



● Article de blog

Mobilité interne : définition et bonnes pratiques

Introduction

Les bons salariés sont des moteurs précieux pour une entreprise. Ce sont souvent des personnalités à la recherche d'un épanouissement professionnel et qui souhaitent évoluer au cours de leur carrière. Les perspectives de mobilité interne sont donc pour eux des éléments de motivation et de fidélisation. Cependant, selon une étude de Hays de 2019, pour 69 % des entreprises interrogées, la mobilité interne représentait moins de 5 % des recrutements. La mobilité pour remobiliser vos meilleurs éléments, y aviez-vous songé ?

Sommaire

1. Le b.a.-ba de la mobilité interne	3
1.1. Un concept et plusieurs réalités	3
1.2. Pourquoi c'est efficace	3
1.3. Quand ne pas y avoir recours	5
1.4. Les freins à la mobilité interne	5
2. Comment favoriser la mobilité interne	6
2.1. Repenser la culture d'entreprise	6
2.2. Faire un coup double : l'obligation d'employabilité	7
2.3. Impliquer les managers	7
2.4. Formaliser la politique de mobilité	8
2.5. Communiquer sur les postes ouverts en interne	9
2.6. Pour aller plus loin	10
3. Besoin d'un outil pour gérer les candidatures internes ?	10

1. Le b.a.-ba de la mobilité interne

1.1. Un concept et plusieurs réalités

La mobilité interne désigne le changement de poste d'un salarié au sein d'une entreprise ou d'un groupe. Cette définition générique collige cependant des réalités très différentes.

La mobilité peut être géographique. Dans ce cas, le salarié travaille au sein d'une autre structure du groupe et/ou sur un autre secteur géographique.

On dit que la mobilité est horizontale quand elle permet de passer à un poste où le métier est différent mais le niveau hiérarchique reste le même. La mobilité verticale est quant à elle un avancement hiérarchique : le niveau de responsabilité augmente.

Elle est volontaire quand elle est explicitement sollicitée par le salarié. Il fait connaître son envie d'évoluer auprès de ses supérieurs lors des entretiens par exemple. Il peut également postuler à une offre d'emploi diffusée en interne. À contrario, elle est dite pilotée si elle est impulsée par une autre personne que le salarié : son manager, la direction, le responsable RH...

Ces critères peuvent se combiner entre eux. Une mutation dans une autre ville sur un poste hiérarchiquement plus élevé relève à la fois de la mobilité géographique et de la mobilité verticale. Plus il y a de critères de changement pour un salarié, plus la mobilité est complexe à mettre en œuvre.

1.2. Pourquoi c'est efficace

Faisons un rapide détour par la théorie économique avec le principe de sélection adverse de Georges Akerlof. Pour expliciter son raisonnement, il prend l'exemple du marché des voitures d'occasion. Lorsque l'on souhaite en acheter une, nous faisons face à un dilemme. Nous voudrions payer le prix le plus juste en fonction de son usure. Quel est son passif, a-t-elle des vices cachés qui nous feront passer fissa par la case garagiste ? Le nœud du problème, c'est l'asymétrie d'informations entre le vendeur et l'acheteur.

- Les bons vendeurs ont des voitures fiables et ne sont pas disposés à proposer un prix bradé. Les mauvais vendeurs sont prêts à accorder un prix attractif mais ils peuvent aussi bluffer en mettant un prix plus élevé.
- Les acheteurs n'arrivent pas à discerner les bonnes occasions des mauvaises. Puisqu'ils ont une (mal)chance de se faire avoir, les acheteurs ne sont pas enclins à payer le prix fort.

- Les bons vendeurs qui connaissent la qualité de leur voiture vont refuser les négociations à la baisse des acheteurs légitimement suspicieux.

Conclusion selon Akerlof : “Les mauvaises voitures ont tendance à chasser les bonnes”.

