



Ressources humaines

MOBILITÉ LE FILON DES JOBS EN INTERNE

Dans la course à la productivité, l'évolution professionnelle des salariés dans une même entreprise est un vivier de richesses et d'opportunités trop souvent inexploité, par les employeurs comme par les collaborateurs. Tour d'horizon des pratiques innovantes.

JACQUES STAQUET NE TIENT PAS EN PLACE. Son employeur, Auchan, le sait et l'accompagne à chaque étape de sa mobilité. Bien vu : « Tant que je peux évoluer et explorer de nouveaux terrains de jeux, je reste fidèle à mon entreprise ! » lance celui qui a conçu et manage « avec ses tripes » depuis 2011 le site Mieux-vivre.auchan.fr et qui dirige six personnes. Entré en février 1998 comme chef de rayon au magasin Auchan d'Aras, il a progressé avec régularité : chef de marché puis chef de publicité à la direction de la communication à Paris, responsable marketing de la région Nord puis aux services centraux.

Contrairement à Jacques Staquet, qui fête ses quinze ans dans

le même groupe avec un plaisir intact, « nombre de collaborateurs arrivés au bout d'un cycle de deux ou trois ans se tournent trop vite vers l'extérieur, sans même avoir le réflexe de consulter les RH, car ils ne ressentent, me disent-ils, aucun appel du pied à bouger en interne ! » relève Manuelle Malot, directrice carrières et prospective de l'Edhec. Dommage, car les progressions hiérarchiques les plus rapides (mais pas forcément salariales) se réalisent souvent en interne ! » Du gâchis, donc, tant pour l'employeur que pour le collaborateur.

Un gâchis d'autant plus incompréhensible que « les grands groupes disposent aujourd'hui de multiples outils sophistiqués pour promouvoir le mouvement

dans leurs murs (assessment center, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [GPEC], comité de mobilité...) », résume Véronique Cadiou, responsable de Page Assessment. Cette déperdition a plusieurs causes.

Une gestion des talents complexe et chronophage

D'une part, « les entreprises disent qu'elles font de la gestion des talents, mais, dans les faits, cette question complexe et chronophage, dont la rentabilité n'est pas immédiate, passe après les problématiques quotidiennes, les relations avec les syndicats ou les plans de rémunération... », constate Manuelle Malot. D'autre part, ces outils sophistiqués ne sont efficaces qu'utilisés dans



le cadre d'une stratégie globale, fluide et harmonieuse, ce qui n'est pas toujours le cas, loin s'en faut. « Ce sujet doit être abordé dans son ensemble, abonde Yves Arnaudo, directeur du développement professionnel, des compétences et de l'innovation sociale de La Poste, car il touche à toutes les strates et à la culture même de l'entreprise. »

Confronté à de profondes et difficiles mutations, La Poste (250 000 collaborateurs) feraille sur la question de façon large : négociations incluant la GPEC, parcours professionnels, formation, contrats de génération... La mobilité interne est dans l'air du temps : « Un nombre croissant d'employeurs nous sollicitent sur l'optimisation de la mobilité interne et ses consé-



AMÉE THIBAUD POUR L'EXPANSION

« Tant que
je peux évoluer,
je reste fidèle
à mon
entreprise! »

Jacques Staquet,
responsable d'activité pour
Mieux-vivre.auchan.fr.

quences en matière de gestion des ressources humaines », constate Philippe Burger, associé capital humain chez Deloitte.

Pour réussir, quelques principes se révèlent incontournables. Journaux internes, intranet, discours de la hiérarchie, courriel des RH tous les quinze

jours avec la liste des postes à jour... A La Poste, « certains collaborateurs n'ont pas connu d'évolution professionnelle depuis longtemps, c'est à nous de leur ouvrir le champ des possibles », poursuit Yves Arnaudo, qui prévoit une « semaine de la mobilité » à l'automne. Confronté à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et à un gel des embauches externes, Alcatel-Lucent constate que « le nombre de mouvements internes a doublé en deux ans pour atteindre 7000 », se félicite Sylvie Legrez, vice-présidente *compensation benefits & mobility*.

Affûter les outils technologiques pour les salariés est important. La Poste a lancé en mai 2012 une version actualisée

de sa Bourse de l'emploi. Née en 2008, elle rassemble désormais tous les métiers du groupe, et reçoit 5 000 visites par jour.

Des postes ouverts à tous les collaborateurs

« Cette Bourse m'a facilité la vie, j'y ai créé une alerte avec des mots-clés comme management, expertise au siège. C'est là que j'ai découvert l'existence de mon poste actuel », raconte Erwan Huet, 35 ans. Ce responsable de l'animation de la filière communication des bureaux de poste évolue tous les trois ou quatre ans depuis son entrée dans le groupe, en 1999.

Il y a deux ans, Alcatel-Lucent a « remastérisé » son intranet de mobilité interne. Baptisé Internal Job Opportunity Market ➔

Quatre clés pour bouger

★ **Faire savoir sa disponibilité.** « Je dis clairement ma volonté d'évoluer, en entretien annuel, à mon manager, aux RH... », explique Rémy Stefanini, 30 ans, directeur de magasin Bricoman à Saint-Omer, qui a commencé en 2005 comme conseiller de vente du magasin d'Avignon.

