



COMMUNAUTÉ D'INSPIRATION
SUR L'HUMAIN AU TRAVAIL

by **Références**

N°01
MAI — JUIN 2022

Bertrand Piccard

Fondation
Solar Impulse

Ilham Kadri

Solvay



Transition(s)

Fédérer pour avancer

DOSSIER
Marre de la crise !

Marcus Buckingham
Love + Work

Cultiver la mobilité

Dans notre monde, tout est changement. « C'est devenu, qu'on le veuille ou non, notre mode de fonctionnement », relève Anouk Van de Velde, General Manager des activités en Belgique et au Luxembourg du cabinet Lincoln, dont la mission consiste à accompagner les talents tout au long de leur cycle de vie professionnelle. « Aujourd'hui, celui ou celle qui ne se remet pas en question, demain, d'être dépassé, de n'être plus employable. »



Anouk Van de Velde

General Manager
chez Lincoln BeLux

Le cycle d'une fonction, c'est désormais trois ans ! En réalité, la mobilité professionnelle s'inscrit dans un mouvement continu. « Dès votre premier jour dans un job, vous vous mettez en mouvement. Vous prenez votre fonction. Vous la découvrez. Vous grandissez dans celle-ci. Puis, vous la faites bien. Vous la faites très bien. Et vous la dépassez. Vous êtes en mouvement jusqu'à la question : et après ? Après dans la même activité. Après dans une autre activité de l'entreprise. Après dans l'écosystème de cette organisation. Ou au-delà. Cette mobilité est passionnante. Mais elle doit se cultiver. Beaucoup plus que ne le fait le Talent Management aujourd'hui. Rendre les collaborateurs plus mobiles constitue la première arme pour la rétention et l'engagement. »

Où le bât blesse-t-il ? À plusieurs niveaux, indique Anouk Van de Velde. « Très peu de sociétés connaissent ce qui se passe dans leurs différentes activités et les personnes qui travaillent pour elles. Au sens de connaître en profondeur. D'où la nécessité de réaliser ce travail d'audit et de développer une vision plus transversale de l'organisation. Il convient aussi d'identifier les freins et les vecteurs de mobilité. C'est le boulot du Talent Manager ? Oui et non. Oui, aussi. Mais c'est avant tout le travail des managers qui doivent notamment accepter de voir partir quelqu'un de leur équipe. Ce qui passe par apprendre à réfléchir en termes d'organisation globale. Par se dire : 'J'ai la fierté d'avoir développé ce talent et je le laisse prendre son envol', peut-être même pour mieux le récupérer ensuite. » C'est là que se pose un défi culturel. « Cultiver le sujet de la mobilité demande une prise de conscience des organisations, des leaders et des individus. Créer la conscience que cette possibilité existe

et qu'elle recèle nombres d'opportunités, y compris en matière d'attractivité. Si vous pouvez dire à un jeune talent : 'Vous savez, dans cette entreprise, vous entrez dans un écosystème qui va vous donner des opportunités tous les trois ans', c'est très puissant. » Mais il faut que la réalité suive. « Généralement, les sociétés s'occupent très bien de leurs *high potentials*, et déjà beaucoup moins bien de leurs *high performers* – quand on a un collaborateur qui fait du très bon boulot, on ne veut pas le voir évoluer ailleurs au sein de l'entreprise... mais s'il vient à la quitter faute de pouvoir évoluer, c'est une énorme perte. Même l'expertise évolue : les experts aussi, on gagne à les faire bouger. Et une entreprise n'est pas constituée que par des *high potentials* ou des *high performers* : elle compte toutes sortes de profils dont elle a besoin – sinon, pourquoi les aurait-elle recrutés ? – et il y a là plein de choses à faire en termes de mobilité. » En étant externes, Anouk Van de Velde et ses collègues de Lincoln sont dans une position de neutralité qui permet de dépassionner le sujet, de faciliter les discussions et d'ouvrir une autre perception de la mobilité. Puis de la traduire en plans d'action. « Cultiver le sujet de la mobilité devient ultra important pour diminuer la casse autour des transformations, mais aussi pour accroître la performance, conclut-elle. Arrêtons d'en avoir peur. J'ai vécu mon premier job dans une société américaine où, avant d'accéder à une fonction de *top management*, on obligeait les gens à partir deux ans dans une autre organisation. Peu importe laquelle. La porte restait ouverte et l'entreprise continuait même à payer certains avantages. Sur dix personnes qui partaient, sept revenaient et elles ressortaient grandies de l'expérience, étaient plus engagées et avaient une vision plus claire de leur plus-value. On observe une dynamique similaire dans les entreprises familiales à succès. Et, au final, il est toujours moins cher de bien s'occuper de la mobilité que de devoir attirer des talents de plus en plus rares sur le marché... » ●