

ÉTUDE RH : LA MOBILITÉ INTERNE EN ENTREPRISE EN 2022

153 personnes ont participé à cette étude en ligne diffusée de juillet à septembre 2022



 **Elevo**  **cornerstone**

MY [RH] LINE
LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

02.

Entre crise sanitaire et Grande Démission, nous nous sommes demandés si les entreprises envisageaient sérieusement de mettre en place ou de revoir leur processus de mobilité interne.

Il y a 5 ans, nous avons effectué un sondage sur le sujet qui montrait que :

48% des entreprises avaient un processus de mobilité interne clairement établi, qu'en est-il en 2022 ?

Pour les 48 % qui avaient un processus établi, la mobilité interne représentait 20 % de leurs recrutements.



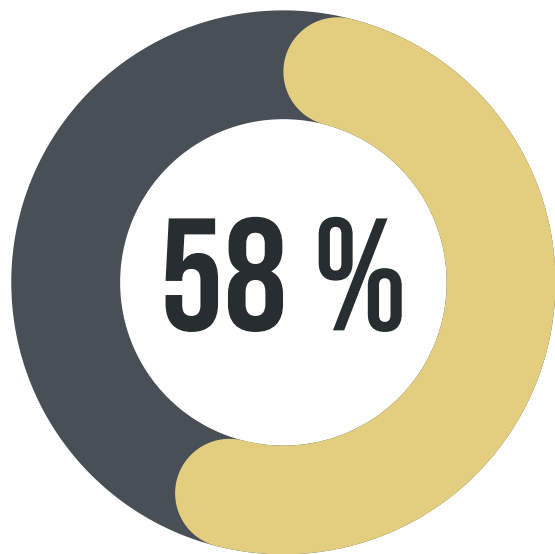
Une problématique de référentiel de compétences ?	04
La place de la mobilité interne en 2022	11
Les entreprises qui n'ont pas mis en place la mobilité interne	14
Les entreprises qui ont mis en place la mobilité interne	19
Écarts de perception et conseils	28
Le panel de l'étude	35

UNE PROBLÉMATIQUE DE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

MY[RH]LINE  Elevo  cornerstone

UNE PROBLÉMATIQUE DE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

05.



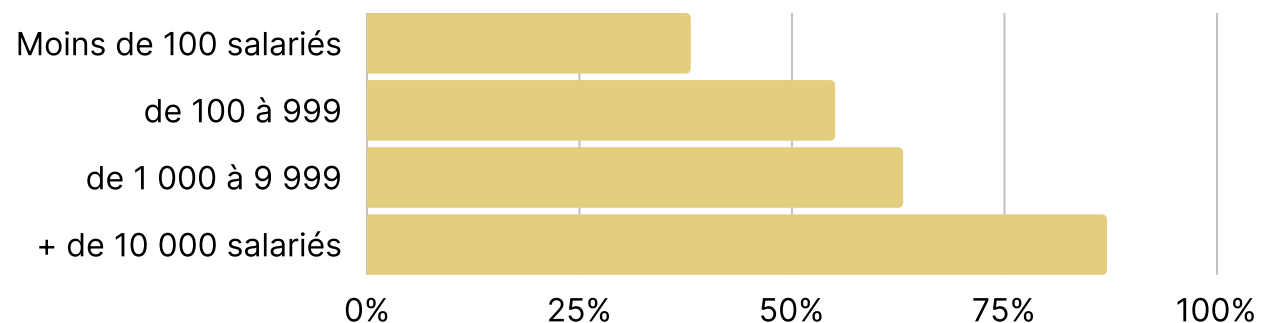
DES ENTREPRISES DISPOSENT D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

+ la taille de l'entreprise est importante et + elle dispose d'un référentiel de compétences.

À noter :

- Les entreprises implantées uniquement en France sont 52% à disposer d'un référentiel contre 62% pour celles à l'international.
- Les entreprises de - de 100 salariés disposent pour 1/3 d'un référentiel de compétences. Le sujet est donc d'importance pour l'ensemble des entreprises.

ENTREPRISES DISPOSANT D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES EN %

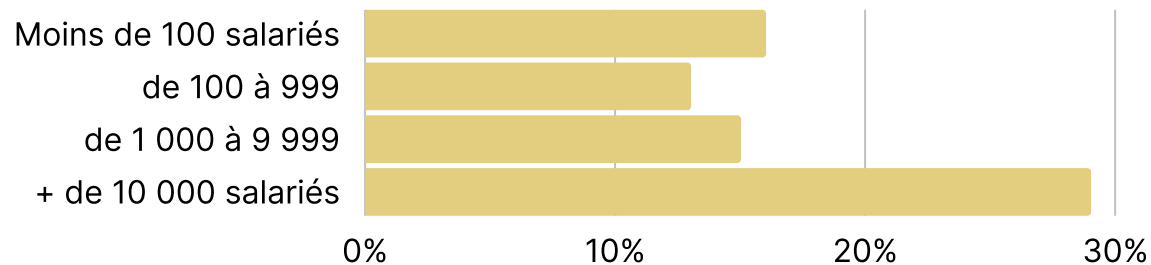


UNE PROBLÉMATIQUE DE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

06.

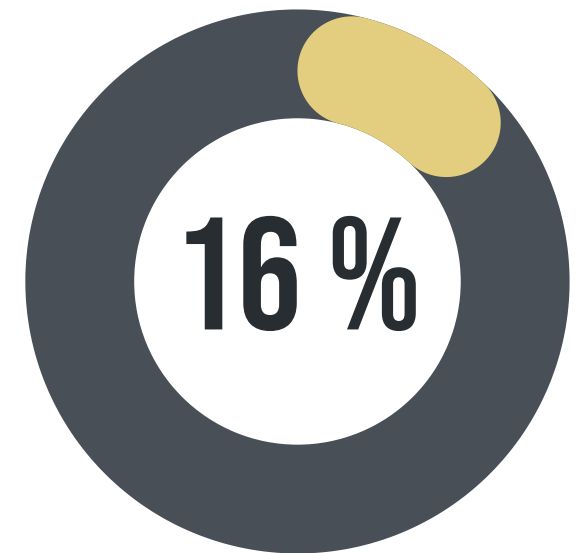
L'étude montre que :

- les entreprises de moins de 1 000 salariés sont 14,5% à avoir un référentiel à jour,
- contre 29% dans les entreprises de plus de 10 000 salariés.



Qui utilise réellement ce référentiel de compétences dans les processus RH ?

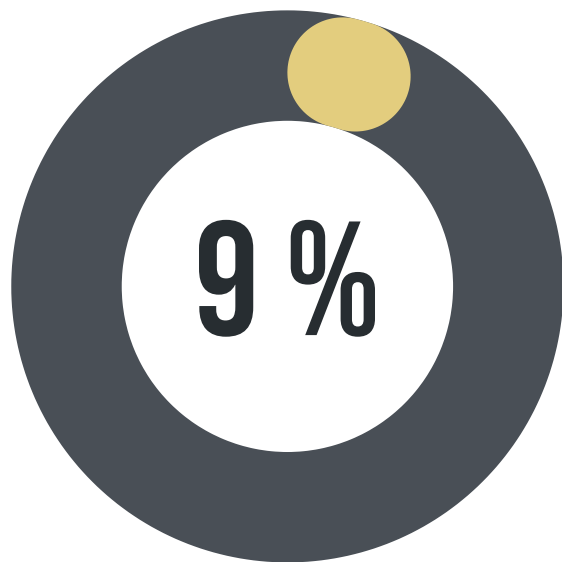
- 19% des entreprises de moins de 1000 salariés
- 30% des entreprises de plus de 10 000 salariés



**DES RÉFÉRENTIELS
DE COMPÉTENCES
SONT À JOUR**

UNE PROBLÉMATIQUE DE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

07.



