

La mobilité interne reste le reflet d'une politique d'entreprise

Par Marie-Sophie Ramsbacher, journaliste | 24/05/2013

De rares groupes à l'image de Pernod Ricard favorisent les mouvements en interne. Pour les autres, c'est le souci de remobiliser les salariés qui réactive ce dispositif complexe.



Crédits photo : Martin Jarrie pour « Les Echos »

La mobilité interne va de pair avec la culture de l'entreprise. « Lorsque le circuit RH a tracé année après année le contour des parcours de mobilité, celle-ci s'actionne. À contrario, en l'absence de politique structurée, quels que soient les outils formels, ils s'avèrent inefficients », décrit Véronique Cadiou, responsable de Page Assessment. Bien avant la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences), de grandes entreprises ont fait du développement des talents un pilier de leur management. « Avec 90 % du business hors de France, la mobilité à l'international fait partie des itinéraires de carrière auxquels doivent obligatoirement souscrire tous les candidats dès leur embauche », relate Bruno Rain, managing director HR & CSR de Pernod Ricard. Pour les autres, à l'heure où augmentations, promotions et embauches se raréfient, **la mobilité interne se réactive en tant qu'outil de remobilisation**, comme en témoignent les récentes initiatives mises en place chez April, BPCE, Generali, Safran et DHL. Bien managée, la mobilité interne est un doublé gagnant : « Le salarié accroît ses compétences, s'ouvre des perspectives et l'entreprise n'a pas à mobiliser des ressources pour chercher à l'extérieur ce qu'elle possède en interne », souligne Corinne Moreau, directrice des ressources humaines de DHL Express.

Le projet de mobilité doit venir du salarié

En France, la mobilité interne n'est pas un réflexe, y compris dans les entreprises comme GDF Suez ou Safran pourtant dotées d'une large palette de métiers. « Pré programmés par des études spécialisées, la dépendance des salariés vis-à-vis de leur emploi est forte », remarque Marie-Catherine Beltran, directrice associée de Transition Carrières, « d'autant que l'entreprise, embarquée dans ses objectifs, offre peu de loisir à la prise de distance et à la réflexion. » L'autre faiblesse identifiée des Français est l'attachement viscéral à leur région : « **Les facteurs géographiques sont de vrais freins psychologiques, et si on ajoute la maîtrise d'une langue cela devient très compliqué** », regrette Emilie Bertrand, responsable de la marque employeur chez April qui résume : « Lorsque le projet de mobilité n'impacte pas l'organisation personnelle du salarié, cela marche dans presque 100 % des cas. »

Encore faut-il que celui-ci participe activement au projet. « Le salarié doit prendre son bâton de pèlerin, mener sa propre campagne de recherche en interne, faire du réseau, ne pas tout attendre de l'entreprise », insiste Nicolas Bontron, directeur associé chez Transition Plus. « Le projet de mobilité s'appréhende comme un recrutement, il requiert une forte motivation du salarié qui doit intégrer la possibilité de l'échec », ajoute Sébastien Lebreton, DRH d'Alcatel Lucent en France, car avant de trouver une affectation, le chemin peut être long. Dans ce processus, le rôle de l'encadrement est capital : une étude MobiCadres, réalisée par Deloitte et Nomination, révèle que **65 % des décideurs s'appuient sur leur hiérarchie pour organiser leur mobilité et 19 % sur leur réseau interne** tandis que des outils comme la bourse à l'emploi ou l'intranet s'avèrent inopérants. L'entreprise d'ailleurs doit également jouer franc-jeu. « Un projet de mouvement est trop souvent utilisé comme l'antichambre de la sortie », souligne Nicolas Bontron. Ou comme une variable d'ajustement : faute d'avoir anticipé les besoins, les mobilités servent à colmater les brèches tandis que les postes intéressants sont pourvus entre amis.

Bouger en interne, une vraie évolution de carrière

La grande majorité des mobilités s'opèrent au sein d'une même fonction dans un autre département ou une autre filiale de l'entreprise. Les mobilités dites « fonctionnelles » sont rares. « *L'objectif des RH est certes de varier les compétences mais en limitant les risques d'échec, ce qui est peu propice aux paris* », decode Véronique Cadiou. **Le cas de figure le plus fréquent est celui du responsable paye progressant comme responsable RH ou d'un commercial passé chargé de la relations clients.** Seuls les changements d'organisation débloquent de vastes mouvements de réorientation. « *Le métier de visiteur médical disparaissant, les laboratoires redéployent ces professionnels* », cite Véronique Cadiou. Idem chez Alcatel-Lucent : confronté à la transformation de l'entreprise et de ses métiers, l'équipementier a orchestré en 2012 300 reconversions sur 500 mobilités : en majorité des ingénieurs passés aux ventes, aux finances ou aux RH. « *L'avantage de ces formations initiales de bon niveau est d'autoriser un retour facile au métier d'origine en cas de problème* » précise Sébastien Lebreton, selon lequel le projet du salarié doit d'abord répondre aux besoins de l'entreprise.

