

LA VIE éco

Emploi

C'est une bonne solution pour remédier à la pénurie de compétences

Pour pourvoir un poste, la mobilité interne est moins chère que le recrutement externe, Elle permet de faire évoluer les compétences et les carrières, et renforce l'attractivité de l'entreprise.



Levier de motivation, outil de reconversion..., la mobilité interne présente plusieurs avantages pour l'entreprise et ses employés. Mais tout le monde n'en est pas bénéficiaire. Jamal Amrani, consultant RH et DG du cabinet Jadh, explique comment l'organiser.

Quel est généralement l'objectif de la mobilité interne ?

Il y a un double objectif. L'entreprise doit d'abord faire face à ses besoins en compétences, actuels et futurs. Elle tente de les trouver en interne et estime que c'est la manière la plus efficace, c'est-à-dire la plus efficace et la moins coûteuse. La mobilité interne peut donc être un moyen pour atteindre cet objectif. D'un autre côté, l'entreprise doit avoir le souci du développement professionnel de ses collaborateurs. Elle doit donc utiliser la mobilité interne comme un moyen permettant l'évolution des compétences et des carrières. Cette démarche contribue à la fidélisation du personnel et au développement de sa fierté d'appartenir à la société. Elle renforce ainsi l'attractivité de cette dernière. Par ailleurs, en comparaison avec le recrutement externe qui, lui, peut être très onéreux, la mobilité interne revient moins chère car le processus de prospection et de désignation du candidat est très court. En effet, les honoraires de cabinet de recrutement peuvent dépasser les 20% du salaire brut annuel prévu pour le poste. Le processus de recrutement externe va solliciter plusieurs semaines, voire plusieurs mois pour certains profils qui nécessitent en plus des périodes de préavis allant jusqu'à trois mois.

Un des avantages de la mobilité interne est qu'on dispose déjà d'informations sur le candidat. L'entreprise connaît son candidat et peut donc apprécier son potentiel. Dans le même sens, le candidat a, en outre, la connaissance de l'entreprise et de sa culture et n'a donc pas besoin d'une période d'adaptation et d'intégration.

Par ailleurs, la mobilité interne favorise et renforce le développement de l'employabilité du personnel. Elle peut donc accompagner la vision stratégique de l'entreprise et contribuer à un meilleur pilotage des changements.

Y a-t-il un timing idéal pour organiser la mobilité ?

La mobilité interne peut être organisée de manière permanente ou amorcée à chaque fois que le besoin se fait ressentir suite à un départ ou une réorganisation de l'activité ou encore à la suite du développement même de l'entreprise. Quand j'exerçais en qualité de DRH dans le secteur de l'hôtellerie, les ouvertures de nouvelles unités

généraient de réelles opportunités d'évolution professionnelle pour les collaborateurs. Le personnel affecté à la nouvelle unité hôtelière, dans le cadre de la mobilité interne, peut dépasser les 30% de l'effectif total de l'unité. Cela facilite la mise en place des conditions de démarrage et de fonctionnement des activités de l'hôtel : mise en place des procédures et des outils de travail, connaissance des standards et des normes d'exploitation, implémentation des valeurs et de la culture d'entreprise ...

Les projets de mobilité interne peuvent également être étudiés au lendemain des opérations d'évaluations annuelles des compétences. Les souhaits de mobilité exprimés par les collaborateurs à leur hiérarchie doivent être pris au sérieux et traités avec rigueur. Le manque d'écoute et de considération à l'égard des désirs et des besoins de changement exprimés par les collaborateurs peut générer des frustrations importantes pouvant engendrer des velléités de partir. La mobilité interne peut enfin régler progressivement les situations de sureffectif dans l'entreprise.

Doit-elle concerner tous les collaborateurs ou seulement quelques catégories ?

A mon sens, elle peut concerner tout le monde mais, en pratique, elle a plus tendance à concerner les cadres et les managers. Il faut d'abord différencier entre mobilité verticale qui est synonyme de promotion et donc d'élargissement des responsabilités et de conditions d'emploi, et mobilité horizontale, plus habituellement connue sous la forme de mutation sans changement de statut social.

Sa pratique dépendra de plusieurs facteurs : la nature même de l'activité, c'est-à-dire des métiers concernés. Ces derniers offrent-ils un accès facile et une adaptation rapide ? Ou, au contraire, exigent-ils des compétences spécifiques et des conditions de travail particulières ?

