



QUELS PARCOURS DE CARRIERE OFFRIR A SES COLLABORATEURS ?

Retranscrit par :

COMPOSITE₂₁



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH SAISON 2

INTRODUCTION

Un besoin d'être accompagné au plus près de ses attentes !

Voici un état des lieux chiffré qui témoigne du souhait des salariés sur le sujet :

Selon l'étude Cornerstone réalisée en 2023, 70% des collaborateurs souhaitent, dès leur embauche, connaître les opportunités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise. Une information à maintenir accessible, autant que possible, auprès de chacun des salariés, tout au long de leur évolution interne. Aujourd'hui, 1 salarié sur 5 déclare encore ne pas avoir de visibilité sur les opportunités qui existent au sein de leur organisation.

En Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 56% des salariés déclarent que la meilleure façon de soutenir le développement de leurs compétences, c'est de leur offrir l'opportunité d'évoluer au sein de l'organisation ; tandis que 94% des employés déclarent qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise si celle-ci investissait dans leur plan de carrière.

Enfin, 80% des salariés déclarent préférer les technologies en libre-service pour leur permettre d'être acteur de leur parcours professionnel plutôt que d'en discuter avec leur manager.

A noter : A peine la moitié des managers (43%) sont associés aux parcours de mobilité pour leur équipe.

Si l'entreprise doit aujourd'hui développer une politique de gestion des carrières au sens large, celle-ci doit aussi être capable de l'individualiser en favorisant une approche sur-mesure et personnalisée. Managers et collaborateurs RH sont là pour y contribuer.

Alors, quels sont les bénéfices d'une mobilité interne ? Quels en sont les freins ? Quelles actions sont déjà en place dans l'entreprise où sont à imaginer pour lever ces freins ?

Comment rendre le collaborateur acteur de son parcours professionnel ? Quelles sont les actions déjà en œuvre et celles à développer pour l'inciter à prendre en main son évolution interne ?

Autant de questions qui permettent de guider la réflexion collective vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise.



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH SAISON 2

La mobilité interne : une des clés de développement du capital humain de l'entreprise !

Pour le collaborateur :

- Impact positif sur le développement de ses compétences, de son employabilité, de sa motivation et de son engagement.
- Un sentiment de reconnaissance pour ses compétences et la performance accomplie.

Pour l'entreprise :

- Fidélisation de ses salariés, valorisation de la marque employeur.
- Economies de temps et de budget (réduction du temps d'inoccupation du poste à pourvoir, prise en mains opérationnelle plus rapide avec une culture d'entreprise déjà acquise, réduction du risque d'échec du recrutement).
- Création de liens et de synergies internes (décloisonnement de l'entreprise), développement de la culture d'entreprise, amélioration de la connaissance interne de l'entreprise.
- Création de valeur pour l'organisation : amélioration du niveau global d'expertise, transmission et progression des compétences internes, accompagnement individuel mieux ciblé (plan de formation personnalisé et sur-mesure)
- Plus grande agilité de l'organisation

Cependant, si les bénéfices sont multiples, il existe de nombreux freins qui viennent limiter la mobilité interne :

Une implication insuffisante de la Direction, des préjugés du manager à l'égard d'un collaborateur ou à l'inverse, du collaborateur à l'égard du service et du manager concerné, le sentiment d'illégitimité du salarié vis-à-vis du poste, une méconnaissance des compétences requises et de la transférabilité possible de ses propres compétences, un niveau d'exigence trop élevé (à la recherche du profil idéal), le réflexe d'un recrutement systématiquement externalisé, l'absence de référentiels métier (fiche de poste), un manque de visibilité en interne sur les parcours professionnels et les compétences des collaborateurs, à contrario, un accès externe à une meilleure qualification du parcours/compétences du candidat, la peur du changement, les conséquences de l'échec d'une mobilité interne, la prise de risque perçue par le collaborateur/le manager, une insuffisance de turnover et de postes ouverts qui ne favorise pas la dynamique du changement, une taille critique de l'organisation, une mobilité importante venant favoriser le maintien (volontaire/involontaire) de profils moins compétents, la rétention des managers vis à vis des talents de leur équipe, des arrangements internes entre managers pour l'échange des collaborateurs, un temps de recrutement plus court en recrutement externe quand est nécessaire de se mettre d'accord en interne sur des transferts de collaborateurs, les différences de salaires et d'avantages entre les services.



