à l'organisation de faire preuve d'agilité et de réactivité face aux besoins en constante évolution.

"Nous assistons à une pénurie de métiers dits de production liée à la montée en cadence des avions ; pour combler ces lacunes en compétences, nous avons mis en place un système de formation certifiante de 6 mois avec des professionnels de la métallurgie (les CQPM), qu'on transpose au sein d'Airbus."

Jean-Sébastien Seigne, Secrétaire Général FO Airbus Opération Toulouse, de Airbus Opération SAS

ILLUSTRATION 3 : Passerelles métiers et efforts de reconversion de compétences
 Les passerelles ci-dessous sont une illustration des parcours traditionnels dans les métiers des SI.

Diagramme de Sankey des parcours "enrichis" selon la proximité des compétences et l'intensité de reskilling nécessaire.



Scaled Reskilling Effort Index :

- 0-20% : Reskilling minimal (très peu d'effort nécessaire pour la transition)
- 21-40% : Reskilling modéré (effort de formation nécessaire, mais faisable à court terme)
- 41-60% : Reskilling significatif (effort de formation important nécessaire)
- 61-80% : Reskilling élevé (transition difficile nécessitant un large effort de formation)

Les passerelles ci-dessus sont une illustration des parcours enrichis à construire entre les métiers d'origine et un métier "cible" comme celui de Data Analyst (Source : Neobrain - Extrait des suggestions de Parcours de mobilités au travers de 58 500 métiers répertoriés).

Points-clés à retenir

- **Les outils performants épousent les évolutions de l'organisation en temps réel :** Les cartographies de compétences dynamiques et alimentées par l'IA sont de véritables outils de gestion des compétences pour identifier, en temps réel, celles activables et celles nécessitant une formation/un accompagnement pour les différents postes.
- **Il est plus facile d'emprunter une passerelle quand elle est connue et visible :** L'identification et la reconnaissance des compétences "passerelles" entre différents secteurs et métiers favorisent la transversalité de ces compétences.
- **Formation ciblée compétence pour des passerelles accélérées :** Grâce à des parcours de développement ciblés sur les compétences, les passerelles entre les métiers sont facilitées.
- **Quand les atypiques deviennent typiques :** Pour que les employés osent explorer des rôles différents au sein de l'organisation, il ne faut pas craindre de valoriser les trajectoires de carrière peu communes.

CONVICTION 3

LE TRIO GAGNANT DE LA TRANSITION PROFESSIONNELLE : COMMUNICATION, MOTIVATION ET CORESPONSABILITÉ

L'enquête de Neobrain menée auprès de 173 décideurs RH de juin à novembre 2024 révèle le lien entre le niveau de maîtrise des compétences et la motivation des candidats à postuler aux offres internes. Il apparaît d'une part que lorsque les entreprises formulent les postes à pourvoir en termes de compétences attendues, les candidatures augmentent (de 6% à 17%), suggérant que l'approche par les compétences renforce la confiance des collaborateurs dans leur capacité à évoluer au sein de l'entreprise. D'autre part, plus les niveaux de compétences correspondent ou dépassent les attentes formulées dans les postes à pourvoir et plus la motivation des candidats est élevée. Les candidats peu qualifiés pour le poste en jeu au regard des compétences attendues montrent quant à eux une motivation plus faible, possiblement en raison d'un manque de confiance en soi. La motivation des collaborateurs pour la mobilité interne dépend donc de la capacité de l'entreprise à les accompagner dans leur montée en compétences pour atteindre le nouveau poste visé.

Il ressort de ce constat une coresponsabilité entre l'entreprise et le salarié particulièrement prégnante dans les situations de mobilités internes. Mais qu'est-ce qui fait qu'une mobilité interne est réussie ? Sous quelles conditions les collaborateurs sont-ils prêts à changer de postes ou de métiers, et comment l'entreprise peut-elle créer de l'appétence pour des métiers nouveaux nés des transformations du marché du travail ?

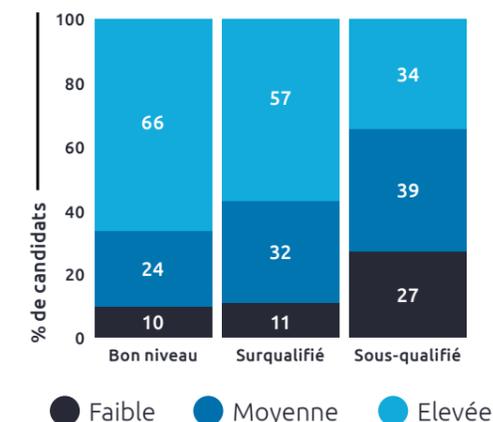
ILLUSTRATION 4

Propension à postuler à une offre de poste interne selon la corrélation entre le ratio compétence vs motivation.

