

La mobilité interne et ses enjeux ?

Tout le monde en a entendu parler, mais très peu de DRH savent vraiment comment mettre en place une stratégie cohérente. Plébiscitée par les collaborateurs, argument fort de marque employeur pour attirer les candidats et véritable tremplin en recrutement, l'évolution en interne est une arme redoutable pour les RH. Voici quatre bonnes pratiques pour rendre votre stratégie de mobilité interne plus agile et efficace.

Mobilité interne : de quoi parle-t-on ?

Pour être précis, il y a deux types de mobilité interne.

La mobilité verticale : la plus connue ; c'est la promotion interne. Le collaborateur prend des responsabilités plus importantes par rapport à son ancien poste. Il y a généralement une augmentation de salaire.

La mobilité horizontale (transversale ou géographique) : le collaborateur évolue, sans monter dans la hiérarchie. Il change de poste ou de métier (la transversale) ou migre géographiquement (en gardant la même fonction — ou non, d'ailleurs).

Il y a plusieurs avantages à favoriser la **mobilité de ses collaborateurs**. La mobilité interne, c'est :

- Miser sur le capital humain de l'entreprise en l'adaptant aux besoins de celle-ci ;
- Solliciter l'interne avant l'externe et réduire les coûts et délais de recrutement ;
- Diminuer le temps d'intégration grâce à un *onboarding* facilité ;
- Atténuer les risques du recrutement : le collaborateur est connu de son entreprise et inversement ;
- Fidéliser les collaborateurs en répondant à leurs attentes d'évolution professionnelle sans quitter un environnement connu et apprécié ;
- Valoriser sa marque employeur en apportant des preuves tangibles sur les évolutions internes possibles.

« La mobilité interne favorise la rétention des collaborateurs et permet d'accroître l'engagement de chacun. D'après l'étude menée, 67 % des entreprises françaises préfèrent former et développer leur personnel au sein de l'entreprise lorsqu'elles ont besoin d'un nouvel employé. » Étude Coach Hub 2021

Les fonctions dont l'activité diminue (service commercial, événementiel, etc.) peuvent basculer vers les fonctions dont l'activité est en hausse (service client, logistique, etc.). L'entreprise gagne ainsi en agilité. En ajustant le rôle des collaborateurs à la conjoncture, l'entreprise évite des

licenciements potentiels. Elle est donc mieux équipée pour faire face aux différents challenges qui se présentent. Oui, mais alors comment faire ?

Développer une culture de la mobilité interne

C'est la première clé. Seulement 5 % des entreprises françaises ont recruté via la mobilité interne en 2019. Ce pourcentage indique notamment un potentiel sous-exploité et un réflexe non développé des entreprises à solliciter l'interne avant l'externe ... Instaurer la culture de l'évolution interne permet de diriger instantanément les collaborateurs et les managers (et recruteurs) vers l'« *internal first* ». Une direction motrice dans cette stratégie permet de donner l'exemple et une mise en place beaucoup plus rapide.

Dans certaines entreprises comme Sewan — opérateur et hébergeur *cloud*, 700 salariés —, la mobilité interne est un des piliers du fonctionnement. Une « Charte de Mobilité » a été élaborée. Ce document répertorie les différentes étapes d'une mobilité interne fructueuse. Tout est mis au clair sur, notamment, les étapes et modalités de recrutement ainsi que les rôles du salarié, de son manager et des équipes RH.

Ce document est disponible pour tout le monde afin que l'accès à l'information soit symétrique.

Plus intéressant encore, l'entreprise imbrique ses actions en faveur de davantage de mobilité interne avec les autres fonctions RH :

- Le recrutement, de toute évidence, mais en se posant la question : « Est-ce que tous les postes doivent être proposés en interne ? » L'identification du besoin est essentielle ;
- Les plans de formation : moyen de renforcer les compétences des collaborateurs et de les accompagner sur leur nouvelle prise de poste via la mobilité interne ;
- La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), pour valoriser les acquis des collaborateurs et anticiper les besoins à venir ;
- La communication interne, pour informer sur les offres à pourvoir, mais aussi sur les différents métiers et compétences ainsi que les possibilités de mobilité.

Et il est bien précisé dans la charte que la mobilité interne ne doit pas devenir un synonyme de passe-droit ou de facilité absolue ; chaque candidat à la mobilité doit venir plaider sa cause devant un comité.

Il s'agit donc d'une vraie culture de la mobilité avec beaucoup de visibilité et d'implication de la part des salariés. En 2019 et 2020, le taux de recrutement par mobilité interne était respectivement de 21 % chez Sewan.

Mémo : formaliser la politique de mobilité avec une charte

Pour entériner les changements et les faire connaître, il est donc judicieux de mettre en place une Charte de Mobilité Interne, **comme chez Brinks**. Tous les salariés ont ainsi le même niveau d'information, ce qui sous-entend par la suite une égalité de traitement des demandes de mobilité. Ce document permet de changer le regard qu'ils portent sur leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.

Connaître les forces en présence

Seulement 18 % des employés (étude Manpower, 2018) ont l'impression que leur employeur connaît vraiment l'étendue de leurs compétences, de leurs aspirations et de leurs besoins de formation.