DES ENTREPRISES DISPOSENT D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES À JOUR

Si moins de 10 % des entreprises disposent d'un référentiel de compétences à jour, c'est peut-être parce que cet exercice est extrêmement complexe à réaliser pour la fonction RH (manque de temps, d'outils, de méthodologie...)

L'enjeu est de s'appuyer sur un référentiel qui soit à jour, en temps réel, et qui va s'inscrire dans de nombreux processus RH : GEPP, recrutement, mobilité interne, ...



4 ENTREPRISES / 10 N'ONT AUCUN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES EXISTANT

**POURQUOI SEULEMENT 9% DES
ENTREPRISES DISPOSENT D'UN
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES
MIS À JOUR ET EXPLOITABLE ?**

À l'heure où les compétences sont très vite obsolètes et où de nouveaux métiers émergent chaque jour, actualiser un référentiel de compétences est devenu mission impossible pour les services RH. Et cette étude le prouve : seulement 9% des entreprises disposent d'un référentiel à jour et exploitable ! Entrons dans les détails.

Pourquoi les référentiels de compétences répondent-ils de moins en moins aux besoins RH ?

Mettre à jour un référentiel implique de passer par plusieurs étapes, des plus chronophages pour les RH :

- 1. DRESSER LA CARTOGRAPHIE COMPLÈTE DES COMPÉTENCES ACTUELLES MOBILISÉES PAR L'ENSEMBLE DES SALARIÉS.**
- 2. RÉPERTORIER TOUS LES MÉTIERS.**
- 3. RELEVER LES ÉCARTS ENTRE LES COMPÉTENCES ACTUELLES ET LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES, COMPTE TENU DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE.**
- 4. DÉFINIR DES PLANS D'ACTION RH, EN CONCERTATION AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES.**

Or cette logique n'est plus tenable, comme le démontre très bien Raphaël Scherrer, Responsable du Département Recrutement et Carrières à la Caisse d'Epargne Bourgogne Franche-Comté (CEBFC) :

"Avant d'adopter Elevo, on était parfois sur 40 compétences à évaluer qui, elles-mêmes, ces compétences, descendaient de référentiels qui venaient du groupe et qui étaient datés. Résultat : les collaborateurs et les managers évaluaient des compétences mais ils ne savaient plus à quoi elles se rattachaient car elles avaient changé ou ne s'appliquaient plus du tout à l'emploi en question."



Dans un monde du travail où l'agilité est vitale, les référentiels apparaissent comme des outils peu malléables, ne permettant plus aux services RH de prendre de bonnes décisions stratégiques.

En effet, comment peuvent-ils proposer une mobilité interne à un salarié s'ils ont une vision erronée de son champ de compétences ?

Côté salariés, ce n'est guère mieux !

Les référentiels sont souvent utilisés comme support de discussion lors des entretiens annuels, mais comment les managers peuvent-ils avoir des échanges constructifs avec leurs N-1 s'ils n'évaluent pas les bonnes compétences ?

COMMENT SIMPLIFIER L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ?

Elevo accompagne les services RH dans la simplification de leur processus d'évaluation des compétences, pour leur permettre de mieux accompagner les salariés tout au long de leur carrière.

C'est actuellement le cas avec la Caisse d'Épargne BFC : "Auparavant, chaque métier avait une grille de compétences spécifique, sachant qu'on a plus de 180 métiers à la CEBFC. Mais, en réalité, ces grilles n'étaient pas si spécifiques : il y avait peut-être deux compétences qui changeaient d'un métier à l'autre. Donc on a oublié cette logique de 180 grilles pour aller vers 3 grilles de compétences. Enorme simplification pour nous mais aussi pour les salariés car, aujourd'hui, les compétences évaluées lors des entretiens sont moins nombreuses et plus pertinentes", explique Raphaël Scherrer.



**AVANT ELEVO 180 GRILLES ET 40 COMPÉTENCES ÉVALUÉES
AVEC ELEVO 3 GRILLES ET 20 COMPÉTENCES ÉVALUÉES**

Les bénéfices de ce processus de simplification :

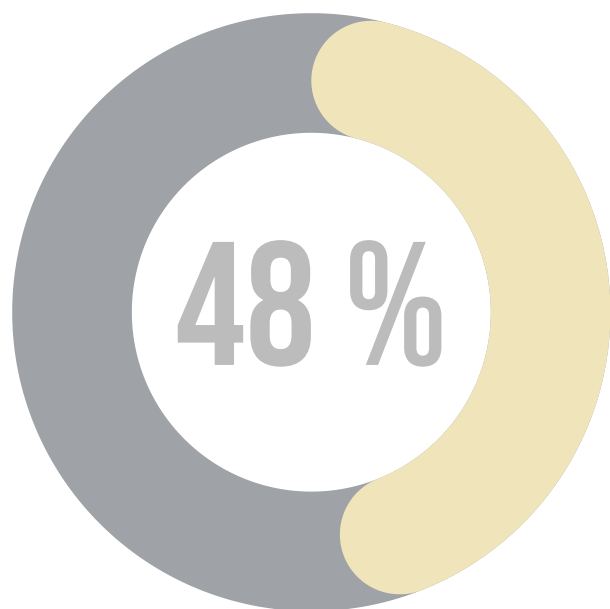
- 1. Des échanges plus constructifs entre collaborateurs et managers : à la CEBFC, 65% des salariés sondés ont estimé que les compétences évaluées étaient plus conformes à la réalité de leur métier en 2022.**
- 2. De meilleures prises de décisions en matière de gestion de carrières, comme en témoigne Raphaël Scherrer : "Suite aux entretiens réalisés sur Elevo, on a exploité facilement les résultats et on a créé des viviers. Dans ces viviers, on met les collaborateurs en fonction de leurs commentaires, de la validation de leur manager. Demain, si l'on a un poste qui se libère sur telle direction ou telle agence, j'ai tout de suite les données qui me permettent de me dire : j'ai 3, 5 personnes..."**

QUELLE PLACE A LA MOBILITÉ INTERNE EN 2022 ?

MY[RH]LINE  Elevo  cornerstone

LA PLACE DE LA MOBILITÉ INTERNE EN ENTREPRISE

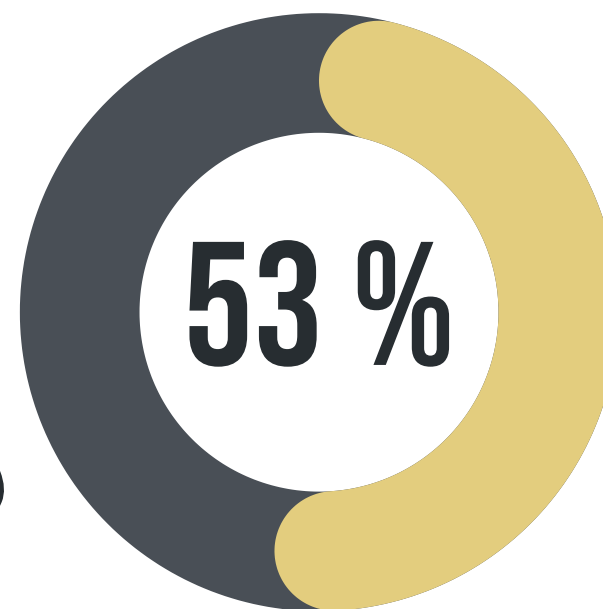
12.



des entreprises
déclaraient disposer
d'un processus de
mobilité interne

2017

+5 POINTS




des entreprises
déclarent disposer
d'un processus de
mobilité interne

2022

LA PLACE DE LA MOBILITÉ INTERNE EN ENTREPRISE

13.

