

## « **CICUTEL** »

### Éléments de correction

#### Relevé des compétences évaluées dans le sujet

##### **Première partie**

*Tâches du référentiel de certification abordées :*

##### **Gérer la relation de travail**

*3.1.1 Valorisation de la marque employeur*

*3.1.4 Accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique*

##### **Mettre en œuvre des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail**

*3.2.3 Accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au vivre ensemble au travail*

##### **Mobiliser les outils du développement de la performance individuelle et collective**

*3.4.1 Suivi et analyse des indicateurs sociaux*

*3.4.3 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences*

*3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du PFPC (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le plan de développement des compétences remplace le PFPC)*

##### **Deuxième partie**

*Tâches du référentiel de certification abordées :*

*3.1.1. Valorisation de la marque employeur*

*3.1.4 Accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique*

*3.4.3 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences*

# « **CICUTEL** » : Éléments de corrigé.

## **1<sup>ère</sup> Partie : DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL**

### **Introduction du rapport :**

Plus de 90% de nos salariés n'ont pas connaissance qu'il existe une procédure d'aide à la mobilité.

Prochaine réunion avec le CSE : 24 mai 2025. Volonté de travailler sur le dossier des mobilités internes.

Comment favoriser la mobilité interne ?

Première partie : analyse de la situation.

Seconde partie : proposition de solutions.

## **I/ Diagnostic relatif à la gestion et au management des ressources humaines**

### **1 / État des lieux et enjeux de la situation pour CICUTEL**

#### **À partir des infos du sujet**

Depuis 2020, l'entreprise s'efforce de valoriser sa marque employeur à travers la mise en place de diverses actions. Ses efforts lui ont permis d'obtenir la certification « Happy at Work ».

Chaque collaborateur doit avoir occupé le poste de téléconseiller quel que soit son poste.

L'accord d'entreprise sur la GPEC négocié en 2021, prévoit la sécurisation des mobilités professionnelles internes et définit déjà une procédure.

#### **À partir des données extraites du SIRH**

Les effectifs de l'entreprise ont évolué entre 2022 et 2024 de +63,64%.

Télétravailleurs : 200 personnes en 2025

Seulement 9,88%, soit 48 salariés (sur 486 répondants) des salariés ont bénéficié d'une mobilité, dont 58,33% pour une promotion de carrière (soit 28 salariés).

Concernant les profils des collaborateurs, on constate que les effectifs sont majoritairement féminins (80% des effectifs en 2024 sont des femmes) et assez jeunes (18,15% des salariés ont moins de 20 ans et 45,56% ont entre 20 et 29 ans, soit 63,70% de salariés qui ont moins de 30 ans).

Les nouveaux arrivants de moins de 25 ans représentent 72,28% des embauches en CDI et leur progression sur les 3 ans est de +62,22 %.

Parallèlement, le nombre de démissions a augmenté de 110% passant de 20 à 42 salariés entre 2022 et 2024.

Le taux de turnover reste élevé (supérieur à 15%) même s'il est en baisse sur les trois années (respectivement : 2022 : 20,15% ; 2023 : 17,69% ; 2024 : 16,39%)

En 2024, sur les 42 démissions, 14 sont attribuées (1/3) à des salariés dont l'ancienneté est inférieure à un an (33,33 %).

Sur les 76 départs (démissions + licenciements + départs en cours de période d'essai), 25 le sont pendant la période d'essai (32,89 %).

Donc 51,32% [(25+14)/76] des salariés quittent l'entreprise dans la première année de leur contrat.

Ces éléments valident les difficultés rencontrées sur les phases d'intégration des nouvelles recrues, de formation et d'apprentissage jugées difficiles.

Enfin, on peut voir que les promotions vers un poste de catégorie supérieure sont en légère évolution sur les 3 années (+ 12%) mais ne concernent que 5,19% des effectifs, ce qui démontre la faiblesse de l'entreprise sur la mobilité interne de ses collaborateurs.

