

Mobilité interne :

Tout est question d'état d'esprit

Autrice : Dani Johnson

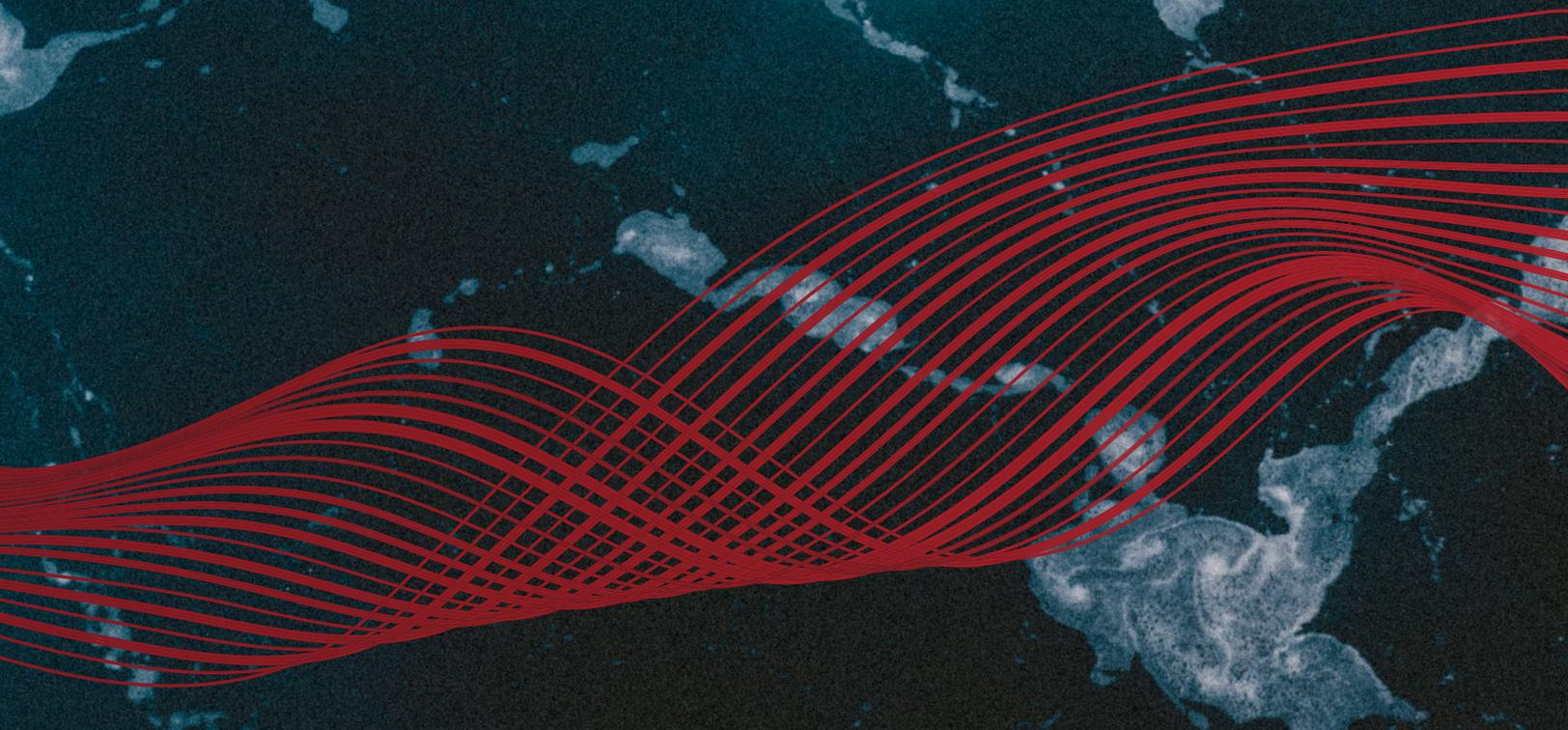


Table des matières

À propos de RedThread	3
Ce rapport vous est offert par	3
À retenir	4
La mobilité : Le proche avenir	6
Comment <i>définir</i> la mobilité de nos jours ?	7
Cinq nouvelles tendances concernant la mobilité	8
Approches de la mobilité interne	10
Résumé des approches	10
Les approches et leur corrélation	11
Comment déterminer la bonne approche	14
Votre organisation est-elle plus axée sur les rôles ou sur les compétences ?	14
Dans quelle mesure votre organisation encourage-t-elle ses employés à jouer un rôle actif ?	15
Quelles sont les ambitions de votre organisation en termes de mobilité ?	16
Mise en œuvre des différentes approches	19
Échelons	19
Treillis	23
Agentivité	27
Outside-In	31
Réorientation	34
Conclusion	38
Annexe 1 : Méthodologie de recherche	39
Auteurs et rédacteurs	40
Autrice	40
Rédacteurs RedThread	41
Leaders collaborateurs	41
Notes finales	42



À propos de RedThread



Nous sommes bien sûr experts dans les domaines de la performance, de l'analyse des effectifs, de l'apprentissage, de la diversité et de l'inclusion, et nous sommes au fait des technologies qui les appuient. Mais nous sommes également des chercheurs de vérité et des storytellers dans une industrie souvent dénuée de substance, dont les mots ne sont que du vent. Notre mission (notre véritable raison d'être) est d'aller droit au but et d'accentuer le positif. Nous recherchons les rapports (ou les liens, d'où notre nom de « fil rouge », RedThread) entre les personnes, les données et les idées, et même entre des concepts apparemment sans rapport. Le résultat ? Des perspectives stratégiques de haute qualité, impartiales et transformatrices qui vous aideront à développer votre entreprise sur une base plus solide.

Pour en savoir plus, contactez-nous à hello@redthreadresearch.com ou retrouvez-nous sur www.redthreadresearch.com.

Ce rapport vous est offert par :



Degreed est le leader des plateformes de montée en compétences de vos équipes. Nous analysons les compétences qui font défaut à votre entreprise pour les connecter à vos opportunités d'apprentissage, de développement des talents et de mobilité interne. Nous vous aidons ainsi au travers d'une expérience simple et fluide qui s'appuie sur l'expertise et les centres d'intérêt de vos employés. Rendez-vous sur explore.degreed.com pour en savoir plus sur la façon dont Degreed peut vous aider à comprendre, développer et exploiter les compétences dont auront bientôt besoin vos collaborateurs.



À retenir



1. **La mobilité est un état d'esprit, elle ne se réduit pas à un changement de poste hiérarchique ou fonctionnel.** De nombreuses organisations estiment que la fluidité est ce qui caractérise avant tout la mobilité. La mobilité se définit, le plus simplement, en ces termes : « Permettre aux employés de saisir les opportunités dont l'organisation et eux-mêmes pourront profiter ». Plusieurs des organisations qui font l'objet de notre étude mettent actuellement en œuvre des initiatives de mobilité interne dont le principal objet n'est pas les rôles, mais plutôt l'exploration de missions qui peuvent :
 - Être à temps partiel
 - S'ajouter à des responsabilités déjà en place
 - Inclure un engagement à temps plein de courte durée
2. **La mobilité, qui a déjà considérablement changé, va évoluer encore davantage à l'avenir.** Nous constatons en effet que, de plus en plus, les organisations :
 - Explorent les différentes formes que peut prendre la mobilité
 - Proposent une plus grande transparence afin d'ouvrir les opportunités à tous
 - Accordent à leurs employés une plus grande liberté et davantage de contrôle en ce qui concerne leur carrière
 - Se servent des données et de la technologie pour appuyer les initiatives de mobilité

La mobilité a beau subir une évolution rapide, nous nous attendons à des retombées positives du fait que les organisations la gèrent de façon plus délibérée.

3. **Nous avons identifié cinq approches de la mobilité interne.** Aucune approche n'est supérieure à une autre ; chacune présente des atouts et des défis à relever.

- **Échelons.** Les employés passent d'un rôle à l'autre, généralement en gravissant un échelon supérieur dans le cadre d'un même silo ou d'une même fonction
- **Treillis.** Les employés évoluent hiérarchiquement, latéralement ou même parfois vers un poste moins élevé au sein de l'organisation
- **Agentivité.** Les employés évoluent au sein de l'organisation en fonction de leurs compétences, de leurs connaissances et de leurs préférences
- **Outside-in.** Des personnes extérieures dotées de compétences spécifiques intègrent l'organisation en vue d'accomplir certains projets ou certaines missions
- **Réorientation.** Les employés acquièrent de nouvelles compétences et sont redéployés vers de nouveaux rôles, en fonction des besoins et de la stratégie de l'organisation

4. **Choisissez le type de mobilité adapté à votre organisation.** Nous avons formulé trois questions clés permettant de déterminer la ou les approches qui conviennent le mieux à votre organisation :

- Votre organisation est-elle plus axée sur les rôles ou sur les compétences ?
- Dans quelle mesure votre organisation encourage-t-elle ses employés à jouer un rôle actif dans leur carrière ?
- Quelles sont les ambitions de votre organisation en termes de mobilité ?

5. **Alignez certains facteurs influents de la culture d'entreprise sur le type de mobilité choisi.** Les organisations doivent se poser les questions suivantes pour la mise en place d'une approche donnée :

- De quelle façon la planification de carrière est-elle soutenue ?
- Quel message, explicite ou implicite, est communiqué au sujet de la mobilité ?
- Quel rôle jouent les leaders dans le soutien de la mobilité ?
- De quelle façon la technologie et les données appuient-elles l'approche de la mobilité ?

La mobilité : Le proche avenir



Bien que l'année 2020 puisse permettre d'excuser beaucoup de choses, il n'en reste pas moins que les événements récents ont mis en évidence les lacunes concernant certains des plus grands défis que doivent relever les responsables RH. Alors que les organisations repensent leurs stratégies, elles en réévaluent aussi les structures de base ainsi que la façon dont les employés évoluent au sein de ces structures. Ainsi, les leaders commencent à saisir toute l'importance de la mobilité.

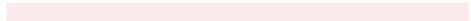
D'ailleurs, l'une des tables rondes les plus recherchées l'année passée avait comme objet la mobilité. Quelles questions les leaders ont-ils posées ? Un grand nombre. En fin de compte, ce sujet peut se résumer en trois questions cruciales :

1. **Les leaders veulent savoir par où commencer.** La mobilité se conçoit désormais sous de multiples aspects, alors que des idées telles que « le nouveau monde du travail » et les compétences sont maintenant repensées par les RH. Bien que de nouvelles approches aient été présentées (par exemple les concepts d'échelons et de treillis), leur mise en œuvre n'est pas toujours claire, à défaut de littérature sur le sujet.
2. **Les leaders veulent comprendre comment mener la charge.** Nous avons demandé aux personnes interviewées qui était responsable de la mobilité interne. Comme on pouvait s'y attendre, peu d'entre eux avaient des réponses concrètes, car la mobilité est souvent une responsabilité partagée entre de nombreux responsables, dont les idées et les priorités diffèrent.
3. **Les leaders veulent savoir comment répondre à la fois aux besoins des employés et à ceux de l'organisation.** Plus d'une fois, ils ont souligné que tout le monde mérite l'opportunité d'évoluer et d'assumer la responsabilité de sa carrière. Cependant, beaucoup de ces leaders ont du mal à voir comment mettre en œuvre ce principe tout en répondant aux priorités de l'organisation.

