

Le nouveau monde de la mobilité des talents :

La flexibilité est la clé

Le nouveau monde de la mobilité des talents : la flexibilité est la clé

La mobilité interne des talents est devenue une véritable priorité. Non seulement les entreprises ont de nombreux nouveaux projets à pourvoir, mais le processus réduit par ailleurs les coûts de recrutement, offre aux responsables du recrutement un nouveau vivier de candidats et améliore considérablement le développement des employés. Cependant, et en dépit de ces avantages considérables, une étude de Deloitte a démontré que plus de la moitié des employés estiment qu'il est plus facile de trouver un nouvel emploi en dehors de leur entreprise plutôt qu'en interne. De même, les recruteurs, qui sont le plus souvent payés pour trouver des candidats, sont généralement tenus à l'écart des candidats internes.

En raison de l'actuelle accélération de ce processus, les entreprises réalisent qu'il leur reste beaucoup à apprendre. Selon l'étude *Global Human Capital Trends 2019* de Deloitte, seuls 6 % des personnes interrogées ont indiqué être compétentes en matière de mobilité interne des talents.

La mobilité des talents au cours de la pandémie : plus impérieuse que jamais

La pandémie n'a fait qu'accroître le besoin de déplacer les bonnes personnes vers les bons rôles de manière rapide et efficace. Nos recherches montrent que plus de 40 % des travailleurs américains ont changé d'emploi, de responsable ou de poste en 2020. Les entreprises doivent rapidement rééquilibrer les charges de travail des domaines qui connaissent une réduction de la demande vers d'autres qui ont des besoins accrus. En effet, notre [étude de réponse à la pandémie](#)* a démontré que l'embauche et le redéploiement rapides des personnes ont l'impact le plus significatif sur la réussite financière des 53 pratiques étudiées. La dotation en personnel est primordiale car la pandémie n'est pas seulement une crise sani-

taire, mais constitue également un bouleversement économique. Nos données indiquent que les entreprises qui embauchent et redévoient rapidement les talents nécessaires sont 4,4 fois plus susceptibles d'atteindre ou de dépasser les objectifs financiers, et 5,3 fois plus susceptibles de fournir un travail enrichissant à la main-d'œuvre.

Bon nombre d'entreprises se sont considérablement mobilisées afin de rééquilibrer les talents. Norton Healthcare, par exemple, a formé des personnes non issues du domaine clinique pour les déployer en tant que réceptionnistes, et ainsi se préparer à un déferlement de patients atteints de la COVID-19. Walmart et Amazon ont ajouté en un temps record 250 000 nouveaux employés à leurs effectifs dans le but de répondre à la flambée des demandes de livraison.¹ Schneider Electric et Unilever utilisent des marchés de talents pour faciliter un rééquilibrage interne de leurs talents, en aidant les employés à trouver du travail au sein de l'entreprise là où les besoins sont les plus criants. Les dirigeants de Danone ont dû apprendre à rééquilibrer rapidement leurs effectifs lorsqu'un changement de production à Mexico ne pouvait pas s'effectuer sur place comme prévu ; l'entreprise a donc formé des ouvriers d'usine mexicains via Zoom plutôt que d'envoyer des ingénieurs spécialisés depuis l'étranger. Sutter Health a redéployé en quelques jours plus de 1 000 infirmières des services de chirurgie vers d'autres secteurs en fonction des besoins ; puis ces professionnelles ont été renvoyées dans leurs unités habituelles lorsque les interventions chirurgicales ont de nouveau été autorisées. Delta s'est vu contraint de demander à 40 000 employés de prendre des congés sans solde afin de pouvoir les redéployer depuis des postes à faible demande, comme les personnels navigants commerciaux, vers des rôles avec une demande accrue tels que les postes d'agent de réservation.

Bien qu'il s'agisse d'illustrations parfaites d'entreprises qui gèrent très bien le problème, notre recherche indique par ailleurs que seulement environ une personne interrogée sur 20 pense que son entreprise excelle dans le redéploiement des personnes vers différents rôles : preuve qu'il reste encore beaucoup à faire. Découvrez-en plus à ce sujet dans notre [étude de résilience des entreprises](#).*

*Veuillez noter que les deux études sont disponibles en anglais uniquement.

