


**Recrutez votre
prochain talent
en interne** 

10 essentiels de la mobilité interne



Avant-propos

Guerre des talents, absence de profils qualifiés mais aussi compétences qui se périment plus vite et qu'il faut sans cesse renouveler, il devient de plus en plus compliqué de recruter en externe.

Pour adapter les ressources aux nouveaux besoins métier, la mobilité interne apparaît alors comme une vraie réponse aux problématiques du recrutement auxquelles font face les entreprises. D'ailleurs, elles en ont bien perçu les avantages – réduction des coûts, des risques de mauvais match et des incertitudes liées au recrutement externe – puisqu'en 10 ans, le recrutement interne a cru de près de 10 %.

Dans cet eBook, nous avons choisi de vous présenter les 10 essentiels pour mener à bien une politique de mobilité interne pour rendre votre entreprise plus agile, plus performante mais aussi plus attractive !

Pourquoi la mobilité interne se révèle un atout précieux aujourd'hui ?

L'un des challenges des entreprises pour la décennie à venir est l'anticipation de l'évolution des métiers. En effet, la technologie va tellement vite que les RH vont devoir opérer une mise à niveau des compétences de leurs collaborateurs. Certains métiers vont disparaître quand d'autres vont apparaître : une transformation dont le recrutement sera la clef de voûte. En externe ou en interne, il conviendra de trouver l'équilibre entre la recherche de nouvelles compétences, qui ne sont pas présentes dans l'entreprise, et le développement des talents.

Si la mobilité interne est le plus souvent initiée par les collaborateurs, ce nouveau challenge est sans doute la meilleure chose qui puisse arriver aux équipes RH. Il va les inciter à proposer non plus des postes à long terme, mais des missions inscrites dans un plan de carrière évolutif, à mieux former les collaborateurs, en somme à redevenir moteur de la mobilité interne. Une démarche qui s'inscrit dans la résolution d'un autre des grands enjeux RH : fidéliser les talents.



85%

des métiers de 2030
n'existent pas encore

*Source : Dell/Institut
pour le Future*

N'oublions pas que la principale raison de départ d'un collaborateur est le manque de perspectives d'évolution en interne.



Changer de métier devient une pratique de plus en plus répandue, voire nécessaire,

alors pourquoi ne pas

le proposer en interne ?

Le 20ème siècle a vu se tarir la notion d'emploi à vie pour un seul et unique employeur. D'ailleurs selon une étude PWC International Mobility Database 2020, seulement 18 % des jeunes de la GenY envisagent de rester à leur poste à long terme. Et s'il a fallu du temps aux entreprises pour prendre conscience que leurs collaborateurs ne resteraient plus toujours aussi fidèles qu'avant, la mobilité interne – lorsqu'elle est bien orchestrée – permet de redonner du sens au mot « carrière ».

Pourtant, seulement 28 % des responsables du recrutement déclarent que les candidats internes sont une source importante de talents afin de pourvoir les postes vacants. Les principales raisons évoquées : trop peu de développement des compétences en interne, une visibilité trop faible sur le niveau des collaborateurs mais aussi sur leurs attentes. En effet, dans les entreprises aujourd'hui, 95 % des embauches sont effectuées pour combler les postes existants.

Alors comment engager et mener à bien un projet de mobilité interne et en faire un instrument d'attraction et de fidélisation de vos collaborateurs ?

3 types de mobilité interne

La mobilité interne peut émaner du salarié comme du manager ou des RH.



Mobilité verticale

La plus connue, il s'agit aussi de la plus courante. Elle consiste à prendre plus de responsabilités par rapport à un même poste. **Elle s'accompagne généralement d'une augmentation salariale.**



Mobilité horizontale

La plus complexe, il s'agit d'une évolution à un poste différent, sur un métier différent, en gardant généralement le même statut. **On l'appelle aussi mobilité fonctionnelle ou transversale.**



Mobilité géographique

La plus plébiscitée, il s'agit d'un changement de lieu de travail tout en conservant les mêmes fonctions. **Parfois une mobilité géographique peut également être couplée avec un autre type de mobilité.**

64% des salariés envisagent au moins 3 métiers différents dans leur carrière.