Une enquête menée par Neobrain sur 65 plateformes clients proposant des offres de postes en interne, entre le dernier trimestre 2022 et juillet 2024, a révélé une corrélation entre le niveau de maîtrise perçue des compétences et la motivation pour postuler à des postes internes. Par exemple, 27% des collaborateurs qui se considèrent sous-qualifiés pour un poste en interne postulent malgré tout, mais avec une faible motivation. En revanche, parmi ceux qui se sentent surqualifiés, seulement 11% déclarent avoir une faible motivation pour le même poste.

Corrélations entre les niveaux de maîtrise des compétences et la motivation pour évoluer en interne

Répartition de la motivation par niveau de qualification



Source : Moyenne des offres de postes internes disposant de candidatures au sein de 65 plateformes clients

Le rôle de l'entreprise pour poser les conditions justes et équitables de la mobilité interne

Tous les collaborateurs ne sont pas égaux face aux opportunités de mobilité interne. Par exemple, certains profils tels que les seniors et les non-cadres auraient plus de difficultés à être mobiles que les juniors (plus de la moitié des cadres de moins de 30 ans auraient connu une mobilité en 2018, contre seulement 18% pour les plus de 50 ans⁸). En France particulièrement, le poids des diplômes semble freiner les collaborateurs moins diplômés. Il est donc essentiel pour l'entreprise de créer des conditions favorables à la mobilité pour tous.

La communication joue un rôle clé. L'entreprise doit informer ses employés sur l'évolution des métiers et les opportunités futures. Cela peut être fait au travers d'initiatives comme des "vis ma vie", des job speed meetings et témoignages de pair à pair, ou encore des observatoires sur l'évolution des métiers, pour aider les collaborateurs à se projeter dans de nouveaux rôles. Un environnement propice à la mobilité, porté par des conditions de mobilité claires et partagées, doit être structuré. Par exemple, la rotation de poste tous les 3-4 ans peut être mise en place pour diversifier les expériences des employés, voire devenir une étape incontournable pour l'accèsion à certains postes de direction.

Il revient donc en priorité à l'entreprise de mettre en place des structures et des outils qui facilitent l'accès aux informations liées à la mobilité interne, assurant ainsi que tous les employés, quel que soit leur profil, puissent évoluer et s'adapter aux besoins changeants de l'organisation.

"L'organisation du travail évolue vers plus de flexibilité et en même temps requiert de ses managers plus de connaissances interdisciplinaires. Faire des écarts, décaler la perspective dans le cadre d'un parcours de carrière permet de développer des managers hybrides, agiles et robustes."

Blandine Thibault Biacabe, DRH Recherche et Innovation de L'Oréal et Ilhem Alleaume, People Dev. and Learning Director France de L'Oréal

"Nous avons une culture de la mobilité ancrée, et les salariés peuvent changer de poste tous les 3 à 4 ans s'ils le souhaitent. Cette culture s'appuie notamment sur des campagnes de communication sur les changements que traverse l'entreprise - en lien avec le développement vers une entreprise multi énergies - et leurs impacts sur les métiers dans les prochaines décennies. Notre objectif, via ces campagnes, est de rassurer et informer les collaborateurs sur leurs perspectives."

Maud Brottier, HR Development Manager, EP Afrique de TotalEnergies

"Pour apporter leur valeur ajoutée, les DRH doivent connaître les collaborateurs de leur entreprise, les collaborateurs doivent découvrir leur entreprise, ses métiers et avoir conscience des opportunités."

Caroline Gonin, DRH et RSE de Transdev

"Il y a un an et demi, nous avons lancé des job datings sans CV, en mettant des managers d'usine face aux candidats pour valoriser les compétences. L'initiative a très bien fonctionné."

Franck Houdebert, DRH de Hager Group

"Employabilité et attractivité convergent autour de la promesse de fournir les compétences adéquates à chacun pour maximiser leurs chances de succès. La transparence, quant à elle, consiste à accompagner les carrières en fonction des opportunités et des compétences de chacun, dans un contexte économique en constante évolution."

Maud Portier, Responsable développement RH et communication interne, et Emilie Messiaen, Responsable RH Siège, Promod

La motivation, l'ingrédient individuel de la mobilité interne

La mobilité interne repose ensuite sur la motivation intrinsèque du collaborateur. Pour qu'un employé envisage et réussisse un changement de poste au sein de l'entreprise, il/elle doit d'abord bien se connaître et être conscient des compétences qu'il/elle maîtrise. Des tests de motivation et d'auto-évaluation, proposés par l'entreprise, peuvent faciliter cette prise de conscience en aidant l'employé à identifier ses forces et ses aspirations professionnelles. Cette étape est cruciale car elle permet au collaborateur de se rendre visible et de communiquer clairement ses désirs de mobilité aux décideurs.

Ensuite, pour franchir le pas vers un nouveau rôle, le collaborateur doit être prêt à sortir de sa zone de confort et accepter une certaine dose de déséquilibre. Oser le changement implique de prendre des risques calculés, d'apprendre de nouvelles compétences et d'adapter ses méthodes de travail. Cette capacité à se réinventer et à naviguer dans l'ambiguïté est essentielle pour s'épanouir dans un nouveau poste.