A grayscale photograph of an office interior. In the foreground, a man in a white shirt and a woman in a white dress are looking at each other. In the background, a woman in a striped dress is standing near a large window. A large, dark speech bubble is overlaid on the center of the image, containing text.

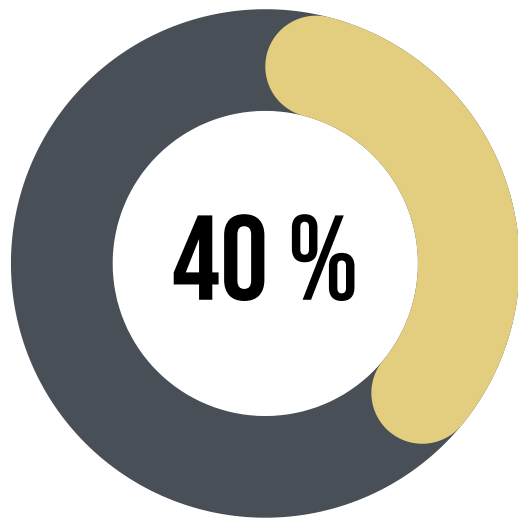
La mobilité interne est **un enjeu stratégique** pour 87% des entreprises, mais **non prioritaire** pour 55% d'entre elles.

LES ENTREPRISES QUI N'ONT PAS DE PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE

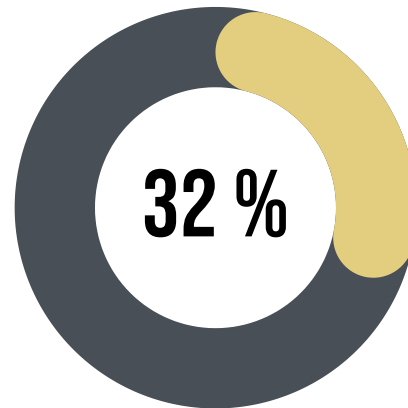
MY[RH]LINE  Elevo  cornerstone

VONT-ELLES METTRE EN PLACE UN PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE ?

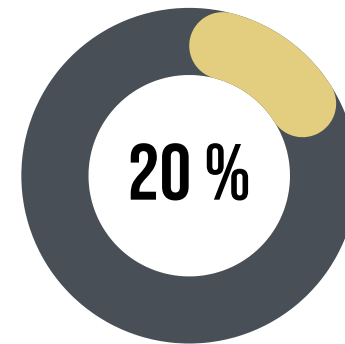
15.



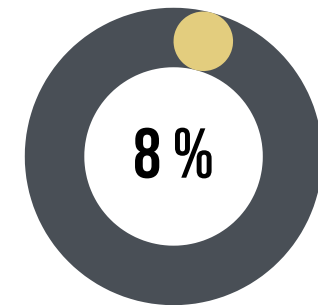
Ne savent pas



Indiquent que
c'est un projet à
l'étude



Souhaitent le mettre
en place
rapidement

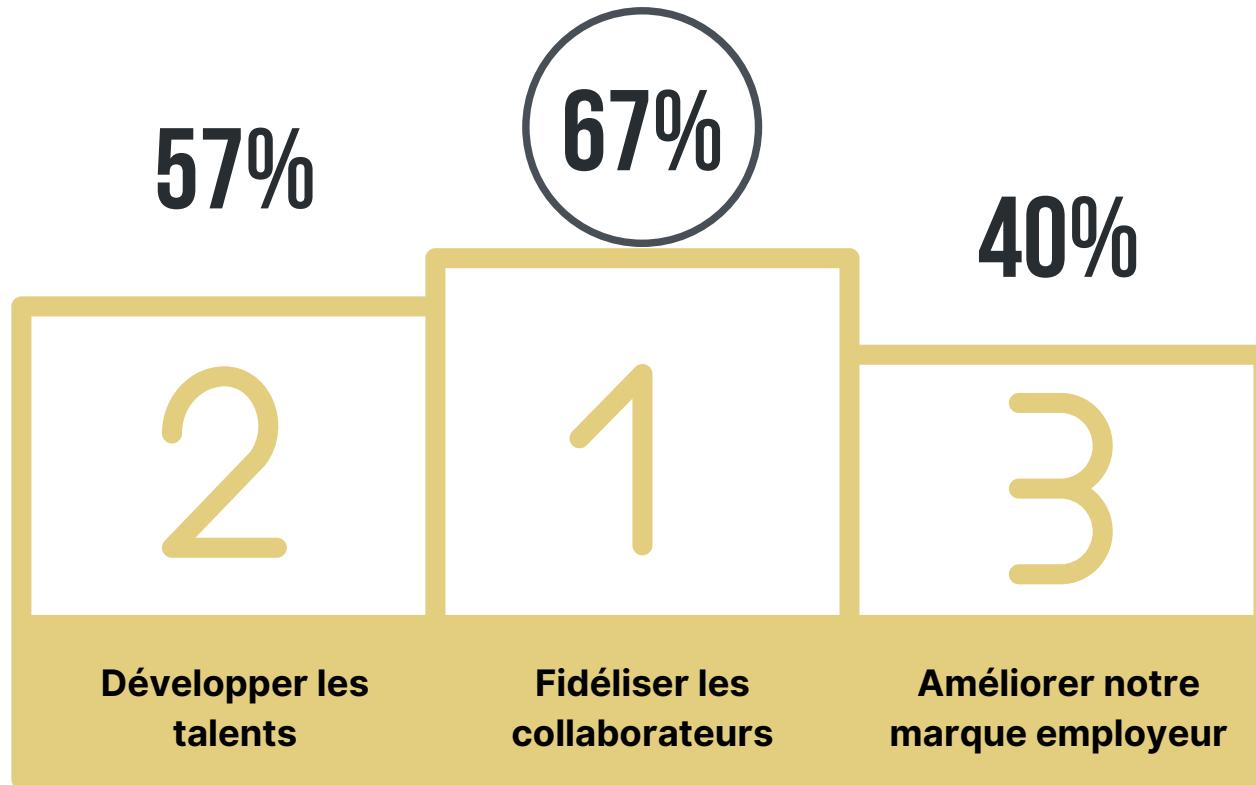


Ne souhaitent
pas le mettre en
place

72% DES RH S'INTERROGENT SUR LA MISE EN PLACE DE LA MOBILITÉ INTERNE !