Quels sont les 10 essentiels pour conduire une stratégie de mobilité interne ?

- 1 S'intégrer dans une stratégie globale RH
- 2 Cartographier les compétences
- 3 Donner de la visibilité sur les parcours internes
- 4 Favoriser l'implication
- 5 Créer une culture de la mobilité interne
- 6 Donner confiance
- 7 Organiser la communication
- 8 Valoriser les talents et créer l'engagement
- 9 Trouver le bon timing
- 10 Choisir les bons outils



S'intégrer dans une stratégie globale RH

La mobilité interne doit être conduite par une stratégie plus globale définie bien en amont. Pourquoi ? Parce qu'elle implique des mouvements et notamment des départs.

Le Strategic Workforce Planning, soit la planification des compétences des collaborateurs pour anticiper les besoins de demain, fournit les données essentielles pour optimiser la mobilité interne. Il garantit ainsi que les mouvements de collaborateurs s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise et permettent l'atteinte des objectifs.

► **L'objectif : anticiper les besoins et les changements au sein de chaque équipe.**

Pour cela, il faut s'assurer que les modalités de la mobilité interne soient définies et qu'elles aient une résonance auprès des équipes de Talent Acquisition. Elle doit être cadrée :

- comment ça marche ?
- Quelles sont les étapes pour y accéder ?
- Quels outils mettre en place ?
- Quels sont les postes concernés ?
- Quel est le processus de recrutement interne ?

La mobilité interne doit donc non seulement être intégrée à la stratégie RH globale mais aussi être alignée avec la stratégie de l'entreprise.



L'idée : définir les modalités de la mobilité interne dans un accord GPEC



L'écueil à éviter : ne pas avoir de stratégie dédiée est le plus important des écueils !



▶▶▶▶▶ No. 2

Cartographeur

les compétences

La connaissance des compétences est le facteur clé de succès pour réussir sa stratégie de mobilité interne. En effet, l'enjeu majeur de l'évolution des talents passe par le diagnostic des compétences et la formation.

▶ **L'objectif : identifier les collaborateurs qui pourront évoluer rapidement et engager des plans de formation pertinents.**

Il s'agit de faire l'inventaire des compétences présentes en interne, les nouvelles qui devront être développées et le niveau de chaque collaborateur en fonction des exigences métier.

C'est l'une des grandes avancées dans l'analyse des données RH : être capable de déterminer les déficits de compétences.

Pour cela, il faut bien entendu s'appuyer sur un référentiel métier existant ou créer son propre référentiel, car c'est en faisant clairement le lien entre les métiers et les compétences requises que les RH pourront faciliter les mobilités.



L'idée : donner la main aux collaborateurs pour saisir leurs compétences, en lien avec votre référentiel métier, et ainsi disposer automatiquement de cartographies fines et à jour.



L'écueil à éviter : attention au principe de Peter selon lequel tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence. En bref, un salarié compétent sera promu à un niveau hiérarchique supérieur pour lequel il ne dispose pas des compétences managériales.



▶▶▶▶▶ No. 3

Donner de la visibilité les parcours internes

La mobilité interne est, la plupart du temps, motivée par les collaborateurs eux-mêmes. C'est la raison pour laquelle il est essentiel d'être transparent, non seulement sur les postes à pourvoir, mais aussi sur les compétences requises pour accéder à ces postes.

▶ **L'objectif : donner une vision globale sur les perspectives d'évolution en interne et permettre aux collaborateurs de se projeter sur d'autres types de postes ou de métiers.**

Pour cela, les collaborateurs doivent pouvoir visualiser simplement les métiers à travers un référentiel descriptif. En permettant aux collaborateurs de devenir acteurs de leur carrière, les RH faciliteront ainsi la mobilité interne tout en donnant de nouvelles perspectives aux équipes. Et il n'y a pas que les postes ouverts qui doivent être visibles. Les processus de recrutement interne également doivent être clairement indiqués, présentés.