Maintenant, remplacez le vendeur par un candidat, l'acheteur par un recruteur, et le bien qui s'échange devient les compétences du candidat. Un recruteur se pose naturellement la question de la véracité du CV, du niveau de compétence réel du candidat, de la justesse de ses attentes en termes de rémunération. Il y a ici aussi une asymétrie d'informations que l'on tente de réduire avec la prise de référence ou les tests. Ces outils sont très utiles mais ne permettent pas de juger le candidat en action dans le contexte de l'entreprise. Alors, les mauvais candidats ont-ils tendance à chasser les bons ? 🤔

La mobilité interne réduit bien plus nettement cette asymétrie d'informations. Si pour un même poste vous hésitez entre un profil interne et un candidat externe, à quel CV et parcours professionnel ferez-vous le plus confiance ? Le candidat interne a déjà intégré la culture et les arcanes de l'entreprise. Vous connaissez déjà ses atouts et ses faiblesses, vous savez donc exactement l'onboarding à mettre en place pour qu'il soit rapidement opérationnel à ce nouveau poste.

C'est aussi un élément de fidélisation puissant. Les meilleurs talents souhaitent évoluer professionnellement et sont souvent sollicités par d'autres entreprises bien qu'ils soient déjà en poste. C'est d'autant plus vrai pour les métiers pénuriques. En menant une politique de mobilité interne active, ces salariés entrevoient des perspectives de carrière au sein de votre entreprise et sont moins tentés par les opportunités extérieures. Elle incite également les salariés à se former en continu et à monter en compétence afin de prétendre aux postes ouverts en interne. Le niveau général de votre entreprise s'en trouve ainsi tiré par le haut. Au sein d'un groupe, la mobilité entre différentes structures favorise le partage de savoir et l'uniformisation de la culture d'entreprise.

La mobilité interne n'est pas qu'un signal positif pour les salariés déjà en poste. Elle est aussi un message fort de votre marque employeur à destination des futurs candidats. En mettant votre programme de mobilité en avant, vous leur signifiez qu'ils peuvent s'engager au sein de votre entreprise sans être bloqués ad vitam æternam au même niveau hiérarchique pour les plus ambitieux, sur un même métier pour les plus polyvalents.

1.3. Quand ne pas y avoir recours

La mobilité interne n'est cependant pas la panacée. Pour certains postes, mieux vaut avoir recours au recrutement externe. Ce dernier doit par exemple être automatique lorsqu'il remédie à l'absence d'une compétence au sein de l'entreprise et qu'elle sera difficile à obtenir par la formation.

De nouvelles têtes peuvent aussi apporter un nouvel élan au sein d'une équipe et faire évoluer la culture d'entreprise.

Il ne faut pas oublier l'aspect politique des recrutements internes. Il peut arriver qu'un départ déstabilise toute une équipe ou que l'avancement de certains salariés génère des tensions.

Dans tous les cas, l'ouverture d'un poste à l'interne n'exclut pas la sélection. IL peut être ouvert en même temps à l'externe et plusieurs candidats internes peuvent se positionner sur un même poste.

1.4. Les freins à la mobilité interne

Pour développer une politique de mobilité interne, il faut être en mesure de proposer de nouvelles opportunités aux salariés. Ce levier est plus fréquent au sein des grandes entreprises et des groupes où les perspectives d'évolution sont plus nombreuses. Et quand bien même la taille serait propice à mettre en place la mobilité interne, encore faut-il que la culture d'entreprise y soit favorable !

En réalité, le mode d'organisation traditionnel en silos des entreprises n'encourage pas les managers à aller chercher des potentiels dans les services connexes. Ce silotage ne permet pas non plus aux salariés de prendre connaissance des autres métiers exercés dans l'entreprise. Ajoutez à cela que les managers sont souvent objectivés sur les résultats de leur seule équipe, sont-ils véritablement incités à laisser partir leurs meilleurs poulains au sein d'un autre service ? Finalement, la mobilité verticale se fait plutôt rare. Mais si on bloque les perspectives des salariés au sein de l'organisation, ne prenons-nous pas le risque de voir les talents postuler tout simplement ailleurs ?

FIGURE 3

Respondents identified various roadblocks to internal talent mobility

What are the most challenging barriers to internal talent mobility for the business?
Select the top three.



