LHH

TRANSFORMATION

Insights

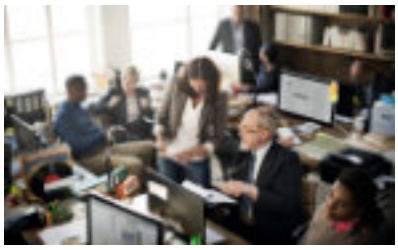
Février 2023

ET SI RIEN N'ÉTAIT IMPOSSIBLE !

La mobilité à la portée de tous

Sommaire

Restez informé des dernières tendances en matière RH avec des analyses d'experts qui aident les entreprises à créer des opportunités et les individus à réussir.



Un dispositif mobilité adapté à son objectif
Page 5

La mobilité est l'affaire de tous
Page 7

La politique de mobilité comme un jeu de taquin
Page 8

Développer une stratégie marketing des carrières internes
Page 9

La mobilité un business comme un autre
Page 11

Préambule

Sophie Piot, Directrice des projets ensembliers, de l'innovation et de l'influence, LHH France

Il n'est plus nécessaire de s'appuyer sur des études d'économistes ou d'analystes spécialisés en prospective pour se rendre compte que le monde du travail a changé et que ce qui est en marche n'est qu'un commencement. Il suffit d'observer à quelle rapidité nous avons été capables de renouveler entièrement les modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises dans le cadre de la pandémie COVID 19, pour se rendre compte que ces transformations, bien au-delà de celles impactant les compétences, dépendent avant tout de la volonté collective et des moyens mis en œuvre pour leur mise en action.

Si depuis maintenant plus de 15 ans on entend les analystes prédire le remplacement de l'Homme par la machine et le numérique, la réalité est bien plus subtile. Loin d'avoir éradiqué le travail humain, le soutien de la machine sur certaines activités a créé de nouvelles opportunités de services et de production non accessibles précédemment et, par là même, de nouveaux emplois et la mise en avant de nouvelles compétences.

Les écosystèmes de services et de production se retrouvent donc face à un nouveau défi, celui de se réinventer. Et la bonne nouvelle pour les acteurs des Ressources Humaines, qui rend la fonction RH si passionnante dans cette période, c'est que l'Homme, son travail et l'organisation des entreprises sont au cœur de ces transformations et de l'évolution de notre société.

Déjà avant la pandémie, nous observions une pénurie sur le marché de l'emploi avec plus de 400 000 offres d'emplois non pourvues face à un chiffre du chômage encore loin du plein emploi.

Nous notons que beaucoup d'entreprises connaissent des situations où des postes restent vacants de façon pérenne, les obligeant à fonctionner dans un mode dégradé sur le long terme, voire d'abandonner leur projet de recrutement au détriment de leur performance, faute de candidats.

Un signe ne trompe pas, nos collègues des pays anglo-saxons face à la pénurie de talents disponibles, pour faire face à des besoins essentiels au maintien de leur activité, en viennent à considérer la mobilité interne comme un levier stratégique et investissent sur la mise en place d'outils et de dispositifs visant à développer la reconversion, la mobilité fonctionnelle et la formation de leurs propres collaborateurs.

Des collaborateurs dont les qualités ne sont pas sans attrait. Ils sont déjà acquis à la culture de l'entreprise et connaissent ses rouages, ses codes, ses processus ; ils disposent d'une connaissance du secteur d'activité et des tendances d'évolution du marché ; ils sont en recherche de reconnaissance, de sens et de développement ; et surtout c'est un auditoire disponible et à l'écoute, auprès duquel il est possible de promouvoir les offres vacantes, les métiers de demain et les dispositifs de formation associés pour les accompagner.

J'accompagne des entreprises dans leur réflexion sur la mobilité depuis plus de 15 ans, mes diverses expériences m'ont montré que pour construire un dispositif de mobilité réussi et performant certains facteurs clés de succès sont à considérer. Je me propose de vous les partager afin d'alimenter votre propre réflexion.

