

## Management

### Mobilité interne : Mode d'emploi

**Des outils sont indispensables comme le comité de carrière, la bourse d'emploi, le référentiel des métiers et des compétences... Attention aux erreurs de casting qui peuvent détruire une carrière.**



La période des évaluations annuelles est ouverte. Un moment important pour discuter des aspirations et attentes de chacun. En principe, on discute augmentation de salaire et autres primes mais aussi promotion interne. Bouger au sein même de son entreprise semble a priori simple et une option ouverte à tout collaborateur. Mais dans la réalité ce n'est pourtant pas aussi systématique. Sauf pour ceux qui sont poussés vers une voie de garage. On doit aussi retenir que la mobilité n'est pas seulement verticale, c'est-à-dire synonyme de promotion. Elle peut être horizontale -d'un service à un autre ou dans un même service- ou géographique (d'une région ou d'une ville à une autre). A quelles règles obéit la mobilité interne dans une entreprise ? Qui en profite généralement ? Y a-t-il des ratés qui peuvent survenir ? Ces questions constituent généralement un casse-tête pour les directions RH.

#### **Sans accompagnement, la mobilité peut être mal vécue par les intéressés**

Comme d'habitude, ce sont les grandes entreprises qui s'organisent de la sorte ou qui se démarquent par des politiques de mobilité. Chez le groupe Crédit Agricole du Maroc par exemple, la mobilité interne figure en bonne place dans le plan stratégique GCAM 2013 qui prévoit, entre autres, la mise en place d'un comité de carrière ainsi que d'une charte de mobilité, qui, a fortiori, contribue à satisfaire les demandes de mobilité des collaborateurs. «Le groupe qui emploie près de 3 400 salariés prévoit un plan de développement de ses agences, dès lors la promotion de la mobilité, aussi bien géographique que fonctionnelle, est l'un des principaux moyens au service de la politique de gestion de la richesse humaine pour accompagner ce développement», explique Meriem Idrissi Kaitouni, DRH du groupe. Comme le Crédit Agricole, beaucoup d'entreprises ont mis en place des dispositifs de mobilité interne. Si les raisons divergent, les outils de gestion sont assez similaires : comités de carrière, bourse d'emploi, référentiel des métiers et des compétences, évaluation de fin d'année... Mais tout le monde n'y a pas forcément accès. Selon Jamal Amrani, elle a plus tendance à concerner les cadres et les

managers. Il est vrai que les hauts potentiels restent une population à choyer au risque de la perdre. Pour pallier cette instabilité des hauts potentiels, les entreprises n'hésitent plus à encadrer les plus instables. Dans plusieurs groupes, on retient les meilleurs par des systèmes de stocks-options, de participation au capital..., signe de fidélisation mais aussi de reconnaissance. On conseille même la mobilité géographique. Pareil pour Renault Maroc. «Nous veillons aussi à ce que nos meilleurs éléments ne soient pas tentés de partir. Formations, développement de carrière, mobilité horizontale ou verticale, il faut savoir retenir à travers des actions ciblées et personnalisées», précise Mohammed Bachiri, DRH de Renault Maroc. Mais attention aux erreurs de casting. Mal préparée et sans accompagnement, la mobilité peut être mal vécue par les intéressés. A cet égard, M. Amrani explique que «la mobilité interne nécessite une organisation importante. Cela suppose en amont une politique de communication transparente et généralisée à l'ensemble des collaborateurs. Les opportunités de mobilité doivent être communiquées avec précision». Pour sa part, M. Bachiri ajoute qu'en cas d'échec, l'opération n'a pas seulement des répercussions sur les intéressés mais aussi sur la politique RH de l'entreprise. En somme, les candidats doivent passer par plusieurs phases essentielles. A commencer par faire le bilan de parcours. En langage de consultant, on appelle cela un bilan de compétences. «Très utile pour une réorientation, il permet justement de prendre conscience de ses acquis et de se mettre en perspective pour préparer le changement souhaité», note M. Amrani. Mais ce n'est pas tout. «Il faut aussi faire le point sur les raisons de son immobilisme actuel dans le poste. Le bon timing, c'est quand on est sûr d'avoir saturé toutes les compétences que nous offre le job actuel», note M. Bachiri. En somme, c'est toute une démarche qui doit faire l'objet d'une vraie réflexion.

Brahim

Habriche.

La

Vie

éco

[www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)

2011-01-11