



MOBILITÉ INTERNE

Transformer la mobilité imposée en vecteur de changement

Pour opérer sa réorganisation, un grand groupe pharmaceutique crée une entité de reclassement à laquelle sont affectés 90 collaborateurs dont les postes sont supprimés. BPI anime ce dispositif particulier de mobilité interne et accompagne les salariés.

► Le contexte

UN SERVICE PRESTATAIRE DE SES PROPRES SALARIÉS

Grand groupe, projet de développement et plan d'ajustement : dans un contexte devenu classique, c'est un dispositif particulier qui est mis en place pour accompagner la recomposition interne de l'entreprise.

Les emplois évoluant, un plan social est mis en place. Il prévoit la création d'une nouvelle entité à laquelle sont affectés 90 salariés dont le poste est supprimé. Leur nouvelle mission est de préparer leur reconversion et d'organiser leur reclassement au sein du groupe ou à l'extérieur s'ils le souhaitent. Son nom : l'Unité Mobilité Reclassement (UMR).

► La mission

PRÉPARATION

Constituée en amont du projet, l'équipe BPI organise la mise en place du dispositif. Il est doté de moyens significatifs et de temps : chaque personne disposera de huit mois pour se repositionner en interne.

L'action s'engage avec l'ensemble des managers concernés qui participent à un séminaire sur **l'entretien de repositionnement**.

UN TRAVAIL SUR SOI AU PROFIT DE L'ENTREPRISE

L'UMR accueille 90 personnes de profils variés. L'enjeu : faire prendre conscience à chaque "adhérent" que la mobilité imposée peut être l'occasion de se réapproprier un positionnement professionnel.

Les activités de l'UMR trouvent rapidement leur rythme de croisière entre entretiens individuels, ateliers sur le changement et actions de formation. Mettant à profit la durée allouée pour organiser les réorientations, les consultants entreprennent de reconstruire une vraie motivation : dans un environnement qui restera mouvant, chacun se fixe un cap à travers son projet professionnel et apporte sa contribution à l'entreprise en même temps qu'il poursuit ses objectifs personnels.

UN LIEU D'OÙ PART LE CHANGEMENT

Salariés et consultants abordent la mobilité interne comme un vrai recrutement : ciblage des recherches, mise en place d'une bourse interne de compétences, préparation des entretiens... Par la force des choses, ces actions révèlent les processus de mobilité préexistants et conduisent à faire évoluer leur fonctionnement parfois mécanique.

► Les perspectives

ET APRÈS ?

Au terme de l'action, le reclassement de l'ensemble des salariés est organisé. Leur passage par l'UMR, entre deux postes, leur a permis de reprendre conscience de leurs compétences. Ils y ont retrouvé une dynamique personnelle porteuse d'avenir pour l'entreprise.

Mis en place dans un contexte contraignant, le dispositif a donné corps à un nouveau processus de mobilité interne au service du changement. L'enjeu aujourd'hui est de l'inscrire dans la durée pour élargir et enrichir le champ d'action des salariés en même temps que les missions des responsables Ressources Humaines de l'entreprise.

Quelques éléments du "mix" d'action équipe/moyens philosophie

- Engagements de l'équipe : confidentialité, initiative, implication.
- Réflexion ouverte sur les notions de rupture, de vide et de peurs.
- Locaux symboliquement en dehors des murs mais préservant le lien à l'entreprise.
- Apports concrets de formation par des prestataires choisis pour leur pédagogie associant approche technique et développement personnel.

Commentaire du consultant

"Il faut, pas à pas, amener chaque personne à comprendre que la mobilité interne nécessite la même remise en question que la mobilité externe."

"Ce qui est le plus difficile ? Faire accepter aux responsables des Ressources Humaines de reconsidérer des personnes qu'ils connaissaient déjà."

Entretien entre un hiérarchique et un collaborateur direct pour lui signifier une rupture importante dans sa situation professionnelle : mutation, suppression de poste...

Trois objectifs humains au-delà de l'annonce.

- Le salarié a compris la situation sans ambiguïté.
- Il a pu exprimer librement son ressenti.
- Les perspectives de changement et d'accompagnement lui ont été présentées au cours de l'entretien.