Des échelles de carrière rigides au développement agile

Il y a quelques années, la mobilité des talents était très peu évoquée. De nombreuses entreprises élaboraient des parcours professionnels ainsi que des frameworks de compétences alambiqués, à l'aide de processus de gestion de plans de succession maladroits et d'évaluations des talents entraînant des lourdeurs administratives et qui duraient des mois.

Mais aujourd'hui, les rôles évoluent rapidement, les compétences deviennent obsolètes plus rapidement et les entreprises ont besoin de pouvoir rapidement

de nouveaux rôles ou projets. Dans le même temps, les employés s'attendent à s'essayer à de nouvelles tâches, à acquérir des compétences adjacentes, à travailler avec de nouveaux responsables et équipes et à accepter des affectations au niveau international. L'ancien modèle de planification de carrière est par conséquent obsolète.

Nous observons trois options de la mobilité des talents : **planifiée, facilitée et agile.**

Planifiée	Facilitée	Agile
<ul style="list-style-type: none"> • Parcours de carrière linéaires • Planifiée et gérée • De nature fonctionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontale et verticale • Facilitée, non planifiée • Fondée sur les aspirations 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur demande en fonction des besoins • Rapidement évolutive • À la tâche et orientée projets
Avantages et inconvénients		
+ Facile à comprendre, Modelée sur le marché du travail	+ Soutenue par les dirigeants, Convient aux besoins de succession	+ Absolument nécessaire de nos jours, Nouveau modèle de travail
- Élaboration qui prend du temps, Peut devenir obsolète	- Nécessite une transformation culturelle, Modifie le rôle du responsable	- Exige de nouveaux systèmes et nouvelle culture d'entreprise
Processus nécessaires		
Planification du développement	Coaching en développement	Transparence du plan de main-d'œuvre
Auto-évaluation, Objectifs de carrière clairs	Auto-évaluation, Objectif et orientation	Besoin de développement Passions actuelles

Figure 1 : Trois options pour la mobilité des talents

Mobilité planifiée : Le modèle traditionnel de gestion de carrière où les employés définissent des plans de développement annuels vers là où ils veulent aller, et les responsables les accompagnent. Il s'agit d'emplois (pas de projets ou de tâches) et dans ce cas, les personnes restent dans leurs domaines fonctionnels. Ces parcours de carrière rigides sont uniquement verticaux, non pas horizontaux ou vers des directions différentes.

Cette approche ancienne est encore très courante, mais elle n'aide pas à renforcer le vivier de talents ou à faire émerger des candidats peu susceptibles de ressortir. Elle est également sujette aux biais ; les responsables ont tendance à aller vers ceux qu'ils connaissent.

Mobilité facilitée : Ce modèle est similaire au modèle planifié mais inclut des affectations étendues ou des déplacements non verticaux pour les employés. Ces déplacements sont généralement motivés par les besoins de l'entreprise et se produisent car une personne se lasse de son travail ou que l'entreprise doit combler un manque. Il s'agit d'un processus plus dynamique, et la plupart des entreprises le font ponctuellement. C'est une pratique courante, mais elle est souvent motivée par la politique (qui vous connaissez ou la marque interne d'une personne). Ce modèle peut donc aboutir ou pas au meilleur résultat pour l'entreprise. Cependant, une bonne plate-forme de mobilité des talents peut donner de meilleurs résultats. De nombreux responsables RH étudient les modèles de mobilité pour déterminer quels déplacements présentent le plus fort potentiel de réussite.

Mobilité agile : Ce modèle est généralement utilisé lorsque des personnes travaillent sur plusieurs projets ou s'associent à diverses équipes ou initiatives. Les entreprises sont davantage structurées comme une société de services professionnels et moins autour d'une hiérarchie stricte d'emplois et de fonctions. Au fil du temps, toutes les entreprises évolueront dans cette direction, mais pour la plupart, cela constitue une nouvelle approche.