Les points de réflexion à envisager pour construire un dispositif mobilité réussi

1. Un dispositif mobilité adapté à son objectif

Il y a quelques années, un client a engagé notre première conversation mobilité sur un constat : « Il n'y a pas assez de mobilité dans mon entreprise », ma réponse a été « pourquoi souhaitez-vous la développer, dans quel objectif ? Vous en donnez-vous les moyens ? Est-ce la faute de vos collaborateurs où est-ce de votre organisation, sa gouvernance qui ne leur donnent pas les moyens de se projeter ? ». Car effectivement ce n'est pas la même chose que de souhaiter développer la mobilité au long court dans une entreprise pour répondre à un besoin de développement en continu et de cross fertilisation, que de répondre à un besoin de reconversion lié à une évolution forte de l'organisation ou des métiers. Je diviserais donc les enjeux mobilité en 3 grands groupes :

Le développement d'une politique de mobilité en continu sur le long terme : les motivations de ce type de projet sont diverses mais le plus souvent les entreprises qui se lancent cherchent avant tout à développer l'agilité de leur organisation et de leurs ressources et à se prémunir d'une déqualification programmée liée à un immobilisme partagé de l'entreprise comme des salariés. Le credo de « développer la mobilité interne » est loin d'être donné.

Certaines entreprises s'attendent, parce qu'elles ont négocié un accord qu'elles jugent favorable, à ce que les résultats viennent comme par enchantement. Malheureusement ce n'est pas si simple.

Au-delà des accords, il est nécessaire de décomplexer la mobilité dans l'entreprise, de montrer que l'entreprise donne le droit à chacun de se réinventer : ceux qui performent sur leur poste et que leur manager souhaiterait conserver à leur place autant que ceux qui avec le temps se sont déqualifiés sur leur poste.

Mais également de mettre en visibilité les métiers qui recrutent, les conditions d'accès requises pour postuler, les formations disponibles pour développer ses compétences et son agilité professionnelle.

Le développement de programmes de transformation de moyen terme visant à anticiper et à utiliser la mobilité interne comme levier de sa transformation. Ces projets sont en lien direct avec les enjeux business de l'entreprise ou de l'entité concernée. Il va être nécessaire de construire un dispositif ciblé sur les enjeux de transformation.

Segmenter les populations et adapter les actions et modalités d'accompagnement pour atteindre des résultats précis qui contribuent au projet de transformation de l'entreprise.

Si la fonction RH est l'architecte de ces dispositifs, l'enjeu clé sur ces projets est d'embarquer la ligne managériale pour en faire l'ambassadrice et le maître d'œuvre de la dynamique de mobilité. Des programmes modulables ont été créés face à un constat d'immobilisme de la ligne managériale et au caractère trop faiblement incitatif et piloté des programmes de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP).

Afin que les managers s'engagent personnellement dans la gestion de carrière et le développement de leurs équipes en cohérence du projet business, il s'agit de

traduire opérationnellement les transformations de l'organisation et des métiers, de détecter les potentiels d'évolution et les collaborateurs qui seront en difficulté afin de les orienter dans un projet accessible et attractif.

Les plans de réorganisation de court terme, nos clients font face à des impératifs de transformation plus soudains et doivent mener des mobilités internes et externes de façon réactive : un rachat, une restructuration, un retournement business ; autant de raisons qui les obligent à agir vite et efficacement.

Dans ce type de contexte, la transparence, la clarté de la méthode et du pilotage seront clés. La capacité à déployer un dispositif, des règles du jeux, à conduire des arbitrages transparents sera au cœur de la réussite du projet et de l'engagement des collaborateurs dans le projet futur.

Ces projets sont particulièrement éprouvants pour la direction, la fonction RH, la ligne managériale et les collaborateurs. Ils touchent à la culture et à l'histoire de l'entreprise, en voyant certains partir et d'autres modifier leur périmètre de responsabilité, leurs compétences, parfois leur identité.

