MyTE

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONNELLE

TITRES

LA MOBILITE – DEFINITION
CONTEXTE ET ENJEUX
DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE
LES DIFFENTS TYPES DE MOBILITE
LES FREINS A LA MOBILITE
LA MOBILITE ET SES IMPACTS

EN BREF

''Il est de plus en plus fréquent de proposer aux salariés un poste de travail dans une autre région, notamment lors de restructurations d'entreprise ou dans le cadre d'une promotion. La mobilité professionnelle, parfois imposée par l'employeur, peut aussi être un choix du salarié''

Edition 15 Janvier 2025

Par le **FAIF** - Fonds d'Accréditation International pour la Formation les Procédés et les Services

LES MOBILITES

DEFINITION DE LA MOBILITE

La mobilité professionnelle consiste pour un salarié à changer de poste et/ou de grade, dans une même branche professionnelle ou dans une autre. Il ne faut pas la confondre avec la mobilité géographique bien que ces deux notions soient souvent liées.

Le terme de "mobilité professionnelle" peut recouvrir différents types de changements de situation professionnelle :
- changement de poste sans changer d'établissement
- changement d'établissement au sein de la même entreprise
- passage d'une entreprise à l'autre

Mais si toutes s'accordent sur la nécessité d'intégrer une politique de gestion des talents basée sur le recrutement en interne, la mobilité et le développement des carrières, rares sont les organisations qui ont réussi à déployer des processus RH efficaces en la matière.

CONTEXTE ET ENJEUX DE LA MOBILITÉ EN ENTREPRISE

- Les enjeux pour le salarié

- la mobilité fait suite à une demande personnelle du salarié, l'enjeu est tout à fait positif dans la mesure où elle répond à une attente et une vision de carrière personnelle :

- la mobilité fait suite à une proposition de l'entreprise, elle peut représenter à la fois une chance et un risque, engendrant de l'incertitude pour l'employé

- Les enjeux pour l'organisation

- Dans les entreprises privées, l'employeur et le salarié doivent conclure un accord sur les circonstances de la mobilité.

- Dans les entreprises publiques, la mobilité prend une dimension obligatoire, l'objectif étant l'égalité entre les fonctionnaires. Les promotions et les affectations sont opérées selon le grade, l'ancienneté et le profil du poste.

MyTE

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONNELLE

DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE

TITRES

LA MOBILITE – DEFINITION
CONTEXTE ET ENJEUX
DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE
LES DIFFENTS TYPES DE MOBILITE
LES FREINS A LA MOBILITE
LA MOBILITE ET SES IMPACTS

EN BREF

''En fonction de ses compétences, l'individu va poursuivre sa progression de carrière ou son maintien ou son déclin. C'est à ce stade qu'apparaît le plafonnement de carrière ''

Edition 15 Janvier 2025

Les enjeux de la gestion de carrière

La gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines. Le capital humain est à la source de l'innovation et donc du développement de l'entreprise. Il est alors nécessaire de choyer ce capital humain. C'est le rôle de la gestion de carrière.

Les différentes étapes d'une carrière vue de l'employé

Selon D. Hall, il existe 5 étapes dans la progression d'une carrière :

- l'exploration (0-25 ans). Au cours de cette période, un individu fait son premier choix professionnel et poursuit ses études pour atteindre cet objectif ;
- l'entrée sur le marché du travail (18-25 ans). Pendant cette période, l'individu confronte ses attentes à la réalité de l'emploi ;
- le début de carrière (25-40 ans). L'individu recherche le succès dans son métier ;
- le milieu de carrière (40-55 ans). C'est l'étape du bilan de mi-carrière. En fonction de ses compétences, l'individu va poursuivre sa progression de carrière ou son maintien ou son déclin. C'est à ce stade qu'apparaît le plafonnement de carrière ;
- la fin de carrière. Au cours de cette période, certains individus songent plus à préparer leur retraite qu'à rester actif professionnellement. On assiste donc à un désengagement progressif.