Un travail de fond est donc à réaliser : celui de cartographier les compétences internes afin de bien déterminer les mouvements et besoins à venir et d'identifier les collaborateurs susceptibles de correspondre à vos offres d'évolution. La mobilité interne n'est possible que si vous savez ce dont chacun des membres de votre équipe est capable et quelles sont ses compétences (en particulier celles qu'il n'utilise peut-être pas tous les jours dans son rôle).

Dans l'idéal, vous avez audité l'ensemble des compétences de chaque employé lors de la phase de recrutement, mais il est utile de faire le suivi de ces compétences en vue d'une mobilité future.

Chez Decathlon, par exemple, les compétences de chaque salarié sont consignées dans un dossier qui les suit tout au long de leur carrière dans le groupe. Un manager ou un responsable RH peut y accéder pour le consulter ou le modifier en fonction des nouveaux acquis.

Mettre en place le *reskilling*

La transmission des savoirs et la formation vont de pair avec la mobilité interne, c'est même une des conditions pour que les évolutions se fassent en douceur au sein d'une organisation. Le *reskilling* est l'acquisition de nouvelles compétences par les employés pour leur permettre d'occuper un autre poste au sein de leur entreprise. Par exemple, un spécialiste du *content marketing* peut se passionner pour un métier plus technique et vouloir rejoindre l'équipe UX/UI.

Les avantages du *reskilling* sont nombreux, mais le principal d'entre eux est la possibilité de créer des viviers de talents internes tout en encourageant une flexibilité des rôles et en développant les talents existants.

Par exemple, chez Boulanger — distribution de produits d'électroménager et de multimédia, 1 000 enseignes —, la transmission des savoirs, la formation et la mobilité interne constituent le socle commun de la

politique de recrutement. 100 % des directeurs de magasin et 60 % des managers de magasin sont issus de l'interne. La principale raison en est « la transmission efficace des bonnes pratiques au sein d'une entreprise en croissance rapide » selon Estelle Dufour, responsable RH.

Au **Crédit Foncier**, la mobilité interne est utilisée pour fidéliser les talents. Une plateforme ouverte à tous permet aux collaborateurs de se renseigner sur les postes à pourvoir et sur les compétences à acquérir pour être éligible. Chaque salarié peut utiliser son « enveloppe formation » pour se mettre à niveau avant de postuler.

Créer un système de recrutement dédié à la mobilité interne

Lorsqu'un poste vacant est à pourvoir, l'entreprise utilise souvent en premier des canaux de recrutement externes, tels que les sites d'offres d'emploi ou les médias sociaux, afin d'embaucher la bonne personne pour le poste.

Mais qu'en est-il si la bonne personne existe déjà au sein de l'entreprise ?

La création d'une plateforme permettant de connecter les collaborateurs aux opportunités internes est la clé d'un système de mobilité interne réussi. Alors que les offres ouvertes à l'externe sont traditionnellement diffusées sur les sites d'emploi, les postes ouverts à la mobilité interne sont plus propices à l'entre-soi.

L'outil idéal est une bourse à l'emploi : un espace web de recrutement réservé à vos salariés. Ils pourront y consulter librement les offres et bénéficieront d'un espace personnel pour suivre l'avancement de leur candidature. Il redonne aux salariés leur autonomie, ils redeviennent acteurs de leur évolution professionnelle. Pour alerter les collaborateurs quand il y a de nouvelles offres, il est possible de connecter cette bourse à l'emploi à l'Intranet de l'entreprise, de communiquer les annonces par liste d'envoi e-mail, de programmer des notifications dans les outils de messagerie internes (Slack, par exemple).

C'est ainsi que chez L'Oréal, la politique de mobilité interne s'est concrétisée avec POP (*positions open portal* : portail d'ouvertures de poste), qui a été lancé en août 2018 dans 70 pays. Ce guichet unique se targue de réduire considérablement l'implication des RH et de redonner le contrôle aux employés en leur permettant d'effectuer diverses actions, telles que candidater à des postes, partager en interne des publications avec des collègues et recommander des amis ou de la famille sur un poste.

Une plus grande transparence est venue s'ajouter à cette nouvelle liberté. Alors que les employés n'avaient auparavant pas forcément idée des options disponibles, ils disposent désormais d'une visibilité totale sur une variété de postes vacants. Afin de répondre davantage aux aspirations du

personnel, POP permet aux utilisateurs de mettre en œuvre des notifications sur mesure pour les postes vacants qui correspondent à leurs propres objectifs professionnels.

- 1 % des offres d'emploi sont d'abord publiées en interne.
- 75 % des postes publiés sur le site carrière sont obtenus par des employés de L'Oréal.
- Une augmentation de 40 % des postes occupés par des candidats internes par rapport à des candidats externes a été observée.
- 42 % des postes vacants où un successeur avait été identifié ont finalement été confiés à un candidat interne.
- 37 % des candidats internes ont été identifiés comme étant activement en recherche d'emploi.

Ces résultats ont généré une variété d'avantages interentreprises. En offrant plus de postes aux candidats internes, L'Oréal a réalisé des économies considérables de temps et de coûts de recrutement.

À cela s'ajoutent des embauches déjà familiarisées avec la culture d'entreprise, ce qui réduit les investissements liés au processus d'accueil et limite la probabilité de départ à l'avenir.

- **Sarah Akel**
Rédactrice en chef de *Change the Work*, j'explore le travail sous toutes ses coutures en espérant montrer l'importance du métier RH dans l'entreprise de demain...