

DÉFINIR LES RÈGLES ET LES RYTHMES DE MOBILITÉ

:: OBJECTIF

- Assurer la cohérence du dispositif de mobilité avec les contraintes de fonctionnement et les capacités d'évolution et d'adaptation des collaborateurs.

:: MOYENS

- Définir le temps d'adaptation à chaque fonction (RH).
- Identifier les contraintes de fonctionnement.

:: DOCUMENTS SOURCE

- Référentiel des emplois existants.
- Fiches de poste existantes.
- Fiches de fonction (RH) existantes.

:: ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

Les règles de mobilité doivent être définies en tenant compte de deux contraintes :

- La capacité d'adaptation des collaborateurs.
- Les contraintes de fonctionnement des entités.

La **capacité d'adaptation des collaborateurs** est fonction de trois critères principaux :

- Les ressources personnelles¹ du collaborateur.
- Le type et le nombre de savoir-faire à acquérir.

1. *Ibid.*

- L'assistance dont le collaborateur va bénéficier pour favoriser l'acquisition de ces savoir-faire.

Les contraintes de fonctionnement sont principalement liées aux facteurs suivants :

- La complexité des savoir-faire à acquérir, accroît temps et charge de formation et implique une sélection plus rigoureuse des personnes affectables.
- Les cycles d'activité qui :
 - ▶ imposent d'éviter les changements de collaborateur à certaines périodes de l'année pour faire face à la charge de travail;
 - ▶ bloquent le phénomène d'acquisition des savoir-faire opérationnels à cause de leur rythme : annuel, semestriel trimestriel... ou de la faiblesse des flux, notamment pendant les périodes estivales.
- La limitation du nombre d'accès ou de poste de travail restreint les possibilités d'anticipation des entrées pour assurer la sécurité de fonctionnement.

Chaque fonction (RH) doit être analysée selon ces critères.

Les fiches de fonctions (RH) peuvent être enrichies de tout ou partie des informations collectées à cette occasion.

:: MODE DE RÉALISATION

LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES COLLABORATEURS

- Vous devez commencer par dresser une typologie des savoir-faire. Cette typologie est propre à votre entreprise. Elle doit être réalisée avec la liste que vous avez élaborée précédemment.
- Réutilisez les résultats de votre conception des filières d'emploi et votre typologie des savoir-faire pour évaluer le nombre et le type de savoir-faire à acquérir pour passer d'une fonction (RH) à l'une des suivantes. Vous devez réaliser cet exercice pour l'ensemble des transitions entre chacune des fonctions (RH) de l'entreprise.
- Il n'est pas utile de mettre en œuvre des assistances pour toutes les transitions. Il est préférable d'identifier les transitions impliquant une assistance. Par exemple : une formation préalable à la prise de la nouvelle

fonction, une période d'adaptation en doublon avec le détenteur de la fonction (RH) que la personne va remplir. Il ne vous restera plus ensuite qu'à intégrer cette dimension aux différents documents, fiches de fonction (RH) par exemple, et aux démarches ultérieures.

LES CONTRAINTES DE FONCTIONNEMENT

- La compilation des éléments contenus sur le sujet dans les documents source, doit permettre d'aller au-devant des responsables opérationnels avec quelques questions pertinentes.
- Des entretiens individuels avec chacun d'entre eux permettront d'établir les contraintes de mobilité de chaque fonction (RH).
- Une comparaison des contraintes imposées permettra une validation ultérieure adaptée.
- Le contrôle des périodes de pointe d'activité et de la fréquence des opérations complexes peut être effectué sur la base du plan de charge de l'entité concernée. L'idéal est d'interfacer la matrice de polyvalence avec ce plan de charge. Cela impose d'aligner les éléments significatifs qui permettent d'évaluer l'évolution de la charge de travail sur les étapes retenues dans la matrice de polyvalence.

⚠ AVERTISSEMENTS

- Les responsables d'entités, quelle que soit la taille de celles-ci, comme ceux des «grandes fonctions» de l'entreprise ont fréquemment pour réflexe d'imaginer que les activités qui se déroulent sous leur responsabilité ont des besoins spécifiques et méritent un traitement d'exception. L'organisateur doit faire la part des choses et les positionner à de justes proportions.
- Les rythmes de mobilité doivent être proportionnés à la complexité de la fonction (RH).
- Pour assurer le bon fonctionnement de la mobilité interne, les rythmes de mobilité ne doivent pas être adaptés à chaque individu, la règle est établie pour une fonction (RH) et ce sont les collaborateurs qui doivent s'y adapter.
- La montée en charge de l'efficacité d'une personne qui vient de prendre une nouvelle fonction (RH) est de l'ordre de trois à six mois suivant l'importance et la complexité de celle-ci. Cette règle doit être pondérée

par l'importance du nombre de savoir-faire à acquérir. Les dates d'intégration doivent être adaptées aux cycles d'activité et à la fréquence d'apparition des éléments les plus complexes.

- Les rythmes de mobilité sont établis fonction (RH) par fonction (RH) et sont intangibles après leur validation. La même fonction (RH) dans deux entités identiques doit bénéficier des mêmes règles. Couramment, le rythme retenu pour les changements de fonction (RH) est ordinairement au minimum de deux ans et va rarement au-delà de trois à quatre ans.
- Dans un souci de transparence, pour donner à chacun le temps de se préparer au changement de fonction (RH) et éventuellement d'affectation, les règles de mobilité sont connues de tous. Elles sont rappelées à chaque changement de fonction (RH).

:: CLÉS D'ANALYSE ET APPROFONDISSEMENTS

- ✕ **Enrichissement de la cartographie des mobilités internes** avec les périodes et contraintes à respecter que vous venez de récupérer.
- ✕ **Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels** Les analyses que vous avez réalisées comprennent la majorité des éléments dont vous avez besoin.