MyTE

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONNELLE

TITRES

LA MOBILITE – DEFINITION
CONTEXTE ET ENJEUX
DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE
LES DIFFENTS TYPES DE MOBILITE
LES FREINS A LA MOBILITE
LA MOBILITE ET SES IMPACTS

EN BREF

La mobilité verticale.
Le salarié accède à un poste de travail de niveau hiérarchique supérieur, ce qui implique alors une qualification et des compétences plus importantes. On parle dans ce cas d'une promotion qui s'accompagne en général d'une augmentation de la rémunération.

La mobilité horizontale.
Le salarié change de poste de travail pour exercer le même type de fonction ou d'emploi, à un niveau hiérarchique équivalent, mais dans un autre service. On parle dans ce cas de mobilité fonctionnelle

Edition 15 Janvier 2025

LES DIFFERENTS TYPES DE MOBILITE

La mobilité externe consiste à changer d'employeur. En interne, la mobilité consiste à changer de poste et peut s'exercer de trois façons :

• La mobilité verticale.
Le salarié accède à un poste de travail de niveau hiérarchique supérieur, ce qui implique alors une qualification et des compétences plus importantes. On parle dans ce cas d'une promotion qui s'accompagne en général d'une augmentation de la rémunération.

• La mobilité horizontale.
Le salarié change de poste de travail pour exercer le même type de fonction ou d'emploi, à un niveau hiérarchique équivalent, mais dans un autre service. On parle dans ce cas de mobilité fonctionnelle.

• La mobilité géographique.
Il s'agit d'une mutation, c'est-à-dire que le salarié change de lieu de travail.

Il faut noter que la mobilité géographique peut se combiner avec une mobilité verticale (le salarié est muté et accède à une fonction supérieure) ou avec une mobilité horizontale (le salarié est muté et continue à exercer le même type de fonction).

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONNELLE

TITRES

LA MOBILITE – DEFINITION
CONTEXTE ET ENJEUX
DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE
LES DIFFENTS TYPES DE MOBILITE
LES FREINS A LA MOBILITE
LA MOBILITE ET SES IMPACTS

PREALABLE A MOBILITE

Les clauses de la mobilité

La clause de mobilité est une clause par laquelle un salarié consent par avance à changer de lieu de travail , de poste ou de métier. Cette clause est souvent incluse dans le contrat de travail mais peut aussi figurer dans la convention collective.

Cette clause oblige le salarié à accepter la mobilité professionnelle, à moins que la DRH ou toute autre structure habilite trouve que cette clause est totalement injustifiée ou que l'employeur en a fait un usage abusif.

LES FREINS À LA MOBILITÉ EN INTERNE

Ainsi, bien que la volonté d'une meilleure mobilité en interne soit palpable, et devienne même un axe prioritaire dans de nombreux départements RH, une multitude de barrières existe encore dans la mobilité en entreprise, à commencer par celle du cloisonnement des données.
Il s'avère d'ailleurs que les barrières à la mobilité interne sont érigées par les DRH eux-mêmes, mais aussi par les mentalités, les salariés, ainsi que les managers et les responsables opérationnels. Chaque partie prenante a sa part de responsabilité dans l'inefficacité de la mobilité interne.

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONNELLE

TITRES

LA MOBILITE – DEFINITION

CONTEXTE ET ENJEUX

DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE

LES DIFFENTS TYPES DE MOBILITE

LES FREINS A LA MOBILITE

LA MOBILITE ET SES IMPACTS

LA MOBILITE ET SES IMPACTS

Mobilité et performance

La performance, tant sur le plan fonctionnel qu'opérationnel, dépend en grande partie de la productivité des salariés, et donc de leur engagement envers l'entreprise. La bonne gestion du capital humain et sa mise en avant sont donc des facteurs capitaux pour la pérennité de l'activité d'une entreprise, notamment en ce qui concerne l'amélioration de ses performances. Mais qui dit capital humain, dit aussi charges importantes.

ROI et mobilité

Dans un contexte de crise, il est indispensable de mesurer le ROI de la politique de recrutement et de mobilité en interne, de développement des carrières et de gestion des talents. Toutes les entreprises recherchent cette visibilité : très peu, cependant, pour ne pas dire aucune, n'ont jusqu'alors réussi à le déterminer avec précision. Si chacune est convaincue des bienfaits de la mobilité en interne, les données tangibles quant à la rentabilité des choix des RH restent rares.