"Chez nous, une démarche de mobilité n'est enclenchée que si le collaborateur a envie de bouger. Mais ce n'est pas tout, il faut qu'il se connaisse, c'est un pré-requis. Et pour l'aider, nous cultivons la curiosité intellectuelle à travers des formations comme Process Com pour mieux se connaître."

Virginie Loye, DRH de la DSI de OPmobility

"Si les gens ne prennent pas l'habitude de sortir de leur zone de confort, à un certain stade de leur carrière, cela risque de réduire leur employabilité et de limiter leurs opportunités d'évolution."

Anne Lebel, DRH Groupe de Capgemini et Natalie Hughes-Jacquemin, EVP Group Chief Talent and Learning Officer de Capgemini

"Les collaborateurs sont encouragés à prendre l'initiative, que ce soit via des candidatures sur les postes ouverts en interne, des entretiens avec les HRBP, des demandes de missions ou des « Vis ma vie » pour explorer de nouveaux métiers."

Elisabeth Dorbes, Directrice projets stratégiques RH de CNP Assurances

Une coresponsabilité portée par l'action des managers et soutenue par la technologie

Une fois que l'offre de mobilité portée par l'entreprise et la demande incarnée par le collaborateur souhaitant évoluer sont sécurisées, il reste un troisième ingrédient pour que la mobilité interne soit réussie, à savoir le management de proximité.

Les managers de proximité jouent en effet un rôle central pour traduire la stratégie de l'entreprise en opportunités concrètes de mobilité et pour donner confiance aux collaborateurs dans leur capacité d'évolution. D'autant qu'ils peuvent représenter un frein à la mobilité s'ils ne sont pas impliqués dans le processus. Il faut donc prévoir de les accompagner dans leurs compétences managériales, pour qu'ils puissent concourir à l'identification et à la valorisation de compétences transversales transposables à tous les métiers de l'entreprise. Les entreprises gagnent aussi à impliquer le plus en amont possible les managers dans les discussions RH concernant les mobilités, afin de les rendre co-responsables de la dynamique de mobilité, et de leur faire prendre conscience de la primauté du "collectif entreprise".

Des outils numériques peuvent également être de bons adjuvants à cette mission d'accompagnement de la mobilité par les managers. Des plateformes de visualisation et de pilotage des trajectoires professionnelles permettent de rendre visibles et accessibles des passerelles métiers, tout en assurant une plus grande transparence dans le processus de mobilité interne.

⁸ [Panorama 2019 des mobilités professionnelles, APEC](#)

“Il peut y avoir des risques de rétention excessive de la part des managers sur certains de leurs collaborateurs. C’est donc primordial d’être transparents, entre nous RH et managers, pour identifier les envies de mobilité des collaborateurs.” Guillaume Lavoix, Skills intelligence Lead de Sanofi

“Nous utilisons des technologies de mise en relation pour faciliter la découverte des métiers et se projeter dans de nouveaux rôles, et permettre une immersion directe dans la réalité des postes.” Stéphanie Lollichon, Human Resources Development, et Cristel Guillain, Head of Talent & Transformation de Natixis.

“La réussite de la mobilité repose sur la compréhension des moteurs professionnels de chaque collaborateur par les managers.” Thomas Lecointe, Responsable Strategic Workforce Planning du projet Décarbonation d’ArcelorMittal France

“Pour qu’un collaborateur soit prêt à changer de métier ou de poste, il est essentiel de créer un environnement propice au changement, où la formation, un accompagnement empathique, et la reconnaissance sont au cœur des préoccupations de l’organisation, anticipant ainsi les risques de résistance chez certains professionnels attachés à l’identité de leur poste ou ayant une appréhension face à l’inconnu.” - Juliette Noël, secrétaire générale et Béatrice Bardin, Secrétaire Générale adjointe de la CNAF

Points-clés à retenir

- **Connais-toi toi-même :** La meilleure mobilité est la mobilité choisie en fonction de l’adéquation entre ses points forts et les enjeux de l’entreprise. La mobilité professionnelle est une invitation pour chaque salarié à développer ses compétences intra-personnelles et gagner en maturité dans la gestion de sa carrière. Les sciences comportementales pour déterminer la capacité à changer de métier ou de poste intègrent l’outillage d’évaluation et de tests mis à disposition par l’entreprise.
- **Accompagner c’est bien plus que conseiller :** Le manager et les ressources humaines deviennent des accompagnateurs qui font beaucoup plus qu’informer sur les opportunités possibles. Ils sont de véritables coachs et partenaires de carrière, capables d’aider chaque individu à prendre conscience de son potentiel.
- **Sans connaissance des dynamiques des métiers décrites en compétences à valoriser, point de mobilité :** Afin que les managers anticipent les mobilités et que les collaborateurs se projettent sur les bons postes, l’entreprise a la double responsabilité de faire connaître au plus grand nombre sa stratégie de croissance et ses impacts sur les activités et métiers, et de traduire ces éléments en compétences (émergentes, en croissance, stables, en déclin).