L'idée : mettre en place une bourse à l'emploi en interne pour promouvoir les postes à pourvoir et un outil de matching des compétences avec les métiers de l'entreprise.



L'écueil à éviter : ne pas laisser la main uniquement aux collaborateurs dans la démarche de mobilité interne. Pour être valorisée, il faut qu'elle puisse être initiée et portée aussi par les recruteurs.

▶▶▶▶▶ No. 4

Favoriser l'implication

Le premier frein à la mobilité interne en entreprise est la rétention des talents par les managers qui ne veulent pas se séparer de leurs meilleurs collaborateurs. Pourtant, ils jouent un rôle déterminant dans le succès d'une stratégie de mobilité interne.

▶ **L'objectif : donner envie aux managers de faire évoluer leurs collaborateurs et impliquer toutes les parties prenantes d'une stratégie de développement des talents.**

Le rôle des RH est de favoriser l'implication des managers en leur permettant de lâcher prise et de pousser les membres de leur équipe à sortir de leur zone de confort. Sur eux repose la capacité à fluidifier le processus, à valoriser les talents et à cultiver l'engagement.

De plus, n'oublions pas que dans une entreprise, tout projet porté par la direction prend plus d'envergure... et de sens.

Cela va ainsi permettre de créer plus facilement des relais naturels au sein des équipes – managers, RH – pour favoriser la mobilité interne.



L'idée : inclure le développement des talents dans le variable des managers afin de les pousser à faire grandir leurs talents, mieux, à en être fier.



L'écueil à éviter : s'assurer que la mobilité ne soit pas uniquement verticale, afin de ne pas former trop de leaders. Car il se pourrait que le message envoyé à ceux qui restent soit négatif.

▶▶▶▶▶ No. 5

Créer une culture de la mobilité interne

Aujourd'hui, lorsqu'un poste est ouvert, les recruteurs ont pour habitude de publier directement une annonce en externe. Côté collaborateurs, évoquer une envie de changement de poste, d'équipes, de business unit, représente souvent une source de stress ou de appréhension vis-à-vis des managers. Alors comment faire évoluer ses réflexes ?

▶ **L'objectif : créer une culture de la mobilité pour favoriser le recrutement interne**

Avant même de se lancer dans la diffusion d'une offre, le recruteur doit pouvoir identifier en interne si le talent qu'il recherche ne se trouve pas déjà dans l'entreprise.

C'est en impulsant ce changement que les collaborateurs s'autoriseront sans doute à se rendre plus visible quand à leur volonté d'être mobile en interne. Il faudra alors leur donner la possibilité de déclarer leurs compétences, de partager leurs projets avec leur manager.



L'idée : des leaders inspirants, des success story de mobilité interne réussie



L'écueil à éviter : encourager de quelque manière que ce soit la concurrence entre les business units qui favorise la rétention des talents et le recrutement externe.



Organiser

la communication

Désormais la communication fait partie des missions quotidiennes des RH. En interne, il faut donner de l'écho aux projets menés pour impliquer les collaborateurs. En externe, il faut prendre soin de son image employeur.

▶ **L'objectif : communiquer efficacement en interne pour mettre en avant les projets, accélérer l'usage des outils mais aussi en externe pour valoriser sa marque employeur.**

Faire la promotion d'un projet de mobilité interne est de la responsabilité des équipes RH, en partenariat avec le marketing ou la communication, qui sauront faire passer les bons messages, utiliser les bons canaux de diffusion.

Bien communiquer est aussi la garantie que les postes ouverts en interne seront pourvus plus rapidement.

La mobilité interne est un argument marque employeur très fort puisqu'elle envoie un message : l'entreprise propose plus qu'un emploi, mais une carrière. Il ne faut donc pas oublier de communiquer en externe car c'est un vrai levier d'attractivité.