## **2/ Causes du manque de candidats à la mobilité**

### **À partir des résultats de l'enquête interne et des entretiens**

Sur les 486 répondants (90% des collaborateurs), 438 salariés n'ont jamais bénéficié de mobilité (90,12%) ce qui est extrêmement élevé et valide le manque de mobilité chez CICUTEL. *(Les résultats de l'enquête étoffent l'identification des causes du manque de mobilité)*

#### **a) Causes liées au manque d'information et de communication**

L'enquête interne met en évidence le manque d'information sur les mobilités (80,45% des personnes interrogées estiment ne pas avoir été informées). Les salariés informés l'ont été soit au cours d'un entretien, soit par leur N+1. De même, il apparaît un manque de communication via le portail RH puisqu'aucun salarié n'a mentionné cet outil comme source d'information.

La démarche d'appel à candidature initiée par le service RH obtient peu de réponses (10,70% ont répondu à un appel à candidature) or le service RH est un canal à privilégier pour diffuser les informations sur les mobilités et recueillir les demandes de mobilités. Mme COUR rencontre des difficultés à recruter en interne pour des postes à responsabilités or c'est un moyen de fidéliser les salariés et de développer le sentiment d'appartenance.

De plus, 57,20% des salariés disent ne pas être prêts à accepter une mobilité, pour les trois raisons suivantes : par manque d'information (73,74%), par manque d'accompagnement (71,22%) et en raison de réticences personnelles (78,06%).

#### b) Causes liées à des difficultés de management

L'enquête met aussi en évidence le manque d'accompagnement vers une mobilité et le manque d'outils à disposition pour se renseigner sur les mobilités et proposer sa candidature.

La grande majorité des salariés (91,56 %) pense qu'il n'existe aucune procédure interne d'aide à la mobilité. Les salariés ne se sentent ni accompagnés, ni soutenus par leur hiérarchie. Lors d'échanges, certains se plaignent d'un manque d'information sur le portail RH, pourtant certains collaborateurs semblent curieux sur cette possibilité de mobilité.

L'effectif, plutôt jeune (45,56% ont entre 20 et 30 ans) peut avoir des difficultés à se projeter dans un parcours professionnel au sein de la même structure.

#### c) Causes liées aux caractéristiques de la population

Les jeunes recrues, faute de pouvoir envisager une évolution satisfaisante et d'être accompagnés dans leurs démarches préfèrent quitter l'entreprise.

Cette population, qui maîtrise les outils numériques, peut regretter le manque d'informations accessibles concernant la mobilité sur le SIRH de CICUTEL.

#### d) Causes liées au télétravail

Le recours au télétravail impacte les projections vers une évolution professionnelle et n'incite pas les collaborateurs à viser un nouveau poste.

#### Quels sont les enjeux pour CICUTEL de favoriser la mobilité interne ?

Un enjeu social, l'entreprise déjà confrontée à de grandes difficultés par le passé, cherche à maintenir un climat social favorable et à développer la QVCT ;

Un enjeu humain, proposer une évolution ou un changement de carrière est un levier pour impliquer les salariés (reconnaissance au travail, sentiment d'appartenance), développer leurs compétences et assurer leur employabilité ;

Un enjeu financier, recruter en interne permet de réduire les coûts engagés contrairement à un recrutement externe. De plus, les départs engendrés par le manque de perspectives coûte cher à l'entreprise, qui doit à nouveau recruter.

Un enjeu organisationnel, mettre en place un processus de mobilité engage l'entreprise à le respecter et permet d'engager une démarche qualité sur les mobilités. Par ailleurs, les départs engendrent une désorganisation des services.

#### Conclusion de cette partie avec les conséquences :

Les nombreux départs de salariés obligent l'entreprise à des recrutements récurrents. En effet, le turnover reste élevé du fait des difficultés des salariés à se projeter dans un parcours professionnel et au manque d'information sur les possibilités de mobilités. Enfin, la marque employeur et la notoriété de l'entreprise sont impactées.

## **II/ Propositions de solutions :** **Favoriser la mobilité interne des collaborateurs**

### **1/ Organiser la mobilité professionnelle et éventuellement nommer un tuteur**

Pour formaliser la mobilité professionnelle, il est nécessaire de créer des supports pour la mise en œuvre et l'application des règles relatives à la mobilité.