La technologie au secours de la visibilité sur le ROI

La grande majorité des entreprises s'accorde donc à dire que la technologie est un levier indispensable, justement pour mesurer les résultats. A la vue des conclusions de l'étude "Le recrutement interne en Europe" de *Cornerstone OnDemand*, on ne peut que constater que la technologie est sous exploitée ou mal déployée, avec des conflits entre les départements, et un cruel manque d'accessibilité entre les données de différents services.

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONNELLE

LA MOBILITE – DEFINITION

CONTEXTE ET ENJEUX

DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE

LES DIFFENTS TYPES DE MOBILITE

LES FREINS A LA MOBILITE

LA MOBILITE ET SES IMPACTS

LA MOBILITE ET SES IMPACTS

La mobilité interne et les RH

Les RH savent qu'ils peuvent se heurter à l'autorité des managers opérationnels qui font de la rétention de talents et s'opposent ainsi à la mobilité. Mais ils ont également peur de démotiver les salariés déjà en poste lorsqu'ils recrutent en externe. En effet, si un poste vacant est convoité par un salarié, le fait que ce poste soit pourvu à travers un recrutement externe entraînera une grande frustration et une profonde démotivation, ce qu'il faut à tout prix éviter. Les RH se retrouvent donc coincés : ils doivent faire le choix du "moindre pire" en prenant en compte les impératifs qui leur sont imposés par la gouvernance. Ce qui pourrait pourtant être résolu par un rapprochement entre RH et managers opérationnels.

La mobilité interne et les managers opérationnels

Les managers opérationnels veulent souvent, quant à eux, avoir le dernier mot : au "front", ils se considèrent comme les seuls aptes à définir les bons profils pour leurs équipes, mais sans considération pour la performance et la rentabilité à l'échelle de l'entreprise. Seule leur équipe compte. Ils témoignent par ailleurs d'une certaine volonté de rétention, car pour demeurer efficaces et remplir leurs objectifs, ils ont besoin à leur niveau de disposer de talents et de compétences propres à leur domaine d'intervention. Il arrive donc qu'ils s'opposent ou empêchent la mobilité en interne pour conserver de bons éléments dans leurs équipes.
La mobilité interne, si elle peut être bienvenue dans le cadre d'une évolution pyramidale, est souvent mal perçue si elle se fait dans le cadre d'un changement de département ou d'équipe. Le salarié "déplacé" est en effet vu comme une lourde perte

Les salariés

Les salariés devraient quant à eux manifester davantage leurs ambitions de carrière en sollicitant leur DRH. Malheureusement, entre les mentalités et les conflits d'autorité en matière de mobilité interne (entre RH et managers opérationnels), difficile pour eux de prendre des initiatives.
Il en va une nouvelle fois de la responsabilité de la gouvernance qui devrait favoriser le dialogue avec ses salariés et les inciter à parler de leurs ambitions à leur responsable, qu'il soit manager ou RH.

MyTE

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONELLE

TITRES

LA MOBILITE – DEFINITION

CONTEXTE ET ENJEUX

DE LA VISION DE CARRIERE A LA MOBILITE

LES DIFFENTS TYPES DE MOBILITE

LES FREINS A LA MOBILITE

LA MOBILITE ET SES IMPACTS

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONNELLE

EN BREF

Edition 15 Janvier ,2025

Par le **FAIF** - Fonds d'Accréditation Internationale pour la Formation les Procédés et les Services

REUSSIR SA MOBILITE PROFESSIONELLE

Performance, coûts, retour sur investissement, engagement des salariés, compétitivité, formation, développement des carrières, gestion des talents, innovation, travail collaboratif… Autant de termes pour définir les enjeux de la mobilité interne en entreprise. Une mobilité qui est donc convoitée, d'une part pour favoriser l'engagement des salariés et la performance qui en découle, mais aussi pour réduire les frais et la durée des recrutements.

