



MOBILITÉ INTERNE

Susciter et organiser des mouvements pour réussir une fusion

Ce groupe de services, né de la fusion de trois sociétés, engage une profonde réorganisation basée sur un principe général de décentralisation des activités. Le nouveau schéma d'organisation appelle à un vaste mouvement de mobilité, géographique et fonctionnelle, à l'intérieur du groupe. BPI contribue à l'élaboration et à l'animation du dispositif.

► Le contexte

DÉCENTRALISER LES ACTIVITÉS

Se rapprocher des clients ; rationaliser la gestion : ces objectifs poussent le nouveau groupe à refondre son organisation en directions spécialisées par canaux de distribution et à décentraliser ses activités. Les transferts d'activités et la spécialisation de chaque délégation régionale impulsent un mouvement massif de mobilités internes. Pour garantir la réussite de la fusion et préserver le climat social, le principe du volontariat est retenu. Le groupe fait appel à BPI pour organiser et accompagner le processus de mobilité de Paris vers les régions.

► La mission

CONCEVOIR UN DISPOSITIF

L'enjeu de la mission : réussir le redéploiement des ressources internes pour développer la compétence globale de l'entreprise tout en maintenant le niveau d'emploi. L'ingénierie de l'opération est assurée par une équipe projet mixte (BPI/client) dont la cohésion est renforcée par un team building. À partir d'une organisation cible, l'équipe procède à l'étude des mouvements souhaitables et à une analyse des ressources disponibles dans le groupe.

CRÉER UNE DYNAMIQUE TRANSVERSE

Tout au long de l'opération, l'accent est mis sur la communication. Pendant la phase de préparation, un séminaire de sensibilisation des acteurs RH est organisé pour expliquer les enjeux stratégiques du projet. Il est complété par de nombreuses réunions d'information en direction des managers et des collaborateurs.

Ces actions se poursuivent ensuite, en particulier vers les collaborateurs directement concernés. Elles s'appuient sur des supports variés : guide et charte de mobilité, site intranet, publication interne spécifique,... permettant une promotion des métiers décentralisés et des régions d'accueil, et une information régulière sur l'état d'avancement du projet.

ÉCOUTER, ORIENTER

Trois espaces Mobilité sont ouverts. Ils sont animés par des consultants de BPI travaillant en collaboration avec des conseillers internes. Leur mission : accueillir en toute confidentialité et neutralité les collaborateurs concernés par les transferts ou volontaires à une mobilité. Ils les informent sur les postes ouverts, conduisent des entretiens d'orientation, préparent les collaborateurs à présenter leur candidature et les mettent en relation avec les hiérarchies d'accueil.

► Les perspectives

Au total, près de 500 mobilités sont réalisées en moins d'un an : 140 mobilités géographiques et 350 mobilités fonctionnelles. Le respect du principe du volontariat nécessite de recevoir plus de 1 600 personnes en entretien individuel.

La réflexion entamée sur les compétences stratégiques au sein des différentes directions met à jour un véritable besoin de requalification de certaines populations. La mise en œuvre d'une politique de formation est envisagée, à la fois sur les populations de bas niveau de qualification et sur les métiers qui se raréfient.

Susciter le volontariat

Certains collaborateurs dont le poste est transféré ou supprimé refusent la mobilité géographique. Il faut assurer leur reconversion interne en région parisienne. Dès lors, pour atteindre les objectifs fixés en terme de mouvements vers les régions et libérer un nombre suffisant de postes, il faut créer une émulation de mobilité géographique et fonctionnelle chez d'autres populations que celles ciblées initialement.

Le rôle clé de l'encadrement

Le rôle des managers est primordial dans la mise en mouvement des personnes. Ils doivent d'une part accepter de voir partir certains éléments dont ils ne souhaitent pas forcément se séparer et, d'autre part, intégrer les nouveaux arrivants, même s'ils ne correspondent pas au profil "idéal". Il faut également rassurer les managers sur leur propre avenir, puisqu'ils sont eux aussi concernés par les transferts.

La situation se trouve compliquée par :

- des enjeux différenciés par directions, l'une d'elles étant plus concernée par le processus de décentralisation,
- des affectations qui prendront effet 1 à 3 ans plus tard,
- un dispositif de départ en préretraite progressive susceptible de concerner 1 500 personnes,
- la négociation en cours sur le passage aux 35 heures.