La mobilité agile des talents est assez courante *au sein d'une fonction professionnelle*. Dans les domaines de l'informatique, des ressources humaines, des finances ou des équipements, les gens se déplacent souvent en permanence d'un projet à l'autre. Mais combien de responsables informatiques passent au marketing ou inversement ? Un très bon analyste de données en informatique peut s'avérer être une recrue fantastique en analyse marketing, mais ce type de mouvement interfonctionnel reste peu courant. Dans un modèle de mobilité agile, cela pourrait se produire régulièrement.

Dans un modèle de mobilité agile, les gens travaillent le plus souvent sur plusieurs projets à la fois. Ils peuvent avoir des responsables de carrière qui les accompagnent dans leur parcours ou pour leurs compétences fonctionnelles, outre les chefs de projet ou d'équipe. La gestion de la performance repose sur les résultats et non sur la réputation. Par conséquent, l'entreprise devient plus responsable, dynamique et agile.

Comment faire pour concrétiser la mobilité agile ?

Au niveau des processus RH, la mobilité des talents est complexe. Comment savoir quelles sont les compétences des personnes – au-delà de leurs tâches actuelles ? Où pouvons-nous obtenir des informations sur ce qu'elles veulent faire ? De quels rôles avons-nous besoin ? Quelles compétences et capacités sont essentielles pour ces rôles ? Comment pouvons-nous développer des personnes pour de nouveaux rôles ? Comment la technologie est-elle prise en compte dans la conception des rôles ? Où et quand les tâches doivent-elles être effectuées ? Comment devrait-on récompenser les personnes ? Et comment les différents groupes de main-d'œuvre, tels que les travailleurs à la tâche ou les travailleurs indépendants, interviennent-ils ?

La mobilité des talents couvrait autrefois un certain nombre de domaines liés aux talents. Toutefois, dans le contexte actuel où le monde du travail est en constante évolution, les processus de gestion des talents statiques

et descendants ne fonctionnent plus. En lieu et place, les entreprises ont besoin de solutions inter-RH qui couvrent de nombreux domaines, depuis la conception du travail jusqu'au recrutement, depuis l'apprentissage et développement jusqu'aux récompenses. Tout commence par le travail à accomplir : pas uniquement les emplois, mais aussi les rôles temporaires, les projets, les équipes, les affectations étendues, le mentorat et les tâches temporaires internes.

Créer une culture de mobilité interne nécessite un effort à tous les échelons. Cela transforme le fonctionnement des carrières ; la façon dont vous récompensez et payez les gens ; et cela change la nature de la gestion, du leadership et de l'apprentissage.

Une stratégie efficace de mobilité des talents doit répondre à toutes ces questions et à bien d'autres encore. Les réponses dépendront fortement de la stratégie adoptée par l'entreprise au niveau de l'activité et du personnel.

Domaine des talents	Questions sur la mobilité des talents
Stratégie des talents	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est notre approche pour la mobilité des talents ? • Quelle est notre philosophie en matière de talents ? • Quel est notre objectif concernant la mobilité des talents ? • Comment allons-nous mesurer le succès ?
Conception du travail/rôle	<ul style="list-style-type: none"> • Comment structurons-nous les emplois, les rôles et les projets ? • Quels sont les emplois et les rôles disponibles ? • Comment bien gérer son temps lorsque l'on accepte de nouvelles tâches ? • Allons-nous permettre aux personnes de partager des emplois ?
Planification de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est notre taxonomie de compétences ? • De quels savoir-faire et compétences avons-nous besoin ? • De quels savoir-faire et compétences disposons-nous ? • Comment réduire l'écart ?
Conception du lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Où et quand le travail doit-il être effectué ? • Savons-nous nous montrer flexibles pour l'emplacement et les heures ? • Comment pouvons-nous repenser le lieu de travail pour plus de flexibilité ?
Recrutement et sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Quels candidats internes avons-nous ? • Comment pouvons-nous les trouver et les engager ? • Comment les évaluer ? • Et lorsqu'ils ne répondent pas à tous les critères ? Devrions-nous simplement faire des embauches externes ? • Quelle est notre tolérance aux risques lorsque les personnes s'essaient à de nouvelles tâches ?
Apprentissage et développement/gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Comment aidons-nous les employés à acquérir des compétences pour de nouveaux rôles ? • Comment aligner les opportunités sur l'engouement et les aspirations professionnelles des employés ? • Comment faire remonter les opportunités de carrière auprès des personnes ? • Disposons-nous d'échelles de carrière ou de parcours ?

