

RECRUTEMENT INTERNE

ET SI TROP DE FORMATAGE CONTRARIAIT LA GESTION DES TALENTS ?



Par **Didier Goutman**,
consultant communication et en RH

Recrutement et mobilité : des logiques devenues antagonistes

La gestion dynamique de la mobilité interne suppose pourtant qu'on puisse proposer à des collaborateurs des jobs, des missions, des contextes que justement ils ne connaissent pas encore, mais qui peuvent les intéresser, s'inscrire dans leur projet professionnel et leur permettre de progresser. Là où les logiques classiques de recrutement supposent plutôt de considérer l'expérience passée pour décider du choix à venir. Loin de mieux s'accorder, les deux sont ainsi souvent devenues contradictoires. Sous la pression des résultats, le manager

“ Il y a une fonction à réinventer. Une fonction de « matching » dynamique des jobs et des individus pour aider collaborateurs et managers à imaginer en confiance des paris plus audacieux ”

Dans de nombreuses entreprises, le recrutement interne s'est professionnalisé, et l'on ne peut bien sûr que s'en féliciter. Mais, en se professionnalisant, il est aussi devenu plus contraignant en termes de processus, plus exigeant en termes de profils et plus gourmand en termes d'expériences adaptées. Ce qui le rend plus normatif, moins souple et donc moins à même d'accueillir des profils décalés, atypiques ou seulement débutants dans une fonction...

exige - en interne comme en externe - quelqu'un qui a déjà les compétences dont il a besoin. Ce qui est logique de son point de vue, mais fige très vite l'ensemble des mobilités potentielles à l'intérieur de l'entreprise.

Deux exemples édifiants

Pour ne citer que deux exemples parmi beaucoup d'autres... Tous deux sont réels, issus d'un groupe industriel français côté au CAC 40. Par confidentialité, nous appellerons seulement Michel le premier, et Nathalie la seconde.

Michel est un cadre confirmé dans l'univers de la communication. Il est apprécié pour sa rigueur, sa loyauté et ses compétences, notamment pour sa maîtrise de projets opérationnels complexes, impliquant de nombreux intervenants, des délais contraints et des budgets importants. Mais après dix ans d'expériences comparables, il

aimerait changer de métier, au moins de filière. Conduire des projets à finalité cette fois Marketing, ou dans le cadre de l'organisation d'équipes commerciales, pourrait l'intéresser, lui permettre d'évoluer et de se rapprocher du cœur de l'activité de l'entreprise. Seulement il ne dispose pour le moment pas d'expériences comparables. Résultat : quand il postule sur les jobs qui l'intéressent, on lui explique que son CV ne correspond pas. Et on ne lui propose sinon que des postes proches de son job précédent. Il finit par en accepter un dans une filiale éloignée pour pouvoir changer au moins d'environnement, s'y ennueie très vite, demande alors un congé sabbatique... et quitte l'entreprise pour ne pas y revenir, reprendre des études et changer ailleurs ce qu'il n'a pu faire évoluer ici. C'était pourtant un cadre à potentiel, identifié comme tel.

Nathalie évolue depuis quelques années dans une équipe de marketing opérationnel, où elle s'occupe notamment des documentations techniques. Inhibée sans doute, un peu lente face à l'afflux de demandes, elle ne donne pas réelle satisfaction. Mais comme elle est susceptible et facilement agressive - défense oblige -, personne n'ose vraiment le lui dire non plus. Ingénieur de formation, elle



aurait besoin de changer d'environnement pour reprendre confiance, et sans doute se rapprocher d'un métier et d'un environnement plus réellement techniques que celui qu'elle exerce aujourd'hui. Mais son expérience, son discours et son énergie ne sont pas assez convaincants lors d'entretiens de recrutements internes. Bilan : elle ne trouve pas de nouveau job, n'aime pas celui qu'elle fait, a peur de changer et s'enfonce ainsi dans une forme de dépression discrète. Comme personne n'envisage non plus de la licencier, elle peut donc poursuivre dans l'indifférence générale son triste repli sur elle-même.