Note: Only the top four responses are shown here.
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

L'étude de Deloitte ci-dessus résume les 4 principaux freins à la mobilité interne :

- Le manque de process pour identifier les bons profils et pour faciliter leur évolution.
- L'absence de salariés correspondant aux besoins du poste.
- La résistance des managers.
- Le manque de communication sur les postes ouverts en interne.

Puisque la mobilité interne ne va pas de soi, voyons maintenant comment créer un terrain favorable à sa mise en œuvre.

2. Comment favoriser la mobilité interne

2.1. Repenser la culture d'entreprise

Un programme de mobilité interne ne se limite pas à la simple diffusion des offres d'emploi auprès des salariés. C'est incontournable, certes, mais loin d'être suffisant pour que ces derniers aient l'audace de postuler et qu'ils aient toutes les cartes en main pour réussir dans ce futur poste.

Il s'agit d'impulser un changement holistique au sein de l'entreprise, d'élargir la vision qu'ont vos collaborateurs sur le concept d'évolution professionnelle, tant au niveau des managers que des opérationnels. Ils doivent pouvoir se projeter au-delà du poste qu'ils occupent actuellement. Il faut leur donner l'envie de se dépasser par le biais de la formation, par la prise de responsabilités, inciter la curiosité envers les autres métiers. Ce changement de paradigme ne se fait pas spontanément et les Responsables Ressources Humaines doivent en être les principaux instigateurs.

Cela passe aussi par un nouveau dialogue au sein des équipes RH elles-mêmes. Par exemple, les Chargés de Recrutement et les Responsables de la Gestion des Compétences sont parfois cloisonnés, au point que certains recruteurs ignorent souvent que les meilleurs candidats aux postes vacants sont déjà présents dans les locaux !

2.2. Faire un coup double : l'obligation d'employabilité

Le code du travail contient tout [un livre sur la formation professionnelle des salariés](#). Il y aborde l'obligation de faire évoluer leurs compétences afin de garantir leur employabilité dans l'article L6321-1. L'employabilité du salarié désigne son aptitude à se faire embaucher sur le marché du travail s'il venait à quitter l'entreprise, mais aussi sa capacité à conserver son emploi actuel au regard des transformations de son métier ou à évoluer au sein de l'entreprise dans le temps.

L'employeur a donc, à minima, l'obligation de maintenir les capacités de ses salariés pour leur assurer une marge de progression et d'adaptation au marché du travail tout au long de leur vie active.

Une politique de mobilité interne s'inscrivant dans le changement de paradigme évoqué précédemment permet de répondre à cette obligation. Elle va même au-delà en proposant un cadre propice à l'évolution, favorable à l'épanouissement professionnel. Ces évolutions professionnelles peuvent s'inscrire dans le cadre d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

2.3. Impliquer les managers

Jean-Marie Peretti, professeur et chercheur en Ressources Humaines, a listé les quatre conditions managériales pour favoriser l'employabilité :

- la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- la connaissance des compétences nécessaires pour les postes actuels ;

- la connaissance des compétences que chaque salarié peut acquérir et les modalités pour l'y amener ;
- la connaissance de l'évolution des postes, de nouveaux postes et des compétences requises.

Les managers connaissent les forces et les faiblesses des membres de leur équipe. Ce sont eux qui sont les plus à même de détecter les profils éligibles à la mobilité et d'indiquer les besoins en formation pour faire monter leurs collaborateurs en compétence. Ce sont encore eux qui évaluent les compétences nécessaires lors de la création d'un poste à pourvoir, qu'il soit ouvert en interne ou non d'ailleurs.

C'est pourquoi il est essentiel de renforcer la collaboration entre les managers et l'équipe RH. Ce binôme permet de mieux détecter les qualités des salariés en poste, les qualités qui feront d'eux d'excellents candidats internes à d'éventuels futurs recrutements. Le RH pourra le préparer et l'accompagner à monter en compétence grâce à un programme de formation, à une acclimatation au futur poste. D'ailleurs, avez-vous lu notre livre blanc sur le recrutement collaboratif impliquant manager et recruteur ?

