

GPEC

Thème 8 : Mobilité et gestion de carrière

François GEOFFROY

francois.geoffroy@u-picardie.fr

Maître de Conférences – IAE d'Amiens

Docteur en Sciences de Gestion

Maj 17/07/20

M2 GRH

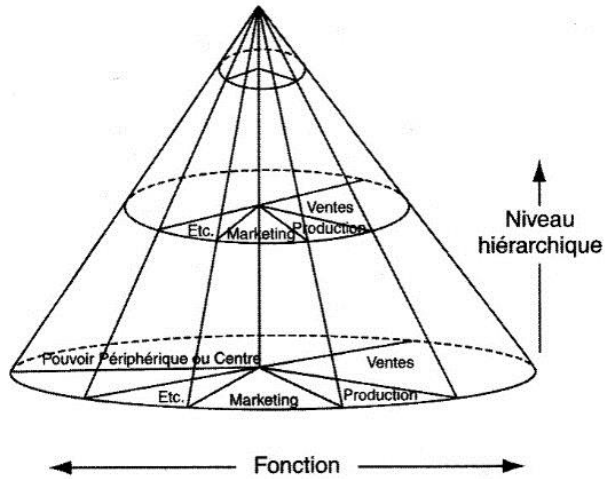
IAE FRANCE
Écoles Universitaires
de Management

iae amiens
école universitaire de management



- ✓ Ajuster les profils des salariés aux exigences des emplois.
- ✓ Motiver et fidéliser le personnel (notamment les talents).
- ✓ Efficacité puisque les salariés ont déjà intériorisé la culture organisationnelle.
- ✓ Éviter l'ennui et la démotivation.
- ✓ Entretenir l'adaptabilité et l'employabilité des salariés ;
- ✓ Créer de la reconnaissance auprès des salariés.

Qu'est-ce que la mobilité ?



- **La mobilité verticale** qui concerne l'évolution hiérarchique des individus au sein de l'organisation.
- **La mobilité horizontale** désigne des changements de poste, de fonction, ou de métier sans évolution hiérarchique.
- **La mobilité latérale.** Les travaux de Schein (1971) ont permis de mettre l'accent sur une dimension autre que verticale et horizontale : la dimension radiale ou latérale. Rapprochement ou l'éloignement par rapport au noyau décisionnel de l'organisation.
- **La mobilité d'environnement** désigne des changements de lieu sans que les personnes ne changent pour autant de fonction ou de niveau hiérarchique.



Formaliser la mobilité interne

- ▶ Connaître les principaux besoins en recrutement pour l'année N+1 et les moyens financiers.
- ▶ Identifier les métiers en évolution.
- ▶ Conscience des résultats qu'elle souhaite obtenir :
 - ▶ motiver et fidéliser les ressources ;
 - ▶ détecter et reconnaître les compétences et les potentiels ;
 - ▶ favoriser la transmission des savoirs ;
 - ▶ augmenter les salaires par la mobilité interne ;
 - ▶ réduire les coûts et les contraintes d'un recrutement.
- ▶ Fixer des objectifs: Combien et quelle catégorie de salariés souhaite-t-on faire évoluer en interne ? L'entreprise se donne-t-elle les moyens de ses ambitions ?



Diffusion de l'offre

Modèle d'offre d'emploi diffusée en interne

Il est fait appel à des candidatures internes afin de pourvoir par mutation le poste suivant :
(*intitulé du poste à pourvoir*)

Missions :

Sous l'autorité de Madame ou Monsieur (nom du supérieur hiérarchique), vous êtes responsable de (*mission principale*). Votre mission se traduit notamment par les activités suivantes : (*décrire succinctement les activités*).

Vous assurez également (*missions annexes*).

Profil:

De formation (*nbre d'année d'études*), vous justifiez d'une expérience dans le métier (*nom du métier ou secteur*).

Vous avez acquis (compétence technique 1). Vous maîtrisez aussi (compétence technique 2).

Vous faites preuve de (*qualités comportementales et humaines*).

Statut :

Votre statut est (*descriptif*), (*coefficient*), (*rémunération éventuelle*).

Pour postuler, merci de faire parvenir votre dossier de candidature à Madame ou Monsieur directeur des ressources humaines par téléphone (*numéro*) ou par adresse mail (*mail*).