Le DRH cherche notamment à inverser la tendance des progressions hiérarchiques : « *Les postes de manager ne sont pas ceux qui offrent le plus grand panel d'évolutions contrairement aux fonctions support* ». Ses homologues le rejoignent sur cette analyse : **faute d'informations, la mobilité verticale est trop souvent envisagée comme la seule voie de progression.** Pour contrecarrer ces demandes, les DRH s'autorisent des « approches directes » en soufflant des suggestions d'évolution qu'il est difficile d'organiser des « Vis ma vie » pour découvrir le métier d'opérateur réseaux (Alcatel-Lucent) ou de chef de secteur (DHL Express).

Comment les entreprises encouragent la mobilité

De l'aveu même des DRH, l'affichage des postes à pourvoir ou des formations possibles déclenche peu de démarches transversales. Encouragées par la GPEC, DHL Express et April déploient ainsi cette année des dispositifs identifiant les possibilités de passerelles vers d'autres fonctions. **Avec Jump (J'ai Une Mobilité Personnalisée) BPCE espère inciter les collaborateurs à être acteur de leur carrière :** à eux de piocher dans une information « encyclopédique » les correspondances métiers. Generali a pris un parti original : afficher les besoins en ressources plutôt que les postes.

Étrangement, **les outils les plus simples sont sous-exploités, à commencer par l'entretien individuel.** Censé repérer les projets de mobilité, il est rarement utilisé dans ce sens : « *Nullement formés à envisager les évolutions de carrière, soucieux au contraire de conserver des équipes qui fonctionnent et atteignent leurs objectifs, les managers intermédiaires s'attardent rarement sur ce point* » constate Marie-Catherine Beltran.

Autre vecteur peu activé, l'accompagnement. « *Le déploiement il y a dix ans de responsables mobilité par région, couplé avec un Observatoire des Métiers a montré qu'un accompagnement sur-mesure génère des mouvements* » analyse Gaëtan Milin, directeur de l'emploi et de la mobilité pour Areva lequel concrétise 1.500 mobilités par an. Souhaitant encore développer ce chiffre, le géant du nucléaire a affiné l'an dernier le dispositif en créant Areva Métiers : **à partir d'un bilan de carrière, les salariés, notamment des fonctions supports, sont accompagnés vers des métiers clés pour l'avenir.** Objectif : pourvoir 80 % des postes en interne « *quitte à augmenter le package financier avec des primes d'incitation et en tenant compte des doubles carrières* » développe Gaëtan Milin. Un effort remarquable car jusqu'ici seuls les hauts potentiels se voyaient proposer des itinéraires de développement de carrière. « *L'émergence de la fonction de talent management prouve que la mobilité redevient un sujet* » conclut Philippe Burger, associé capital humain chez Deloitte.

Les secteurs et métiers qui jouent le jeu de la mobilité interne

Selon la dernière étude MobiCadres réalisée par Deloitte et Nomination, tous les secteurs n'offrent pas les mêmes opportunités d'évolution.

Les managers du conseil, soumis au sempiternel principe du « up ou out », évoluent surtout en externe, contrairement à ceux de l'industrie des biens de consommation, des services et de la finance.

Dans les entreprises publiques en revanche les mobilités s'activent autant grâce à l'interne qu'à l'externe.

En se penchant plus finement sur les métiers, il apparaît que **les directions des systèmes d'information** offrent de nombreuses opportunités en leur sein, avec un taux de mobilité interne de 75,9 % en 2012. Même tendance pour les **directions achats, financière, juridique et opérationnelle.**

À l'autre bout de l'échelle se situent **les métiers de la communication** : 65,9 % des décideurs effectuent leur mobilité en dehors de leur profession initiale.

Les responsables des directions commerciales et RH s'approchent de la parité : leur vie professionnelle se joue autant dans leur métier d'origine qu'à travers un projet de reconversion.

Écrit par Marie-Sophie Ramspacher, journaliste