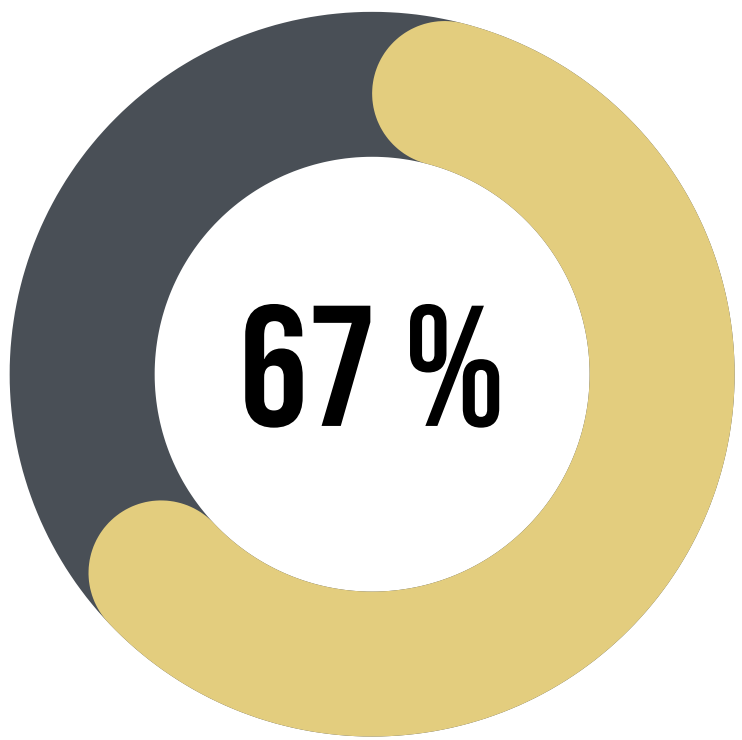
LES OBJECTIFS DE LA MISE EN PLACE DE LA MOBILITÉ INTERNE SERAIENT :

16.



LES ENTREPRISES QUI N'ONT PAS DE PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE ...

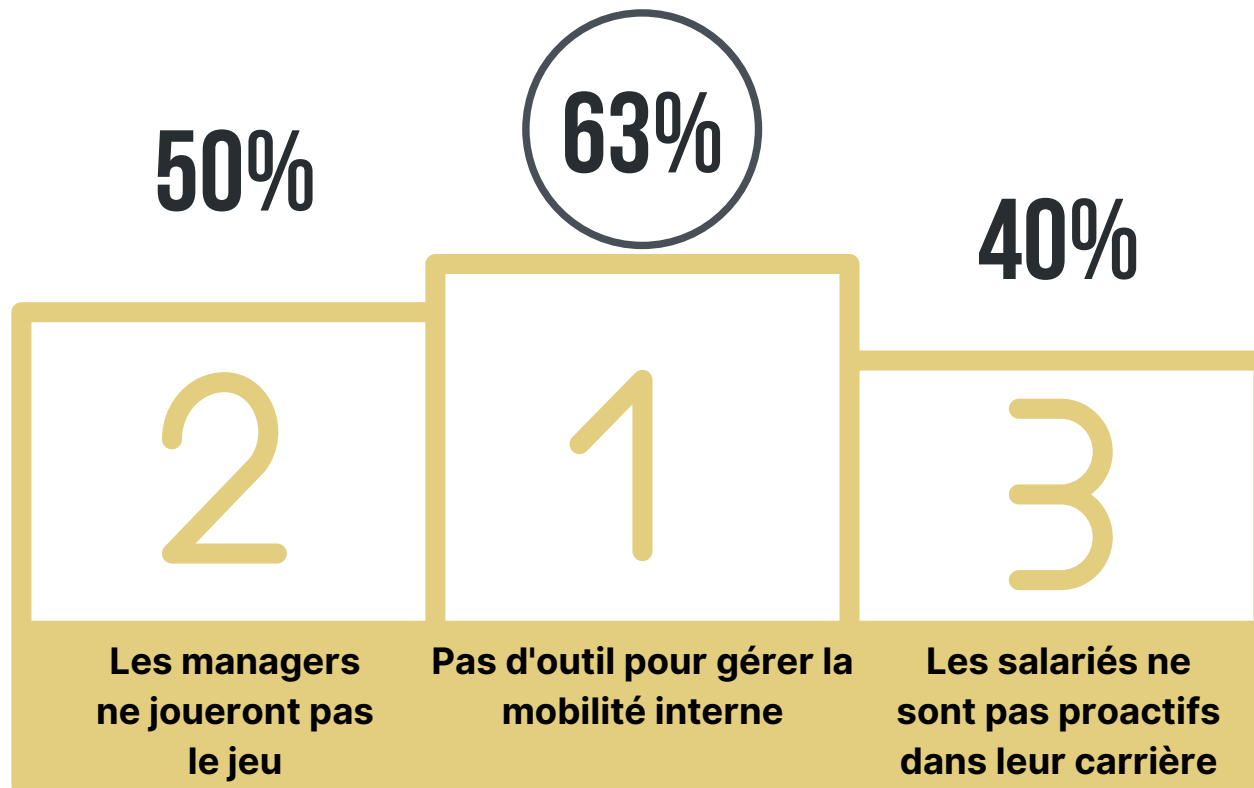
17.



... CONSIDÈRENT QUE LA MOBILITÉ INTERNE SERA PLUS PERFORMANTE QUE LE RECRUTEMENT À L'EXTERNE, CEPENDANT IL Y A DES FREINS À LEVER AU PRÉALABLE

QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS À LA MOBILITÉ INTERNE ?

18.

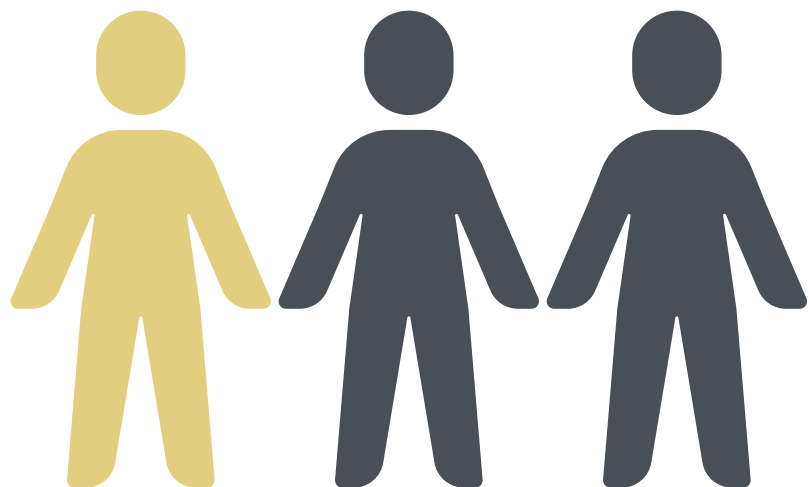


LES ENTREPRISES ONT UN PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE

MY[RH]LINE  Elevo  cornerstone

COMBIEN DE RECRUTEMENTS RÉALISÉS EN INTERNE ?