A quelles règles obéit un plan de mobilité interne ?

Avant tout recrutement ou projet de mobilité interne, il faut se poser deux questions.

La première : a-t-on réellement besoin de recruter ou de procéder au remplacement dans le cas d'un départ par exemple ? J'ai personnellement constaté à plusieurs reprises que la décision de recruter manquait souvent de réflexion et d'analyses profondes. Encore moins quand les affaires marchent et que les résultats sont là. Nombreuses sont les entreprises qui connaissent un sureffectif et de ce fait de faibles taux de productivité.

L'acte de recrutement reste à mon sens un acte suffisamment grave pour qu'il lui soit accordé toute la vigilance et le professionnalisme qu'il mérite. L'enjeu est important, il s'agit d'un engagement et d'un investissement à long terme !

La seconde : peut-on s'organiser autrement sans recourir au recrutement externe ou interne ? En effet, je reste convaincu qu'il est très souvent possible d'organiser le travail autrement et ne pas recourir systématiquement au recrutement. L'enrichissement des tâches et l'élargissement des responsabilités peuvent être la solution.

La mobilité interne nécessite une organisation importante. Le système de gestion de la mobilité suppose en amont une politique de communication transparente et généralisée à l'ensemble des collaborateurs. Les opportunités de mobilité doivent être communiquées avec précision et le traitement des candidatures doit être opéré avec rigueur.

Il y a une autre question fondamentale : l'entreprise dispose-t-elle d'un système de suivi et de gestion des compétences ? Procède-t-elle à des mises à jour régulières des compétences internes ?

Ce sont là les préalables nécessaires à la mise en place d'une politique de mobilité interne.

Quels sont les ratés qui peuvent exister généralement dans un plan de mobilité ?

Décider, par exemple, d'une mobilité alors que le concerné n'a pas les compétences nécessaires. C'est la pire des situations car, d'une part, l'entreprise ne se retrouve pas dans l'organisation qu'elle souhaitait, bien au contraire, une telle situation peut perturber davantage le travail, et, d'autre part, la frustration et le sentiment d'échec que peut rencontrer le collaborateur notamment à l'égard du regard de ses supérieurs et de ses collègues. A titre d'exemple, un excellent comptable n'est pas forcément un bon futur chef-comptable. Ce sont pratiquement deux métiers distincts avec des niveaux d'exigence en compétences très différents.

On reproche également à la mobilité la difficulté de disposer ou d'en instaurer une période d'essai. Cela est encore plus vrai dans les environnements de l'entreprise marocaine ou, en effet, remettre en question une promotion interne est pratiquement peu ou rarement envisageable. En cas d'échec, on assume et on continue.

Un manque d'accompagnement et d'assistance de la part des DRH et des managers peut nuire au projet de mobilité interne et à sa réussite. Des managers qui ne jouent pas le jeu et qui ne mettent pas suffisamment en avant leurs hauts potentiels peuvent porter préjudice à l'instauration d'un système de mobilité et de développement professionnel durable.

La pénurie de compétences a-t-elle contribué davantage à la promotion de la mobilité interne ? Comment?

Bien sûr, c'est même évident. Le déficit en compétences sur le marché de l'emploi a encouragé les employeurs à investir dans la formation continue et dans le développement de la promotion interne. Le recrutement interne se développe sans cesse au sein des entreprises. L'intranet est un outil très efficace dans ce sens. Dans certaines entreprises les collaborateurs peuvent accéder aux opportunités de mobilité et postuler en ligne sans recourir aux démarches administratives traditionnelles.

La mise en place au sein de l'entreprise des systèmes de gestion des compétences et la mise à disposition du personnel du recours aux bilans des compétences contribuent au développement de la mobilité. L'amélioration de l'employabilité du personnel facilite également la promotion de la mobilité interne

Attention ! dans certaines situations l'entreprise a plus intérêt à recourir au recrutement externe. Pour injecter du sang neuf et rajeunir sa pyramide d'âge par exemple ou pour disposer d'une nouvelle technicité ou encore pour opérer des changements importants dans sa propre organisation.

Brahim Habriche. La Vie éco

www.lavieeco.com

2011-01-11