5 idées pour une bonne communication

- donner un nom au projet et trouver un logo
- partager une fiche pratique ou charte de mobilité interne expliquant les modalités d'usage
- faire la promotion des postes ouverts sur les supports de communication dans les locaux (écrans, affichage,...) et dans une newsletter interne.
- proposer des journées découverte «vis ma vie» pour une immersion des collaborateurs dans d'autres départements
- intégrer au site carrières des vidéos de parcours originaux de collaborateurs

▶▶▶▶▶ No. 7

Donner confiance

Pour les RH ou les managers, la mobilité interne est un avantage : le collaborateur est déjà connu de l'entreprise, il en connaît les codes, les outils mais aussi les processus. La confiance en est l'un des fondamentaux. Pour les collaborateurs, elle constitue un enjeu.

▶ **L'objectif : donner confiance aux collaborateurs dans leur capacité d'évoluer en interne, que ce soit dans l'adoption de nouvelles responsabilités ou de nouvelles compétences techniques.**

Cette confiance permettra de maintenir l'engagement des collaborateurs qui seront accompagnés dans l'acquisition de nouvelles compétences pertinentes par rapport à leur projet professionnel.

Ainsi la formation retrouve tout son sens : combler les écarts entre les niveaux réels et attendus pour des collaborateurs plus performants et donc plus mobiles.



L'idée : intégrer le mentorat dans une stratégie de mobilité interne permet de favoriser l'intégration d'un collaborateur à un nouveau poste. Le mentor n'a pas nécessairement de lien de subordination avec le collaborateur.



L'écueil à éviter : négliger l'onboarding du collaborateur alors que la transition peut se faire avec une nouvelle équipe, un nouveau poste, de nouveaux outils...

▶▶▶▶▶ No. 8

Valoriser les talents créer l'engagement

De manière générale, les collaborateurs sont engagés deux à trois ans dans leur mission avant de voir décliner leur intérêt. Puis vient le moment où ils sollicitent une évolution ou tout simplement quittent l'entreprise.

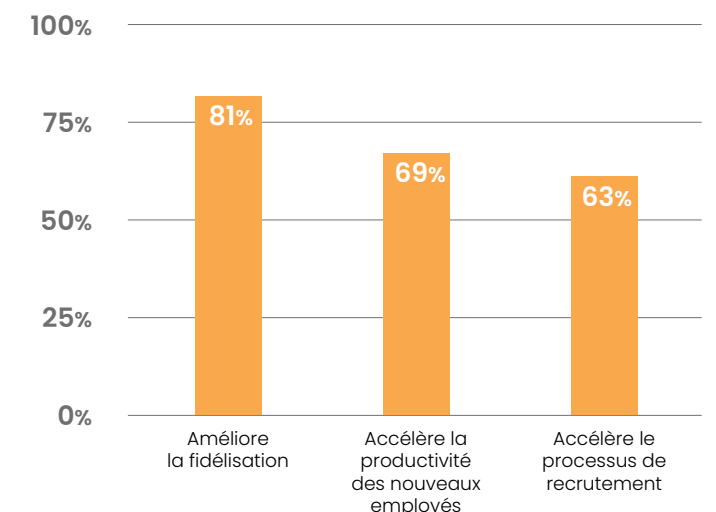
▶ **L'objectif : créer des passerelles de carrières et favoriser la mobilité régulièrement.**

Ainsi les collaborateurs resteraient 41 % plus longtemps dans les entreprises où le recrutement interne est important par rapport à celles où le recrutement interne est faible. En cela, on peut affirmer qu'elle constitue un levier puissant de fidélisation et d'engagement.

Attention toutefois à ne pas négliger les collaborateurs qui n'ont aucune velléité de changement et à prévoir des augmentations structurelles.

L'importance du recrutement interne

Pourcentage de professionnels du recrutement d'accord pour dire que le recrutement interne offre les avantages suivants :



Source : LinkedIn Global Trends 2020

▶▶▶▶▶ No. 9

Trouver le bon timing

La mobilité interne oui, mais pas n'importe quand et à n'importe quel prix. Car proposer une mobilité interne à un collaborateur au mauvais moment peut être contreproductif.