CONVICTION 4

EXPERTISE ET POLYCOMPÉTENCE, UN ÉQUILIBRE À TROUVER

Dans son rapport sur l’avenir des emplois en 2023, le Forum Economique Mondial annonçait la mutation de près de la moitié des compétences (44%) de tous les métiers au cours des cinq prochaines années. Se posent alors plusieurs questions pour un responsable des emplois et parcours professionnels : Comment évoluent ces métiers les plus impactés par les transitions éco-digitales ? Quels types de compétences faut-il développer prioritairement ? Faut-il encourager la spécialisation ou la polyvalence ? Y a-t-il des spécificités métiers et sectorielles ?

Le “Growth mindset”, éloge de la polycompétence

Les entreprises adoptent trois approches différentes en matière de spécialisation et de polyvalence : l’**hyper spécialisation**, dans les secteurs réglementés qui font appel à des expertises certifiées telles que l’assurance et la construction. L’**hyper polyvalence**, pour les fonctions support telles que l’IT et les Ressources humaines où les métiers sont particulièrement impactés par l’intelligence artificielle générative. Enfin, un **équilibre de la “poly-compétence”** ou “Growth mindset” où les métiers traditionnellement “experts” s’ouvrent de plus en plus à de nouvelles compétences pour parer les transitions mentionnées précédemment. Cet “état d’esprit” proposé par le professeur de psychologie Carol Dweck de l’Université de Stanford est crucial pour la réussite professionnelle, entrepreneuriale et éducative. Les individus ayant développé cette disposition de l’esprit croient en leur capacité à évoluer grâce aux efforts investis dans leurs objectifs, favorisant ainsi le leadership, l’apprentissage continu et l’innovation, éléments essentiels pour les entrepreneurs et bénéfiques pour les équipes. Afin de cultiver un “growth mindset” ou “état d’esprit de croissance”, les leaders RH vont devoir :

1. Fixer des objectifs d’apprentissage en complément aux objectifs de performance pour maintenir la motivation à long terme.
2. Valoriser le droit à l’erreur afin de transformer l’échec en opportunité d’apprentissage.
3. Encourager l’échange de critiques constructives pour apprendre de ses erreurs et progresser (pratique du feedback régulier).
4. Réévaluer régulièrement les objectifs à long terme en lien avec les aspirations des collaborateurs.

“L’expertise est essentielle pour notre activité. Les nouvelles générations ne sont pas seulement intéressées par le fait de changer régulièrement de travail, mais elles veulent également développer une expertise très pointue.” Olga Kravchenko, Group HR COO d’Axa

“Les organisations les plus résilientes sont les plus polyvalentes. Cela signifie qu’on est capable de s’affranchir d’un poste, que l’on a un portefeuille de compétences.”

Mathilde Le Coz, DRH de Forvis Mazars

“Ce qui est sain dans un parcours de carrière, c’est l’alternance entre poste généraliste et poste expert, postes sur sites/ régions avec postes centraux - finalement, c’est apporter un nouvel angle de vue avec cet équilibre entre expertise et polyvalence.” Virginie Loye, DRH de la DSI de OPmobility

“Dans notre entreprise, il faut être “crisis proof” et non pas “cycle proof”, ce qui veut dire qu’il faut arriver à s’ajuster très vite, notamment en accompagnant la polyvalence de nos collaborateurs.” Véronique Junqua-Salanne, Global Talent Director de Vallourec