★ **« Cultiver son réseau en interne exactement comme pour l'externe, donc déjeuner, discuter, rencontrer des collègues d'autres services »,** recommande Manuelle Malot, directrice carrières et prospective de l'Edhec.

★ **« Travailler sur des projets transverses permet de gagner en visibilité, de se faire repérer par la direction, le management... »,** conseille Erwan Huet, 35 ans, responsable de l'animation de la filière communication des bureaux de poste. Etre actif sur les réseaux sociaux de l'entreprise, participer à des groupes de discussion internes, poster des avis intéressants.

★ **Faire preuve de créativité :** innover et démontrer que ses compétences peuvent être transférées vers un autre secteur d'activité du groupe, une autre fonction. © I.H.

Perso carrière

ou « Ljob », il indique les postes à pourvoir dans le monde, lesquels sont ouverts à tous les collaborateurs. Il fournit aussi des conseils pratiques, comme « trouver votre prochain poste », « gérer votre profil », « créer un CV qui sorte du lot ».

Des possibilités de bouger en interne à fluidifier

Au-delà des outils technologiques, un accompagnement humain reste primordial. En septembre 2013, April Group mettra en place une agence d'interim internationale interne. Avec 4000 collaborateurs dans 37 pays, l'entreprise née il y a vingt-cinq ans s'est développée par croissance externe et organique et de façon décentralisée. « L'agence contribuera à la mobilité interne d'expertises pour des missions données », souligne Christine Goavec, directrice hommes, marque, culture.

De son côté, La Poste vient de créer un espace conseil carrière avec une cinquantaine de postes dédiés à ces questions d'accompagnement des projets professionnels. Et entend former 1000 RH de proximité. « Nous voyons se généraliser les postes de directeurs de "talents" chargés de développer la mobilité interne, la tendance n'étant pas au clonage, mais à la recherche de

la diversité », relève Philippe Burger, de Deloitte. L'organisation de grands groupes est souvent si structurée qu'elle s'est rigidifiée. Pour fluidifier les possibilités de mobilité interne, « nous avons augmenté et renforcé les passerelles entre certains métiers », raconte Yves Arnaudo, de La Poste. Un auditeur peut devenir directeur d'établissement. Ou un facteur passer au guichet. Le groupe comprend désormais 55 parcours professionnels intégrant ces passerelles.

Depuis 2012, April Group a lancé Rise Network April, un programme d'innovation participative qui prend la forme d'un réseau d'intelligence collective. « Nos cadres identifiés à potentiel peuvent, par exemple, échanger leurs postes pendant une semaine, ou travailler sur des cas transverses, présentés en comité de direction générale », explique Christine Goavec. « Très efficace pour contribuer à l'évolution interne, car on démontre que l'on peut aller au-delà de ses fonctions actuelles ! » lance Florent de Bengy, ex-directeur commercial April Santé Prévoyance, depuis peu directeur du développement marketing à April Mon Assurance (200 agences, 300 commerciaux). Pendant quatre mois, il



FLORENT DE BENGY POUR L'EXPANSION

« J'ai pu aller au-delà de mon périmètre de directeur commercial en participant à des projets transverses. »

Florent de Bengy, directeur du développement marketing à April Group.

a travaillé sur trois cas d'entreprises en Grande-Bretagne, a collaboré avec un directeur commercial en Allemagne et avec deux directeurs financiers.

Postuler en direct, sans passer par son N + 1

Enfin, il importe d'associer les managers à la stratégie de mobilité interne. « Parfois, le management intermédiaire ne veut pas - consciemment ou non - laisser partir ses bons collaborateurs, relève Jean-Yves Catin, consultant RH pour Hommes & Performance. Les RH doivent expliquer qu'un bon élément frustré en termes d'avancement va finir par quitter l'entreprise, et tout le monde sera perdant ! »

Pour éviter ce problème, Alcatel-Lucent permet de postuler en direct, « sans passer par son N + 1, sinon cela tuerait le système », témoigne Sylvie Legrez. Et sur un intranet - baptisé « Engage : Connect, Collaborate, Contribute » -, les managers trouvent conseils et formations pour optimiser leurs recrutements à l'international. Pour Jean-Yves Catin, il est révélateur que les talent reviews (rencontres pluriannuelles entre RH et managers), « jusqu'ici réservées aux cadres dirigeants, s'étendent aux cadres intermédiaires ».

© ISABELLE HENNEBELLE

Ce que la loi vient de changer

Le 14 mai 2013, le Parlement a adopté le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi (ANI). Celui-ci comprend des dispositions visant à favoriser la mobilité dans l'entreprise, permettant d'opérer des changements importants sans plan de sauvegarde de l'emploi. Analyse de Marion Ayadi, du cabinet Raphaël Avocats. « Jusqu'à présent, l'employeur pouvait imposer à un

salarié de changer de lieu de travail dans un même bassin d'emploi. On trouve désormais trois zones distinctes :

- * le bassin d'emploi, où l'affectation du salarié lui est imposée;
- * la zone géographique, où le changement nécessite l'accord du salarié (et, à défaut, entraîne son licenciement pour motif économique);
- * la dernière zone géographique, plus large, où la mu-

tation du salarié nécessite son accord (ou entraîne une procédure de licenciement collectif pour motif économique, en cas de désaccord d'au moins 10 salariés). Ces dispositions doivent être négociées avec les syndicats dans un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), négocié tous les trois ans dans les entreprises d'au moins 300 salariés. » © I.H.