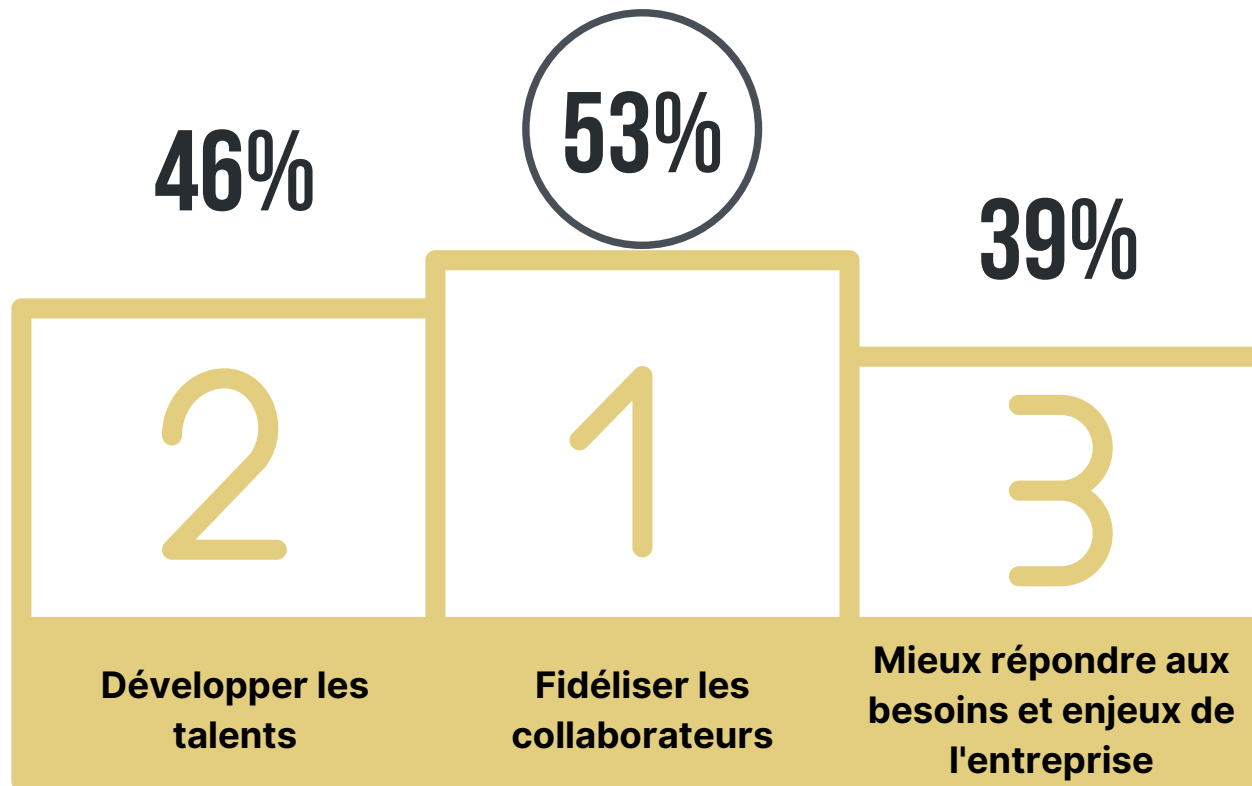
20.



1/3 DES
RECRUTEMENTS EST
RÉALISÉ VIA LE
PROCESSUS DE
MOBILITÉ INTERNE

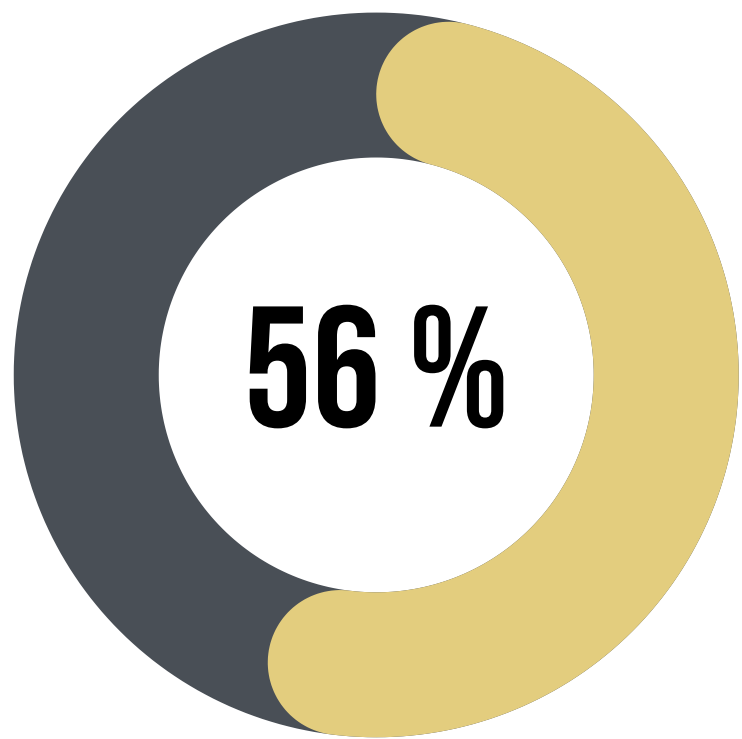
LES BIENFAITS DE LA MOBILITÉ INTERNE

21.



LES ENTREPRISES QUI ONT UN PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE ...

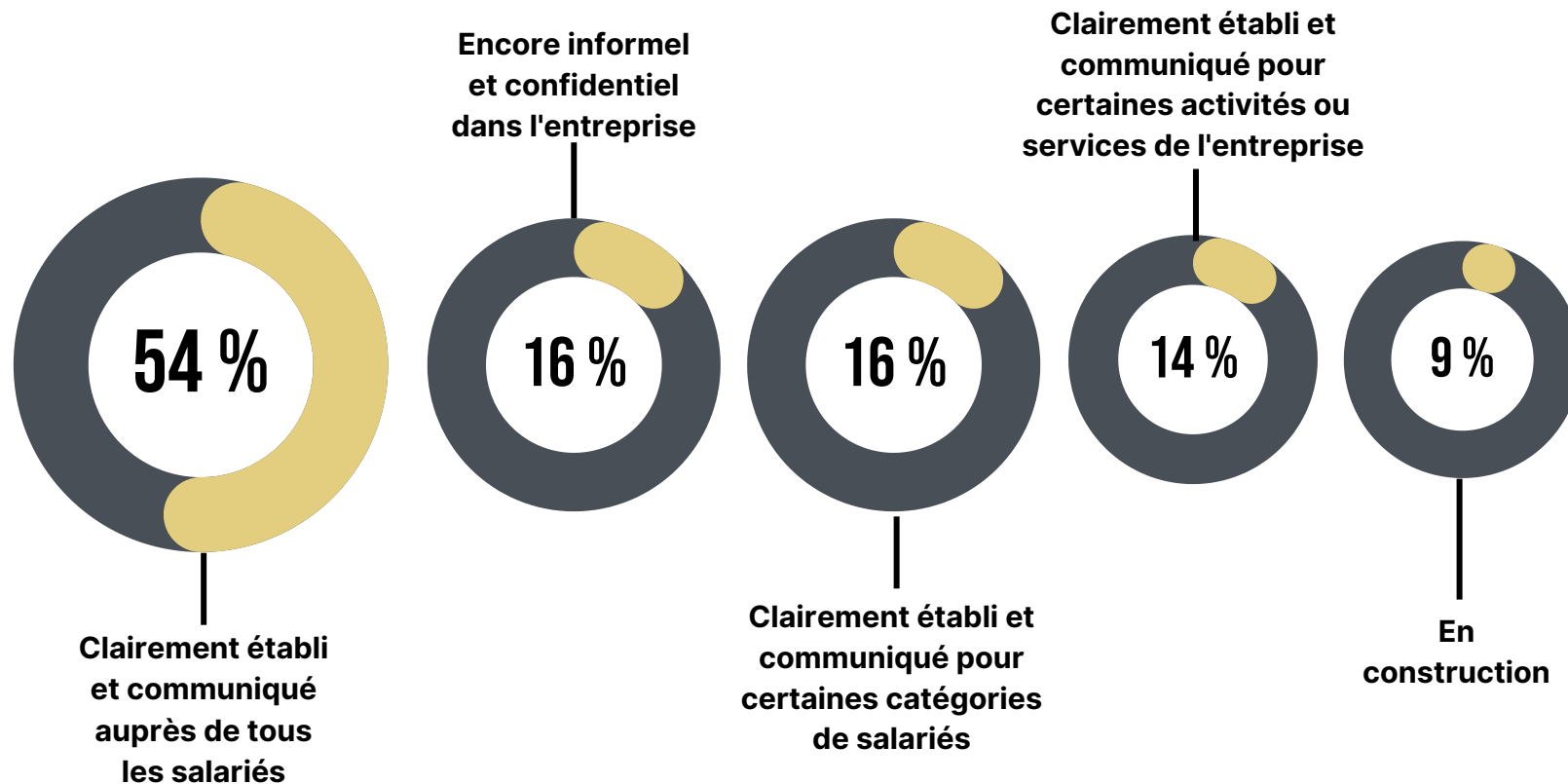
22.