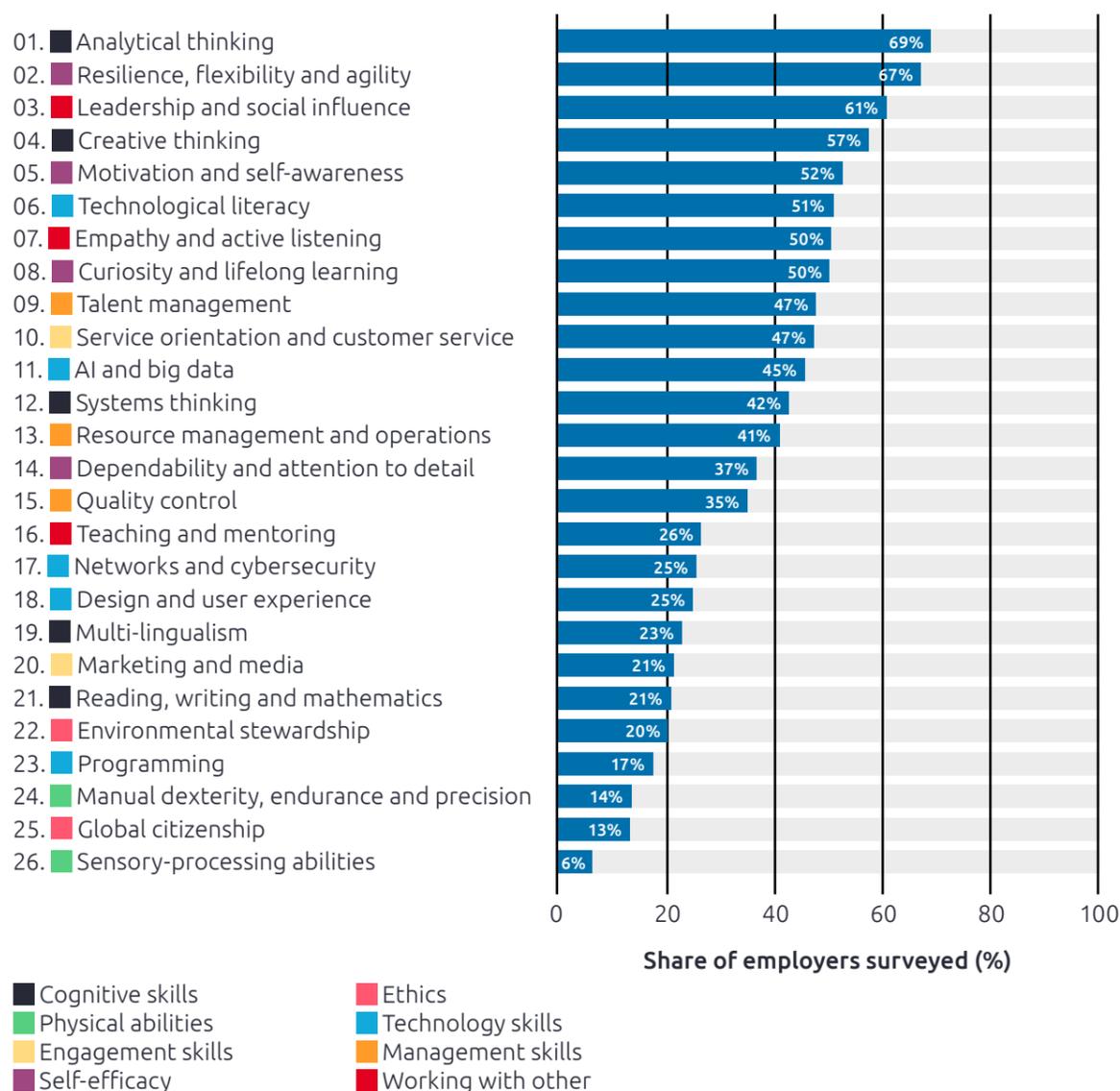
Les soft skills, un pont entre polycompétence et expertise

ILLUSTRATION 5 : Les compétences clefs en 2025 - Part des employeurs qui considèrent les compétences énoncées comme des compétences essentielles pour leur personnel⁹

D'après l'enquête menée en 2024 « Future of Jobs », par le World Economic Forum, qui rassemble les points de vue de plus de 1 000 employeurs mondiaux et représentant collectivement plus de 14 millions de travailleurs dans 22 groupes industriels et 55 économies :

Parmi les catégories de compétences clefs en 2025 les plus significatives (en haut du classement), nous retrouvons :

- 5 sur 26 qui sont des compétences cognitives (exemples : esprit analytique, pensée créative),
- 5 sur 26 qui sont associées à la technologie (exemples : AI et Big data...);
- 4 sur 26 qui sont liées à l'auto-efficacité (exemples : Résilience / Flexibilité / Agilité...)



Les compétences comportementales, autrement nommées "soft skills", sont très souvent au cœur des stratégies de développement ou de reconversion de compétences au sein des entreprises rencontrées. Parmi ces compétences, la communication, l'adaptabilité, la gestion du temps, l'empathie, la résolution de problèmes, et le leadership sont souvent mises en avant. Ces compétences sont cruciales non seulement pour la performance individuelle mais aussi pour la dynamique d'équipe et la résilience de l'organisation.

D'un côté la polycompétence, qui est la capacité d'un individu à maîtriser plusieurs domaines de compétences, souvent de manière transversale, est une qualité de plus en plus recherchée dans un environnement de travail plus complexe et interconnecté. Trois soft skills jouent un rôle fondamental dans le développement d'une polycompétence à savoir l'adaptabilité, la communication et la résolution de problèmes.

L'expertise, quant à elle, se définit par une connaissance approfondie et une compétence avancée dans un domaine particulier. Toutefois, même les experts techniques les plus qualifiés doivent posséder ces soft skills pour exceller véritablement dans leur domaine : le leadership, l'empathie et la gestion du temps.

Reconnaissant l'importance des soft skills, certaines entreprises et institutions vont jusqu'à **certifier ces compétences**. Des programmes de formation spécialisés et des évaluations standardisées sont mis en place pour valider et reconnaître officiellement les capacités comportementales des employés.

