

Parlez de l'organisation du travail ! Prenez le temps de débattre dans votre équipe des processus de réalisation du travail, définissez et organisez des règles collectives d'utilisation des outils. Si cela semble impossible, existe-t-il des temps informels qui permettent la régulation et les ajustements ? En effet l'ajustement individuel est générateur de stress pour le salarié et souvent de tensions dans l'équipe.

5. GÉRER LA MOBILITÉ

La mobilité, même en période de crise (elle sera plutôt interne), est une réalité. Le rôle de l'encadrement pour l'organiser est capital. Il faut comprendre les attentes vis-à-vis de l'entreprise (de l'établissement ou du service) pour pouvoir l'anticiper. Indépendamment des entretiens individuels, douze à dix-huit mois en moyenne après l'arrivée dans une entreprise ou un nouveau poste, le collaborateur fera son propre bilan :

- Il évaluera l'honnêteté : les promesses faites à l'embauche (au recrutement sur le poste) ont-elles été tenues ou non ? En particulier sur les aspects-clés de l'évolution, de la rémunération, des rapports humains et des missions ?
- Il comparera sa situation à celle de ses proches.
- Il mesurera les effets positifs et négatifs de sa vie professionnelle sur sa vie privée.

Il faudrait, au maximum, anticiper et accompagner la mobilité, mais ce principe n'est pas toujours évident, surtout, lorsqu'en tant que manager on a l'impression que ce sont les meilleurs éléments qui veulent bouger et que les autres s'accrochent. L'entretien annuel ou l'entretien professionnel est l'outil adéquat pour repérer et accompagner les projets de mobilité.

Soyez préparé à envisager les évolutions de carrière, plutôt que de chercher à conserver les équipes sans changement. Cela n'est pas intuitif quand les équipes fonctionnent et atteignent leurs objectifs, mais il n'y a pas de raison qu'un nouveau collaborateur ne s'intègre pas à votre équipe. De plus, on ne peut retenir quelqu'un contre son gré. Accompagner, présenter, anticiper les projets sera *in fine* un plus pour votre équipe.

La mobilité dans le secteur privé

Partir ou rester : la principale raison qui pousse au départ (notamment des jeunes cadres) réside dans la déception, le non-respect du contrat « donnant-donnant ». Si l'entreprise n'a pas tenu ses promesses (ou est perçue comme telle) et que sa situation de travail ne correspond plus à ses attentes nouvelles, le collaborateur commencera à envisager un départ. La conjoncture du marché de l'emploi (interne ou externe) peut favoriser ce passage à l'acte, ou, à l'inverse, le freiner. Mais, si vous voulez fidéliser vos collaborateurs, cela nécessitera toujours de leur exprimer de la reconnaissance.

Attention, le fait que votre collaborateur perçoive l'entreprise comme n'ayant pas respecté son contrat fait qu'il n'a aucun engagement vis-à-vis de l'entreprise peut entraîner un départ rapide ou dans des conditions difficiles. Evitez les préavis imposés qui peuvent être dévastateurs pour votre collectif.

Faites-vous aider des RH, lorsque cela est possible, pour accompagner les collaborateurs dans la construction de leur projet, pour régulièrement évaluer leurs compétences et leur proposer les formations nécessaires. Informer et intégrer que la mobilité n'est pas que verticale et sortir du sempiternel principe du *up or out*. D'ailleurs, les postes de manager n'offrent que peu d'évolutions dans ce sens.

Pour favoriser la mobilité, il faut des garanties, notamment une période « d'essai » dans le nouvel emploi interne ou externe (en général les parachutes ne sont pas utilisés).

- Définir les actions (formation, tutorat...) à opérer avant le changement de poste dans le délai prévu jusqu'à la mobilité ;
- Mettre en situation (en l'accompagnant le cas échéant par des actions d'adaptation et de formation, en relation) avec une montée en charge de l'activité ;
- Effectuer des bilans à échéances régulières et lors du bilan final, décider en concertation du changement définitif de poste ou du retour (poste précédent ou équivalent).

Le droit à une période de mobilité volontaire sécurisée

Le salarié ayant une ancienneté minimale de deux ans dans une entreprise ou groupe de 300 salariés et plus peut, à son initiative et avec l'accord de son employeur, mettre en œuvre une période de mobilité pour découvrir un emploi dans une autre entreprise. Il devra signer un avenant au contrat de travail, avant la période, prévoyant l'objet, la durée et la date de prise d'effet de la période de mobilité, la prévenance du retour (dont éventuellement le retour anticipé). Pendant cette période, le contrat de travail est suspendu. Si le salarié ne souhaite pas revenir, il informe son employeur et la rupture est une démission qui intervient au terme de la période, sinon (par défaut), le salarié retourne dans l'entreprise, avec un entretien professionnel (obligatoire). Après deux refus successifs de cette période de mobilité, le salarié bénéficie d'un accès privilégié au congé individuel de formation (cf. art L. 1222-12 à L. 1222-16 du code du Travail, loi du 14 juin 2013 issue de l'accord du 11 janvier 2013 signé par la CFDT).