Sélectionner les candidatures internes

- ▶ L'entretien est indispensable.
- ▶ Les questions à se poser concernent :
 - ▶ les compétences spécifiques et techniques du salarié;
 - ▶ sa faculté d'adaptation et sa complémentarité avec l'équipe existante;
 - ▶ son parcours hors et dans l'entreprise ;
 - ▶ sa personnalité, ses qualités humaines et comportementales,
 - ▶ le type de mobilité envisagée : verticale (davantage de responsabilités) et/ou horizontale (changement de métier);
 - ▶ les besoins en formation.
- ▶ Question de la confidentialité des candidatures vis-à-vis du manager.



Modification du contrat et la période probatoire

- ▶ Rédaction d'un nouveau contrat de travail ou d'un avenant.
- ▶ Pas de période d'essai.
- ▶ Période probatoire possible, sauf si la convention collective l'interdit. Aussi, certaines conventions encadrent les périodes probatoires.
- ▶ Durée de la période probatoire précisée dans l'avenant. Prévoyez une période qui ne sera pas supérieure à la durée de la période d'essai.
- ▶ Si insatisfaction, réintégrer le salarié dans ses anciennes fonctions.
- ▶ Vous risquez de vous retrouver avec deux salariés pour un même poste !



Informers les salariés sur le process et la nomination

Exemple

(Nom de la lettre, du journal) est un nouveau support destiné à vous faire part de l'ensemble des postes, cadres, agents de maîtrise et employés, à pourvoir au sein de notre entreprise. Il se présente sous la forme d'un recueil d'annonces accessibles aussi sur le site intranet.

Il remplace les notes de service auxquelles vous étiez habitués et qui étaient diffusées ou affichées. Il vous est donc possible de consulter ces offres en toute confidentialité et à votre rythme. Ce support mensuel sera diffusé à l'ensemble des collaborateurs.

Dans chaque édition, vous trouverez un formulaire de candidature. Si un poste vous intéresse, il vous suffira de le remplir et de l'adresser au chargé de recrutement dont le nom est mentionné sur l'offre. Nous vous conseillons de lire attentivement les précisions fournies en terme de localisation, d'horaires, de formations, etc., afin de mesurer l'adéquation du poste avec vos souhaits d'évolution.

La direction des ressources humaines s'engage en retour à assurer la confidentialité de votre candidature, à y apporter une réponse dans les meilleurs délais et à vous proposer un entretien si votre candidature est sélectionnée. Dès l'obtention du premier rendez-vous, vous préviendrez votre hiérarchie pour échanger avec elle et lui expliquer les raisons qui vous motivent.



Informers les salariés sur le process et la nomination

Modèle de note de nomination

(Nom de la direction ou du département qui annonce la nomination)

J'ai le plaisir de vous annoncer la nomination de Monsieur (ou Madame) *(prénom et nom du salarié)* au poste de (titre et statut) à compter du (date).

A ce titre, il (ou elle) sera rattaché(e) à Madame (ou Monsieur) *(nom et titre du supérieur hiérarchique)*.

Il (ou Elle) aura comme principales missions : *(description)*.

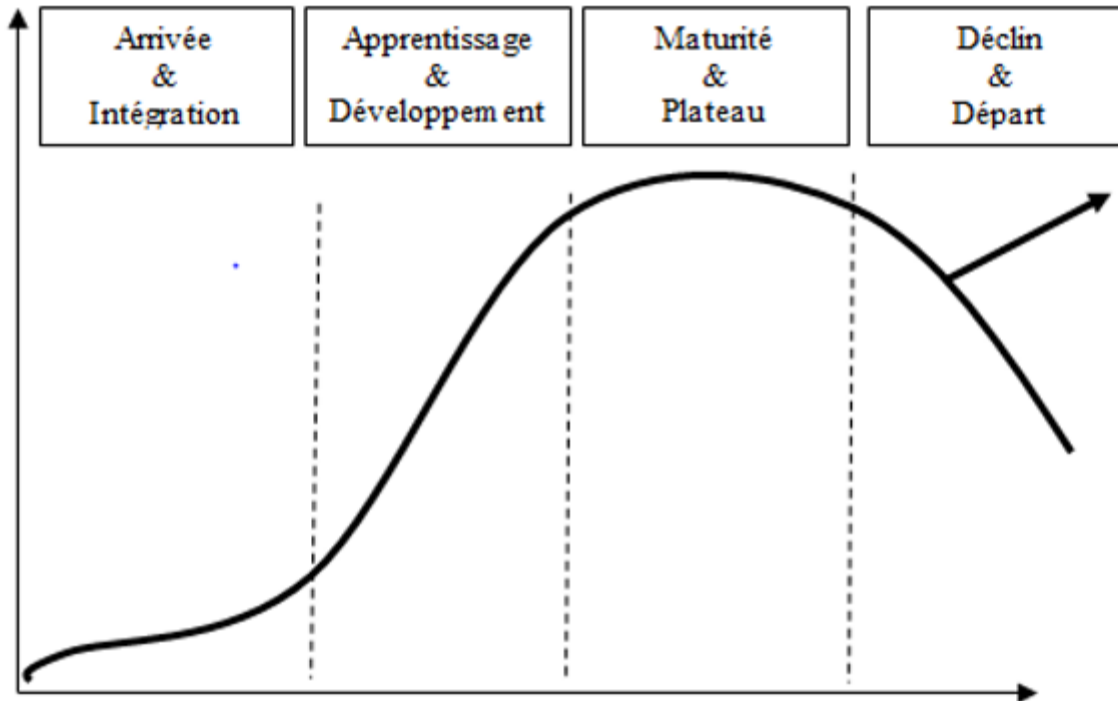
Cette nomination met en relief le travail accompli par Monsieur (ou Madame) *(prénom et nom du salarié)* dans ses fonctions *(anciens titres)* depuis *(ancienneté)* et montre notre volonté de reconnaître et de développer la mobilité interne.