Enfin, autre pont entre la polyvalence et l'expertise, **la diversité cognitive** désigne la variété des styles de pensée, des perspectives, des approches de résolution de problèmes et des façons de prendre des décisions au sein d'une équipe ou d'une organisation. Elle inclut les différences dans les expériences personnelles, les formations académiques, les disciplines professionnelles et les modes de raisonnement. En valorisant et en intégrant ces différentes façons de penser au sein d'une même équipe, les organisations peuvent améliorer leur capacité d'innovation, de créativité et d'adaptabilité face aux défis complexes qui s'annoncent pour les organisations.

« Les collaborateurs sont plus résilients s'ils sont dans un état d'esprit d'apprentissage permanent. »
- Catherine Chavanier, DRH de CDC Habitat

« Dans le recrutement et les évolutions professionnelles, le savoir-être va prédominer par rapport au savoir-faire. Le savoir-faire s'acquiert plus facilement par la formation, alors que le savoir-être, c'est la capacité de l'individu à entrer en congruence avec son environnement. » Thomas Lecointe, Responsable SWP du projet Decarbonation de ArcelorMittal France

« La part des soft skills va devenir encore plus essentielle dans les recrutements, on aura besoin de s'adapter en continu à des contextes en pleine évolution (Agile, IA, etc.). » Anne Arthaud, Directrice de la transformation & de l'animation de la DSI du groupe Crédit agricole

Points-clés à retenir

- **One size does not fit all** : Il n'y a pas d'approche par compétences unique, elle dépend du secteur d'activités, du modèle de fonctionnement et de la feuille de route de chaque organisation.
- **Certifier ses compétences comportementales** : Les compétences comportementales sont aussi importantes que les compétences métiers, et sont même certifiables, contrairement aux idées reçues.

⁹ World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

CONCLUSION

“Les compétences sont primordiales pour mettre en place des dispositifs d’accompagnement et de reconversion professionnelle. Difficile de faire des parcours sans un travail fin sur les compétences.”

Carole Lempereur, Directrice du Développement des Ressources Humaines de la Branche Services Courrier Colis de La Poste

“Les éditeurs de solution de gestion des talents proposent une “taxonomie compétences” mais quelle est la « golden source » : le SIRH pour les métiers et les compétences pour les solutions dédiées ?”

Tiphaine Brisou Debeze, People Director, Sage

“Les organisations sont dans une grande mutation, elles passent de la gestion des métiers à la gestion du bouquet de compétences.”

Robert Demory, Directeur de la formation et du développement RH, La Poste

“Le “skills framework” est un asset clé. Même sur les métiers très experts, je suis convaincu qu’il est important d’avoir des skills transverses.” Guillaume Lavoix, Skills Intelligence Lead de Sanofi

L'approche par les compétences des « Skills-Based Organizations » (SBO) place les compétences au centre de la gestion des ressources humaines, répondant ainsi aux besoins changeants des entreprises. Sa mise en œuvre suit un processus progressif, nécessitant une cartographie précise des compétences techniques et comportementales, ainsi qu'un changement culturel. Culture dans laquelle les ressources humaines anticipent et pilotent avec un coup d'avance les évolutions des métiers et où les mobilités professionnelles sont soutenues et accompagnées par le management.

Un des principaux avantages des SBO est leur capacité à redéployer continuellement les compétences. En réaffectant celles en déclin vers des domaines où elles sont nécessaires, elles réduisent les coûts de recrutement et de rupture de contrat, tout en accélérant l'acquisition des compétences clés. Ce processus renforce l'agilité organisationnelle, favorise l'émergence de compétences transversales et permet aux collaborateurs de développer leur expertise et leur employabilité.

Ainsi, l'adoption d'une SBO aide les entreprises à mieux traverser les transitions actuelles et futures, qu'il s'agisse de transformations numériques, de changements organisationnels ou d'évolutions du marché, grâce à une gestion des talents davantage systémique et flexible ainsi que des équipes plus agiles et résilientes, prêtes à relever les défis de demain.

Leadership et stratégie d'entreprise

- **"Notre approche de valorisation des compétences est portée par le top management de l'entreprise. La qualité des compétences de nos collaborateurs et de notre capacité à développer celles-ci est au cœur de notre politique des Ressources Humaines"** - Anne Lebel, DRH Groupe de Capgemini et Natalie Hughes-Jacquemin - EVP Group Chief Talent and Learning Officer
- **"Ne pas se mettre de barrière, ne pas avoir peur d'évoluer, se dire que du moment que l'on intègre les salariés dans la mobilité, l'entreprise en sort grandie et peut miser sur les salariés. Il faut miser sur l'humain et sur la formation"** - Jean-Sébastien Seigne, Secrétaire Général FO Airbus Opération Toulouse, de Airbus Opération SAS
- **"La mobilité professionnelle est enrichissante autant pour le salarié que pour l'entreprise. Je pense que ça fonctionne chez nous parce que les managers ont eu un parcours fait de mobilités donc ils savent que c'est possible et que ça fonctionne"** Carole Lempereur, Directrice du Développement des Ressources Humaines de la Branche Services Courrier Colis de La Poste- La Poste