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH EDITION #2

Pour réduire l'impact de ces freins, il existe des solutions :

- Une plus grande connaissance des métiers : ateliers, forums, vis ma vie, parcours de formation, etc.
- Animation de comités de mobilité, de carrière, des entretiens professionnels pour sonder les souhaits de mobilité interne des collaborateurs, People review/revue des talents
- Dispositif interne de bilan/parcours professionnel sur volontariat et animé par un collaborateur du service RH,
- Travailler sur des parcours types, sur la mise en avant de parcours collaborateurs via des témoignages
- La cartographie des postes (incluant les compétences clés)
- Assesment center qui peut donner confiance sur les projets de mobilité
- La diffusion des annonces et la mise en avant de certaines ouvertures de postes auprès de collaborateurs qui ont les compétences requises
- Elargir progressivement les responsabilités du collaborateur (réfèrent technique, projet spécifique) lorsque l'organisation est restreinte
- Identifier et définir des facteurs d'incitation à la mobilité interne (KPI's) en contrepartie d'une forte rétention managériale
- Exemplarité de la Direction,
- Actions spécifiques Managers & RH pour aider à lever les freins,
- Processus RH rendu systématique et obligatoire dans le cadre de la mobilité interne.





COMPTE-RENDU : CERCLE DRH EDITION #2

D'un profil « COLLABORATEUR » vers un profil « COLLABORACTEUR » !

Comment rendre le collaborateur acteur de son parcours professionnel :

1. Définir les besoins de l'entreprise :

- Création de fiches emploi numérisées en veillant à les partager auprès des collaborateurs non connectés
- Cartographier les métiers et les compétences associées en actualisant le contenu des fiches de poste au départ d'un collaborateur, lors des entretiens annuels (à définir au cas par cas),
- Un référentiel de métiers commun en interne et sur un même secteur d'activité (inter-entreprise).

2. Assurer une bonne communication interne :

- Informer des postes ouverts, donner de la visibilité sur les opportunités de mobilité d'un poste à un autre
- Identifier le bon support de communication interne : tableau d'affichage numérique, intranet, newsletters, ...

3. Libérer la parole :

- Créer un espace de dialogue interne, individuel et confidentiel, pour permettre le questionnement du collaborateur « sans risque ».

4. « Matching » les compétences du poste & du collaborateur :

- Outils existants (auto déclaration/évaluation des compétences avec la validation du manager, grille de compétences du poste vs grille de compétences de chaque collaborateur),
- Plan de développement professionnel avec l'engagement réciproque des différentes parties prenantes internes (collaborateurs, managers et RH) sur la base d'un contrat tripartite partagé en interne.

5. Favoriser la découverte de métiers (avantageux pour l'entreprise et le collaborateur)

- Vivre des expériences métier (vis ma vie sur le nouveau site ou au sein d'un service),
- Périodes probatoires

Question du remplacement temporaire du collaborateur absent. Possibilité de partager au sein de l'équipe la charge du collaborateur absent le temps de la période probatoire.

6. Accompagner les Managers :

- Les préparer à l'entretien annuel, à lâcher certains de leurs collaborateurs, à en intégrer de nouveaux
- Promouvoir les dispositifs CEP, CPF, etc...



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH EDITION #2

7. Accompagnement des collaborateurs :

- Bilans de compétences interne, coaching, parcours RH

8. Activer une plus grande visibilité interne

- Utiliser des outils et méthodes diverses : mentorat, parrainage, développement de communautés internes, ambassadeurs,
- Favoriser la transversalité des projets.

La différence de niveau salarial reste un critère de mobilité interne important pour la plupart des collaborateurs. Il est recommandé de faire valoir d'autres aspects complémentaires (environnement du poste, challenge, compétences du manager, ...) pour ouvrir la réflexion du collaborateur sur d'autres aspects importants.

Quel est votre rôle en tant que DRH ?

- Ecoute spécifique des salariés sur le sujet de la mobilité interne (ouvrir la porte aux collaborateurs qui le désirent)
- Développement de dispositifs d'accompagnement sur mesure,
- Encadrer, inciter, impulser, faciliter, communiquer, faire le lien
- Être exemplaire et garant du cadre d'exécution
- S'appuyer sur le réseau RH interne/externe pour faire des ponts entre les métiers et aller jusqu'à favoriser la mobilité inter-entreprises (cf repères et témoignages),
- Être partie prenante des people review et des revues de salaire,
- Accompagner les managers (conseil, formation, ...)

Une DRH qui intervient à 3 niveaux de contribution :

1. Process, outils, fiches de poste, ...
2. Accompagnement des managers
3. Accompagnement des collaborateurs