



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Piloter l'emploi et développer la mobilité

Une grande entreprise publique reconsidère son dispositif de gestion de l'emploi et de la mobilité. Elle demande à Bernard Brunhes Consultants de l'accompagner dans la conduite de ce projet en travaillant avec les pilotes et acteurs internes, en facilitant un suivi et un reporting réguliers, en apportant des méthodes et des informations sur les meilleures pratiques des autres entreprises.

► Le contexte

ADAPTER LA GESTION DE L'EMPLOI

Pour l'entreprise, le progrès dans le pilotage de l'emploi représente un double enjeu. Il s'agit de réguler la masse salariale dans la durée, mais aussi de maintenir et de renouveler les compétences sur le cœur des métiers de l'entreprise. Tout cela dans une perspective de départs massifs à la retraite dans les prochaines années.

► La mission

SORTIR DU LAISSER-FAIRE ACTUEL

Une analyse de la gestion de l'emploi existante fait apparaître diverses insuffisances. Les embauches sont supérieures aux objectifs prévus. Les Branches les plus puissantes « pillent » les ressources des autres. De nombreux emplois restent non pourvus, notamment dans des métiers stratégiques, et dans certaines régions, tandis qu'ailleurs des sureffectifs sont constatés, sans toutefois être identifiés avec précision.

La mobilité fonctionne indépendamment des priorités emploi-compétences de l'entreprise, guidée par des enjeux de conduite du changement, de promotion sociale et de rémunération. Pour l'agent, il est plus rentable d'attendre que d'anticiper, ce qui ne l'encourage pas à devenir acteur de son parcours.

UN VÉRITABLE PILOTAGE DE L'EMPLOI

Un projet est monté, qui associe des responsables opérationnels et des spécialistes RH, aux niveaux national et régional, avec l'appui des consultants.

Le dispositif de pilotage de l'emploi est reconfiguré sur la base d'une logique de contractualisation entre les Branches. Celles-ci définissent un cadre de priorités et de cohérence à court et moyen terme (en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences). Ce cadre est ensuite décliné dans les régions.

UNE MOBILITÉ INCITÉE, ORIENTÉE, CONCERTÉE

Un nouveau dispositif de mobilité interne s'intègre dans les processus rénovés de pilotage de l'emploi. Il privilégie la mobilité anticipée à l'initiative de l'agent plutôt que la mobilité contrainte à l'initiative de l'entreprise. Pour cela, de nouvelles fonctions sont mises en place : coordinateur emploi/mobilité, gestionnaire de parcours, orienteur...Le volume des aides financières à la mobilité reste globalement le même, mais divers aménagements permettent de mieux rémunérer les mobilités prioritaires, celles qui vont dans le sens de la stratégie de l'entreprise et concernent les emplois sensibles et les régions sensibles. Enfin et surtout, l'encadrement de proximité est impliqué dans la gestion des mobilités.

Les perspectives

DES EMBAUCHES ET DES MOBILITÉS EN PHASE AVEC LES OBJECTIFS

Un an après, les embauches sont conformes aux objectifs et les flux de mobilité s'en rapprochent. Les progrès à faire les plus importants concernent désormais la poursuite de l'implication des managers de tous niveaux, aux plans national et régional.

Métiers sensibles, régions sensibles

Les métiers et les régions (ou autres zones géographiques) sont dits « sensibles » lorsqu'ils sont confrontés à de fortes mutations. De ce fait, ces secteurs sensibles représentent des enjeux prioritaires de la politique emploi-mobilité. Les métiers sensibles sont les métiers d'appel et les métiers en décroissance. Les régions sensibles sont les régions en sous-effectifs et les régions en sur-effectifs.

Articuler gestion de l'emploi et stratégie

La mission doit permettre une meilleure adéquation des projets de mobilité et de gestion de l'emploi avec la stratégie de l'entreprise. Il s'agit aussi de concevoir une démarche pérenne, indépendante des grandes options stratégiques : la démarche doit rester pertinente même si ces options stratégiques changent.

Un changement à deux niveaux à mener en parallèle

A court terme, le changement porte sur les structures et les processus : mise en place de nouvelles instances de l'emploi, nationales et régionales, et déploiement d'une nouvelle gestion de l'emploi et de la mobilité. Mais le changement se joue, à moyen terme, sur les pratiques et la culture de l'entreprise : développement de comportements au service de la politique emploi d'entreprise et d'une culture de gestion anticipatrice des parcours professionnels, de la part des managers et des agents.