Domaine des talents	Questions sur la mobilité des talents
Gestion de la succession	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les successeurs de nos directeurs ? • Quand seront-ils prêts pour les rôles ? • Comment les développer pour se préparer ? • À quel niveau effectuons-nous la succession facilitée vs la succession agile ? • Qu'arrive-t-il aux candidats internes qui n'y parviennent pas ? Récupèrent-ils leur ancien poste ?
Gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Comment gérons-nous et évaluons-nous la performance pour les nouveaux rôles ? • Qu'en est-il des projets et des équipes ? • Des affectations étendues ? • Comment les gens obtiennent-ils des feedbacks et du coaching ? • Comment connaître la performance des employés lorsqu'ils sont intéressés par un nouveau rôle ?
Rémunération et récompenses	<ul style="list-style-type: none"> • Comment récompenser les compétences et les rôles ? • Quelles sont les implications des récompenses pour les personnes qui effectuent des affectations étendues ? • Comment inciter les responsables à déplacer les personnes ? • Comment rémunérons-nous les gens une fois qu'ils ont accompli un projet avec succès ?
Diversité, équité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la mobilité des talents soutient-elle nos objectifs en matière de diversité ? • Comment favoriser l'équité dans la mobilité des talents ? • Comment savoir si les gens se sentent inclus et si les opportunités sont justes ?
Expérience employé	<ul style="list-style-type: none"> • Comment fonctionne l'expérience employé de bout en bout ? • Comment soutenons-nous les employés avec l'apprentissage, les feedbacks et le développement ? • Fournissons-nous une assistance pour le départ et l'accueil lors de la prise de nouveau poste ?

Accumulation de talents, aversion au risque et carrières statiques : les barrières culturelles sont légion

Les plus gros obstacles auxquels les entreprises sont confrontées en matière de mobilité des talents ne sont pas liés à la technologie ou aux outils ; ils sont au contraire liés à la culture d'entreprise. Le risque de laisser des personnes assumer de nouveaux rôles est significatif,

surtout s'il s'agit d'une reconversion professionnelle majeure. Les responsables du recrutement ont souvent des attentes plus élevées pour les employés internes que pour des personnes externes à l'entreprise. Il est possible que les employés ne possèdent pas toutes les qualifications requises et, en cas d'échec, ils sont susceptibles de perdre leur ancien emploi. De plus, puisque la plupart des entreprises récompensent les responsables pour le maintien des performances

opérationnelles, un responsable peut se montrer réticent à l'idée de laisser partir un employé pour qu'il soit redéployé dans un autre domaine de l'entreprise. La plupart des entreprises ne mettent pas à disposition des responsables des indicateurs spécifiques sur les personnes, mais même lorsque c'est le cas, cela peut être un obstacle. Si les responsables doivent rendre des comptes concernant la rétention de leurs employés, une perte interne peut jouer en leur défaveur. Cela peut provoquer l'effet redouté de thésaurisation des talents, où les responsables tentent d'empêcher leurs collaborateurs les plus efficaces de se déplacer vers d'autres domaines.

« Il est plus facile pour un employé de démissionner et d'être réembauché que d'obtenir une mutation interne. »

CHRO,
Grand conglomérat indien

Au commencement de la pandémie, il n'y avait plus de règles. Déplacer les personnes était une nécessité pour les entreprises. Les sociétés ont agi rapidement et ont pris des décisions en matière de talent pour que le travail soit accompli, comme le montre le témoignage de Delta. Les RH, les informaticiens et les entreprises se sont réunis afin de développer des solutions en accéléré visant à maintenir l'engagement des personnes désirant travailler, tout en répondant aux besoins des domaines où la demande était forte. Toutefois, tandis que l'ère COVID perdure, les vieilles habitudes reviennent. Nous devons à présent tirer les leçons des mois passés pour créer des solutions de mobilité des talents évolutives et durables. La technologie peut s'avérer ici être d'une grande aide.