Nous avons passé les cinq derniers mois à consulter des leaders, à lire la littérature pertinente, à animer des tables rondes sur la mobilité et à réfléchir sur le sujet. Nous avons conclu que ce sujet est complexe et que de nombreuses réponses sont possibles. Nos recherches et nos conversations avec les intervenants à la pointe de ce domaine nous ont conduits à cette conclusion : pour décider par où commencer, les leaders peuvent s'inspirer de diverses approches et suivre divers parcours.



Alors que les organisations repensent leurs stratégies, elles en réévaluent aussi les structures de base ainsi que la façon dont les employés évoluent au sein de ces structures.



Pour décider par où commencer, les leaders peuvent s'appuyer sur diverses approches et suivre divers parcours.



Comment définir la mobilité de nos jours ?

Divers aspects de la mobilité interne ont évolué au fil des ans. Alors que le concept était bien compris et que son application était relativement claire, les récents événements ont servi de catalyseurs permettant de repenser de nouvelles et meilleures méthodes de mise en œuvre de la mobilité interne. Plus précisément, en quoi le concept a-t-il changé ? La tendance :

- Ne consiste plus seulement à gravir les échelons
- Prend un nouveau sens
- Est un état d'esprit

La mobilité ne consiste plus seulement à gravir les échelons

Par le passé, la mobilité était souvent comprise comme l'attribution à un employé d'un nouveau rôle au sein d'une organisation. À l'origine, elle s'entendait la plupart du temps comme une progression dans la structure hiérarchique d'une organisation, d'où l'expression « monter en grade ».

Plus récemment, cependant, la mobilité interne signifie, dans sa définition la plus simple,

« Permettre aux employés de saisir les missions et les opportunités dont l'organisation et eux-mêmes pourront profiter. »

Les leaders et les employés ont adopté l'idée que ce mouvement n'est pas seulement vertical, mais aussi horizontal, vers le bas, à temps plein, à temps partiel ou même à titre temporaire.¹

La mobilité prend un nouveau sens

La présente recherche nous a donné l'occasion d'enquêter sur la façon dont diverses organisations facilitent la mobilité interne de leurs employés. Nous avons découvert en particulier que certaines d'entre elles lancent des initiatives de mobilité qui s'apparentent peu à un *mouvement* réel.

En effet, dans de tels cas, la mobilité n'implique ni un changement de rôle ni la notion de rôles à long terme. Elle correspond plutôt à l'exploration de nouveaux rôles ou de nouvelles missions qui s'ajoutent, à temps partiel, à un rôle déjà présent, ou bien leur exploration à temps plein pour de brèves périodes.

Certaines organisations lancent des initiatives de mobilité qui s'apparentent peu à un *mouvement* réel.

La mobilité est un état d'esprit

Le terme « mobilité interne » revêt maintenant aussi un aspect plus psychologique, en ce qu'il permet aux employés de voir que leurs choix de carrière sont « fluides ». Sous cet angle, l'exploration et le mouvement sont encouragés, quelle qu'en soit la forme.

En fin de compte, l'objectif classique de la mobilité, c'est-à-dire la promotion du personnel dans une série de rôles à responsabilité croissante, est maintenant remplacé par un état d'esprit, par contraste avec une activité. De façon générale, ces organisations sont plus transparentes en ce qui concerne les opportunités offertes aux employés et aux parcours professionnels qu'ils peuvent suivre. À ce titre, il est clair que tout le monde ne peut pas devenir PDG et qu'il est possible que les employés ne restent pas dans l'organisation pour toute leur carrière ; ainsi, la relation employeur-employé va changer.

Au lieu de promettre une mobilité hiérarchique, les organisations donnent la liberté et l'opportunité d'apprendre et de se développer. Simplement dit, les organisations comme les employés sont maintenant plus réalistes quant à ce qui peut être offert à et ce qui devrait être attendu.

Nous avons remarqué non seulement ce changement de perception de la mobilité, mais aussi plusieurs nouvelles tendances qui se dessinent, depuis notre dernière étude à ce sujet, il y a cinq ans.

Cinq nouvelles tendances concernant la mobilité

Nous avons constaté une très forte croissance de la mobilité interne, à la fois dans la façon dont elle fait maintenant partie des priorités des leaders, et aussi au niveau des solutions technologiques présentes sur le marché. Considérons brièvement ces cinq tendances actuelles.

1. **Expérimentation accrue.** Quels que soient leurs besoins, les organisations ne se reposent maintenant plus automatiquement sur les approches traditionnelles. Elles adoptent désormais d'autres façons de faire, ou, du moins, elles « expérimentent ».
2. **Considération de l'égalité des chances.** Traditionnellement, et sans doute en raison de l'origine de la mobilité interne, les organisations restreignaient cette mobilité au profit des employés à fort potentiel ou de ceux considérés comme de futurs leaders. Cependant, de nombreux leaders ont souligné que la mobilité interne pouvait être utilisée en réponse aux questions de diversité, d'inclusion, d'équité et d'appartenance,² de façon à offrir davantage d'opportunités à un plus grand nombre de personnes.

La mobilité interne recouvre maintenant la notion de fluidité dont les employés ont conscience pour leurs choix de carrière. Sous cet angle, l'exploration et le mouvement sont encouragés, quelle qu'en soit la forme.

3. **Davantage d'opportunités pour un plus grand nombre d'employés.** Alors que les organisations s'éloignent des parcours professionnels rigides utiles uniquement à l'organisation, des opportunités s'ouvrent pour les employés, leur permettant de créer leur propre parcours, même si ce parcours ne ressemble à aucun autre.
4. **Plus de données, conduisant à de meilleures décisions.** Il est difficile de parler de la mobilité interne sans aborder la question des compétences.³ Les organisations cherchent maintenant à mieux comprendre les compétences des employés, sur la base de leur expérience et de leurs compétences. Cette meilleure compréhension sera mise à profit pour prendre des décisions plus judicieuses sur les talents et la mobilité.
5. **Adoption de la technologie.** Si par le passé la mobilité dépendait des impressions des managers et de la proactivité des employés, elle bénéficie désormais de l'apport de la technologie. Nous avons en effet identifié une croissance du nombre et du degré de sophistication de technologies capables de :
 - Donner une plus grande visibilité aux opportunités
 - Aider les employés à planifier leur carrière
 - Combiner les données et l'information pour aider les leaders à prendre des décisions plus éclairées
 - Offrir aux employés, en interne, des missions temporaires ou à temps partiel

Dans le cadre de nos conversations avec des leaders, nous avons cherché à comprendre leurs objectifs, leurs projets et la façon dont la pratique de la mobilité évoluait. Au travers de ces discussions, nous avons cerné la façon dont ces efforts se manifestaient au sein de diverses organisations.

La section qui suit décrit les approches que nous avons identifiées, la façon dont elles sont mises en œuvre ainsi que les motifs à l'origine de ces approches.

La mobilité évolue pour offrir de plus en plus d'avantages : l'exploration, la liberté, les opportunités et la technologie.

Approches de la mobilité interne

Ne nous faisons pas d'illusions, il n'existe pas de panacée, de solution unique à la mobilité interne. Nous avons enquêté sur les stratégies et les philosophies de mobilité de 17 entreprises, et plus de 70 leaders ont participé à nos tables rondes sur ce sujet brûlant. Bien que nous ayons détecté des approches similaires, chaque organisation gère la mobilité interne de façon unique, pour des raisons qui lui étaient propres.

Heureusement, nous pouvons voir des tendances se dessiner. Cette section présente des infrastructures et des approches générales pouvant aider les leaders à mieux comprendre les options dont ils disposent quant à la mobilité, et à mieux discerner celles qui sont les mieux adaptées à leur organisation.

Résumé des approches

Commençons par les types d'approches. D'après la littérature et nos conversations approfondies avec les leaders, nous avons identifié cinq approches, illustrées à la figure 1.

La mobilité interne peut prendre plusieurs formes, toutes aussi justes que les autres.

Figure 1 : Cinq approches de la mobilité interne



Source : RedThread Research, 2021.

Plus loin dans ce rapport, nous analyserons chacune de ces approches. Nous examinerons leurs caractéristiques, leur utilité et les facteurs à prendre en compte pour leur application.

Les approches et leur corrélation

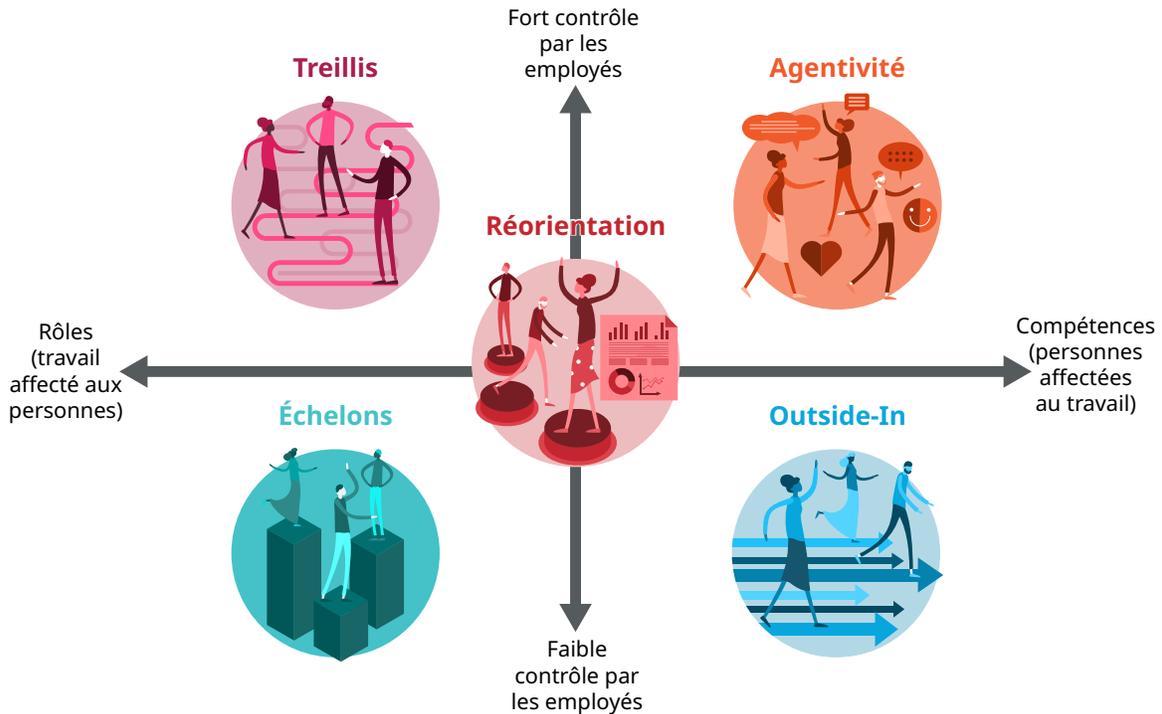
Si nous estimons que ces cinq approches sont des stratégies distinctes de mobilité interne, chacune ayant des objectifs uniques correspondant à divers environnements, nous n'avons trouvé aucune organisation qui utilisait exclusivement une seule approche.

En général, les organisations identifient une approche principale, celle qui est le plus largement appliquée dans l'entreprise, et utilisent ensuite d'autres approches pour des acteurs ou des besoins spécifiques. Par exemple, si la stratégie principale d'une organisation est une expertise dans un domaine particulier et que son secteur est stable, l'approche de type Échelons est sans doute la plus appropriée. Par contre, il est possible que le service d'experts-conseils de cette entreprise doive faire preuve de flexibilité, en fonction des projets qui lui sont confiés. Pour ce service, l'approche de type Agentivité est probablement plus adaptée.