C'est pourquoi il est nécessaire de s'attarder pour donner du sens à ces transformations et reconstruire un lien qui, dans ces périodes, peut se distendre sans qu'on ne le remarque, provoquant désengagement, fuite des talents et mal-être au travail.

2. La mobilité est l'affaire de tous

Une chose est sûre, quel que soit le projet et le contexte, la mobilité ne se décrète pas. Les accords GEPP, mobilité et inter-générationqui ont vocation à favoriser la mobilité sont souvent méconnus.

Ces dernières années, on a scandé que le salarié devait être « acteur de sa mobilité et de son développement au sein de l'entreprise». Notre expérience nous montre aujourd'hui que ce crédo est insuffisant et qu'en rejetant la responsabilité de son employabilité au collaborateur la fonction RH a démissionné d'une partie de sa mission.

En effet, aujourd'hui nous sommes convaincus que la responsabilité, en termes de carrière et d'employabilité, est plus large et que **l'initiative de la mobilité devient la responsabilité de tous** : Dirigeants, RH, Managers, salariés et représentants du personnel.

La mobilité et le développement de nouvelles compétences devient un facteur stratégique de l'agilité de l'entreprise et de sa capacité à réaliser son projet Business.

Au cœur d'un monde en forte transformation (technologique, social, écologique, digital, virtuel…), l'humain redevient un facteur stratégique de la performance de l'entreprise de part son agilité, sa capacité à gérer la complexité et à s'y adapter.

C'est pourquoi de nouvelles méthodes d'accompagnement de la mobilité et de la gestion de carrière, qui impliquent la direction en tant que promoteur et visionnaire sur les besoins de compétences, la fonction RH, en tant que grand architecte et promoteur des dispositifs de mobilité de développement et des métiers accessibles ; les collaborateurs comme acteurs de leur employabilité et de leur développement de carrière ; et surtout les managers en tant que détecteurs de talents, guides pour inspirer des évolutions de carrière et encourager des mobilités et des formations ont été développées chez LHH.

Ce dernier paramètre est essentiel dans la réussite d'un dispositif de mobilité, le manager étant la source d'information, de détection et d'influence la plus proche et la plus crédible pour les collaborateurs.

> La mobilité et le développement de nouvelles compétences devient un facteur stratégique de l'agilité de l'entreprise et de sa capacité à réaliser son projet Business.

3. La politique de mobilité comme un jeu de taquin

Un autre point est souvent délaissé dans l'analyse des facteurs clés de réussite d'un dispositif de mobilité, et celui-ciest pourtant crucial. Le vivier des personnes se déclarant comme « mobiles » dans l'entreprise est souvent pauvre.

Si on ajoute à ce vivier les profils ou groupes de populations dont le métier serait classé comme sensible ou en transformation, profils qui à priori doivent envisager une mobilité dans les 2 à 3 ans qui viennent, on se rend rapidement compte que le gap de compétences entre ce vivier et les offres d'emploi ou les emplois de demain est difficilement conciliable même avec la mise en place d'un dispositif de reconversion volontariste.

C'estpourquoi une autre population est à considérer : celle des collaborateurs performants ou atteignant leurs objectifs, non mobiles à priori mais qui eux pourraient accéder à ces emplois vacants et dont les postes pourraient être accessibles à une partie de notre vivier de personnes en mobilité.

La mobilité est donc un dispositif à envisager en cascade ou en plusieurs bandes, pour permettre à l'organisation d'atteindre un niveau d'agilité compatible avec ses enjeuxbusiness.

Chez l'un de nos clients du secteur bancaire, pour 150postes à pourvoir c'est 220mobilités qu'il a fallu réaliser. C'estun travail tactique de la part de la fonction RH pour réaliser une sorte de chasse inversée, pour trouver dans l'organisation les talents dont elle a besoin et identifier dans un second temps son remplaçant.