Employabilité et coresponsabilité

- **"Plutôt que parler « maintien dans l'emploi », attachons-nous à maintenir l'employabilité de nos collaborateurs tout au long de la vie professionnelle. C'est exigeant car au-delà de la formation continue, c'est développer un état d'esprit qui questionne ce qu'on croit acquis, l'expérience qui rassure pour explorer d'autres voies, emprunter d'autres chemins, faire des pas de côté"** - Blandine Thibault Biacabe, DRH Recherche et Innovation de L'Oréal et Ilhem Alleaume, People Dev. and Learning Director France
- **"Il faut une co-construction, un co-investissement entre le salarié et le collaborateur. Il faut lui donner envie, répondre à ses attentes"** Marc-Henri Bernard, DRH - Rémy Cointreau
- **"L'expertise est le socle de l'adaptabilité, et c'est le « growth mindset » qui fait la différence, plus que la polyvalence"** Franck Houdeber, DRH - Groupe Hager
- **"En RH, par rapport à l'employabilité et au parcours professionnel, il devient nécessaire de gérer une ambivalence entre des employés qui d'un côté, pour certains, ont peur de bouger, se contentent d'effectuer strictement ce qu'on leur demande et qui, de l'autre côté, ont une grande envie d'apprendre"** Carole Mossant, DRH - Société des Grands Projets
- **"Miser sur une ouverture continue des collaborateurs à de nouvelles connaissances et compétences est essentiel pour garantir l'employabilité des collaborateurs. Cela passe par des objectifs ambitieux : consacrer 6 jours par an à la formation pour chaque collaborateur. Et le soutien managérial : le manager doit réorganiser le travail pour libérer du temps et encourager la montée en compétences de ses équipes"** - Elisabeth Dorbes, Directrice projets stratégiques RH - CNP Assurances

Développement et valorisation des compétences

- **"Les compétences c'est l'asset des gens. Celui qui crée la valeur est celui qui a les compétences. Valoriser et monétiser les compétences des équipes, c'est mieux répartir la richesse créée au sein de l'organisation. Avant les entreprises « se sentaient » propriétaires des employés (contrat de travail, gouvernance), et dorénavant les employés s'émancipent grâce à leurs compétences"** - Mathilde Le Coz, DRH - Forvis Mazars
- **"Concernant les transformations de fond liée à l'IA, la question critique, qui n'est pas adressée pour le moment, se situe sur les débuts de carrière. Qu'est-ce que l'on fait du début de carrière et des parcours juniors, qui concentrent des tâches très impactées par l'IA ?"** - Guillaume Lavoix, Skills intelligence Lead - Sanofi
- **"Il est nécessaire d'associer davantage les salariés à leur développement de compétences, en évoluant vers un modèle où la compétence devient le cœur de l'apprentissage tout au long de la carrière et de la mobilité professionnelle de chacun"** - Elisabeth Gaumont, Directrice emploi et compétences, Thales

Tendances émergentes

- **"Gérer des compétences par l'IA semble plus faisable qu'avant : les collaborateurs ont de nos jours plusieurs métiers (mode entrepreneuriat et associatif) qui les amènent à développer des compétences en dehors de l'entreprise"** - Valérie Benoit, Corporate People Development Director - Manutan
- **"Un domaine important qui n'est pas abordé ici est celui de la géopolitique : comment le marché émergent se présentera-t-il d'un point de vue géopolitique ? Par exemple, le shoring en Inde était la tendance il y a 10 ans, mais il l'est moins aujourd'hui en raison des réglementations qui sont mises en œuvre"** - Olga Kravchenko, Group HR COO - Axa
- **"L'émergence des freelances est très frappante. Cela me semble être une tendance très forte. Ces nouvelles approches de carrière répondent aux besoins de polyvalence, d'autonomie, de responsabilisation"** - Agnès Le Guern, HR Transformation Director - Air Liquide