Pour trouver des similarités entre ces cinq approches, nous les avons analysées sur deux axes, d'après nos conversations et notre recherche. Comme l'illustre la figure 2, l'axe horizontal opposait les rôles et les compétences, tandis que l'axe vertical représentait le degré de contrôle par les employés.

La plupart du temps, les organisations identifient une principale approche, celle qui est le plus largement appliquée dans l'entreprise, et utilisent ensuite d'autres approches pour des acteurs ou des besoins spécifiques.

Figure 2 : Approches de la mobilité interne – Rôles/compétences et Contrôle fort/faible par les employés



Source : RedThread Research, 2021.

En se répartissant de manière équilibrée dans les quadrants créés par ces deux axes, les cinq approches nous donnent une idée de leurs similarités et de leurs différences. On remarque en effet des synergies entre les approches qui se trouvent sur des points similaires d'un axe. Par exemple :

- L'approche de type **Échelons** convient particulièrement aux environnements dans lesquels l'entreprise organise son personnel principalement autour de rôles permanents, et aux cultures au sein desquelles le contrôle qu'ont les employés de leur carrière est faible, ce qui signifie que les parcours professionnels sont bien définis et peu flexibles.
- L'approche de type **Treillis** est particulièrement adaptée pour une organisation qui gère son personnel en fonction de rôles permanents, mais au sein desquelles les employés ont un très grand contrôle de leur carrière. Dans un tel cas, l'organisation a un état d'esprit fondé sur le mouvement, en donnant aux employés l'occasion d'adopter divers rôles, dans diverses fonctions et unités commerciales.

Lorsqu'une infrastructure semblable à celle de la figure 2 est introduite, il semble naturel de vouloir viser « vers le haut et vers la droite ». *N'oubliez pas que ce principe ne s'applique pas ici.*

- L'approche de type **Agentivité** est appropriée lorsque les employés ont un fort degré de contrôle (en fait, ce modèle *nécessite* un contrôle élevé de la part des employés) et lorsqu'ils travaillent en équipe ou disposent d'autres arrangements flexibles pour accomplir leur travail (à l'instar des agences publicitaires qui exécutent un contrat).
- L'approche de type **Outside-in** se fonde sur la bonne compréhension des compétences des employés et sur l'utilisation de ces compétences pour accomplir le travail. Cependant, elle accorde peu de contrôle aux employés pour la définition de leur carrière dans le contexte de l'organisation, du fait que ces employés travaillent généralement pour plus d'une organisation à la fois (dans le cadre de l'économie à la demande).
- L'approche de type **Réorientation** (située au milieu des quatre quadrants, juste au milieu de l'axe des rôles et des compétences, et de l'axe du degré de contrôle par les employés) se fonde sur la requalification des employés pour de nouveaux postes. Cependant, dans la plupart des organisations, ces employés doivent aussi être choisis pour de nouveaux rôles, ce qui leur donne la liberté d'accepter ou de refuser cette opportunité, mais ce qui ne revient pas nécessairement à dire qu'ils peuvent en choisir une autre.

Lorsqu'une telle infrastructure est introduite, il semble naturel de vouloir viser « vers le haut et vers la droite ». *N'oubliez pas que ce principe ne s'applique pas ici.* En effet, la figure 2 a pour objectif d'être descriptive, et non pas prescriptive. Elle illustre la façon dont ces approches sont employées, et n'a pas pour but d'identifier la direction dans laquelle une organisation va décider de progresser.

Cela dit, la plupart des organisations ont tendance à évoluer vers le haut et/ou vers la droite de cette infrastructure. Pour déterminer la juste direction à suivre pour leur entreprise, il est important que les leaders comprennent quelles approches sont actuellement appliquées, comment elles le sont, et à quoi ressemble leur environnement.

Soulignons en passant qu'il est difficile, mais pas impossible, de passer par exemple d'une approche de type Échelons à une approche de type Agentivité, du fait que ce changement implique un mouvement sur deux axes. Il est plus facile de suivre un axe à la fois, et c'est un tel mouvement que nous constatons actuellement. À titre d'exemples supplémentaires, notons que les organisations qui accordent à leur personnel un plus grand contrôle passent d'une approche de type Échelons à une approche de type Treillis, et que les employés qui souhaitent utiliser davantage leurs compétences passent d'une approche de type Treillis à une approche de type Agentivité.

Notre infrastructure d'approche de la mobilité doit être considérée comme descriptive, et non pas prescriptive.

Comment déterminer la bonne approche

Déterminer l'approche la mieux adaptée à votre organisation dépend de plusieurs facteurs :

- Votre organisation est-elle plus axée sur les rôles ou sur les compétences ?
- Dans quelle mesure votre organisation encourage-t-elle ses employés à jouer un rôle actif dans leur carrière ?
- Quelles sont les ambitions de votre organisation en termes de mobilité ?

Votre organisation est-elle plus axée sur les rôles ou sur les compétences ?



Un grand nombre des leaders que nous avons consultés ont trouvé des moyens d'utiliser les compétences différemment : non pas seulement pour définir des postes pour des rôles, mais aussi pour apporter un réel changement à la façon dont le travail est accompli. Bien qu'il reste encore beaucoup de chemin à faire, c'est *le changement de l'état d'esprit* qui a piqué notre intérêt, en particulier pour la façon dont il transforme la conception de la mobilité pour les organisations.

Les organisations s'éloignent (pas à pas) de leur focalisation sur les rôles (qui classent le travail dans des catégories rigides d'employés et de tâches) pour passer aux compétences (qui offrent la possibilité de former des équipes dotées des compétences précises nécessaires à l'exécution d'un projet ou d'un travail). Cette évolution donne lieu à un changement de stratégie de mobilité. Lorsque les organisations donnent la priorité aux compétences, les objectifs de mobilité interne passent de l'évolution des personnes sur des parcours professionnels bien définis au soutien des employés, pour les encourager à trouver où leurs compétences seront les plus utiles.

Lorsque les organisations donnent la priorité aux compétences, les objectifs de mobilité interne passent de l'évolution des personnes sur des parcours professionnels bien définis au soutien des employés, pour les encourager à trouver comment leurs compétences seront les plus utiles.

Certaines des organisations qui évoluent vers un état d'esprit axé sur les compétences ont aussi tendance à adopter à la fois l'approche de type Agentivité et l'approche de type Outside-In. En effet, elles reconnaissent qu'il est nécessaire de distinguer les compétences et les définitions de rôles. Elles se servent d'outils tels que les marchés de talents en interne pour encourager les employés à trouver des missions à court terme ou des projets auxquels ils pourront consacrer leurs compétences uniques, ce dont ils pourront bénéficier, tout autant que l'organisation.

De même, les organisations sont plus susceptibles de chercher des talents externes, pour tirer le meilleur parti des compétences des travailleurs indépendants. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une nouvelle stratégie, les discussions animées sur les compétences et sur la technologie et les données qui viennent les appuyer aident grandement les organisations à identifier les compétences dont elles ont besoin, pour combler des lacunes ou pour évoluer avec aisance.

Certaines organisations cherchent des talents externes pour tirer le meilleur parti des compétences des travailleurs indépendants. Ainsi, elles leur offrent du travail temporaire ou des contrats, ce qui leur permet d'exploiter l'expertise, les compétences et les connaissances nécessaires à une mission particulière.

Dans quelle mesure votre organisation encourage-t-elle ses employés à jouer un rôle actif ?



Pour trouver les approches les plus pertinentes, les leaders doivent comprendre dans quelle mesure leurs employés jouent un rôle actif pour leur carrière. Bien que la plupart des organisations que nous avons consultées insistent sur le fait que leurs employés exercent un contrôle sur leur carrière, cette notion ne veut pas dire la même chose dans tous les contextes.

Pour certaines organisations, les employés peuvent travailler aussi dur qu'ils le souhaitent pour être promus hiérarchiquement. D'autres adoptent des parcours professionnels souples : elles encouragent les employés à trouver les rôles et les projets qui correspondent le mieux à leurs objectifs de carrière, et elles les soutiennent dans ce processus.

Les discussions animées sur les compétences, ainsi que sur la technologie et les données qui viennent les appuyer, aident grandement les organisations à identifier les compétences dont elles ont besoin, pour combler des lacunes ou pour évoluer avec aisance.

Le degré de contrôle des employés sur leur carrière est une notion qui ne veut pas dire la même chose dans tous les contextes.

Le contrôle accordé aux employés n'est pas simplement un slogan ou un argument commercial leur vantant les opportunités qui s'offrent à eux. Ce contrôle se retrouve dans toutes les mesures adoptées par les organisations pour aider les employés à choisir le parcours professionnel qu'ils veulent suivre, et non pas celui déterminé par leurs leaders. Nous reviendrons à cette idée par la suite.

Quelles sont les ambitions de votre organisation en termes de mobilité ?

Nous avons découvert que peu de leaders s'étaient penchés sur cette question, ce qui nous a conduits à nous demander : *s'ils n'ont pas d'attentes bien définies en matière de mobilité, pourquoi y consacrer des ressources ?*

Les leaders vous diront tous que les initiatives de mobilité interne n'apparaissent pas spontanément. En fait, leur mise en œuvre nécessite beaucoup de travail et de coordination. Les organisations qui ne définissent pas clairement leurs objectifs ont souvent du mal à mettre en place une initiative cohérente, et encore plus de mal à en mesurer l'efficacité.

Bien que les réponses à nos questions sur les objectifs de mobilité interne aient été variées lors de nos entretiens et de nos tables rondes, elles tombaient presque toujours dans l'une des cinq catégories suivantes :

- **Rétention et engagement.** La rétention et l'engagement des employés sont une priorité pour la plupart des organisations, ce qui n'est pas surprenant au regard de l'attention accordée à ce sujet ces quelques dernières années. La mobilité peut aider les employés à trouver des expériences adaptées qui continuent à les motiver.
- **Développement et montée en compétences.** Les organisations ont également compris l'importance d'offrir aux employés des expériences variées pour développer les compétences nécessaires, qu'il s'agisse de l'approfondissement d'un sujet ou de l'élargissement des connaissances pour se préparer à des opportunités de leadership.
- **Transfert des compétences là où elles sont requises.** Alors que la disruption des industries se poursuit, il devient impératif pour beaucoup de transférer les compétences au sein de l'organisation, plutôt que de développer ces compétences sur place.
- **Relève.** Ce sont surtout les entreprises plus traditionnelles qui soulignent l'importance de la relève, en particulier pour le remplacement des leaders de l'organisation.
- **Réinvention et adaptation.** Les organisations, et surtout celles touchées par les disruptions dues à la COVID-19 et à d'autres événements, se trouvent dans l'obligation de réduire des unités commerciales ou des fonctions, et d'en développer d'autres. La mobilité leur permet de faire passer leurs employés d'un domaine à un autre.

Les organisations qui ne définissent pas clairement leurs objectifs ont souvent du mal à mettre en place une initiative cohérente, et encore plus de mal à en mesurer l'efficacité.

Il est intéressant de noter que certaines approches sont mieux adaptées à certains de ces objectifs de mobilité que d'autres. Nous avons évalué nos cinq approches à la lumière de ces objectifs de mobilité interne (voir la figure 3).

Figure 3 : Approches et objectifs de mobilité*



Rétention et engagement	Avantage	But principal	Avantage	Facteur non pertinent	Avantage
Développement et montée en compétences	But principal	But principal	Avantage	Facteur non pertinent	Avantage
Transfert des compétences là où elles sont requises	Avantage	Avantage	But principal	But principal	But principal
Relève	But principal	Avantage	Facteur non pertinent	Facteur non pertinent	Facteur non pertinent
Réinvention et adaptation	Avantage	Avantage	Avantage	But principal	But principal

***Légende :**

- **But principal (violet) :** la ou les principales raisons mentionnées par les organisations pour la mise en œuvre de la mobilité interne.
- **Avantage (jaune) :** avantages associés à la mise en œuvre de l'approche donnée.
- **Facteur non pertinent (gris) :** objectifs qui ne sont pas pris en considération pour la mise en œuvre de l'approche donnée.