Le rôle de la technologie : une personnalisation évolutive

La technologie peut contribuer à accélérer la mobilité des talents. Pour que la mobilité agile des talents fonctionne, la technologie elle-même doit être hautement flexible et configurable pour s'adapter aux besoins de l'entreprise - aujourd'hui et demain. Les stratégies et priorités commerciales et humaines, les compétences et les expériences nécessaires pour faire avancer l'entreprise dans le temps, les environnements culturels et de processus sont tous uniques au contexte de chaque organisation. Et comme nous l'avons vu en 2020, les besoins et les priorités peuvent considérablement se transformer au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise. Par conséquent, une plate-forme flexible fonctionnant à grande échelle pour s'adapter à ce contexte est indispensable.

Parallèlement, les solutions doivent être personnalisables en fonction des aspirations professionnelles des employés et de leurs besoins d'évolution. La technologie permet aux employés de déterminer les projets ou affectations qui pourraient les orienter dans leur carrière de manière adéquate, les mentors capables de les soutenir dans de nouveaux rôles, ainsi que les ressources de formation qui sont à leur disposition pour développer les compétences nécessaires. Des recommandations personnalisées fondées sur des données peuvent inciter les personnes à rechercher des opportunités qu'elles n'avaient pas forcément envisagées.

La mobilité interne des talents apporte également des avantages au niveau de l'entreprise. Elle élargit le vivier de talents internes et augmente la pluralité des genres. Par exemple, les femmes sont environ 90 % moins susceptibles de candidater sur un poste pour lequel elles ne sont pas qualifiées. Mais une solution technologique peut abaisser ce seuil avec des recommandations et un petit coup de pouce.

Divers fournisseurs de solutions ont créé des produits qui englobent les aspects relatifs au recrutement interne, au travail occasionnel, à la gestion de carrière, au mentorat et aux affectations de projet. Puisque ces solutions sillonnent de nombreux domaines liés aux

talents, la configurabilité et la flexibilité jouent un rôle clé. En effet, il n'y a pas deux entreprises qui abordent la mobilité des talents de la même façon.

Considérations relatives à la technologie de mobilité des talents

L'impératif de mobilité des talents est manifeste, tout comme le besoin d'une technologie évolutive et flexible afin de la soutenir. Lorsque vous songez à la manière de trouver une technologie qui répond à vos besoins uniques, prenez en considération les éléments suivants.

- **Quelle est votre stratégie globale en matière de mobilité d'entreprise, de personnes et de talents ?** Avant d'avoir la technologie en tête, réfléchissez aux problèmes que vous essayez de résoudre. S'agit-il de redéployer sans plus tarder des personnes à grande échelle dans un contexte économique en évolution rapide, comme dans le cas de Delta ? Avez-vous des difficultés à trouver des candidats externes pour des domaines spécifiques ? Les cycles de recrutement sont-ils trop longs et la qualité des candidats n'est-elle pas conforme à vos attentes ? Ou alors, vos employés vous font-ils part du manque de perspectives d'évolution et de développement ? Voulez-vous diminuer le turnover qui en découle ? La diversité, l'équité et l'inclusion sont-elles prises en considération ? La clé du succès réside dans la transparence quant aux problèmes fondamentaux.
- **Dans quelle mesure la technologie est-elle configurable ?** Un modèle unique applicable à tous est impossible. Chaque entreprise possède sa propre approche de la mobilité des talents, et ces approches évoluent également au fil du temps. Les entreprises ont besoin de solutions qui vont au-delà du catalogage et qui permettent de créer une approche de mise en correspondance qui fonctionne dans leur cas. Il est nécessaire que vous recherchiez la configurabilité et la flexibilité afin de vous assurer que votre plate-forme peut répondre à vos besoins présents et futurs. Réfléchissez aux perspectives de développement que vous souhaitez proposer, à la manière dont les parcours de carrière doivent être définis, aux différents modèles de données des employés et aux workflows personnalisés en fonction de la région, de la fonction, du niveau, mais aussi d'autres critères.
- **Dans quelle mesure la solution est-elle suffisamment complète ?** Plutôt que de fragmenter les différentes étapes telles que trouver une opportunité, accéder à des ressources de développement, recevoir des feedbacks et commencer un nouveau poste, certaines solutions offrent aux employés une expérience de bout en bout. De nos jours, les employés recherchent des expériences intégrées sans avoir recours à une multitude de produits ou portails.
- **De quelles capacités avez-vous besoin aujourd'hui, mais aussi demain ?** Identifiez ce qui est vraiment important pour les cas d'utilisation actuels. Puis, lorsque vous planifiez les capacités futures, une technologie ou une plate-forme flexible et configurable sera cruciale. Une fois une solution mise en place, les employés et les responsables vous indiqueront de quelles autres façons elle pourrait leur servir. Plus la technologie est flexible, plus il vous sera facile de vous adapter rapidement.
- **Dans quelle mesure la technologie est-elle utile et accessible ?** Personne ne va adhérer au système si vous ne proposez pas aux employés des expériences conviviales similaires à l'expérience consommateur. Les plate-formes qui l'emportent seront celles qui vont au-delà de la liste des opportunités disponibles et qui suggèrent de manière proactive des emplois, des rôles, des projets et des ressources d'apprentissage. La possibilité de suggérer les éventuelles évolutions de carrière et opportunités de développement à venir est également un moyen efficace de préparer les employés à de futures opportunités.
- **Est-il simple de connecter la plate-forme à d'autres technologies ?** Puisque la mobilité des talents implique tant de domaines différents, une solution devra se connecter aux systèmes d'acquisition de talents, de gestion de la performance, d'apprentis-

