

La diversité dans la mobilité interne

La diversité est aujourd'hui un enjeu majeur pour de nombreuses entreprises. Afin de répondre à cette problématique, ces dernières ont mis en place des chartes et des politiques de ressources humaines qui visent à promouvoir l'inclusion et l'égalité. Cependant, la plupart des efforts déployés se concentrent principalement sur le recrutement, négligeant d'autres aspects comme la mobilité interne.

La mobilité interne représente un levier puissant pour promouvoir la diversité dans une entreprise, mais elle est trop souvent sous-estimée ou mal intégrée dans les stratégies de gestion des talents. Cet article a pour objectif de montrer la relation entre diversité et mobilité interne et d'explorer les solutions possibles pour la favoriser.

Qu'est-ce que la diversité en entreprise ?

La diversité en entreprise désigne la présence en son sein de salariés de profils variés. La diversité se trouve dans les origines et les cultures mais aussi dans les parcours professionnels, les expériences, les réalisations et les compétences. En effet, une équipe diversifiée est source de nombreux avantages pour l'entreprise, que ce soit en termes de performances ¹, de créativité ou encore d'innovation ². Ainsi, une entreprise qui valorise la diversité crée un environnement propice à l'émergence de nouvelles idées et de solutions innovantes.

Qu'en est-il de la mobilité interne ?

La mobilité interne fait référence à la possibilité pour un salarié de changer de poste au sein de la même entreprise. Elle peut prendre deux formes : verticale ou horizontale. La mobilité verticale consiste à faire évoluer un salarié vers un poste à responsabilités. La mobilité horizontale, quant à elle, implique un changement de fonction ou de département sans modification du statut hiérarchique.

Malheureusement, la mobilité interne est souvent limitée par des biais inconscients des managers. Dans le cadre de la mobilité verticale, ces derniers ont tendance à privilégier des profils types qui ont déjà fait leurs preuves ³. Par exemple, ils pourraient privilégier une personne qui a fait une classe préparatoire exigeante plutôt qu'une personne issue d'un cursus universitaire. Cette forme de biais limite l'accès aux opportunités d'évolution de carrière pour des profils plus atypiques.

De même, en ce qui concerne la mobilité horizontale, de nombreux salariés, notamment ceux issus de groupes considérés comme « minoritaires », peuvent se retrouver confrontés à des obstacles. En effet, ils sont souvent jugés incompetents, même lorsque les compétences requises pour un poste sont proches de celles qu'ils possèdent déjà. Cette situation est particulièrement marquée chez les seniors ³.

Le lien entre diversité et mobilité interne

Une recherche a été menée pour analyser comment la diversité est intégrée (ou non) dans les processus de mobilité interne, notamment pour les cadres. Cette étude révèle que, si de nombreuses entreprises mettent en place des politiques de diversité en matière de recrutement, elles négligent souvent de les appliquer à la mobilité interne³. Ce déséquilibre est particulièrement problématique, car il empêche une véritable inclusion des salariés tout au long de leur parcours professionnel.

Les principales conclusions de cette recherche montrent que les entreprises forment peu leurs managers sur les enjeux de la diversité dans la mobilité interne. Cette absence de sensibilisation permet la persistance des biais inconscients qui influencent leurs décisions concernant les changements de poste. Ces biais favorisent certains profils au détriment d'autres, créant ainsi un manque d'équité dans les opportunités de carrière.

Par ailleurs, des freins importants à la mobilité interne sont également identifiés pour certaines catégories de salariés. Il apparaît que certains profils, notamment les femmes et les seniors³, rencontrent des freins dans leur évolution de carrière. Les femmes, par exemple, rencontrent des obstacles dans l'accès aux postes à responsabilités, souvent en raison de stéréotypes de genre et de la persistance d'un plafond de verre.

De leur côté, les seniors, en raison de préjugés liés à l'âge, se voient rarement proposer des opportunités de mobilité interne.

Les solutions pour favoriser la diversité dans la mobilité interne

Pour surmonter ces obstacles et favoriser une mobilité interne réellement inclusive, plusieurs solutions peuvent être mises en place au sein des entreprises. Il est d'abord essentiel de formaliser les processus de mobilité interne, en instaurant des critères objectifs et transparents pour évaluer les candidatures internes. Cette démarche permettrait de garantir que toutes les candidatures soient examinées de manière équitable, sans considération des stéréotypes ou des biais inconscients.

Une autre solution efficace serait de former les managers aux enjeux de la diversité, ainsi qu'aux biais inconscients qui peuvent affecter leurs décisions. Des formations spécifiques, telles que la formation « [Manager sans discriminer](#) » proposée par A Compétence Égale, peuvent aider à sensibiliser les responsables hiérarchiques à ces problématiques et à adopter des pratiques plus inclusives.

Par ailleurs, il est conseillé de définir des objectifs chiffrés en matière de diversité dans les processus de mobilité interne. Ces objectifs permettront de suivre les progrès réalisés et d'ajuster les politiques de manière à garantir une véritable équité des chances pour tous les collaborateurs, indépendamment de leur genre, de leur âge ou de leur parcours.

Enfin, la mise en place d'un suivi régulier des indicateurs de diversité dans la mobilité interne, ainsi que l'analyse des freins rencontrés par certains profils, permettra de mieux

comprendre les obstacles à l'inclusion et de les surmonter. Cela s'inscrit dans le cadre plus large du développement d'une culture d'entreprise égalitaire, qui doit être portée par l'ensemble des niveaux hiérarchiques.

Si des efforts sont déployés pour promouvoir la diversité lors du recrutement, son intégration dans les processus de mobilité interne reste insuffisante. En effet, les managers manquent de formation sur les enjeux de la diversité, et sur l'impact des biais inconscients dans leurs décisions. De plus, des obstacles persistent pour certains groupes, notamment pour les femmes et les seniors, qui rencontrent des difficultés d'accès aux postes à responsabilités. Pour améliorer cette situation, il est essentiel de formaliser les processus de mobilité avec des critères objectifs, de former les managers aux biais inconscients, et de définir des objectifs chiffrés en matière de diversité. Une culture d'entreprise égalitaire doit également être développée pour garantir que la diversité soit valorisée tout au long du parcours professionnel des employés.

1 "Etude Bersin by Deloitte 2015" High-Impact Talent Management

2 "A marketplace without boundaries ?" PWC, 2015

3 "La diversité à l'épreuve de la mobilité interne : l'altérité en question", Anne Janand, 2018

Décembre 2024