Ainsi, le premier document support serait le **processus de mobilité** répertoriant les différentes étapes de la mobilité. Le portail RH intégrera une **demande de mobilité** via un formulaire à compléter qui sera envoyée au N+1 et au service RH pour étude. Ensuite, un **plan d'accompagnement à la mobilité** (un plan personnalisé, accompagné par un tuteur) mentionnant les étapes d'accès à la mobilité pourrait être réfléchi pour identifier les actions de formation qui permettront au collaborateur d'être opérationnel sur le poste visé. Dans le cadre de l'organisation de la mobilité, et dans le souci de toujours améliorer les processus, un **questionnaire** sur la mobilité pourrait être créé et mis en ligne, accompagné de tests d'autoévaluation.

Enfin, la rédaction d'un accord d'entreprise sur la mobilité professionnelle favoriserait le dialogue social.

### **2/ Communiquer sur la mobilité professionnelle**

- a) Élaboration de supports de communication : outils de consultation et de référence, pour l'ensemble des collaborateurs.

Un **guide de la mobilité** permettra de recenser les différents types de mobilités, les conditions d'accès à la mobilité et d'identifier le processus de mobilité.

Une **charte de mobilité** permettra d'encadrer sa mise en œuvre et pourra être conçue et rédigée en collaboration avec les membres du CSE, favorisant ainsi le dialogue social avec les instances représentatives.

Un **affichage** pourra renforcer la communication sur la mobilité.

- b) Diffusion des documents précités consultables, à partir du portail RH, sur n'importe quel support multimédia (ordinateur, portable, tablette). À travers ce dispositif, il s'agit de valoriser et favoriser la mobilité professionnelle.

Sur les pages consacrées à la mobilité, un onglet **retours d'expérience** intégrant des témoignages écrits et / ou sous format vidéo et un onglet **zones d'échanges** de type forum peuvent être envisagés.

### **3/ Développer la formation professionnelle / Assurer une montée en compétences**

Afin de fidéliser ses salariés, il est important pour CICUTEL de mettre en place des parcours professionnels et de bien gérer les talents en détectant les potentiels tout en tenant compte des attentes individuelles. En effet, les salariés de la génération Z, soucieux de multiplier les expériences et de progresser n'hésitent pas à changer d'entreprise.

Une **cartographie** des compétences peut être réalisée.

Par ailleurs, CICUTEL doit mettre en place ou/et adapter des **outils** pour favoriser les montées en compétences, prendre en compte les besoins en formations, les intégrer dans le **plan de développement de compétences** et les insérer dans la **grille des entretiens annuels**. L'entreprise doit développer sa collaboration avec les **OPCO**. (Opérateurs de Compétences, ancêtre de l'OPCA).

Enfin, une montée en compétences ou une mobilité transversale peut nécessiter l'arrêt du télétravail pour le salarié concerné dont la présence physique est liée à la fonction.

#### **4/ Élaborer des outils de suivi de la mobilité**

CICUTEL doit pouvoir évaluer les actions menées sur la mobilité des salariés.

De façon quantitative, des **indicateurs** seront à définir (nombre de demandes de mobilité, nombre de postes à mobilité, nombre de mobilités réalisées...) et à intégrer dans un **tableau de bord** qui permettra d'assurer le suivi des mobilités. Le tableau de bord sera utilisé comme un outil de pilotage et un outil d'aide à la décision.

De façon qualitative, **l'enquête** réalisée pourra être rediffusée pour évaluer les résultats des actions mises en œuvre en termes de communication et une enquête par **formulaire en ligne** serait pertinente pour évaluer le suivi de la mobilité (arrivée au poste visé, enquête à chaud et à froid).

