



La mobilité professionnelle,

facteur de prévention de l'exclusion



**GUIDE ENCADREMENT
DE PROXIMITÉ**



Rhône-Alpes Région



COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE
Fonds social européen



Fonds Unique
de Péréquation





1 La mobilité professionnelle, un levier pour réduire les « problèmes de personnel »

Vous occupez la fonction d'encadrant de proximité au sein d'une petite ou moyenne entreprise (PME), c'est-à-dire que vous faites « produire » une équipe de salariés, quelles que soient la nature de la production et la taille de l'équipe.

Le statut de « cadre » n'est pas indispensable pour occuper cette fonction dont l'intitulé varie selon l'entreprise : chef d'équipe, chef de groupe, pilote, manager de proximité, « maîtrise »,...

Mais qu'importe l'intitulé puisque vous êtes régulièrement confronté à des « problèmes de personnel » sur lesquels vous n'intervenez souvent pas en direct mais avec lesquels vous devez composer pour atteindre votre objectif de production.

Or, pour être en contact permanent sur le terrain avec les salariés, vous constatez l'évolution fréquente de leurs attentes face au travail : plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, besoin d'intérêt et de sens dans le travail...

Vous pouvez également être confronté à des attitudes difficiles : réaction face aux consignes, démobilité, crainte face aux changements, absentéisme...

En ce qui concerne la mobilité professionnelle des salariés de votre équipe, quand elle se manifeste sous la forme de départs non anticipés de l'entreprise, vous la subissez bien souvent. Vous n'êtes alors pas loin de la vivre comme une trahison, d'autant plus que vous en connaissez le prix à payer : production à assurer coûte que coûte, recherche de candidats, embauche plus ou moins rapide, intégration et formation de nouveaux qui font plus ou moins « l'affaire ».

Et si, pour la prévenir, vous participiez à la gestion de la mobilité interne des salariés de votre entreprise, en collaboration avec le dirigeant et les autres encadrants ?

La mobilité professionnelle interne désigne les changements professionnels vécus par un salarié au sein de l'entreprise. Elle lui permet de maintenir son employabilité, c'est-à-dire sa capacité à conserver ou à trouver un nouvel emploi, dans la fonction qu'il occupait précédemment ou dans une nouvelle, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau. Les possibilités offertes par la *Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie* permettent cette évolution qui n'est pas forcément synonyme d'augmentation de salaire.

C'est peut-être ce que vous avez vous-même vécu, si vous êtes devenu encadrant de proximité après avoir démarré comme agent de production dans l'entreprise. Votre technicité a été repérée et reconnue et vous avez accepté de prendre un poste d'encadrant.

2 La mobilité professionnelle, ou comment être associé à la gestion des ressources humaines de l'entreprise

Les échanges avec les encadrants font émerger les trois points-clés suivants :

- La mobilité interne représente de nombreux avantages,
- Les encadrants de proximité ont un rôle essentiel à jouer, pour aider à mettre les gens en mouvement. Ce rôle se décline en différents types d'actions.
- Les contributions que peuvent apporter les encadrants de proximité dans la gestion des ressources humaines leur permettent de renforcer leur positionnement et d'asseoir leur légitimité dans la fonction qui est la leur.

Ces trois points-clés sont explicités ci-dessous :