Le Directeur du développement RH d'un groupe international me confiait qu'il s'appuyait sur LinkedIn pour réaliser une chasse sur ses propres salariés, concédant que les profils y étaient mieuxmarketés et plus attractifs que dans ses outils de gestion interne.

> La mobilité est un dispositif à envisager en cascade pour permettre à l'organisation d'atteindre un niveau d'agilité compatible avec ses enjeux business.

4. Développer une stratégie marketing des carrières internes

Si l'on reste très pragmatique dans l'analyse des freins à la mobilité, on se rend vite compte qu'un salarié est rarement acteur en solitaire de sa mobilité. Pour la plupart des salariés, la mobilité est un risque car elle est un saut dans l'inconnu.

Bien sûr beaucoup d'entreprises, dans le cadre des entretiens professionnels notamment, vont questionner leurs collaborateurs sur leurs souhaits de mobilité ou d'évolution.

> Pour la plupart des salariés, la mobilité est un risque car elle est un saut dans l'inconnu.

On doit observer qu'au mieux le collaborateur exprime un souhait d'évolution, mais que vous et moi et la plupart des gens restent assez interdits devant cette question ne sachant où se projeter, faute de connaissance des offres, des prérequis pour accéder à ces mobilités, des parcours accessibles pour les accompagner dans une reconversion. Et beaucoup de RH admettront que l'exploitation des souhaits de mobilité est loin d'être optimum.

Mais si l'on sort de cette vision très administrative, force est de constater que l'efficacité des démarches « push » n'est vraiment atteinte que si les salariés sont rassurés sur « l'équité » du dispositif, s'ils connaissent les soutiens qui leur sont accessibles et s'ils ont été sensibilisés sur les métiers, leurs tendances et les formations accessibles pour y postuler.

De plus, le manque d'incitation à regarder ailleurs que dans leur équipe, leur département et leur site d'appartenance leur donnent une vision étriquée de leur carrière. Une impression qu'ils ne sont ni attendus ni souhaités sur un registre différent et que le pas de coté de la reconversion est le parcours d'un combattant solitaire dans lequel ils ne trouveront que des portes soigneusement verrouillées :

- des managers qui ne souhaiteront pas rencontrer un profil « maison » de surcroit à former et certainement « trop cher » ;
- un patron qui ne souhaitera pas les laisser partir « tout de suite » : « une mobilité bien sûr mais attendons 6 mois, un an que le projet en cours soit stabilisé et je te promets qu'on en reparle » ;
- Une fonction RH qui manque parfois d'imagination ;
- Des postes ouverts pour lesquels on ne considérera que des profils externes, ou plus jeunes, ou plus expérimentés.

C'est pourquoi la mobilité, la reconversion, l'acquisition de nouvelles compétences doivent être animées, c'est une nouvelle compétence que doit acquérir la fonction RH : celle du marketing carrière !

Le premier enjeu sera d'**ATTIRER** le collaborateur en lui montrant que la mobilité est possible et accessible dans la politique de l'entreprise.

Le second enjeuxsera de le **CONVERTIR** et de lui démontrer que la mobilité est accessible pour lui.

Le troisième enjeuxsera alors de le **FIDÉLISER** en lui proposant des opportunités de découverte, de formation, de rencontres et d'emploi et susciter un intérêt renouvelé à faire évoluer sa carrière au sein de l'entreprise.

Puis bien évidement de **CONCLURE** par la réalisation d'une mobilité sécurisée et accompagnée.

Dans ce parcours, tous les leviers de communication et d'animation sont permis : témoignage, journée découverte, forum emplois, cross fertilisation, blog, animation de communautés métiers…

5. La mobilité, un business comme un autre

La mobilité professionnelle et la reconversion si elles sont encore trop souvent regardées avec beaucoup d'appréhension en France, où la monogamie professionnelle a été la règle de ces dernières 50 années, l'est beaucoup moins dans les pays Anglo-saxons.