**ANNEXES au diagnostic****Extraction pertinente des données en lien avec la problématique du sujet.****Le candidat relèvera, traitera et analysera les éléments d'aide au diagnostic.****Évolution des effectifs, des embauches et des promotions entre 2022 et 2024**

EMPLOI	2022	2023	2024	Taux d'évolution 2022 - 2024
<b>Répartition des effectifs</b>				
Répartition par sexe				
Hommes	73	109	108	+ 47,95 %
Femmes	257	329	432	+ 68,09 %
TOTAUX	330	438	540	+ 63,64 %
Répartition par âge				
Moins de 20 ans	81	89	98	+ 20,99 %
20 – 29	147	189	246	+ 67,35 %
30 – 39	44	86	112	+154,54 %
40 et plus	58	74	84	+ 44,83 %
TOTAUX	330	348	540	+ 63,64 %
<b>Embauches</b>				
Nombre d'embauches en CDI	90	98	101	+12,22 %
<i>Dont nombre d'embauches de salariés de moins de 25 ans</i>	45	46	73	+ 62,22 %
<b>Promotion</b>				
Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure	25	26	28	+ 12 %

**Taux de turn-over sur les trois dernières années**

EMPLOI	2022	2023	2024
<b>Effectif</b>			
Effectif total	330	438	540
<b>Embauches</b>			
Nombre d'embauches en CDI	90	98	101
<b>Départs</b>			
Nombre de démissions	20	28	42
Nombre de licenciements	5	6	9
Nombre de départs en cours de période d'essai	18	23	25
<b>TOTAL Départs</b>	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>76</b>
<b>Taux de turnover</b>	<b>20,15%</b>	<b>17,69%</b>	<b>16,39%</b>

### Tableau de répartition des effectifs et des promotions

<b>EMPLOI</b>	<b>2024</b>	Répartition en %
<b>Effectif</b>		
Effectif total	540	
Effectif sur site	340	62,96%
Effectif en télétravail	200	37,04%
Répartition par sexe		
Hommes	108	20,00%
Femmes	432	<b>80,00%</b>
Répartition par âge		
Moins de 20 ans	98	<b>18,15%</b>
20 – 29	246	<b>45,56%</b>
30 – 39	112	20,74%
40 et +	84	15,56 %
<b>Promotion</b>		
Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure	28	<b>5,19%</b>