2-1 : Les bénéfices tirés d'une gestion partagée de la mobilité interne

- Vous contribuez à développer les compétences ce qui permettra de pourvoir en interne aux postes éventuellement vacants au sein de votre équipe qui gagnera alors en performance collective,
- Vous êtes davantage à même de faire face aux évolutions technologiques, réglementaires et commerciales pour maintenir, voire développer la compétitivité de votre unité au sein de l'entreprise, et vous obtiendrez plus facilement des moyens complémentaires car un patron mise sur une équipe qui gagne !,
- Vous évitez l'usure professionnelle, la démotivation voire la sclérose de certains salariés, et leur corollaire : l'absentéisme,
- Vous fidélisez les salariés les plus jeunes en leur donnant, avec des opportunités de mobilité interne, une perspective : un vrai retour sur l'investissement formation consacré aux nouveaux,
- Vous anticipez le départ à la retraite de certains salariés et le transfert des compétences dont ils sont parfois les seuls dépositaires, en valorisant leur expérience et donc leur implication au travail jusqu'au jour du départ,
- Vous contribuez à la préparation d'un plan de formation portant sur les compétences à développer en lien avec les perspectives d'évolution de l'entreprise,
- Parce que vous pratiquez le dialogue social autour des projets stratégiques de l'entreprise et que vous vous préoccupez du développement de vos collaborateurs, les relations avec les Instances Représentatives du Personnel sont constructives. Vos échanges ne se limitent pas aux événements qui mettent en tension mais s'ouvrent sur des questions de mobilité et d'évolution des personnes,
- Vous renforcez votre légitimité et votre crédibilité auprès de tous les acteurs,
- Vous permettez à des personnes, à des femmes en particulier, d'évoluer. Ce faisant, vous contribuez à promouvoir un meilleur climat et une meilleure image de l'entreprise et donc, à renforcer son attractivité.

2-2 : Vos contributions à la mobilité interne des salariés

Bien que la gestion des ressources humaines dans votre entreprise relève souvent du dirigeant, vous êtes en mesure d'apporter une contribution déterminante au processus de mobilité interne, compte tenu de la proximité que vous entretenez sur le terrain avec les salariés de votre équipe

En effet, qui d'autre que vous pourrait :

- Définir clairement les postes de l'équipe, en termes de compétences à mobiliser pour conduire les activités permettant d'atteindre les objectifs fixés et les résultats escomptés, tant qualitatifs que quantitatifs ?
- Observer les salariés en poste et évaluer leurs compétences, mesurer les éventuels écarts dans l'atteinte des résultats par chacun d'entre eux et les accompagner pour mettre en œuvre des mesures correctives ?
- Détecter les potentiels des salariés, c'est-à-dire des gisements non exploités de compétences ?
- Ecouter leurs aspirations, projets de vie et faire des liens avec la stratégie de l'entreprise ?
- Anticiper les départs à la retraite et les transferts de compétences à organiser ?
- Accueillir, former et suivre les nouveaux embauchés ?

2-3 : Les bonnes pratiques des encadrants de proximité pour favoriser la gestion de la mobilité professionnelle

- **Définir les postes** : rédiger les fiches de postes, en faisant participer les salariés concernés, ce qui permet de prendre en compte l'évolution des activités et des compétences à mobiliser. Faire valider cette définition par le dirigeant et dater les documents rédigés.
- **Evaluer vos salariés** : obtenir l'accord du dirigeant pour mettre en œuvre une démarche d'entretien d'évaluation annuel, avec un support qui garantisse la traçabilité de l'échange.
- **Conduire l'entretien professionnel** séparément de l'entretien d'évaluation : il s'agit d'écouter les salariés pour prendre en compte leurs souhaits, aspirations, projets ; échanger avec les salariés, mesurer la faisabilité de leurs projets dans l'entreprise, recadrer, favoriser la mobilité externe pour ceux dont les aspirations ne sont pas en phase avec la stratégie de l'entreprise.
- **Accompagner les salariés dans la mise en œuvre d'objectifs de progrès** : lors de l'entretien annuel d'évaluation, mesurer avec chaque salarié les éventuels écarts entre les résultats atteints et la fiche de poste, se mettre d'accord sur des objectifs de progrès. Fournir au salarié l'accompagnement qui favorisera sa réussite et assurer le suivi des objectifs. L'atteinte de ces objectifs peut passer par le renforcement ou l'acquisition de compétences nouvelles, qui se fera souvent par la formation interne ou externe. La collecte des besoins de formation au sein de votre équipe, adossée aux perspectives d'évolution des métiers, vous permet d'apporter votre contribution à l'élaboration du plan de formation.

- **Détecter leurs potentiels** : en situation de travail (au poste, en entretien, en réunion), observer les salariés pour détecter leurs potentiels.