sage et de rémunération, en plus du SIRH de base. Le profil de l'employé doit s'étendre bien au-delà des compétences et des capacités, afin de fournir une vue holistique de l'adéquation à une opportunité. Les profils doivent inclure des données tout au long du parcours de l'employé, telles que des informations portant sur la gestion de la performance ou sur l'apprentissage. L'adoption d'une solution qui permet ces intégrations facilement avec des plug-ins prédéfinis sera bien meilleure.

- **Comment allez-vous mesurer le succès ?** Une fois vos pilotes de recherche déterminés, identifiez ce qui s'annonce comme un succès, et comment vous allez mesurer ce qui vous importe le plus. Ces indicateurs peuvent être de nature opérationnelle, par exemple la mesure du temps nécessaire ou du coût pour pourvoir un poste, mais ils doivent également inclure des mesures fondées sur la perception, telles que la satisfaction des employés et la simplicité d'utilisation.

- **Le fournisseur de technologie peut-il apporter des conseils sur les bonnes pratiques en matière de mobilité des talents ?** La mobilité des talents est un sujet complexe et la technologie à elle seule n'apportera pas toutes les solutions. Il est important de trouver un partenaire qui fournit un consulting et des conseils utiles sur les décisions stratégiques, qui est à l'écoute de vos besoins et qui saura s'adapter et se montrer flexible afin de contribuer à votre succès.

- **Qu'est-ce qui a fonctionné chez les autres ?** Consultez vos clients actuels, déterminez quelles ont été leurs expériences et sachez en tirer des leçons. Les communications directes s'avèrent idéales pour vous aider à obtenir une vision réelle de leurs parcours, afin d'appréhender les erreurs à éviter et de savoir tirer parti des bonnes pratiques.

Études de cas :

Delta facilite la mobilité des talents en période de pandémie avec le moteur de workflow configurable d'Avature

Delta Air Lines, Inc., appelée plus communément Delta, est l'une des principales compagnies aériennes des États-Unis et un transporteur historique. Son siège est installé à Atlanta, en Géorgie. La compagnie aérienne assure plus de 5 400 vols par jour, et dessert 325 destinations dans 52 pays sur six continents. Elle est classée deuxième des plus grandes compagnies aériennes au monde en matière de nombre de passagers réguliers transportés, de passagers-kilomètres payants et de taille de flotte, et compte plus de 90 000 employés.