▶ L'objectif : trouver le bon timing pour faire bouger les collaborateurs

Établir une stratégie de mobilité interne est un projet au long cours pour lequel il convient de tenir compte des différents cycles de l'entreprise. Les départements n'ont pas tous la même saisonnalité. Il faut donc en tenir compte avant de valider le changement de poste d'un collaborateur. Celui-ci ne doit pas avoir l'impression qu'on lui retire son projet, tout comme son équipe ne doit pas être pénalisée par la perte d'un membre de l'équipe à un moment crucial pour eux.

De plus, il faut anticiper le remplacement du collaborateur à son poste actuel pour être dans les temps le jour effectif du changement.



L'idée : attention, dans le cadre d'un recrutement interne, seule une période probatoire peut être mise en place pour le collaborateur qui pourra décider de revenir en arrière à l'issue de ce délai, et être maintenu dans l'entreprise. Il n'y a pas de période d'essai.



L'écueil à éviter : proposer une mobilité interne à un collaborateur en cours de projet, il pourrait avoir l'impression d'en être exclu ou ne pas en retirer les fruits.

▶▶▶▶▶ No. 10

Choisir les bons outils

Le sujet de la mobilité interne est transverse et s'adresse aux collaborateurs, aux RH et aux managers. Il englobe les métiers, les compétences, les postes occupés et ouverts, et la formation. Son traitement peut donc rapidement devenir une usine à gaz.

▶ L'objectif : piloter la mobilité interne le plus efficacement possible avec des outils intégrés

Un outil de gestion de la mobilité interne doit permettre à chacune des parties prenantes d'avoir une vision globale en fonction de ses enjeux. Pour l'entreprise, il permet d'avoir une cartographie fine des compétences présentes et de mieux connaître ses salariés, et pour les collaborateurs, d'avoir une meilleure connaissance des métiers, des formations et des perspectives d'évolution.

Point déterminant dans le choix de l'outil, il doit être orienté collaborateurs afin de les rendre acteurs de leur mobilité.



L'idée : choisir un outil intégré à l'ATS pour gérer le processus de recrutement interne et au LMS pour gérer le développement des compétences et faire le lien avec les plans de formation.



L'écueil à éviter : disposer d'un outil dont les collaborateurs ne voient pas la valeur ajoutée. Ainsi, les données seront mal complétées, voire pas du tout.



Les avantages de la mobilité interne



Côté entreprise, un recrutement interne c'est :

- Moins coûteux : diffusion de l'offre, tri et analyse des CV, etc.
- Plus rapide : temps d'intégration réduit
- Moins risqué : le collaborateur est connu
- Plus de performance des équipes :
 - développement des compétences
 - Un levier pour renforcer l'engagement
 - Un argument de marque employeur fort



Côté collaborateur, la mobilité interne signifie :

- Des perspectives d'évolution claires
- La valorisation du potentiel de chacun
- Une montée en compétences en fonction des besoins et des envies
- L'augmentation du sentiment d'appartenance et de confiance vis-à-vis de l'entreprise
- Plus de sécurité de l'emploi

Collaborateurs

Faciliter les mobilités internes avec des suggestions personnalisées de formations, postes, projets

Aider à la construction de projet professionnel

équipes RH

Simplifier la GPEC et le Workforce planning

Favoriser la mobilité interne et fidéliser vos talents

Intégration aux SIRH (ATS, LMS...)

Managers

Améliorer la connaissance de ses équipes, leurs aspirations, compétences et besoins en formations

Accélérer les processus de recrutement interne



Talent Powers Transformation

iCIMS est l'éditeur SaaS d'acquisition des talents dont la plateforme Talent Cloud donne aux organisations les moyens d'attirer, engager, recruter et développer les meilleurs talents pour construire une équipe gagnante et diversifiée. iCIMS accélère la transformation digitale de sa communauté composée de plus de 4300 clients, dont 40 % du Fortune 100 qui emploie plus de 35 millions de personnes dans le monde.

Découvrez les solutions sur www.icims.com/fr.