Source : RedThread Research, 2021.

Bien que ce concept ne soit pas scientifique, il donne néanmoins aux leaders une idée de l'adaptation de certaines approches à leurs objectifs de mobilité interne.

Les objectifs de rétention et d'engagement étaient les plus fréquemment mentionnés lors de nos entretiens. Il n'est donc pas surprenant que

Pour commencer : Définition des objectifs de mobilité de votre organisation

La figure 4 aborde des questions que les leaders pourront se poser pour définir les objectifs de mobilité interne de leur organisation.

Figure 4 : Questions méritant réflexion — Définition des objectifs de mobilité de votre organisation

QUESTIONS À SE POSER...

- Quelle est actuellement la principale approche de mobilité interne de votre organisation ? Quelles autres approches sont suivies, et dans quelles conditions (pour quelles situations et pour quels employés) ?
- Où se situe votre organisation en ce qui concerne l'équation rôles-compétences ? Par exemple, les employés travaillent-ils habituellement dans le cadre de rôles permanents, ou bien passent-ils d'un projet à l'autre en fonction de leurs compétences ?
- Dans quelle mesure encouragez-vous vos employés à assumer la responsabilité de leur carrière ? De quelle façon le faites-vous ?
- Quels sont les principaux objectifs commerciaux de votre entreprise ? De quelle façon les stratégies de gestion des personnes sont-elles alignées pour appuyer ces objectifs ?
- Considérant ce qui précède, quels sont, ou quels devraient être, les objectifs de mobilité interne de votre organisation ?

Source : RedThread Research, 2021.

Les réponses à ces questions peuvent engendrer des débats plus rigoureux quant aux approches adaptées à votre organisation. La prochaine étape consistera ensuite en la mise en œuvre de ces approches.

À la section suivante, nous allons examiner chacune des cinq approches et conseiller les leaders sur l'application de l'approche la mieux adaptée à leur situation.

Mise en œuvre des différentes approches

Comprendre quelle approche convient le mieux à une organisation n'est qu'un premier pas. À l'étape suivante, il faut comprendre comment mettre en œuvre cette approche de telle sorte qu'elle soit durable. Notre recherche a révélé que cette étape fait en général appel à trois éléments :

- 1. Comprendre une approche et son application.** L'étude détaillée d'une approche peut aider les organisations à comprendre son application réelle et les avantages possibles.
- 2. Se montrer à la hauteur des défis associés à l'approche.** Chacune des approches présente une série de défis que les organisations devraient comprendre lorsqu'elles envisagent la mise en œuvre d'une initiative de mobilité. Certains de ces défis ont des solutions toutes faites, tandis que d'autres pourraient avoir des conséquences que les organisations devraient être prêtes à accepter.
- 3. Aligner les influences culturelles sur l'approche.** Les stratégies de mobilité interne ne conduisent pas automatiquement au succès ; il faut les placer dans un contexte. Plusieurs aspects de la culture d'une entreprise peuvent faciliter ou entraver l'adoption et la réussite de l'approche. Notre recherche nous a permis d'identifier quatre de ces aspects (ou influences), que nous allons présenter pour chacune des approches.

Dans les prochaines sections, nous allons analyser chacune des approches de mobilité sous l'angle de ces trois éléments.

Échelons

Avec l'approche de type Échelons, les employés évoluent d'un rôle à l'autre, généralement en passant à un échelon supérieur dans le cadre d'un même silo ou d'une même fonction. Cette approche est le plus souvent adoptée pour préparer la relève et pour assurer le développement et la montée en compétences des employés.

Le type Échelons est vraisemblablement le plus courant et le plus familier. Cette approche de la mobilité interne est depuis longtemps au service des organisations de type hiérarchique, puisqu'elle reflète souvent la structure traditionnelle et met l'accent sur les tableaux d'avancement. Son principal objectif est de s'assurer que la structure bien définie du personnel reste dotée en personnel qualifié.

Les stratégies de mobilité interne ne conduisent pas automatiquement au succès ; il faut les placer dans un contexte.

Cet objectif est le point de départ qui catalyse, pour la plupart des organisations, la mobilité interne, et qui les conduit ainsi à adopter par défaut cette approche de type Échelons. Les organisations l'emploient souvent lorsqu'elles n'ont pas encore réfléchi à *la raison pour laquelle* elles souhaitent mettre en place des stratégies de mobilité.

En général, les parcours professionnels dans le cadre d'une approche de type Échelons sont bien définis et, le plus souvent, suivent la structure de l'organisation. À ce titre, il est plus facile pour les employés de comprendre quelles compétences et connaissances sont nécessaires à leur évolution sur ce type de parcours professionnel. Cette approche simplifie également, pour les leaders, l'identification des employés prêts à une promotion. Elle aide également ces derniers à comprendre les attentes quant au développement de leur carrière.

Principal avantage mentionné : l'alignement

L'approche de type Échelons est étroitement alignée sur la structure du personnel des organisations. Un grand nombre des défis présentés par les autres approches sont absents ici. En fait, cette approche est parfaite, si l'environnement et la stratégie sont relativement stables et que les employés acceptent les parcours professionnels définis par la direction.

Les organisations qui ont opté pour l'approche de type Échelons n'ont aucun problème à aligner leur approche de mobilité sur d'autres systèmes (par exemple comment dénombrer les effectifs, effectuer la comptabilité générale lorsque des employés sont mutés, déterminer les systèmes technologiques, évaluer la performance, etc.), puisque la plupart de ces systèmes ont précisément été conçus pour appuyer cette approche de type Échelons.

Cela dit, peu d'organisations suivent entièrement une approche de type Échelons, même si officiellement c'est celle qu'elles ont choisie. En effet, il est difficile de la maintenir en raison de l'évolution des environnements externes et des attentes des employés.

Principal défi mentionné : La flexibilité

Les disruptions ont conduit la plupart des organisations à repenser leurs stratégies, du moins en partie ; en fait, les approches de type Échelons sont souvent déstabilisées. Ce qui fonctionne bien dans la stabilité se dérègle face au changement.

Prenons le cas par exemple d'une organisation qui a des secteurs d'activité dédiés à une technologie particulière, qui approfondit ses connaissances dans ce domaine et qui prépare la relève des leaders de ce secteur. Si cette technologie devient subitement obsolète, l'approche de type Échelons rend alors difficile un rebondissement rapide et efficace.

L'approche la plus courante des cinq, celle de type Échelons, reflète souvent la structure traditionnelle et met l'accent sur les tableaux d'avancement.

Peu d'organisations suivent entièrement une approche de type Échelons. En effet, il est difficile de la maintenir en raison de l'évolution des environnements externes et des attentes des employés.

De nombreux leaders ont également souligné que, bien que cette approche puisse appuyer un robuste plan de relève et le développement d'une grande expertise, elle n'aide pas forcément tous les employés (c'est-à-dire, ceux qui ne sont pas désignés à fort potentiel ou futurs leaders, ou ceux qui souhaiteraient suivre un parcours professionnel différent de celui qui a été défini). L'approche de type Échelons n'inclut généralement pas de plan rapide de continuité des affaires en cas de changement.

Cependant, de nombreuses organisations surmontent le manque de flexibilité de cette approche de trois façons :

- **Accent sur la spécialisation.** Dow, une entreprise spécialisée en sciences des matériaux, suit plusieurs approches, dont celle de type Échelons. La plupart des employés de Dow conservent la même fonction tout au long de leur carrière, afin de développer une grande expertise technique. En fait, il n'est pas inhabituel de voir des employés conserver le même rôle pendant 4 ou 6 ans, voire plus, avant de prendre la décision de passer à un nouveau rôle, ce qui représente un engagement similaire à un retour sur l'investissement qu'a effectué l'entreprise dans la formation et le coaching entre pairs. En fait,

« On n'acquiert pas en un jour des connaissances techniques approfondies. »

—Mitchel MacNair, Consultant en apprentissage et en développement professionnel à l'échelle mondiale, Dow Chemical

Ces employés gravissent habituellement les échelons dans le même domaine ou dans la même fonction. En revanche, les employés désignés à fort potentiel et ceux qui sont intéressés par des postes de direction sont encouragés à développer leur expérience dans plusieurs fonctions transversales, d'après le modèle de type Treillis (que nous allons traiter ci-dessous).

- **Recours à la rotation des postes, à des périodes de service et à des missions spéciales.** Un grand nombre des organisations qui indiquent avoir adhéré aux Échelons comme type d'approche principal se servent également d'opportunités telles que des rotations de postes et des missions spéciales pour accorder une plus grande flexibilité à leurs employés et pour les aider à développer leurs compétences.
- **Fusion de plusieurs approches.** D'autres approches peuvent être employées en parallèle avec celle de type Échelons pour répondre aux besoins d'une organisation. Par exemple, une organisation mondiale suit une approche de type Treillis à ses niveaux moins élevés, et une approche de type Échelons aux niveaux plus élevés (ainsi, plus les employés grimpent les échelons, plus les rôles se spécialisent). Avec un objectif de 70 % de développement en interne, l'accent mis sur la « montée en compétences » prépare les employés des niveaux moins élevés à se qualifier pour de bonnes opportunités et à en trouver, alors qu'ils poursuivent leur exploration et que l'organisation les prépare au leadership.

Ce qui fonctionne bien dans la stabilité se dérègle face au changement.

Bien qu'une approche de type Échelons puisse appuyer un robuste plan de relève et le développement d'une grande expertise, elle n'aide pas forcément tous les employés.

Pour commencer : Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Échelons

Alors que les organisations développent leur stratégie de mobilité interne, elles se doivent de tenir compte de la culture et de l'environnement qui vont encadrer cette stratégie. L'alignement de certains facteurs qui influencent la culture d'entreprise peut permettre d'appuyer une approche de type Échelons et en assurer la réussite.

La figure 5 décrit quatre de ces influences culturelles et offre aux organisations des questions à se poser lorsqu'elles envisagent la mise en œuvre de leur stratégie.

Figure 5 : Questions méritant réflexion — Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Échelons

INFLUENCE	QUESTIONS
 <p>Planification de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle des parcours professionnels bien établis et documentés ? • Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle un plan permettant de s'assurer que les parcours professionnels sont actualisés ? • Dans quelle mesure les parcours professionnels sont-ils appuyés par des plans de développement ? Quelles connaissances, compétences et aptitudes sont requises pour l'avancement ? • Quels outils et quel soutien votre organisation donne-t-elle aux employés pour les aider à préparer leur développement et leur avancement ? • Comment votre entreprise trouve-t-elle des moyens d'apprentissage et de développement de carrière pour les employés dans leurs rôles actuels, distinctement des questions d'avancement ?
 <p>Messages sur les carrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure vos messages correspondent-ils aux options de planification de carrière que vous offrez à votre personnel ? • Dans quelle mesure votre organisation définit-elle clairement les compétences et les connaissances nécessaires à l'avancement ? • Dans quelle mesure les employés ont-ils connaissance des outils et du soutien que vous leur offrez pour la planification de carrière ? • Quels messages communiquez-vous au personnel au sujet de l'avancement ?
 <p>Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vos managers réussissent-ils à servir de coaches et de mentors à vos employés, pour les préparer à avancer sur leur parcours professionnel ? • Vos managers sont-ils efficaces en ce qui concerne le retour d'information et l'identification de domaines à développer, pour leurs employés ? • Vos managers réussissent-ils à attribuer des missions élargies et des projets qui donnent aux employés l'opportunité de développer de nouvelles compétences ? • Votre organisation réussit-elle à accorder du soutien et des mesures incitatives aux managers aident les employés à planifier leur développement pour faire avancer leur carrière ?
 <p>Technologie et données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre technologie aide-t-elle vos employés à trouver le bon parcours professionnel ? Dans quelle mesure cette technologie est-elle disponible et transparente pour les employés ? • Dans quelle mesure votre technologie d'apprentissage peut-elle identifier les compétences et les connaissances nécessaires aux parcours professionnels ? Les employés peuvent-ils accéder facilement à ces renseignements ? • Dans quelle mesure utilisez-vous des données pour comprendre les compétences des personnes et pour faire bénéficier ces dernières d'un retour d'information leur permettant de s'améliorer en continu ?