Comment détecte-t-on les potentiels des salariés ? Ils sont force de proposition, prennent des initiatives, font évoluer leurs postes à la satisfaction des clients internes et externes, règlent des problèmes et vous font remonter les solutions qu'ils ont mises en œuvre. Ils peuvent aussi développer des compétences en dehors de l'entreprise, dans le monde associatif ou dans leur commune, par exemple. Ces informations qui se collectent souvent de façon informelle autour de la « pause café » donnent un éclairage sur les compétences transversales détenues par vos collaborateurs.

- **Prendre le risque de promouvoir leurs potentiels** : il s'agit par exemple de confier au salarié dont vous avez détecté des potentiels des missions ponctuelles pour favoriser le développement des compétences (accueil de nouveaux embauchés, contribution spécifique, délégation), d'échanger avec vos autres collègues encadrants pour connaître les métiers des services voisins et les faire découvrir à vos collaborateurs.
- **Anticiper les départs à la retraite** : mobiliser les seniors en reconnaissant leur expérience professionnelle et en organisant la transmission de leurs compétences (tutorat, parrainage, formation des nouveaux embauchés).
- **Accueillir, intégrer, former les nouveaux salariés.**

La mise en œuvre de ces actions peut être accompagnée par des consultants.

Parlez-en avec le dirigeant et proposez-lui de rencontrer votre conseiller AGEFOS PME qui pourra vous orienter vers les dispositifs adaptés.



AGEFOS PME Rhône-Alpes, qui accompagne dans leurs projets emploi-formation plus de 26 000 entreprises, vient de conduire, au cours des années 2005 - 2008, un

projet en faveur de la mobilité professionnelle, intitulé « *La mobilité professionnelle, facteur de prévention de l'exclusion* ». Ce projet a été mis en œuvre dans le cadre du Programme d'Initiative Communautaire Equal, porté par la CGPME Rhône-Alpes, l'AGEFOS PME Rhône-Alpes étant l'opérateur technique et financier.

64 entreprises ont participé au projet et près de 500 salariés en ont bénéficié.



www.agefos-pme-ra.com



Contactez AGEFOS PME

Ain	Délégation	ZAC des Bruyères 580, rue Lavoisier - BP 3 01960 Péronnas	04.74.32.75.50 04.74.21.71.45	ain@agefos-pme.com
Drôme-Ardèche	Délégation	« L'impérial » 350, avenue V. Hugo - BP 219 26002 Valence cedex	04.75.41.14.15 04.75.41.13.92	dromeardèche@agefos-pme.com
	Antenne Ardèche	« Le Monte Cristo » Avenue de la gare - BP 48 07103 Annonay cedex	04.75.67.07.75 04.75.67.09.59	
Isère	Délégation	5, place R. Schuman BP 1535 38025 Grenoble cedex 01	04.76.70.19.70 04.76.21.65.95	isere@agefos-pme.com
	Bureau Nord-Isère	BP 621 38296 La Verpillère cedex	04.74.94.45.00 04.74.94.49.71	
Loire	Délégation	1, rue de l'informatique BP 788 42952 St Etienne cedex 09	04.77.92.20.40 04.77.92.20.49	loire@agefos-pme.com
	Bureau Roanne	10, avenue de Lyon BP 81 42302 Roanne cedex	04.77.70.45.92 04.77.78.07.65	
Rhône	Délégation	213, rue de Gerland Bât. G1 - BP 7077 69348 Lyon cedex 07	04.72.71.55.30 04.72.71.55.31	rhone@agefos-pme.com
	Antenne Villefranche s/Saône	167, rue Charles Germain BP 113 69654 Villefranche s/Saône cedex	04.74.65.83.20 04.74.65.83.21	
Savoie	Délégation	725, Fg Montmélian 73018 Chambéry cedex	04.79.85.51.09 04.79.85.97.59	savoie@agefos-pme.com
Haute-Savoie	Délégation	3, rue des Bouvières « L'Emeraude » 74940 Annecy le Vieux	04.50.10.21.70 04.50.10.21.71	hautsavoie@agefos-pme.com
	Bureau Annemasse	32, avenue Jules Ferry 74100 Annemasse	04.50.84.08.99 04.50.84.20.48	
Siège régional		213, rue de Gerland Bât. A - BP 7077 69348 Lyon cedex 07	04.72.71.55.30 04.26.68.40.19	rhonealpes@agefos-pme.com