CONTRIBUTEURS

1. **Air Liquide**, Agnès Le Guern, *HR Transformation Director*
2. **AIRBUS/FO**, Jean-Sébastien Seigne, *Secrétaire Général FO Airbus Opération Toulouse*
3. **Apicil**, Sylvain Martinet, *Responsable Département Développement du Capital Humain*
4. **ArcelorMittal France**, Thomas Lecointe, *Responsable SWP du projet Décarbonation*
5. **Axa**, Olga Kravchenko, *Group HR COO*
6. **BNP Personal Finance**, Frédéric Thorral, *Human Resources Director BNP Paribas Personal Finance* et Nathalie Jus-Kassis, *Responsable RH - People Strategy & Transformation RH*
7. **Capgemini**, Anne Lebel, *DRH Groupe* et Natalie Hughes-Jacquemin, *EVP Group Chief Talent and Learning Officer*
8. **Carrefour**, Jérôme Nanty, *Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France*
9. **CDC Habitat**, Catherine Chavanier, *DRH*
10. **CNAF**, Juliette Noel, *Sécrétaire Générale*, et Béatrice Bardin, *Secrétaire Générale Adjointe*, *DRH*
11. **CNP Assurances**, Elisabeth Dorbes, *Directrice projets stratégiques RH*
12. **Crédit Agricole**, Anne Arthaud, *Directrice de la transformation & de l'animation de la DSI du groupe Crédit Agricole* et Elise Crispin, *Responsable engagement et compétences au sein de CASA*
13. **ENGIE**, Jean-Sébastien Blanc, *DRH*
14. **France Travail**, Catherine Beauvois, *Directrice de Programmes / Directrice projet ROME 4.0*
15. **Groupe Seche**, Franck Goupille, *Group Human Resources Director*
16. **Hager Group**, Franck Houdeber, *DRH*
17. **La Poste**, Robert Demory, *Directeur de la formation et du développement RH*, et Carole Lempereur, *Directrice du Développement des Ressources Humaines de la Branche Services Courrier Colis de La Poste*
18. **L'OREAL**, Blandine Thibault Biacabe, *DRH Recherche et Innovation de L'Oréal* et Ilhem Alleaume, *People Dev. and Learning Director France*
19. **Manutan**, Valérie Benoit, *Corporate People Development Director, Groupe*
20. **Forvis Mazars**, Mathilde Le Coz, *DRH*
21. **Natixis**, Stéphanie LOLLICHON, *Human Resources Development*, et Cristel GUILLAIN, *Head of Talent & Transformation*
22. **Nexans**, Fabien Gillen, *VP HR & Communication D&U Europe & Asia Pacific Business*
23. **OPmobility**, Virginie Loye, *DRH de la DSI*
24. **PROMOD**, Maud Portier, *Responsable développement RH et communication interne*, et Emilie Messiaen, *Responsable RH Siège*
25. **Remy Cointreau**, Marc-Henri Bernard, *DRH Groupe*
26. **Sage**, Tiphaine Brisou Debeze, *People Director*
27. **Sanofi**, Guillaume Lavoix, *Skills intelligence Lead*
28. **Société des Grands Projets**, Carole Mossant, *DRH*
29. **Société Générale**, Marie-Béatrice Vignau-Loustau, *Directrice Talent du Groupe*
30. **Thales**, Elisabeth Gaumont, *Directrice emplois et compétences*
31. **TotalEnergies**, Maud Brottier, *HR Development Manager, EP Afrique de TotalEnergies*
32. **Transdev**, Caroline Gonin, *DRH - RSE*
33. **Vallourec**, Véronique Junqua-Salanne, *Global Talent Director*

ÉQUIPE

Capgemini

Stéphanie Bertrand
Bertille De Foucauld
Marianne Hohl
Charlotte Noël
Catherine Paquet
Widiane Richard
Emilie Rousseau
Fanny Segond
Ghita Sqalli
Jérémy Sussillon

Neobrain

Vincent Hoggomat
Pierre-Louis Quentin
Charlotte Page

À propos de Capgemini Invent

Capgemini Invent est la marque d'innovation digitale, de design et de transformation du groupe Capgemini, qui permet aux dirigeants de façonner l'avenir de leurs entreprises. Etablie dans plus de 30 studios et plus de 60 bureaux dans le monde, elle comprend une équipe de plus de 12 500 collaborateurs, composée d'experts en stratégie, de data scientists, de concepteurs de produits et d'expériences, d'experts en marques et en technologie qui développent de nouveaux services digitaux, produits, expériences et modèles d'affaire pour une croissance durable.

Capgemini Invent fait partie du groupe Capgemini, partenaire de la transformation business et technologique de ses clients, les accompagne dans leur transition vers un monde plus digital et durable, tout en créant un impact positif pour la société. Le Groupe, responsable et multiculturel, rassemble 340 000 collaborateurs dans plus de 50 pays. Depuis plus de 55 ans, ses clients lui font confiance pour répondre à l'ensemble de leurs besoins grâce à la technologie. Capgemini propose des services et solutions de bout en bout, allant de la stratégie et du design jusqu'à l'ingénierie, en tirant parti de ses compétences de pointe en intelligence artificielle et IA générative, en cloud, et en data, ainsi que de son expertise sectorielle et de son écosystème de partenaires. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22,1 milliards d'euros en 2024.

Get The Future You Want* | www.capgemini.com

**Capgemini, le futur que vous voulez*

À propos de Neobrain

Neobrain propose une approche inédite de la gestion des compétences en entreprise en plaçant l'intelligence artificielle au cœur des décisions stratégiques RH. En tant que leader des talent marketplaces, sa mission est de transformer les évolutions des métiers en opportunités, tout en réinventant l'expérience collaborateur. Sa plateforme innovante centralise et valorise les compétences – qu'elles soient visibles ou émergentes – pour permettre aux organisations d'anticiper leurs besoins et de mobiliser leurs ressources de manière optimale. De la gestion des entretiens à la planification stratégique, Neobrain offre une expérience utilisateur intuitive et engageante, permettant aux entreprises de rester agiles dans un monde du travail en perpétuelle transformation.

www.neobrain.io