Source : RedThread Resource, 2021.

Treillis

L'approche de type Treillis a gagné en popularité au cours des 10 dernières années, en particulier lorsque les organisations ont commencé à prêter une plus grande attention à l'expérience employé. Dans le cadre de cette approche, les organisations encouragent les employés à évoluer hiérarchiquement, latéralement ou même parfois vers un poste moins élevé, pour trouver un parcours professionnel adapté.

Cette approche est intéressante du fait qu'elle tire profit de structures de personnel plus traditionnelles (c'est-à-dire, des rôles), tout en permettant aux employés de passer d'un rôle à un autre. Le personnel acquiert ainsi une expérience plus large et peut expérimenter en utilisant ses compétences dans divers contextes.

L'approche de type Treillis offre également aux employés un bon degré de contrôle, en les encourageant à assumer la responsabilité de leur carrière. Plus récemment, la transparence et l'accompagnement, par les managers ou par la technologie, sont devenus les traits distinctifs d'une approche de type Treillis fonctionnelle. Les employés sont alors plus à même de comprendre leurs options de carrière.

Lorsque nous avons demandé aux leaders quel était leur principal objectif pour l'application d'une approche de type Treillis, la réponse la plus fréquemment donnée était la rétention et l'engagement. Dans la plupart des organisations, la mobilité est considérée comme un outil d'engagement, particulièrement pour les personnes identifiées comme futurs leaders et comme employés à fort potentiel.

Nous avons cependant trouvé des organisations qui se servent de cette approche pour s'assurer que tous les employés disposent d'opportunités de développement et de la liberté de définir leur carrière. Elles considèrent que l'approche de type Treillis est essentielle pour donner à l'entreprise la flexibilité, à la fois de compétences et d'état d'esprit, pour s'adapter à toute pression extérieure que l'organisation pourrait avoir à affronter.

Principal avantage mentionné : la flexibilité

La plupart des organisations que nous avons interviewées ont adopté une approche de type Treillis pour accorder de la flexibilité et une meilleure expérience employé, avec comme objectif la rétention et l'engagement. Cette approche tire parti de structures de personnel plus traditionnelles qui mettent l'accent sur les rôles, tout en encourageant leurs employés à prendre la responsabilité de leur carrière et à choisir les rôles qui correspondent le mieux à leurs objectifs de carrière.

L'approche de type Treillis permet aux employés de passer d'un rôle à un autre. Le personnel acquiert ainsi une expérience plus large et peut expérimenter en utilisant ses compétences dans divers contextes.

Dans la plupart des organisations, la mobilité est considérée comme un outil d'engagement, particulièrement pour les personnes identifiées comme futurs leaders et comme employés à fort potentiel. Par conséquent, cette mobilité est essentielle pour assurer la flexibilité au sein de l'organisation.

Nous avons découvert qu'un grand nombre d'organisations qui utilisaient principalement une approche de type Treillis expérimentaient également avec le type Agentivité. Elles sont en mesure de le faire du fait que l'approche de type Treillis facilite l'adoption d'un état d'esprit plus souple qui permet d'affronter certains des obstacles présentés par l'approche de type Échelons (par exemple, la comptabilité pour les effectifs, le mouvement des employés au-delà des barrières de l'organisation, etc.).

Principal défi mentionné : le contrôle

L'approche de type Treillis conduit naturellement les employés à contrôler leur carrière. Cependant, bien que de nombreuses organisations s'empressent d'affirmer que leurs employés assument la responsabilité de leur carrière, ces affirmations ne sont pas toujours concrétisées. Pour l'approche de type Treillis, il est impératif que les organisations donnent à leurs employés des moyens concrets de trouver des opportunités qui leur soient adaptées. Un tel effort fait appel à la fois à des systèmes et à des processus, à la communication de messages, à l'appui des managers et, le plus souvent, à la technologie.

Ce défi n'est pourtant pas insurmontable. Les leaders avec qui nous avons parlé ont offert quelques idées :

- **Intégrer l'approche à la culture de l'entreprise, et l'appuyer par la communication de messages.** Ericsson, une entreprise mondiale en télécommunication basée en Suède, emploie une approche de type Treillis dans le cadre de son marché des talents ouvert à toute l'entreprise. Selon son chef de l'apprentissage, Vidya Krishnan, l'entreprise estime qu'en encourageant son personnel à « bouger », elle acquiert de la valeur (« On the Move », ou « bouger », est le nom de l'infrastructure de transformation de la culture et du leadership d'Ericsson). Pour atteindre ce but, les éléments suivants sont nécessaires :
 - Attribuer des rôles adaptés aux employés dotés des compétences pertinentes
 - Faire monter en compétences et requalifier les employés pour de nouveaux rôles, grâce à un apprentissage fondé sur des projets
 - Développer les compétences critiques dont ils ont besoin pour répondre aux demandes changeantes de l'entreprise, grâce à l'évolutivité, la rapidité et la responsabilisation

En s'efforçant de mieux définir et de rendre plus visibles les compétences dans les fiches de poste, les profils d'employés et la gestion des opportunités et des demandes, l'entreprise cherche à donner aux employés une meilleure compréhension, de telle sorte

Un grand nombre d'organisations qui utilisaient principalement une approche de type Treillis expérimentent également avec l'approche de type Agentivité, puisque l'approche de type Treillis facilite l'adoption d'un état d'esprit plus souple.

Pour l'approche de type Treillis, il est impératif que les organisations donnent à leurs employés des moyens concrets de trouver des opportunités qui leur soient adaptées. Un tel effort fait appel à la fois à des systèmes et à des processus, à la communication de messages, à l'appui des managers et à la technologie.

qu'ils puissent aligner leur avenir sur la croissance d'Ericsson. Il est alors plus facile, pour les employés, de repérer les carences et les surabondances de compétences et de rôles critiques, et, par conséquent, de s'équiper en continu pour être en mesure de changer de cap et de saisir les opportunités grâce auxquelles ils pourront créer encore plus de valeur et obtenir une plus grande satisfaction.

- **Redéfinir les attentes.** L'une des organisations avec qui nous avons parlé a consacré d'importants efforts à la redéfinition de sa relation avec son personnel. L'entreprise a commencé par souligner qu'avec 10 000 employés, tout le monde ne pouvait pas être PDG. Elle a ensuite présenté les avantages d'une approche de type Treillis, y compris l'opportunité, pour les employés, de :
 - Se consacrer à un travail intéressant
 - Développer des réseaux
 - Développer de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences utiles, quel que soit le parcours professionnel de l'employé

Cette organisation a clairement indiqué aux employés qu'elle s'investissait dans son personnel, qu'elle les aiderait à se développer au moyen d'opportunités, qu'elle souhaitait qu'ils restent dans l'entreprise aussi longtemps que cela serait mutuellement bénéfique, et qu'à tout moment les employés comme l'entreprise pouvaient mettre fin à leur collaboration, tout en restant en bons termes.

Pour commencer : Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Treillis

Tout comme pour l'approche de type Échelons, la planification de carrière, la communication des messages sur les carrières, l'équipe de direction et la technologie doivent être alignées pour soutenir une approche de type Treillis. La figure 6 inclut des questions que les organisations devraient se poser lorsqu'elles adoptent cette approche.

Figure 6 : Questions méritant réflexion – Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Treillis

INFLUENCE	QUESTIONS
 <p>Planification de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle des processus bien établis pour aider ses employés à trouver leur prochain rôle ? • Dans quelle mesure votre organisation aide-t-elle ses employés à mettre en valeur leurs compétences et leurs connaissances ? • Dans quelle mesure le L&D, la performance, la conception de l'organisation et d'autres fonctions RH correspondent-ils à l'objectif d'aider les employés à évoluer librement entre les fonctions et les unités commerciales ? • Dans quelle mesure les opportunités sont-elles transparentes et mises à la disponibilité de tous ? Comment le sont-elles ?
 <p>Messages sur les carrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les employés ont-ils une idée claire de la responsabilité qu'ils assument pour l'élaboration de leur carrière comme ils le souhaitent ? • Dans quelle mesure des outils et des processus sont-ils disponibles et conviviaux pour aider les employés quant à leurs aspirations professionnelles ? • Dans quelle mesure les leaders parlent-ils de leur propre parcours professionnel pour encourager les employés à explorer leurs options de carrière ? • Dans quelle mesure les actions des leaders et de la direction correspondent-elles aux messages communiqués au sujet du contrôle des carrières accordé ?
 <p>Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les processus et les contrôles existants encouragent-ils les managers à s'entretenir régulièrement avec les employés au sujet de leurs aspirations professionnelles ? • Dans quelle mesure les managers sont-ils encouragés à tirer parti de leurs réseaux au profit des employés ? • Des mesures incitatives sont-elles en place pour aider les managers à développer les talents et à les encourager à évoluer (pour éviter de monopoliser les talents) ?
 <p>Technologie et données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation dispose-t-elle d'une technologie permettant aux employés de comprendre leurs compétences et leurs connaissances ? • Dans quelle mesure votre organisation dispose-t-elle d'une technologie permettant aux employés de mettre en valeur leurs compétences et leurs connaissances ? • Dans quelle mesure votre organisation utilise-t-elle la technologie pour rendre les opportunités visibles pour l'ensemble du personnel ? • Dans quelle mesure votre organisation met-elle à la disposition des employés la technologie, les outils et les données qui peuvent les aider à découvrir les opportunités au sein de l'organisation ?

Source : RedThread Research, 2021.

Agentivité

L'approche de type Agentivité permet aux employés d'évoluer au sein de l'organisation en fonction de leurs compétences, de leurs connaissances et de leurs préférences. Le principal objectif de cette approche est de transférer les compétences là où elles sont utiles.

L'approche de type Agentivité, qui s'éloigne nettement des approches plus traditionnelles, se démarque particulièrement par l'accent qu'elle met sur les compétences et le contrôle par les employés de leur carrière, plutôt que sur les rôles. Alors que les approches plus traditionnelles élaborent une structure de personnel et attribuent des missions dans le cadre de cette structure, l'approche de type Agentivité permet aux entreprises d'organiser le personnel en fonction des projets et des missions.

Les organisations ont ainsi une plus grande liberté de configurer et de reconfigurer les équipes en réponse aux besoins en constante évolution du marché. Dans un même temps, elle offre aussi aux employés une grande flexibilité pour développer les compétences voulues et orienter leur carrière comme ils le souhaitent.

