

# La transférabilité intersectorielle des professionnels RH en Suisse Romande.

**Silvana LISCA**, spécialisation Management Humain

Directeur de mémoire : Pr. Eric DAVOINE, Université de Fribourg  
Expert : Dr. Bertrand AUDRIN, Université de Fribourg

Septembre 2020

# La transférabilité intersectorielle des professionnels RH en Suisse Romande.

Silvana LISCA

## Résumé

Cette recherche de nature exploratoire vise à mieux comprendre le phénomène des transitions intersectorielles des professionnels RH en Suisse Romande. Dans ce but, nous définissons trois secteurs économiques - (1) le *forprofit*, (2) le *public et parapublic*, et (3) le *non-profit* – et allons à la rencontre de 15 professionnels RH ayant effectué une ou plusieurs transitions entre ces secteurs. A travers une analyse qualitative de leurs expériences individuelles nous essayons de comprendre quels éléments facilitent ou au contraire entravent de telles transitions, et quel rôle jouent les compétences dans le processus. Nos résultats montrent que les modèles de recrutement, l'étanchéité des secteurs économiques et l'aversion au risque de la part des employeurs constituent autant de barrières à l'entrée; et que, une fois la transition effectuée, le cadre qui définit la marge de manœuvre RH, la culture organisationnelle, et la politique interne représentent des obstacles à l'intégration/adaptation. La diversité de son parcours professionnel, des expériences précédentes spécifiques, ou encore son réseau de contacts, en revanche, jouent souvent un rôle de facilitateur à la transition. Nos résultats indiquent encore que les compétences *hard* (savoirs et savoir-faire) sont facilement transférables et transférées dans ce genre de transition, mais que les compétences *soft* sont le véritable nerf de la guerre. Dans leur discours, les participants mettent l'accent sur le savoir-être, qu'ils nuancent souvent dans un sens dynamique et qui lui donne une allure de savoir-évoluer, défini – tel que certains auteurs le font – comme un mix de volonté et de capacité d'actualisation et de mobilisation de son propre capital de compétences, d'apprentissage et de mise en place de nouvelles routines de travail. Finalement, nous tirons quelques conclusions d'ordre pratique et managériale que nous espérons pourront être utiles autant aux professionnels RH qu'aux organisations, et suggérons une piste qui nous semble être particulièrement intéressante pour des futures recherches sur le même sujet.

## Mots clés

Compétences, guerre des talents, mobilité professionnelle, employabilité, portabilité du talent, carrière nomade, capital de carrière.