[TÉLÉCHARGER LE LIVRE BLANC.](#)

2.4. Formaliser la politique de mobilité

Pour entériner ces changements et les faire connaître, il est judicieux de mettre en place une charte de la mobilité interne. Tous les salariés ont ainsi le même niveau d'information, ce qui sous-entend par la suite une égalité de traitement des demandes sollicitées de mobilité. Ce document permet de changer le regard qu'ils portent sur leur perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. La charte peut contenir :

- les conditions d'ouverture d'un poste à l'interne ;
- les moyens mis à disposition des salariés pour consulter ces opportunités ;
- les critères pour pouvoir y postuler ;
- le processus de candidature (accord du manager, entretiens, délais de réponse) ;
- les critères de sélection ;
- les motivations de refus et l'acceptation du salarié à accepter la décision, la mise en place de formation pour augmenter ses chances lors d'une prochaine candidature en interne ;
- l'existence d'une période d'essai ou non ;

- les procédures mises en place pour accompagner un salarié lors d'un changement de poste (période test, passation, transitions, coaching, programme de formation) ;
- l'anticipation de potentiels conflits comme le cas d'un manager récalcitrant, d'un échec ou d'un regret du salarié à son nouveau poste...
- Les mesures d'accompagnement au changement de poste : prime de déménagement, frais de déplacement...

Voici quelques exemples de charte de mobilité interne :

- [Groupe BPCE](#)
- [Brinks](#)

2.5. Communiquer sur les postes ouverts en interne

Lorsque le besoin d'un nouveau poste se fait ressentir, l'équipe RH et le manager ont parfois déjà détecté qu'un salarié serait le candidat idéal ; parce qu'il a déjà démontré ses compétences au quotidien dans son emploi actuel ou parce qu'il a fait part de sa volonté d'évoluer lors d'un entretien.

Dans d'autres cas, aucun profil n'a été préalablement repéré, car la taille de l'entreprise rend la tâche plus complexe, qu'aucun salarié n'a manifesté une volonté de changement... Il faut alors communiquer efficacement sur les offres d'emploi ouvertes à l'interne et inciter les salariés à s'y porter explicitement candidat.

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 seuls 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 vos outils de messagerie internes (Slack par exemple).

2.6. Pour aller plus loin

Voici quelques ressources qui ont aidé à la rédaction de cet article et qui vous permettront d'approfondir le sujet de la mobilité interne :

- [Talent mobility: Winning the war on the home front, Deloitte, 2019.](#)
- [Are you overlooking your greatest source of talent?, Deloitte, 2018.](#)
- [L'“employabilité” des salariés : facteur de la performance des entreprises ?, travail de recherche de Noura Ben Hassen, Mahrane Hofaidhllaoui, 2012.](#)
- [Notre article sur la bourse à l'emploi.](#)
- [Notre livre blanc sur l'implication des managers dans les recrutements.](#)

3. Besoin d'un outil pour gérer les candidatures internes ?

La fonctionnalité de mobilité interne du logiciel de recrutement We Recruit vous permet de gérer les postes ouverts à l'interne, de mettre en place une bourse à l'emploi et de mieux suivre les candidatures de vos salariés. [En savoir plus.](#)



Notre mission

"Réenchanter le recrutement, pour tous"

Nous concevons un logiciel qui optimise l'expérience de toutes les parties prenantes d'un recrutement. Oui, vraiment toutes !

● Recruteurs

Un outil de travail spécialisé pour les métiers du recrutement, intuitif et, ce qui ne gâche rien, joli !

● Managers

La prise en compte des opérationnels qui interviennent dans les recrutements et qui n'ont pas ou peu de connaissances RH.

● Candidats

Un soin apporté aux interfaces utilisées par les postulants et une optimisation des processus de recrutement pour aboutir à l'expérience candidat optimale.

www.werecruit.com

02 30 96 67 56

Cet article a été rédigé par la société We Recruit.
Merci de nous contacter à l'adresse mletellier@werecruit.io
avant de le diffuser ou d'en citer des extraits.

We Recruit, 1 b avenue de Belle Fontaine, 35510 Cesson-Sévigné, France