Si l'on observe nos voisins, ils s'appuient plus sur la preuve, l'envie et l'initiative, les fameuses softskills, pour conduire les carrières de leurs concitoyens rendant ainsi le marché de l'emploi plus fluide et agile. Il y est permis de changer de voie à tout âge, et de passer d'un domaine littéraire à un domaine technique sans que cela ne constitue un problème majeur. On observe que leurs parcours sont plus divers, plus riches et que la chance est laissée à chacun de faire ses preuves.

Dans notre culture franco-française, les mentalités n'étant pas si faciles à transformer, c'est en se fixant des règles du jeuxclaires et incitatives pour développer fluidité et agilité que nous pourrons réussir à relever ce challenge. Les accords, chartes, ou comités mobilité vont alors avoir toute leur place pour réguler et inciter à prendre des décisions en faveur de la mobilité interne, du développement des compétences et de la formation. Certaines bonnes pratiques simples permettent de faire réellement la différence :

- Prévoir une règle de réservation des postes en se fixant des objectifs de recrutement interne sur les postes en émergence ou les postes présentant des besoins récurrents ;

- Définir des parcours de formation visibles pour permettre l'accès à certains métiers en tension dans l'entreprise, réserver une enveloppe financière dédiée pour pourvoir ces emplois par la mobilité interne ;

- Mettre en place des instances d'arbitrage permettant d'étudier les leviers à activer pour permettre une mobilité interne.

Un de mes clients a réussi à développer significativement la mobilité en dédiant une enveloppe financière permettant de financer non seulement la formation des recrues internes, mais également leur temps de montée en compétences sur le poste et la possibilité de réaliser un transfert de compétences en binôme avec son prédécesseur ou appui externe (intérim, prestataire, CDD) le temps de sa pleine autonomie sur ses missions.

C'est à ce type de condition qu'un manager en responsabilité d'un P&L et de la performance de son département sera à même d'accueillir dans les meilleurs conditions un profil externe parfois moins expérimenté ou compétent au moment de son recrutement mais dont la montée en compétences sera organisée et financée sans impact sur ses coûts ni sur sa capacité à délivrer sur son périmètre.

TRANSFORMATION

Insights

Au plus près des territoires, nous déployons notre expertise pour chacun des acteurs économiques qui veulent mettre les ressources humaines au cœur de leur stratégie : accompagner les organisations dans leurs transformations, développer les talents, promouvoir de nouvelles évolutions de carrière…

Notre métier est de réunir les expertises pour préparer les entreprises, les dirigeants comme les équipes, à faire face aux mutations permanentes de l'économie, et qui ont des conséquences sur les organisations et leurs modèles, sur les métiers, et sur les collaborateurs.

Avec nos partenaires, nous nouons des relations dans la durée, pour comprendre en profondeur leurs contraintes comme leur potentiel, et ainsi allier performance économique et performance sociale.

Compétences techniques et savoir-être, flexibilité et approches managériales, parcours professionnels, et nouveaux cadres d'organisation du travail… tous les sujets RH, et leurs dimensions sociales, sont traités par nos consultants, qui s'appuient sur les standards du marché éprouvés et renforcés, et les modélisent pour chaque mission.

Pour réussir, notre longue expérience, notre agilité et notre curiosité sont mobilisées, comme notre vision internationale, pour confronter les attendus et créer de nouveaux formats.

LHH est aujourd'hui le partenaire des organisations le plus complet, et combine pour elles des programmes adaptés aux dirigeants, aux managers et aux équipes terrain, pour répondre aux enjeux de demain.

Services publics, ETI, grandes entreprises, et groupes internationaux font confiance à LHH pour sa maîtrise des fondamentaux RH, son analyse pointue des évolutions en cours et sa capacité de déployer des solutions intégrées.

READY FOR NEXT

Depuis 50 ans. LHH en France. 750 consultants. 100 bureaux. 1 500 projets engagés chaque année. Au cœur du réseau LHH Monde.

Conseil RH - Développement des talents - Transition de carrières