Les organisations qui adoptent l'approche de type Agentivité sont souvent organisées très différemment de celles qui ont des structures traditionnelles. En effet, leur structure hiérarchique a beaucoup moins d'échelons à gravir. Elles organisent plutôt leurs équipes en fonction du travail à accomplir. Les employés sont plutôt considérés comme des agents libres, qui doivent s'assurer de participer à un projet et de porter à l'attention de l'organisation leurs compétences et leurs connaissances.

Avec l'approche de type Agentivité, les employés sont rarement rattachés à des rôles à long terme. Ils travaillent souvent à court terme sur des projets qui ont leur propre leader et leur propre comptabilité. Les organisations de structure plus traditionnelle ont des difficultés à passer à cette approche, du fait qu'elle comporte des obstacles et des répercussions si le processus tout entier n'a pas préalablement fait l'objet d'une réflexion approfondie.

La plupart des organisations qui adoptent principalement l'approche de type Agentivité le font parce que cette approche correspond le mieux à leur modèle commercial, qui fait appel au transfert des compétences là où elles sont requises pour un travail donné. Cependant, la pandémie de COVID-19 rend l'approche de type Agentivité attrayante pour de nombreuses organisations qui commencent à tester le terrain, le plus souvent sous la forme de marchés internes des talents et d'une économie à la demande.

Ces initiatives, rendues possibles par la technologie, permettent aux employés de se consacrer à de brèves missions entre les rôles qu'ils assument, ou de prendre une mission à temps partiel, qu'ils ajoutent à leur

L'approche de type Agentivité met l'accent sur les compétences et le contrôle par les employés de leur carrière, plutôt que sur les rôles. Elle permet aux entreprises d'organiser le personnel en fonction des projets et des missions.

La structure des organisations qui adoptent l'approche de type Agentivité a beaucoup moins d'échelons à gravir. Ces entreprises organisent plutôt leurs équipes en fonction du travail à accomplir. Les employés sont plutôt considérés comme des agents libres.

rôle existant. Les organisations peuvent ainsi tirer parti des compétences et des connaissances des employés pour accomplir de petits projets, qui permettent à leur tour aux employés d'explorer diverses options, de développer leurs compétences ou de les appliquer dans un nouveau contexte, et enfin de développer leurs réseaux, tout en maintenant leur parcours professionnel plus traditionnel.

Principal avantage mentionné : le transfert des compétences et des connaissances au sein de l'organisation

Une approche de style Agentivité facilite le transfert, en toute fluidité, des compétences et des connaissances au sein de l'organisation. Cette dernière gagne en retour une très grande flexibilité de reconfiguration lorsque le besoin se présente.

Cette approche est particulièrement adaptée aux organisations qui requièrent une telle flexibilité, ainsi qu'aux secteurs tels que la technologie, les services aux entreprises et, de plus en plus, la médecine.

Principal défi mentionné : la transformation de l'état d'esprit

Pour en assurer la réussite, l'approche de type Agentivité nécessite l'adoption d'un état d'esprit différent par les managers et par les employés. Dans la plupart des entreprises (et dans la plupart des cultures d'organisations), les objectifs et les avantages annoncés sont la montée en grade, la promotion et les responsabilités.

Cependant, pour les organisations qui adoptent une approche de type Agentivité, cet état d'esprit change légèrement. Les organisations devraient reconnaître de façon plus transparente que la réussite ne signifie pas nécessairement une promotion. Les employés doivent être en mesure de voir clairement qu'ils pourraient bien être des membres d'équipe dans une situation, des experts dans une autre, et des leaders d'équipe dans une autre encore, en fonction des besoins.

La réussite, qui prend un autre sens dans cette approche, se caractérise généralement par le fait que les employés participent à un travail intéressant, développent des réseaux et une réputation, et se préparent à un travail plus passionnant à l'avenir. Mais comment les organisations créent-elles un tel état d'esprit ? Voici deux exemples concrets :

- **Expérimentation avec les marchés de talents.** Une multinationale du secteur énergétique a adopté plusieurs approches de mobilité, dont celles des types Échelons, Treillis et Outside-In. Cette entreprise a décidé d'expérimenter avec l'approche de type Agentivité, en l'ajoutant

L'approche de type Agentivité permet aux employés de se consacrer à de brèves missions entre les rôles qu'ils assument, ou de prendre une mission à temps partiel, qu'ils ajoutent à leur rôle existant.

Les employés doivent être en mesure de voir clairement qu'ils pourraient bien être des membres d'équipe dans une situation, des experts dans une autre, et des leaders d'équipe dans une autre encore.

aux autres déjà présentes. Les équipes RH de la transformation numérique et de la gestion des talents se sont associées pour introduire un projet pilote de marché des talents l'été dernier, en faisant évoluer cet outil de mobilité interne à l'automne. Grâce à ce marché ouvert des talents, les employés peuvent accéder à du travail fondé sur des projets et obtenir une plus grande visibilité dans des rôles à temps plein, dans l'ensemble de l'entreprise. Cette idée permet ainsi aux équipes de s'habituer petit à petit à une façon de penser différente, et à se préparer pour leur évolution future.

- **La notion de « travail » transformée par un changement culturel.**

Une multinationale du secteur de la technologie a aussi, récemment, présenté un marché des talents à ses équipes, dans le but d'exposer les employés à d'autres parties de l'organisation. Cette entreprise a décrit le changement d'état d'esprit qui a conduit le personnel à repenser ce que la notion de « travail » signifiait. Chaque personne a une forme ou une autre de projet temporaire ; un arrangement qui est considéré normatif et encouragé. Cette transformation incite les personnes à explorer au-delà des rôles, ce qui encourage à la fois le développement et l'engagement des employés. Les leaders RH ont décrété un double objectif pour cette mobilité :

- Assurer le dynamisme et l'engagement des employés dans leur travail
- Encourager le contrôle des individus sur leur carrière

Un changement d'état d'esprit qui conduit le personnel à repenser la notion du « travail » implique que chaque individu a une forme ou une autre de projet temporaire ; un arrangement qui est considéré normatif et encouragé.

Pour commencer : Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Agentivité

Tout comme pour les autres approches, la planification de carrière, la communication des messages sur les carrières, l'équipe de direction et la technologie doivent être alignées pour soutenir une approche de type Agentivité. La figure 7 inclut des questions que les organisations devraient se poser lorsqu'elles adoptent cette approche.

Figure 7 : Questions à prendre en considération —Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Agentivité

INFLUENCE	QUESTIONS
 <p>Planification de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre structure d'entreprise encourage-t-elle les employés à trouver des opportunités et du travail intéressants, et à développer les compétences et la réputation nécessaires pour en tirer parti ? • Dans quelle mesure votre organisation donne-t-elle une visibilité aux opportunités, pour tous les employés ? Comment ? • Dans quelle mesure votre organisation fournit-elle aux employés les outils nécessaires à l'identification des compétences et des connaissances dont elle a besoin ? • Dans quelle mesure votre organisation comprend-elle les compétences et les connaissances des employés ? • Dans quelle mesure donnez-vous aux employés les moyens nécessaires pour mettre en valeur leurs connaissances et leurs compétences, afin de développer leur réputation ? Comment le fait-elle ? • Dans quelle mesure encouragez-vous les employés à développer des réseaux ? Comment le faites-vous ?
 <p>Messages sur les carrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment votre organisation aide-t-elle ses employés à comprendre que la réussite concerne l'apprentissage et l'exécution d'un travail intéressant plutôt que le fait de monter en grade ? • Dans quelle mesure votre organisation communique-t-elle clairement que les employés ont le contrôle de leur carrière et de leur parcours professionnel ? Comment le fait-elle ? • Dans quelle mesure la communication des messages de votre organisation souligne-t-elle l'importance de la réputation et met-elle en valeur les compétences et les connaissances des employés ?
 <p>Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure vos leaders et vos managers partagent-ils leurs contacts et leurs réseaux au profit des employés ? • Dans quelle mesure les leaders et les managers servent-ils de coachs et de mentors aux employés pour leurs carrières ? • Dans quelle mesure les leaders bénéficient-ils de mesures incitatives ou sont-ils tenus responsables du développement des collaborateurs ?
 <p>Technologie et données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La technologie en place rend-elle visible les opportunités pour tous les employés, de façon équitable ? • Dans quelle mesure la technologie de votre organisation permet-elle aux employés de partager des informations sur les connaissances et les compétences (et les encourage-t-elle à le faire) ? • Dans quelle mesure votre organisation profite-t-elle de données sur les compétences, les connaissances et les préférences pour trouver des opportunités qui pourraient intéresser les employés ? • Dans quelle mesure la technologie réussit-elle à faciliter, pour les employés, le développement de réseaux ? • Dans quelle mesure votre technologie est-elle alignée sur une comptabilité plus souple pour les systèmes de personnel, de finances, de L&D et autres ?

Source : RedThread Research, 2021.

Outside-In

Une approche de type Outside-In donne aux travailleurs dotés de compétences particulières l'occasion d'entrer dans l'organisation pour réaliser certains projets ou certaines missions. Le principal objectif de cette approche est de transférer les compétences là où elles sont utiles ; elle permet également aux organisations de se réinventer et de s'adapter.

Une approche de type Outside-In, bien qu'elle ne concerne pas strictement les talents internes ou les talents de carrière, se propose avant tout d'augmenter les effectifs en y ajoutant les compétences et les connaissances absentes en interne. L'identification et la participation de travailleurs dotés de ces compétences et de ces connaissances aident les organisations à évoluer plus rapidement, en embauchant ces travailleurs conditionnellement pour certains projets. Parmi ces travailleurs indépendants, on trouve, par exemple, des membres de réseaux universitaires, des consultants, des entrepreneurs et des travailleurs temporaires.

À ce jour, nous n'avons trouvé aucune grande organisation qui employait uniquement une approche Outside-In. Cette approche amplifie plutôt d'autres approches de mobilité déjà en place. Cela dit, un nombre toujours croissant d'organisations ont recours à des travailleurs indépendants, et nous nous attendons à une accentuation de cette tendance. En fait, la littérature sur « l'avenir du travail » affirme que les travailleurs indépendants sont les travailleurs de l'avenir.

Il faut bien sûr reconnaître que nous n'en sommes pas encore là. Les systèmes gouvernementaux et de soins de santé actuels ne sont pas encore constitués pour tirer le plus grand parti possible des travailleurs indépendants. Cependant, nous constatons que de plus en plus de place leur est réservée.

Certaines organisations utilisent des travailleurs indépendants pour accomplir de petits projets que personne d'autre, dans l'entreprise, n'a le temps d'effectuer. D'autres, comme RedThread Research, tirent parti de l'expertise de travailleurs indépendants, à la fois pour combler les lacunes et pour transmettre aux employés des compétences cruciales inexistantes dans l'organisation, particulièrement en temps de disruption et de changement.

Principal avantage mentionné : la possibilité d'ajuster la capacité

Les organisations qui ont fait l'objet de notre étude ont déterminé que l'approche de type Outside-In était utile pour augmenter les équipes dont la capacité était insuffisante. Ces organisations ont indiqué avoir eu recours à des travailleurs indépendants pour toutes sortes de travaux, pouvant aller du montage sonore et de la conception graphique d'un projet donné à du travail stratégique hautement spécialisé.

L'approche peut être appliquée à des tâches ponctuelles, mais peut aussi aider les organisations à doter en personnel tout un ensemble de fonctions nouvelles, en cas de graves disruptions ou d'importants changements stratégiques.

L'approche de type Outside-In se propose avant tout d'augmenter les effectifs en y ajoutant les compétences absentes en interne.