... CONSIDÈRENT QUE LA
MOBILITÉ INTERNE EST
PLUS PERFORMANTE QUE
LE RECRUTEMENT À
L'EXTERNE

LES ENTREPRISES ONT UN PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE QUI EST :

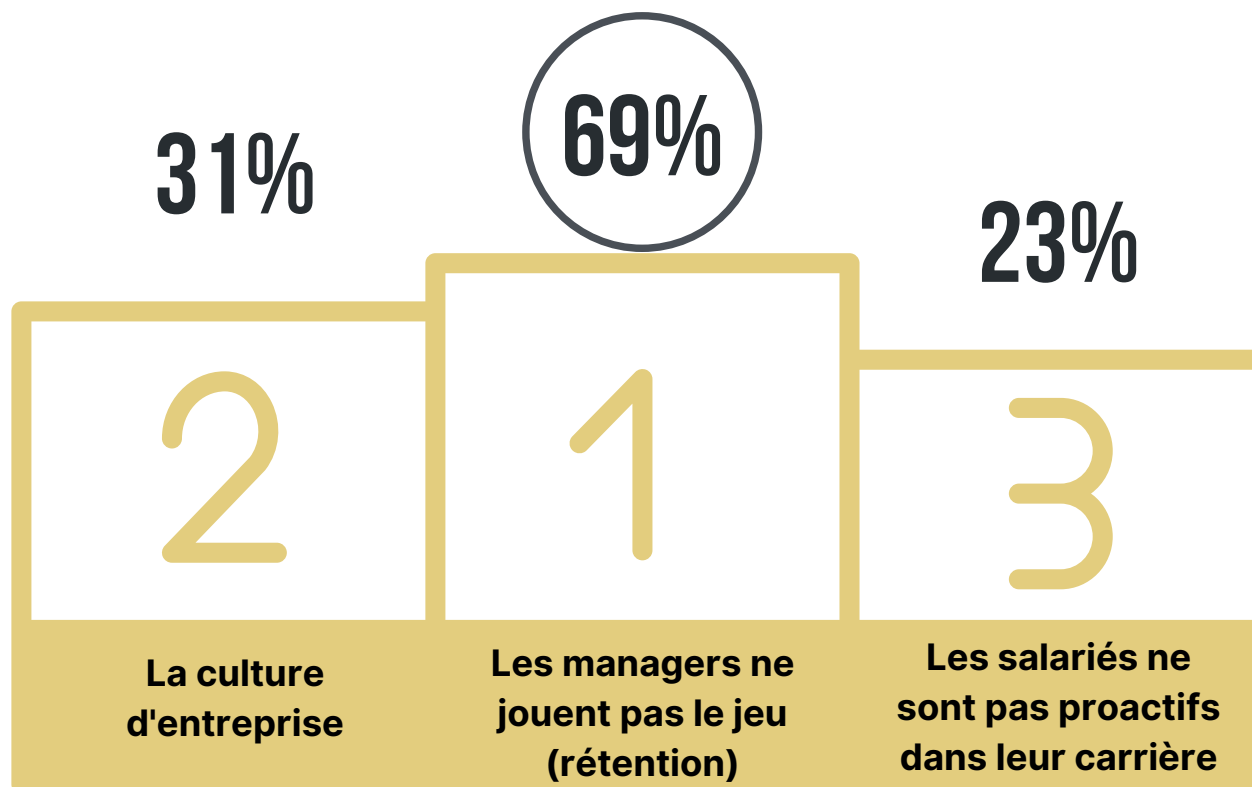
23.



LE PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE CONCERNE L'ENSEMBLE DES SALARIÉS DANS 1/2 ENTREPRISE

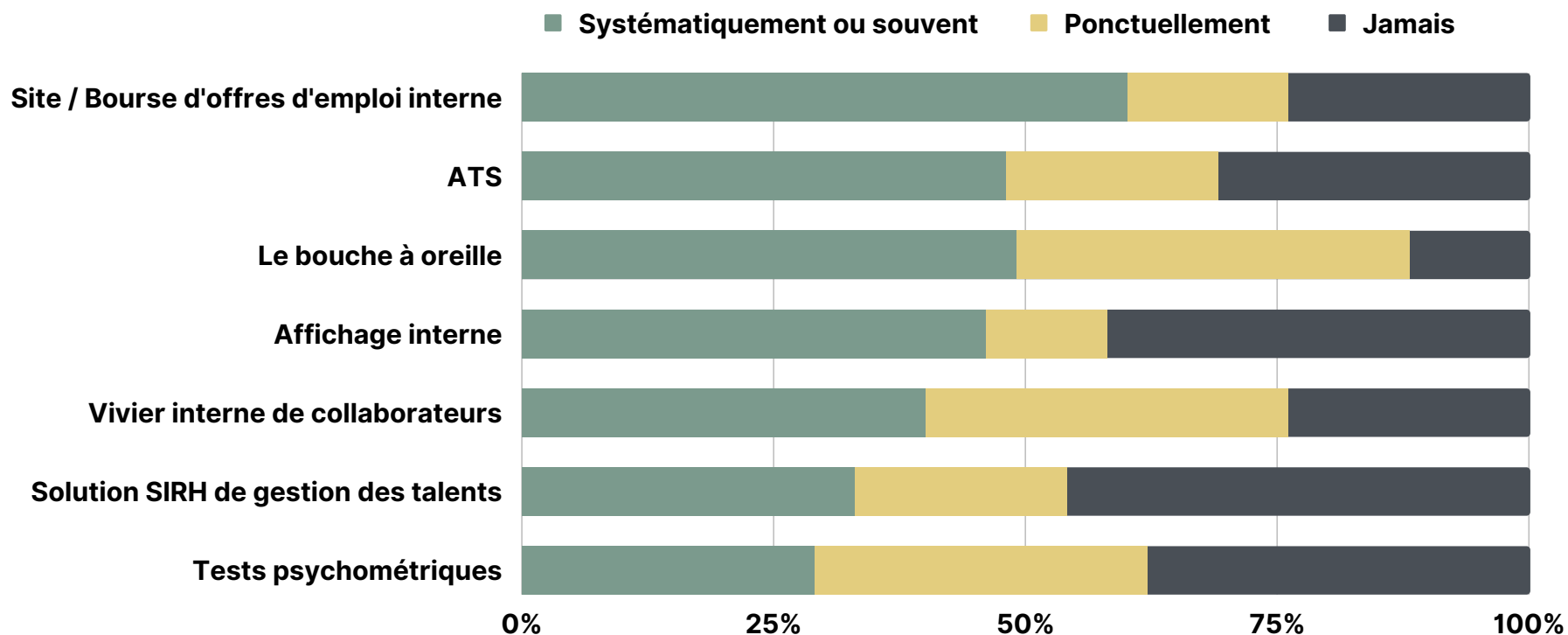
LES PRINCIPAUX FREINS DU PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE

24.



