

FACILITER LA MOBILITÉ INTERNE OU EXTERNE



EST BÉNÉFIQUE À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Anouk HEYRAUD, lead, Talent Assesment & Development practice chez Von Rohr & Associates, détaille les enjeux liés à la mobilité dans le milieu du travail, tant dans les petites que les grandes entreprises et son impact

Pensez-vous que la mobilité est un sujet qui revêt de la responsabilité de l'entreprise ou d'une décision individuelle ?

Les 2 ! L'individu est évidemment aux commandes de sa trajectoire professionnelle. Et dans un contexte où les métiers changent presque plus vite que la capacité à s'adapter, il doit adopter plus que jamais une posture proactive pour prévenir l'obsolescence de ses compétences.

Quant à l'entreprise, sa responsabilité est engagée puisque que c'est bien là qu'évolue l'individu quotidiennement. Les premiers résultats de notre étude en cours sur les compétences semblent s'accorder. Les entreprises reconnaissent qu'elles ont un rôle à jouer pour créer le cadre propice au développement de l'employabilité sans pour autant s'investir.

Pour lutter contre la pénurie de main d'œuvre qualifiée, les entreprises misent aussi sur la mobilité interne. Elles investissent dans des programmes de formation continue et de perfectionnement pour faire évoluer leurs collaborateurs sur les postes à pourvoir.

Pour autant, dans un contexte de transformation des métiers, il est urgent que l'entreprise adopte un nouveau positionnement ne serait-ce que pour se différencier. L'organisation est le lieu par excellence propice au développement des apprentissages informels, au dialogue entre pairs, au partage de connaissances... Plus qu'une responsabilité, faciliter la mobilité interne ou externe est bénéfique à la performance de l'entreprise.

De plus, quand on parle de mobilité des cadres dans les entreprises, cela concerne surtout les entreprises de plus de 1000 employés (+40% des cadres pensent changer de poste, contre seulement 7% des cadres dans les entreprises de - de 50 employés). Un commentaire ?

Si la mobilité est structurée dans les grandes entreprises, notre expérience montre qu'elle existe sous une autre forme dans les petites. Les collaborateurs des PME sont plus enclins à élargir leur périmètre de responsabilités pour évoluer.

Qu'est-ce qui motive la mobilité interne dans les entreprises ? les promotions ou les opportunités de changement ?

Je ne suis pas sûre que les choses se posent en ces termes. Les hiérarchies s'aplatissent et les évolutions se font de plus en plus par une augmentation des responsabilités. Parlons plutôt de changements transversaux que de promotions hiérarchiques.

Les grandes transformations en cours bouleversent le monde du travail avec l'obsolescence programmée de certains métiers et la nécessité pour les entreprises de se repenser pour rester compétitives. Ces changements organisationnels voire culturels amènent les entreprises à privilégier la mobilité interne et retenir leurs talents.

Idem pour la mobilité externe, souvent la conséquence d'une réaction défensive des employés qui sont confrontés à des situations difficiles.

Non pas forcément. Cela dépend de l'âge. La mobilité externe offre une opportunité d'évoluer. La volonté d'élargir ses compétences est d'avantage moteur que la progression hiérarchique.

Les outils numériques ont conduit à l'explosion du travail à distance, qui plus est lors de la crise sanitaire que nous venons de traverser. Cela a bouleversé les rapports au travail, le rôle et la place des managers et les attentes qu'ont leurs supérieurs hiérarchiques, la direction. En quoi la mobilité permet ou a induit des changements managériaux profonds ?

Si certains métiers font leur apparition, d'autres se transforment, le management vit une révolution. C'est ce constat qui nous amène à réaliser cette enquête sur les compétences de demain. Que ce soit l'adaptabilité, l'agilité, ou encore la créativité, les compétences identifiées dans notre étude se révèlent être d'autant plus prioritaires dans un contexte de crise. La situation inédite a nécessité la mise en place de changements majeurs sur un temps très court. Ce sont ces compétences qui ont permis de faire face à l'incertitude et elles guideront assurément encore les organisations sur la période à venir. Puisque les organisations avaient réalisé avant la crise que le changement était nécessaire, les nouveaux modèles de management ont toutes leurs chances de s'installer durablement.

Ainsi, le contrôle laissera place à la confiance, le maître mot du leadership à distance.

Quel rôle joue l'intelligence artificielle dans l'identification des potentiels parmi les ressources dans les entreprises ? En quoi l'IA permet d'identifier les compétences et de mieux les valoriser ? Et à quelle fin ?

Le rôle de l'intelligence artificielle dans l'identification des potentiels des salariés est encore au balbutiement...

Certes l'intelligence artificielle promet de grandes avancées RH. Toutefois tant que les résultats attendus ne sont pas optimaux, il est impensable de lui laisser prendre des décisions qui se répercutent sur la vie des salariés. La technologie présente encore des écueils comme le biais discriminatoire, une analyse des comportements non-verbaux pas suffisamment développée ou encore une reconnaissance vocale perfectible.

Dans l'intervalle et pour un certain temps encore, l'évaluation de type Assessment Center alternant les outils et mises en situation reste la méthode la plus efficace pour observer les compétences. La valeur ajoutée repose ici sur l'intervention humaine.

Avec vous des données concernant la mobilité selon les genres (Hommes/Femmes) ?

A juger nos statistiques, la transition professionnelle concerne autant les hommes que les femmes. Le repositionnement est moins lié au genre qu'à l'engagement proactif dans sa recherche.

Les besoins de l'économie et sa numérisation induisent et provoquent un changement de paradigme dans les rapports au travail. En quoi la mobilité permet de mieux négocier ce virage et comment trouver sa place dans un monde du travail hyper mobile ?

Les enjeux actuels auxquels sont confrontées les entreprises conduisent à reconsidérer la gestion des compétences allant du recrutement à la mobilité. Maintenir l'employabilité suppose une mise à jour et un développement perpétuel des compétences (hard et softskills). Les entreprises doivent porter un regard nouveau sur les compétences individuelles des collaborateurs, comme un « trésor/capital » - un levier de transformation et d'évolution.