Rechercher un véritable équilibre, apprendre à mieux « matcher » individus et missions

Si dans un système ultra-libéral, la question ne se pose pas pour l'employeur, car le salarié est seul responsable de son employabilité, il n'en va pas de même dans un système comme le nôtre, plus protecteur et plus fidélisant. Si les collaborateurs sont là pour 20 ans en moyenne, on ne peut pas raisonner seulement à court terme... ce que pourtant la professionnalisation des recrutements internes a induit de fait. Or, si la fonction RH ne joue pas ici un vrai rôle de régulation, la seule pression de court terme va

générer des recrutements toujours plus normatifs... donc plus fermés en termes d'évolution. Dans une PME ou une grande équipe, les meilleurs managers savent imaginer qui pourrait faire quoi demain et pourquoi parce qu'ils ont une vision large des postes et des individus. Dans de très grandes entreprises par contre, où cette vision nécessairement se perd, il y a donc une fonction à réinventer. Une fonction de « matching » dynamique des jobs et des individus pour aider collaborateurs et managers à imaginer en confiance des paris plus audacieux...

Recruter, c'est parier !

C'est toujours vrai, même pour les recrutements externes les plus simples, puisqu'on ne peut jamais savoir avec certitude ce qui se passera quand on aura plongé un individu dans un environnement qu'il ne connaît pas encore. Mais c'est encore plus vrai quand il s'agit de gestion des talents. Toute gestion dynamique est un pari en effet. Pari que cette jeune femme volontaire saura manager une équipe d'hommes, même si elle ne l'a jamais fait. Pari que cet ingénieur chevronné pourrait devenir formateur puisqu'il en éprouve l'envie. Pari que ce docteur dynamique et communicant issu du centre de recherche pourrait quitter les équations pour développer des

partenariats de new business. Paris mesurés, maîtrisés, accompagnés, suivis dans le temps, mais paris bien sûr. Trop de formatage imposé systématiquement crée sinon une consanguinité, qui décourage l'évolution. Or, l'entreprise a plus que jamais besoin de collaborateurs motivés. Et il ne peut y avoir de motivation durable si l'entreprise ne fait aucune place réelle à leur projet professionnel. Pas plus qu'il ne peut y avoir d'adaptation collective si on décourage déjà toute forme d'évolution individuelle choisie.

S'il devient pour moi aussi difficile en effet de changer de métier en interne qu'en externe, alors je suis face à un dilemme sans issue. Soit je suis condamné à prolonger une expérience dont je pense avoir déjà fait le tour. Soit je dois quitter l'entreprise pour évoluer, avec tous les risques et les difficultés associés. Si je ne veux pas m'enliser dans la routine, et que je n'aie pourtant pas l'énergie nécessaire à un changement plus radical, alors que faire ? Sinon renoncer, attendre, m'ennuyer... Donc perdre en productivité, comme en énergie rayonnée. Pour le plus grand tort de tous.

On ne peut pas ne pas faire de place aujourd'hui à la question de la place de chacun dans l'entreprise sur la durée. A fortiori avec les générations qui entrent sur le marché du travail. L'entreprise seule ne peut plus décider de ce que le collaborateur va faire. Et elle ne peut pas non plus raisonner seulement à court terme, comme si l'effectif actuel n'était que le vivier de recrutements normatifs futurs.

D'autant que prendre le risque de confier à un collaborateur qu'on sait loyal une fonction dont il a envie n'est sans doute pas un risque, plutôt une opportunité pour tous. Alors que le cantonner à ce qu'il estime avoir déjà trop fait semble souvent plus prudent et plus raisonnable, mais pourrait bien au final s'avérer plus dangereux.

Pour l'entreprise comme pour l'individu, la sécurité est sans doute le vrai et le seul piège. ■