La compagnie Delta a été durement touchée dès la propagation de l'épidémie à travers le monde. L'industrie du transport s'est arrêtée brutalement. Dans le but

d'éviter des licenciements massifs, l'entreprise a proposé aux salariés des congés sans solde, allant de 30 jours à plusieurs mois. Jusqu'à 40 000 personnes ont accepté cette offre pour faire l'école à la maison auprès de leurs enfants, s'occuper des membres de la famille qui étaient malades ou pour faire face à d'autres problèmes liés à la pandémie. La pandémie a eu également des effets très contrastés sur les différents emplois. Par exemple, étant donné que de nombreux avions étaient cloués au sol, la compagnie s'est retrouvée avec des équipages en surnombre. Dans le même temps, un besoin conséquent d'agents de réservation s'est fait ressentir pour pouvoir traiter les remboursements et la reprogrammation des réservations.

Avant la pandémie, l'entreprise avait déjà conçu un système permettant aux personnes d'exprimer leur intérêt pour les transferts vers d'autres endroits, les change-

ments d'équipe et les changements de rôles. Le système, élaboré à l'aide d'Avature, incorporait un processus simplifié de candidature, d'entretien, d'évaluation et de transfert. Ce workflow a fourni une excellente base de modification afin de surmonter les problèmes liés à la pandémie. En quelques jours, la compagnie aérienne a modifié la page d'inscription existante et les workflows sous-jacents. Les personnels navigants commerciaux qui devaient rester au sol pouvaient alors facilement candidater sur les postes à forte demande. Puis, au fur et à mesure qu'ils exprimaient leur intérêt, des informations supplémentaires sur leurs compétences, leur emploi du temps et leur situation géographique ont également été collectées. Les employés ont reçu la formation et le développement nécessaires pour toute nouvelle compétence souhaitée et ont pu être rapidement transférés vers de nouveaux domaines.

Le système accessible et intuitif d'Avature a rendu les processus modifiés faciles à mettre en œuvre et à utiliser pour les employés. Des informations relatives aux compétences ainsi que d'autres informations pertinentes ont été collectées via le formulaire d'inscription, puis utilisées par l'équipe de recrutement pour trouver des personnes répondant à des besoins spécifiques. Avec la pandémie, la mobilité n'était pas juste un avantage en plus pour les employés, mais elle représentait aussi une nécessité économique en raison du déséquilibre considérable entre les insuffisances et les excédents en matière de personnel. Dans un pareil cas, l'accumulation des talents ne posait pas problème, car beaucoup de personnes ne travaillaient pas et les affectations étaient manifestement provisoires.

Cette solution temporaire a parfaitement fonctionné face à un besoin urgent. Désormais, dans la phase 2 du projet, les personnes pourront trouver des affectations temporaires ou de projet sur le site carrière habituel, mais aussi rechercher des emplois à temps plein. Outre le fait de trouver des missions aux personnes ayant pris un congé sans solde, le nouveau système peut également agir en tant que tremplin pour les aider à progresser vers des objectifs de carrière à plus long terme.

« Si je souhaite prendre une autre direction, des affectations spéciales pourraient alors m'intéresser. Peut-être que cela me donnera une expérience et une visibilité intéressantes. Je vais donc m'inscrire sur la plate-forme en attendant de trouver mon poste idéal », a déclaré Myria Peek, manager of talent acquisition technology, process and analytics.

La clé du succès de cette solution a résidé dans la technologie configurable fournie par Avature, qui possède l'une des plate-formes HCM les plus évolutives, matures et orientées workflow du marché. La riche expérience d'Avature dans le recrutement lui a permis d'adopter une approche marketing et commerciale envers les employés, ce qui donne lieu à une expérience utilisateur épurée et intuitive.

Delta faisait déjà appel à Avature pour ses besoins en matière de suivi de candidatures et de CRM, ainsi que pour ses sites carrières internes et externes. Par conséquent, l'adaptation s'est faite relativement simplement pour répondre aux besoins de la compagnie aérienne en ces temps de pandémie. Avec le déploiement de la phase 2, la compagnie prévoit d'intégrer les révisions temporaires dans la structuration de l'organisation, afin de permettre aux employés de développer leur carrière grâce à la multitude d'opportunités différentes au sein de Delta.

Et Delta n'est pas la seule entreprise à utiliser Avature pour sa mobilité interne. Par exemple, L'Oréal utilise le système de mobilité interne à grande échelle, allant jusqu'à pourvoir 75 % des postes ouverts avec des employés internes, en leur permettant de trouver de nouvelles opportunités, d'évoluer dans des domaines plus vastes de l'entreprise et de développer de nouvelles compétences.