## Résultats de l'enquête interne

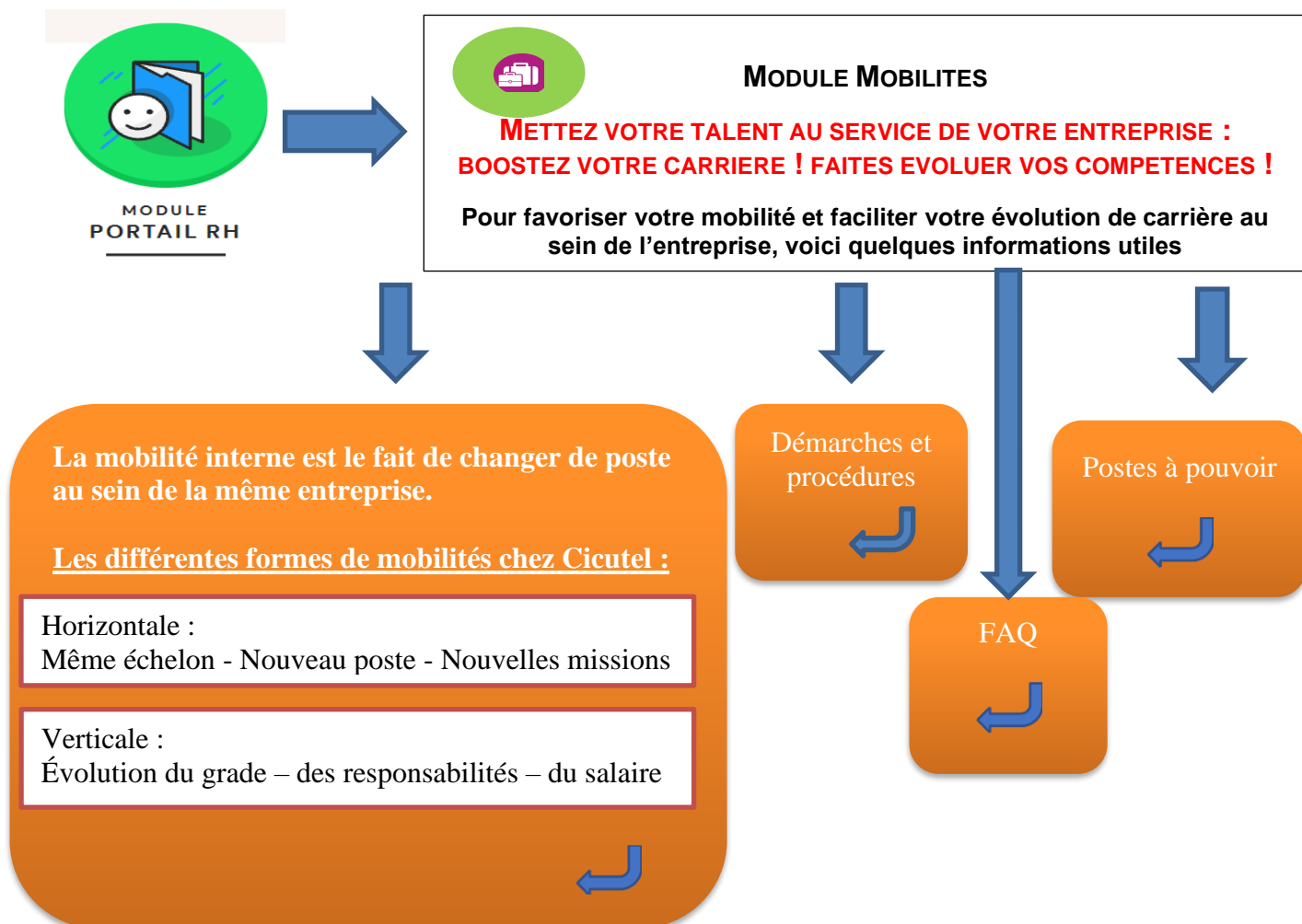
Extrait des questions posées	Éléments de réponse	Nombre de réponses		Répartition
		Total	Par question	
1. Avez-vous été informé des différentes possibilités de mobilités ?	Oui	486	95	19,55%
	Non		391	80,45%
2. Avez-vous déjà répondu à un appel à candidature ?	Oui	486	52	10,70%
	Non		434	89,30%
3. Selon vous, existe-t-il une procédure interne d'aide à la mobilité ?	Oui	486	41	8,44%
	Non		445	91,56%
4. Lorsque vous êtes informé des postes à pouvoir, vous l'êtes généralement... (Plusieurs réponses possibles)	Lors d'un entretien	76	68	89,47%
	Par votre N+1		71	93,42%
	Sur le portail RH		0	0%
	Par le service RH		32	42,11%
5. Si l'entreprise vous proposait une mobilité, seriez-vous prêt à l'accepter ?	Oui	486	208	42,80%
	Non		278	57,20%
6. Si non, pourquoi ? (Plusieurs réponses possibles)	Manque d'information	278	205	73,74%
	Manque d'accompagnement		198	71,22%
	Réticences		217	78,06%
7. Avez-vous déjà bénéficié d'une mobilité ?	Oui	486	48	9,88%
	Non		438	90,12%
8. Si oui, de quel type ?	Promotion de carrière	48	28	58,33%
	Changement de métier		17	35,42%
	Mobilité sécurisée		3	6,25%

**Toutes ces données ne sont pas attendues. Le candidat devra sélectionner l'information utile et pertinente au développement de son diagnostic.**

## 2<sup>ème</sup> Partie : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

### 1) L'implication des collaborateurs dans la démarche de mobilité

a) Concevez la page d'accueil de ce nouveau module qui intégrera notamment une courte présentation de la mobilité interne, de l'importance qu'elle peut revêtir et des différentes modalités au sein de CICUTEL. □



*Toute rubrique pertinente sera acceptée.*

b) Justifiez les choix des rubriques que vous avez retenues pour ce module.

**Rubrique « Présentation de la mobilité »** : définir et expliciter la notion et les formes de mobilités proposées chez Cicutel.

**Rubrique « Démarches et procédures »** : expliquer la procédure et les démarches de mobilité chez Cicutel pour répondre au manque d'information remonté par les salariés et inciter les salariés à être acteurs de leur mobilité professionnelle.