Je lui souhaite la bienvenue dans notre *(nom de la direction ou du département)* et pleine réussite dans ses nouvelles fonctions.



- ▶ Changements de poste, de fonction = instabilité. Qui fait quoi ?
- ▶ Financièrement coûteuse.
- ▶ Risques pour la vie privée du salarié : un déménagement pour l'ensemble de la famille, problématique liée à l'emploi du conjoint et de scolarité des enfants...
- ▶ Risques pour la santé mentale du travailleur. La crainte de ne pas être à la hauteur, de décevoir sa hiérarchie...
- ▶ Personnalité et routines.

Gestion de carrière : de l'arrivée au déclin



Source : Chaminade (2006)

Autre typologie (Hall, 1976)



Étapes	Besoins liés à la tâche	Besoins socioaffectifs
Début de carrière	<p>Développer ses compétences</p> <p>Développer une spécialité</p> <p>Développer l'innovation</p> <p>Évoluer</p>	<p>Soutien</p> <p>Autonomie</p> <p>Besoin de compétition</p>
Milieu de carrière	<p>Former les autres</p> <p>Réactualiser ses connaissances</p> <p>Élargir sa vision du travail et de l'entreprise</p> <p>Changer de travail et développer de nouvelles compétences</p>	<p>Se réajuster et réévaluer ses valeurs face à l'approche du milieu de vie</p> <p>Réduire l'engagement dans la compétition</p> <p>Faire face à la crise et donc au stress du milieu de carrière</p>
Fin de carrière	<p>Passer d'un rôle de pouvoir à un rôle de conseil</p> <p>Développer son moi dans d'autres activités</p>	<p>Conseiller et faire partager ses expériences de vie afin qu'elles deviennent le tremplin vers d'autres vies</p> <p>Accepter son seul et unique cycle de vie</p>



- Le **plafonnement structurel**. L'entreprise ne peut pas fournir d'emploi à tous ses salariés pendant leur carrière. C'est la fin de la mobilité verticale et horizontale.
- Le **plafonnement de contenu**. Le salarié connaît parfaitement son travail, il en a fait le tour et n'en a plus rien à apprendre.
- Le **plafonnement salarial**. Le salaire a atteint le niveau de responsabilité maximum ou a le sentiment que son salaire n'augmentera plus.
- Le **plafond de verre**. Dans l'entreprise, certains postes à responsabilités ne peuvent pas être pourvus par certaines catégories de salariés.



Performance	Potentiel	
	Faible (plafonnés)	Élevé (non plafonnés)
Faible	Branches mortes	Espoirs
Élevée	Piliers	Étoiles

Janand, A. (2015). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale. *Vie & sciences de l'entreprise*, 199(1), 13-32.

Giraud, L., Chouki, M., Frimousse, S. & Gannouni, K. (2019). Violence psychologique, implication organisationnelle et transfert des connaissances : le cas des seniors. *Revue de gestion des ressources humaines*, 113(3), 23-45.

Cerdin, J. (2012). Savoir gérer une carrière internationale. *Gestion*, vol. 37(3), 19-27.

Guerrero, S. (2001). Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire: L'exemple des cadres français. *Gestion*, vol. 26(1), 12-17.

Bourgain, M. & Gilson, A. (2020). Le rôle des attaches géographiques dans les parcours professionnels des cadres en petite entreprise. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 38(1), 3-24.

Notais, A. & Perret, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. *Revue française de gestion*, 226(7), 121-136.



GLHF

MOBILITÉ GROUPE