QUELS OUTILS SONT UTILISÉS DANS LE PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE ?

25.

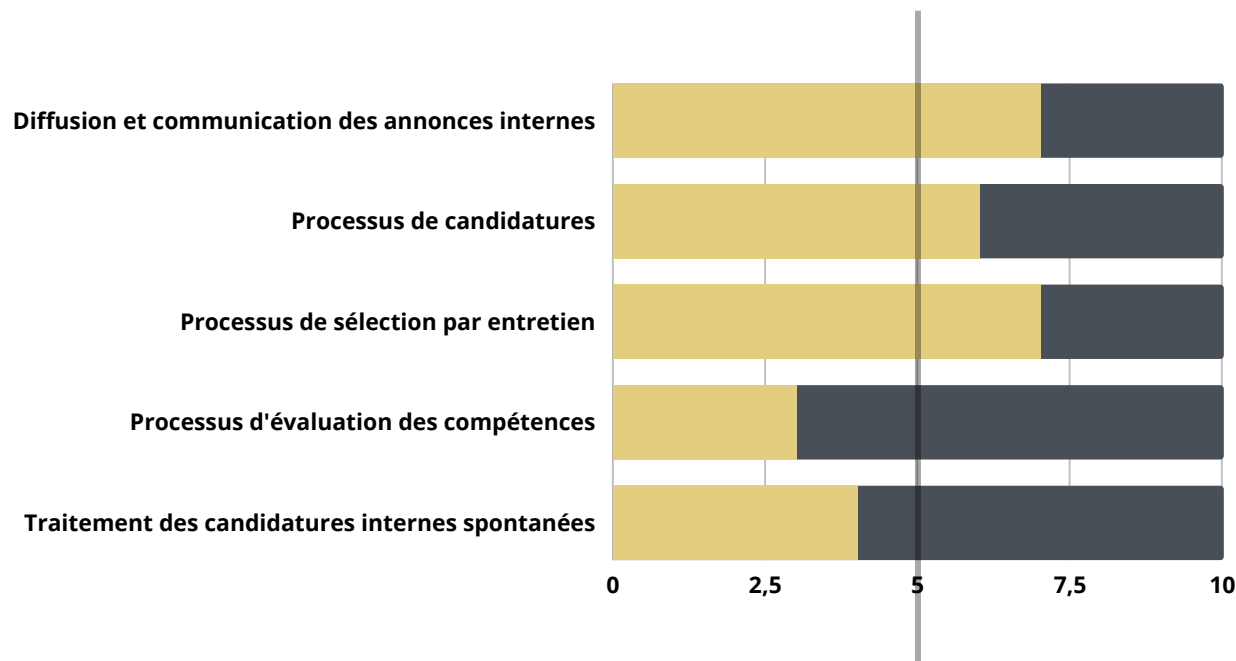


À NOTER : LES ENTREPRISES IMPLANTÉES À L'INTERNATIONAL SONT PLUS DE 50 %
À RECOURIR À UNE SOLUTION SIRH DE GESTION DES TALENTS

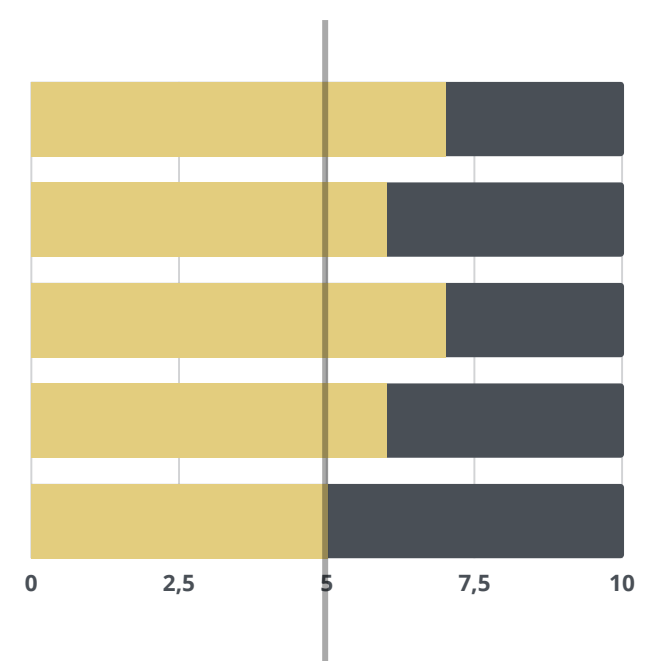
EVALUATION DU PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE

26.

ENTREPRISE PRÉSENTE EN FRANCE



ENTREPRISE PRÉSENTE EN FRANCE & À L'INTERNATIONAL



LES ENTREPRISES INTERNATIONALES SONT MIEUX OUTILLÉES ET RÉPONDENT MIEUX AU PROCESSUS

QUI DÉCLENCHE LE PROCESSUS ?

27.



Dans 60% des cas, c'est le salarié qui se déclare candidat, contre 40% à l'initiative des RH ou du N+1.

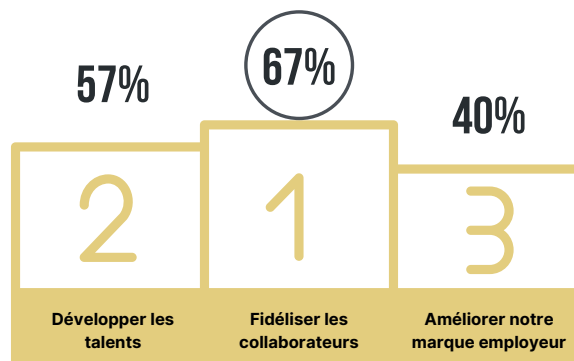
ÉCARTS DE PERCEPTION ET CONSEILS DE MISE EN PLACE

DES PERCEPTIONS DIFFÉRENTES ENTRE SOUHAITS ET RÉALITÉ

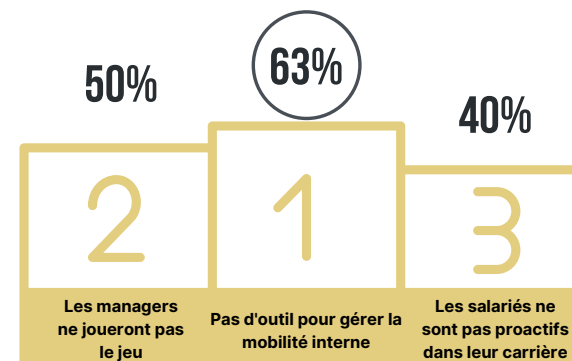
29.