**Rubrique « Postes à pourvoir »** : avoir une vue d'ensemble sur les postes à pourvoir dans l'entreprise, assurer une égalité d'information.

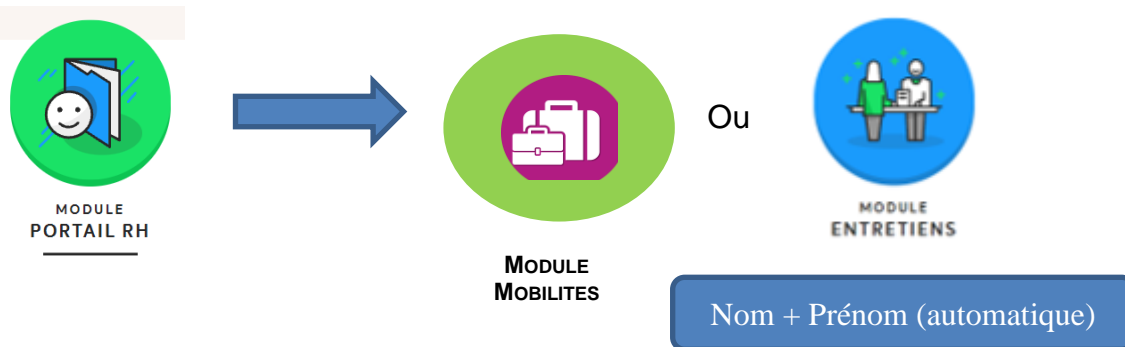
**Rubrique « FAQ »** : rassurer les salariés, développer la communication inter-salariés, solutionner les questions simples sans solliciter la DRH.

=> Prise en compte par l'entreprise de la montée en compétence de ses salariés.

## 2) La gestion des compétences et la mobilité

- a) Concevez un outil d'autoévaluation permettant au salarié de se positionner en termes de compétences comportementales (ou soft skills) attendues par rapport aux postes proposés en interne par l'entreprise.

Connexion au module :



### DES QUESTIONS SUR VOTRE AVENIR PROFESSIONNEL CHEZ CICUTEL ?

#### LAISSEZ-VOUS GUIDER !


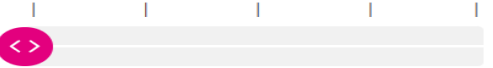


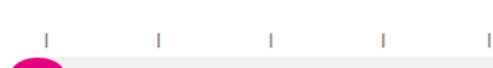


CICUTEL vous accompagne pour construire votre projet.

Répondez aux questions suivantes et découvrez les métiers correspondant à vos compétences comportementales.

Simple et rapide, cette autoévaluation vous interroge sur 11 compétences.

Déplacez le curseur de gauche à droite, selon votre degré de compétences (du moins élevé à gauche au plus élevé à droite).

Coordination, organisation et flexibilité	<input type="range"/>
Capacité à travailler en équipe	<input type="range"/>
Capacité à prendre des initiatives et des risques	<input type="range"/>
Sens commercial	<input type="range"/>

Envie d'apprendre (Actualisation des compétences)	
Esprit critique	
Créativité	
Facultés d'expression orales et écrites	
Empathie et Intelligence émotionnelle	
Résilience : gestion des échecs	
Gestion du stress	

Merci d'avoir réalisé cette autoévaluation. Rapprochez-vous de votre supérieur pour parler Mobilité !

Mes résultats

**b) Présentez les intérêts :**

**de l'outil :**

- Développement de l'autonomie et la responsabilité des salariés ;
- Accompagnement des salariés dans leur évolution de carrière ;
- Point sur les compétences des salariés ;
- Identification des compétences présentes dans l'entreprise ;
- Mise en place d'une mobilité interne facilitée.

**de sa mise à disposition sur le SIRH :** le choix du SIRH s'explique par le fait que les salariés sont jeunes et ont l'habitude de se connecter sur des outils numériques. Les salariés disposeront d'un outil rapide et facile d'accès pour tous. L'objectif est de donner davantage d'autonomie aux salariés et de les accompagner dans leur évolution de carrière.