La mobilité dans la fonction publique

Le droit à la mobilité (mutation, détachement ou mise à disposition...) est une garantie fondamentale depuis 1983 pour tous les agents. Un rapport public⁴⁰ constate que la mobilité des fonctionnaires est « *plus forte qu'elle n'est en général perçue*. » Le pourcentage d'agents de l'État qui déménagent et s'installent dans un autre département, au cours d'une année, est largement supérieur à celui des ménages dans leur ensemble. Les agents publics de l'État sont 5% chaque année à changer de poste et même jusqu'à 10% dans certains ministères. Elle est parfois imposée.

Les obstacles à la mobilité professionnelle demeurent nombreux.

Obstacles statutaires ou indemnitaires ou administratifs pour passer d'une administration à une autre ou d'un versant à l'autre⁴¹, pratiques de gestion peu encourageantes, faible transparence des offres d'emplois ou sur les règles du jeu de la mobilité, manque de valorisation dans le déroulement de la carrière, compétences et acquis peu reconnus dans les choix de mobilité, règles différentes dans chaque service ou collectivité, difficultés matérielles, sociales et familiales ou freins culturels et historiques.

La mobilité nécessite un accompagnement et beaucoup d'agents reprochent à leur hiérarchie un manque d'aide, encore plus nécessaire dans un contexte de réformes constantes. Même quand elle est choisie, la mobilité s'effectue trop souvent en catastrophe et sans préparation. Or, une mobilité professionnelle n'est pas une démarche simple.

⁴⁰ Cf. rapport sur « l'affectation et la mobilité des fonctionnaires sur le territoire » du 23 octobre 2013 de l'Inspection générale des Finances, de l'Inspection générale de l'administration et de l'Inspection générale des affaires sociales.

⁴¹ Les trois versants de la fonction publique ont des caractéristiques statutaires et indemnitaires différentes.

En tant que responsable hiérarchique du public ou du privé, nous vous suggérons de prévoir :

- Un temps de prospective accompagnée : l'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié sur les souhaits d'évolution professionnelle, il faut lui donner tout son sens et accompagner vos collaborateurs dans leur réflexion. Faire un suivi de leurs compétences acquises (ce qui les aidera et vous permettra aussi de mieux définir les attentes du poste). La mobilité est difficile dans un contexte d'emploi public contraint ou du marché du travail actuel, d'autant que vous aurez à continuer à faire fonctionner votre service. Il faut donc anticiper au maximum, faire grandir vos agents ou collaborateurs, et repartir avec une nouvelle équipe. Cela fait partie du rôle de responsable hiérarchique. Par ailleurs le conseiller mobilité ou d'orientation existe dans certaines entreprises ou administrations – appuyez-vous sur lui ou elle.
- Un temps d'adaptation accompagnée au nouveau poste ou au nouvel emploi : il faut accompagner les collaborateurs dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions, lorsqu'ils intègrent votre service. Prenez l'habitude d'un entretien de prise de poste qui fixera les objectifs et permettra de prévoir les formations nécessaires pour actualiser ou développer leurs compétences nécessaires à la tenue du poste. Prévoir en amont, avant le remplacement ce que vous attendez de la tenue du poste. L'entretien de fin de poste vous sera autant utile qu'au collaborateur.

- **Enfin la mobilité est souvent imposée lors du passage de concours :** Le passage d'un concours est assimilable à la candidature à un emploi vacant, il s'accompagne de fait d'une mobilité considérée comme étant à la demande de l'agent. Mais plus généralement quand le fonctionnaire est promu (changement de grade, de corps ou de catégorie d'emploi), la mobilité s'inscrit alors dans une logique de parcours professionnel et est difficilement contestable. Elle peut être uniquement fonctionnelle, ou bien géographique (avec changement de résidence administrative). En effet, si le grade est la « propriété de son titulaire », l'emploi reste une prérogative de l'employeur public pour l'intérêt du service. En conséquence du fait que l'administration a l'obligation d'affecter un fonctionnaire à un emploi correspondant à son grade, quand celui-ci change l'agent doit changer d'affectation. Il appartient au responsable hiérarchique de tenir compte de cette quasi obligation quand il encourage un collaborateur à l'évolution de carrière.