Conclusion

La pandémie n'est pas seulement une crise sanitaire, mais constitue également un bouleversement économique. De nouveaux rôles, des besoins en compétences modifiés, des déséquilibres d'envergure entre les insuffisances et les excédents de compétences et la nécessité de redéployer rapidement les personnes sont des éléments qui ont tous contribué à faire de la mobilité des talents une clé du succès en réponse à la pandémie, en catapultant ce domaine au premier plan des priorités de nombreuses entreprises. Toutefois, il faudra continuer à mettre l'accent là-dessus, même lorsque la pandémie sera derrière nous. Des technologies existent désormais afin de soutenir ce système de gestion stratégique. Il s'agit d'un domaine complexe couvrant de nombreux domaines différents des RH, des talents, de l'apprentissage et des récompenses, il n'existe donc pas de solution universelle. La flexibilité et la configurabilité sont cruciales. Il est temps que les entreprises offrent une mobilité agile et personnalisée qui aide les employés à faire évoluer leur carrière dans la bonne direction, tout en répondant aux besoins de l'entreprise avec des talents qui se trouvent entre leurs propres murs.

À propos de Josh Bersin

Josh Bersin est analyste, éducateur et leader d'opinion de renommée internationale qui se focalise sur le marché mondial des talents et les problématiques qui impactent les effectifs des entreprises à travers le monde. Il étudie le monde du travail, les RH et les pratiques en matière de leadership, ainsi que le vaste marché des technologies des talents.

Il a fondé Bersin & Associates en 2001, afin de fournir des services de recherche et de conseil axés sur l'apprentissage en entreprise. Au cours des dix années suivantes, il a étendu ses activités liées au domaine de l'entreprise, pour inclure les RH, la gestion des talents, l'acquisition de talents et le leadership. Il a vendu l'entreprise à Deloitte en 2012, lorsqu'elle est devenue Bersin™ by Deloitte. Bersin a quitté Deloitte en 2018.

En 2019, Bersin a fondé la Josh Bersin Academy, la première académie mondiale de développement pour les

professionnels RH et les professionnels du domaine des talents, et un agent de transformation pour les organisations RH. L'Académie propose des programmes en ligne riches en contenu, une bibliothèque d'outils et de ressources soigneusement organisée, et une communauté mondiale qui aide les professionnels RH et du secteur des talents à se tenir informés des tendances et des pratiques nécessaires pour favoriser le succès organisationnel dans le monde du travail moderne.

Bersin figure souvent dans les publications portant sur les talents et l'entreprise, parues notamment dans *Forbes*, *Harvard Business Review*, *HR Executive*, *FastCompany*, *The Wall Street Journal*, et *CLO Magazine*. Il participe régulièrement, en tant que conférencier, aux événements relatifs au secteur qui ont lieu à travers le monde, et il est aussi un blogueur populaire suivi par plus de 800 000 abonnés sur LinkedIn.

Son parcours académique se compose notamment d'un BS en ingénierie obtenu à l'Université Cornell, d'une maîtrise en génie de l'Université de Stanford et d'un MBA de la Haas School of Business de l'Université de Californie, à Berkeley.

À propos de Kathy Enderes

Kathy occupe le poste de vice présidente de la recherche au sein de la Josh Bersin Academy ; elle dirige la recherche dans tous les domaines des RH, de l'apprentissage, des talents et de la technologie des RH. Kathy a plus de 20 ans d'expérience dans le consulting en gestion chez IBM, PwC et EY, et en tant que talent leader chez McKesson et Kaiser Permanente. Plus récemment, Kathy a dirigé la recherche sur les talents et la main-d'œuvre chez Deloitte, où elle a mené de nombreuses études de recherche sur divers sujets liés aux RH et aux talents et a souvent été intervenante lors de conférences de cette industrie. Originnaire d'Autriche, Kathy a travaillé à Vienne, à Londres et en Espagne et vit désormais à San Francisco. Kathy est titulaire d'un doctorat et d'un master en mathématiques de l'Université de Vienne.