L'approche de type Outside-In peut être appliquée à des tâches ponctuelles, mais peut aussi aider les organisations à doter en personnel tout un ensemble de fonctions nouvelles, en cas de graves disruptions ou d'importants changements stratégiques.

Principal défi mentionné : Le respect des lois et de la réglementation

L'approche de type Outside-In n'est pas sans défis, et le plus grand de ces défis est la loi et la réglementation. Le droit du travail protège les employés de tout traitement inéquitable, et ces lois sont souvent fondées sur des structures et des approches de l'emploi traditionnelles de type Échelons. Soulignons les poursuites notoires des chauffeurs Uber et Lyft,⁴ dans le cadre desquelles il est devenu nécessaire de déterminer qui était entrepreneur indépendant ou employé, et quelle était la différence entre ces deux notions.

C'est pour cette raison qu'un grand nombre d'organisations hésitent à intégrer des travailleurs indépendants à leurs effectifs, ce qui crée une division. Plus précisément, les organisations hésitent souvent à accorder, entre autres, les éléments suivants :

- Des avantages tels que des opportunités de L&D (certaines organisations vont même jusqu'à refuser aux travailleurs indépendants l'accès aux LMS et à d'autres technologies d'apprentissage)
- L'accès à des réunions cruciales et à d'autres informations propres à l'organisation
- La participation aux marchés de projets

Certaines organisations ont réussi à appliquer l'approche Outside-In de la façon suivante :

- **Externalisation au niveau international.** Bristol Myers Squibb (BMS), une entreprise mondiale biopharmaceutique, externalise sa production dans des firmes spécialisées. L'entreprise a adopté son modèle d'externalisation en 1997 avec Biocon, la plus grande entreprise pharmaceutique en Inde. BMS poursuit cette relation en Inde, où elle effectue des essais cliniques liés aux maladies du foie et au diabète, entre autres. De plus, elle a transféré une partie de ses fonctions de recherche et de développement dans d'autres pays, par exemple en Chine, où elle a mis en place un partenariat qui est passé de 30 à 120 employés au fil des ans.⁵ En 2008, l'entreprise a conclu avec Accenture un contrat de 10 ans, d'une valeur de 550 millions de dollars, ayant pour objet la gestion de ses opérations financières et comptables.⁶ Grâce à ces partenariats, BMS a pu externaliser au niveau mondial une grande partie de ses opérations, permettant ainsi aux entreprises extérieures d'utiliser leur expertise.
- **Externalisation au niveau local.** AirBnB, une entreprise mondiale de voyages et de location saisonnière, a commencé à tirer profit des talents locaux en encourageant les hôtes à embaucher des photographes sur place pour mettre en valeur leurs propriétés à louer.⁷ Ces photographes sont présélectionnés par l'entreprise, et retenus sur

L'approche de type Outside-In n'est pas sans défis, et le plus grand de ces défis est la loi et la réglementation.

la base de leur emplacement, puisqu'il s'agit d'une fonction disponible dans certaines villes américaines. Motivés par une augmentation de 40 % des revenus et de 24 % des réservations, les hôtes sont plus enclins à recourir aux services de ces photographes, dont ils peuvent aussi tirer profit.

Pour commencer : Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Outside-In

Tout comme pour les autres approches, la planification de carrière, la communication des messages sur les carrières, l'équipe de direction et la technologie doivent être alignées pour soutenir une approche de type Outside-In. La figure 8 inclut des questions que les organisations devraient se poser lorsqu'elles adoptent cette approche.

Figure 8 : Questions à prendre en considération —Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Outside-In

INFLUENCE	QUESTIONS
 <p>Planification de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle une bonne connaissance des réservoirs de talents disponibles pour augmenter les équipes déjà en place ? • Dans quelle mesure votre planification des équipes tient-elle compte des travailleurs indépendants et de leurs talents ? • Quel est le degré de clarté des politiques de votre organisation concernant le recours aux travailleurs indépendants dans votre pays ou votre état ? • Quel est le degré de visibilité, pour les travailleurs indépendants, des opportunités offertes dans l'organisation ?
 <p>Messages sur les carrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la place accordée aux travailleurs indépendants, par rapport au reste de l'organisation ? • Dans quelle mesure les travailleurs indépendants sont-ils informés des compétences et des connaissances nécessaires aux opportunités éventuelles ? • Dans quelle mesure les principes directeurs relatifs aux processus d'embauche des travailleurs indépendants sont-ils clairement expliqués aux responsables de l'embauche ?
 <p>Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les leaders et les managers comprennent-ils les travailleurs indépendants de l'ensemble de l'organisation, leurs objectifs, leurs compétences et leurs connaissances ? • Dans quelle mesure les leaders et les managers comprennent-ils les compétences et les connaissances présentes dans l'ensemble de l'organisation, qu'elles soient détenues par des employés ou par des travailleurs indépendants ?
 <p>Technologie et données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les données sur les compétences de tous les travailleurs, internes et externes, sont-elles disponibles et existent-elles dans les mêmes systèmes ? • Dans quelle mesure les unités commerciales utilisent-elles des systèmes qui donnent des informations sur les entrepreneurs indépendants, de façon à pouvoir les utiliser dans toute l'organisation ?

Source : RedThread Research, 2021.

Réorientation

Les approches de type Réorientation sont utilisées lorsque des employés sont requalifiés et redéployés vers de nouveaux rôles, en fonction des besoins et de la stratégie d'une organisation. Le principal objectif de cette approche est de transférer les compétences là où elles sont utiles, pour aider l'organisation à s'adapter et à se réinventer. Les avantages supplémentaires de cette approche sont la rétention, l'engagement et le développement des compétences.

Les approches et stratégies d'exploitation de nombreuses organisations ont récemment subi de considérables changements, forçant ces organisations à abandonner des fonctions ou des unités commerciales tout entières. Bon nombre d'entre elles ont alors dû repenser comment utiliser leurs équipes différemment et de façon plus efficace.

L'approche de type Réorientation permet de relever un tel défi. En effet, les organisations qui mettent en œuvre cette approche le font pour transférer des employés dotés de compétences utilisées dans une partie de l'organisation vers une autre partie où ces compétences, ou des compétences similaires, sont pertinentes et requises.

Les organisations qui adoptent l'approche de type Réorientation se concentrent à la fois sur les rôles *et* sur les compétences. Bien que la plupart d'entre elles se fondent sur les rôles pour organiser leur personnel et leurs opérations, elles prennent en considération, de plus en plus, les compétences afin de pouvoir trouver les bons candidats pour ces rôles. Plus précisément, elles analysent les myriades de compétences détenues par les employés (des ensembles de compétences connexes, des compétences utilisées dans des postes différents et dans divers contextes) pour déterminer quel employé pourrait utiliser ses compétences, et dans certains cas, développer les compétences requises, dans une autre partie de l'organisation.

De même, les organisations qui appliquent cette approche accordent aussi un certain degré de contrôle à leurs employés pour leur carrière. Si nous en restons à « un certain degré », c'est parce que, jusqu'à présent, nous avons constaté que l'approche de type Réorientation était utilisée pour les postes les moins qualifiés, c'est-à-dire pour les employés qui n'ont pas grande liberté de définir un nouveau parcours professionnel. Cela dit, pour évoluer, ces organisations dépendent de l'esprit d'initiative des employés et de leur désir d'assumer la responsabilité de leur carrière.

Principal avantage mentionné : utilisation des équipes déjà en place

Même avant la pandémie et ses graves répercussions sur les approches de l'exploitation, les organisations avaient commencé à remarquer qu'il était possible de réaliser d'importantes économies en développant et en redéployant les employés, plutôt qu'en embauchant des personnes venant de l'extérieur.

L'objectif de l'approche de type Réorientation est de transférer des employés d'une partie de l'organisation où ils ont utilisé leurs compétences vers une autre partie de cette organisation.



De fait, sur la base du salaire médian aux États-Unis, la requalification représente environ la moitié du coût de recrutement d'une personne externe à l'entreprise. De plus, les personnes embauchées de l'extérieur coûtent de 18 à 20 % de plus et ont un rendement plus faible au cours de leurs deux premières années de travail.⁸

La réorientation engendre également la bonne volonté et la confiance des employés. Elle souligne la nécessité d'initiatives spécifiques de montée en compétences ou de requalification d'une grande partie des équipes, ce qui permet de maintenir les compétences et les connaissances à jour et pertinentes.

Principal défi mentionné : identifier des employés dotés de⁹ compétences et de connaissances connexes, et affectation de ces employés à de nouvelles opportunités

Il est presque impossible de réaliser une étude sur la mobilité sans également traiter la question des compétences¹⁰ ; ces deux notions semblent inévitablement liées. De plus en plus souvent, les compétences et les données sur les compétences sont le facteur d'activation d'un grand nombre d'initiatives RH. Cette idée est particulièrement vraie pour la mobilité interne, et encore plus pour une approche de type Réorientation.

Pour qu'une approche de type Réorientation soit couronnée de succès, l'organisation doit avoir une idée précise des compétences nécessaires aujourd'hui et dans un futur proche. Mais elle doit aussi avoir identifié les compétences dont elle dispose déjà et celles qu'elle devra développer à l'avenir. Lorsque les organisations améliorent la compréhension de leurs ressources et la prévision de leurs besoins, elles sont plus à même d'utiliser la mobilité et le développement des employés pour combler les lacunes.

De nombreuses organisations qui cherchent à tirer parti d'une approche de type Réorientation concluent que cette information leur manque. Elles finissent par prendre des décisions précipitées et par faire des suppositions sur les compétences généralement trouvées dans une partie de l'organisation, au lieu d'identifier les compétences réellement détenues par les personnes.

Bien qu'il s'agisse d'un bon point de départ (par exemple si des employés du secteur de détail sont réaffectés à un service client, puisque ces postes requièrent beaucoup de compétences similaires), des données plus détaillées sur les compétences aident les organisations à prendre des décisions plus éclairées quant aux compétences, aux compétences connexes et à la pertinence pour les rôles. Les exemples suivants illustrent ces points.

- **Réorienter pour survivre.** Le parcours d'une multinationale du secteur des télécommunications illustre plusieurs activités que cette entreprise a effectuées dans le cadre d'une approche de la mobilité de type Réorientation. Avant la pandémie due à la COVID-19, cette

La requalification représente environ la moitié du coût de recrutement d'une personne externe à l'entreprise, tandis que les personnes embauchées de l'extérieur coûtent de 18 à 20 % de plus et ont un rendement plus faible au cours de leurs deux premières années de travail.

Pour qu'une approche de type Réorientation soit couronnée de succès, l'organisation doit avoir une idée précise des compétences nécessaires aujourd'hui et dans un futur proche.

entreprise avait environ 10 000 employés dans des centres d'appels, et 15 000 autres dans des magasins de détail dans l'ensemble du pays. Face à la crise, l'entreprise a affecté les employés des centres d'appels au télétravail, ce qui les a obligés à apprendre de nouvelles compétences. Au bout d'une semaine, ces employés étaient capables de répondre à un volume élevé d'appels des clients.

L'entreprise a également requalifié plusieurs des employés de ses magasins en les formant pour la vente, puisque certains de ces magasins avaient fermé leurs portes. Un programme de formation appuyé par la réalité virtuelle (RV) a également dû s'adapter, du fait que les visiocasques ne pouvaient plus être utilisés. Les programmeurs de l'équipe de développement RV sont alors passés à l'élaboration d'applications, plutôt que de RV.

Avec de telles adaptations, cette entreprise a pu conserver certains de ses talents et a été en mesure de les équiper, dans un environnement en évolution. Alors que les leaders du capital humain de l'entreprise décrivent ce parcours comme une « mobilité forcée » ou une mobilité pour survivre, ces changements ont équipé les collaborateurs et les ont rendus plus agiles.