ABSENCE DE PROCESSUS DE MOBILITE INTERNE

OBJECTIFS VISÉS



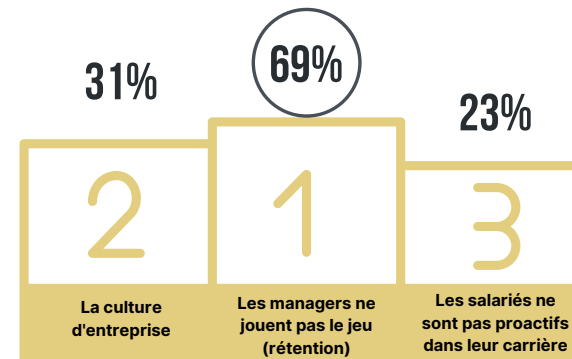
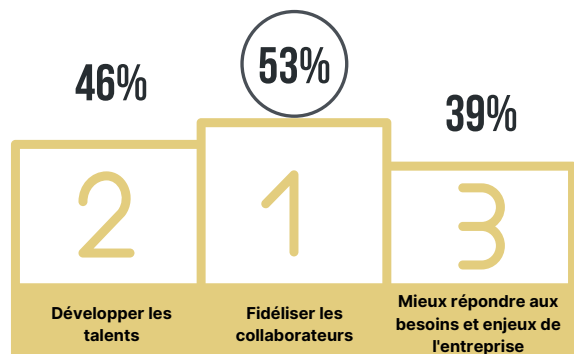
FREINS



= = ≠

≠ ≠ =

EXISTENCE D'UN PROCESSUS DE MOBILITE INTERNE



LES CONSEILS À CEUX QUI N'ONT PAS DE PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE

30.

1

Impliquez la direction générale

2

Alignez le management !

3

Communiquez auprès des salariés concernés

Inscrire la mobilité interne et le développement des compétences dans votre **culture d'entreprise**

4

Alignez votre marque employeur

Appuyez-vous sur des outils qui répondent aux ambitions du processus

POURQUOI DEVRIEZ-VOUS METTRE EN PLACE LA MOBILITÉ INTERNE ?

31.



La mobilité interne a plusieurs vertus :

- Elle offre des perspectives aux salariés (d'évolution, de changement de carrière, de mobilité géographique, etc)
- Elle rassure les candidats potentiels (contribue à votre marque employeur)
- Elle contribue à pérenniser les compétences de votre entreprise.

Dans le contexte actuel, c'est :

une véritable stratégie de rétention des talents.

Une enquête Adecco-Analytics de septembre 2022 estime que 4,5 millions d'offres d'emploi vont être ouvertes par les entreprises dans les 12 prochains mois, dont 43% pour des postes en CDI. Les tensions en matière de recrutement sont loin d'être terminées, le marché va se complexifier d'avantage.

**« DYNAMISER LA MOBILITÉ
INTERNE GRÂCE À UNE
EXPÉRIENCE TALENT
RENOUVELÉE : POURQUOI ?
COMMENT ? »**

MY [RH] LINE
LA MÉTHODE DES RESSOURCES HUMAINES

 **cornerstone**

S'il fallait résumer, en une phrase, les enseignements qu'on peut tirer de la nouvelle et très instructive enquête de myRHLine sur la mobilité interne en 2022, on pourrait dire que, à l'instar d'autres valeurs au sein de notre société, **les entreprises sont davantage croyantes que pratiquantes.**

On peut même dire que **les entreprises semblent y croire de plus en plus**, puisque non seulement **les entreprises qui disposent d'un processus de mobilité interne sont devenues majoritaires** au sein de l'échantillon de MyRHLine avec 53 % des entreprises aujourd'hui contre 48 en 2017 qui disposent d'un tel processus. Et surtout, **87 % des entreprises affirment que la mobilité interne est un enjeu stratégique.**

Mais y croire ne suffit pas toujours **et seulement 20% des entreprises sans processus de mobilité ont l'intention d'agir** dans ce sens. C'est dommage, car les enjeux d'une mobilité interne vivante et performante sont nombreux et puissants :

- L'étude souligne par exemple que **les entreprises qui pratiquent la mobilité interne réussissent 1/3 de leurs recrutements via ce processus et 56% considèrent que le recrutement via mobilité interne est plus performant** que le recrutement à l'externe.
- Par ailleurs, on sait qu'à l'heure de la « Grande Démission », **60% des collaborateurs préféreraient une mobilité interne à un mouvement externe** (étude Hays sur le recrutement 2021).
- Enfin, alors que, selon le toujours actuel rapport de l'Institut pour le Futur en 2017, « 85% des métiers qui seront exercés en 2030 n'existent pas encore » le phénomène du Quiet Quitting nous rappelle aussi que **le danger du manque de mobilité, ce n'est pas seulement le risque de départs mais c'est aussi (voire surtout ?) le risque de « l'immobilité immobilisante »**

Dans ce contexte, l'étude de myRHLine est un appel bienvenu à agir en faveur de la mobilité interne, comme levier de fidélisation des talents et de développement des organisations.



Pour ce faire, l'étude de MyRHLine nous invite à « **Inscrire la mobilité interne et le développement des compétences dans la culture d'entreprise** » et à surmonter ainsi les 3 principaux freins à la mobilité interne que l'Etude révèle :

- **la carence de visibilité sur les compétences** (celles qu'on a ? celles qu'on n'a pas ?..), sur les attentes (qui aspire à faire quoi ?) et sur les meilleures façons de les développer
- **le manque d'outils pour établir des passerelles** entre ces différentes dimensions,
- une **culture managériale rétive au changement** face aux enjeux de performance de court terme

C'est pour faire face à ces difficultés et se placer dans ce chemin proposé par l'étude myRHLine que CORNERSTONE vient d'annoncer le déploiement de la « Talent Experience Platform » (TXP).

Cette **TXP, plateforme centrée autour des Compétences, LE langage universel du 21ème Siècle** combine en effet en 1 seule solution les fonctionnalités d'un Learning Management System (LMS), d'une Learning Experience Platform (LXP), d'une Opportunities for Talent MarketPlace (TMP) et d'une Bibliothèque de Contenus d'apprentissage (Learning Content) .. pour permettre de déployer **une approche holistique du développement des talents** (recrutement, intégration, upskilling, reskilling, plans de développement, mobilité et parcours professionnels, ..)

Reste enfin, **pour réussir à déployer une mobilité interne réellement efficace et féconde pour l'individu et l'entreprise**, à faire émerger un leadership et une culture managériale inspirés par ce qu'évoque le philosophe Charles Pépin dans son ouvrage « La Rencontre, une philosophie » : « Toute vraie rencontre est en même temps une découverte de soi et une redécouverte du monde. La rencontre (amoureuse, amicale, professionnelle) n'est pas un " plus " dans nos vies, elle est au cœur de notre existence, cette rencontre dont l'étymologie latine « ex-sistere » signifie « sortir de soi » »

La mobilité interne, c'est la vie ! Saisissons nous-en, dès aujourd'hui !



PANEL DE L'ÉTUDE

MY[RH]LINE  Elevo  cornerstone

LE PANEL DE CETTE ÉTUDE

36.

NOMBRE DE SALARIÉS	RÉPONSES
Moins de 100 salariés	22 %
de 100 à 999 salariés	39 %
de 1 000 à 9 999 salariés	28 %
Plus de 10 000 salariés	11 %

153
Participants