- **Des parcours d'apprentissage pour trouver des compétences connexes.** Bell, la plus grande entreprise de communication au Canada, a récemment lancé Bell U, une université virtuelle. Bell U est un programme de parcours techniques universitaires qui encourage le développement des compétences et des talents internes. Cette mission s'aligne sur l'accent récemment mis par le PDG sur une solide stratégie axée sur les personnes. Pour trouver des personnes pour ce programme, l'équipe de direction retient les meilleurs candidats, au moyen d'un processus de sélection.

D'une durée de huit mois, ce cursus consiste en une formation virtuelle en ligne à temps partiel, et en une période de huit semaines d'expérience à temps plein. Le programme fait appel à de nombreux partenaires pour créer des « parcours universitaires » visuels dont on peut faire le suivi. Bell U se compose de quatre filières principales : la veille économique, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et le développement de logiciels. Notamment, dans le contexte de l'identification des compétences pertinentes pour les rôles, l'entreprise a réalisé que les personnes œuvrant dans la veille économique avaient déjà les compétences de base nécessaires aux rôles associés à l'intelligence artificielle. La détection de ce chevauchement de compétences a rendu possible le transfert entre deux rôles apparemment dissemblables au sein de l'entreprise.

Des données plus détaillées sur les compétences aident les organisations à prendre des décisions plus éclairées quant aux compétences connexes et à la pertinence pour les rôles.

Les personnes œuvrant dans la veille économique avaient déjà les compétences de base nécessaires aux rôles associés à l'intelligence artificielle, ce qui a rendu possible le transfert entre deux rôles apparemment dissemblables au sein de l'entreprise.

Pour commencer : Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Réorientation

Tout comme pour les autres approches, la planification de carrière, la communication des messages sur les carrières, l'équipe de direction et la technologie doivent être alignées pour venir à l'appui d'une approche de type Réorientation. La figure 9 inclut des questions que les organisations devraient se poser lorsqu'elles adoptent cette approche.

Figure 9 : Questions méritant réflexion – Alignement de la culture d'entreprise et d'une approche de type Réorientation

INFLUENCE	QUESTIONS
 <p>Planification de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation peut-elle identifier les compétences et les connaissances dont elle aura besoin pour être compétitive à l'avenir ? • Dans quelle mesure votre organisation connaît-elle et comprend-elle les compétences et les connaissances actuelles des employés ? Comment y parvient-elle ? • Dans quelle mesure les employés comprennent-ils les compétences et les connaissances que recherche l'organisation ? • Dans quelle mesure demande-t-on aux employés de tous les niveaux de créer un plan de carrière, et y sont-ils encouragés ? • Dans quelle mesure les employés ont-ils accès à des opportunités en dehors de leur équipe, de leur fonction et de leur unité commerciale ? • Dans quelle mesure votre organisation comprend-elle les compétences connexes des employés, connaissances qui pourraient être utiles dans d'autres domaines de l'entreprise ?
 <p>Messages sur les carrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation aide-t-elle les employés à comprendre sa direction, et ce que ces objectifs signifient pour eux ? • Dans quelle mesure votre organisation offre-t-elle à ses employés des opportunités de montée en compétences et de requalification ? Dans quelle mesure ces opportunités sont-elles transparentes et facilement accessibles pour les employés ? • Dans quelle mesure votre organisation fait-elle la publicité des opportunités de changement de carrière ?
 <p>Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle des initiatives en place pour évaluer de façon cohérente si les employés sont prêts à affronter les défis du proche avenir et pour les faire monter en compétences ? • Comment les leaders et les managers collaborent-ils avec les employés pour les aider à comprendre les options de transfert au sein de l'organisation dont ils disposent ? • Dans quelle mesure les managers sont-ils équipés pour comprendre et identifier les compétences connexes de leurs employés, et pour comprendre comment aligner ces compétences sur les opportunités ? • Dans quelle mesure les managers sont-ils équipés pour s'entretenir avec leurs employés des opportunités dont ils disposent en dehors de leur équipe, de leur fonction ou de leur unité commerciale ?
 <p>Technologie et données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure votre organisation dispose-t-elle de la technologie nécessaire pour rendre visibles les opportunités de mouvement au sein de l'entreprise ? • Dans quelle mesure la technologie de votre organisation peut-elle trouver les compétences connexes, et reconnaître comment les compétences peuvent être utilisées dans d'autres parties de l'organisation ? • Dans quelle mesure vos technologies de performance, d'apprentissage et de mobilité contribuent-elles, ensemble, à aider l'organisation et les employés à prendre des décisions plus éclairées ?

Source : RedThread Research, 2021.

Conclusion



Nous concluons ainsi notre analyse de la mobilité interne. Nous vous avons donné un aperçu de la façon dont la mobilité a évolué ces quelques dernières années, et nous avons souligné comment elle est actuellement définie et mise en œuvre. Nous avons également traité de quelques-unes des grandes tendances actuellement adoptées par les organisations.

Le point principal à retenir de cette étude est le potentiel inexploité dont peuvent tirer parti les organisations qui adoptent des approches bien définies de la mobilité interne. Certes les organisations concentrent toujours leurs efforts sur la rétention, l'engagement, mais nous avons des motifs pour nous réjouir des opportunités que de meilleurs modèles de mobilité peuvent offrir en réponse à des défis tels que la diversité, l'inclusion, l'équité et l'appartenance. Grâce à ces modèles, on peut ainsi s'assurer que tous les employés, et non pas seulement ceux à fort potentiel ou destinés au leadership, ont accès à la mobilité, et que les besoins des organisations seront satisfaits de façon mieux adaptée.

Nous espérons que cette discussion vous sera utile. N'oubliez pas, cependant, que cette recherche analyse la mobilité interne dans le contexte bien particulier du début de l'année 2021. D'après les changements que nous avons vécus, même au cours de l'année passée, nous nous attendons à ce que les pratiques associées à la mobilité continuent à évoluer et, espérons-le, pour le mieux. Nous avons le sentiment que ce sujet devra être revisité d'ici quelques années, et il est même possible que cela arrive plus tôt que prévu.

Comme d'habitude, nous sommes ouverts à toute discussion. N'hésitez pas à communiquer avec RedThread Research à hello@redthreadresearch.com ou à www.redthreadresearch.com et à nous faire part de vos expériences.



Le point principal à retenir de cette étude est le potentiel inexploité dont peuvent tirer parti les organisations qui adoptent des approches bien définies de mobilité interne.

Annexe 1 : Méthodologie de recherche



Nous avons lancé cette étude à l'automne 2020. Ce rapport, qui donne les conclusions de nos recherches et en fait la synthèse, a fait appel à :

- Une analyse de la littérature, couvrant 57 articles tirés de littérature populaire, commerciale et professionnelle
- Trois tables rondes rassemblant 57 participants
- 18 entretiens en profondeur avec des leaders, qui ont relaté leurs expériences et leurs réflexions sur la mobilité interne

Les personnes désireuses de trouver des renseignements spécifiques provenant de cette recherche sont les bienvenues. En effet, notre politique est de partager autant d'information que possible tout au long du processus de recherche. Veuillez consulter les ressources suivantes :

- Analyse de la littérature sur la mobilité : [The Changing Perspective on Mobility](#)
- Rapport sur la première table ronde sur la mobilité : [Mobility: Talent Sources & Employee Preferences](#)
- Rapport sur la deuxième table ronde sur la mobilité : [Mobility and Learning & Skills](#)
- Rapport sur la troisième table ronde sur la mobilité : [Mobility: Leadership, Messaging, Tech, and Processes](#)



Auteur et rédacteurs

Autrice



Dani Johnson

Co-fondatrice et analyste principale, RedThread Research

Dani est co-fondatrice et principale analyste de RedThread Research. Elle a consacré la plus grande partie de sa carrière à la publication, à la recherche et à la prestation de services de conseil dans le domaine des pratiques et de la technologie de gestion du capital humain. Avant de fonder RedThread, Dani dirigeait le service de recherche sur l'apprentissage et les carrières chez Bersin, Deloitte. Ses idées ont été publiées, entre autres, dans *The Wall Street Journal*, *CLO Magazine*, *HR Magazine*, et *Employment Relations*. Dani est titulaire d'un master en gestion, d'une licence et d'un master en sciences en génie mécanique, de l'université Brigham Young.



Rédacteurs RedThread

Notre recherche n'aurait pas été possible sans toutes ces contributions. Nous tenons également à remercier **Catherine Coughlin** pour sa mise au point du rapport, **Jennifer Hines** pour les tableaux, **Jenny Barandich** pour la mise en page, **Chelsea Bell** pour la recherche initiale, **Sana Lall-Trial** pour la recherche et la gestion de projet, et **Heather Gilmartin Adams** pour son soutien au projet.

Leaders collaborateurs

Un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé à nos trois tables rondes et à nos 18 interviews. Cette recherche n'aurait pas vu le jour sans votre contribution ! Outre les leaders mentionnés ci-dessous, beaucoup d'autres ne peuvent pas être nommés publiquement. Vous vous reconnaîtrez et nous vous sommes très reconnaissants, merci encore.

Alanna Roesler	Effie Rangou	Pete Beck
Alex Baggerman	Jacque Clarke	Protima Talapatra
Alistair Antoine	Janice Burns	Robert St-Jacques
Andrea Hough	Jennifer Cronin	Rose Sheldon
Angel Prescott Brown	Jessica Staggs	Simone Bartley
Betsy Johnson	Kim Mirau	Steven Reutiman
Beverly Kaye	Laura Last	Suzanne Scott
Bob Kelner	Lisane Biolos	Tamara Hlava
Brian Richardson	Maggie Laffey	Tolu Ajayi
Chris Egeberg	Mariel Davis	Victoria Pazukha
Courtney Ellis	Mitchel MacNair	Vidya Krishnan
Dan George	Nicole Jensen	
Fred Wills	Patrick Cournoyer	



Notes finales

- 1 In this research, we also saw some stellar examples of orgs enabling mobility between orgs within the supply chain or to provide employees with additional skills. One such example: Law firms “lend” lawyers to district attorney offices, so they can get trial experience quickly. While this is interesting, and on the rise, we address it as a part of the Ladder approach rather than a stand alone approach.
- 2 For recent RedThread research on DEIB strategies and tech, see *DEIB Tech: A Market Maturing to Meet the Moment*, RedThread Research / Stacia Garr and Priyanka Mehrotra, January 2021 and *Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging: Creating a Holistic Approach for 2021*, RedThread Research / Stacia Garr and Priyanka Mehrotra, November 2020.
- 3 See *Skills & Competencies: What's the Deal?* RedThread Research / Dani Johnson and Heather Gilmartin Adams, February 2021.
- 4 *Uber and Lyft drivers are employees, says US judge*, BBC, August 2020.
- 5 *Research and Development*, Bristol Myers Squibb, 2021.
- 6 *Accenture Announces \$550 Million, 10-year Agreement with Bristol-Myers Squibb*, Accenture Newsroom, Accenture, September 2008.
- 7 *Photography that pays for itself*, AirBnB, 2021.
- 8 *It's Time for a Reskilling Revolution. Here's Why*. Human Resource Executive / Ben Eubanks, August 2019.
- 9 Tangential skills are skills that are closely related. Often, an employee with one skill can develop a tangential skill with relatively little time and effort.
- 10 *Skills & Competencies: What's the Deal?* RedThread Research / Dani Johnson and Heather Gilmartin Adams, February 2021.

