

Introduction

Oser la rencontre entre le business et l'humain

*« Il y avait quelque chose d'impossible à faire.
Quelqu'un est arrivé qui ne savait pas que c'était impossible...
et il l'a fait. »*

MARK TWAIN

L'originalité de TM&C réside dans sa double finalité : structure de mobilité et structure de conseil interne, chacune des finalités permettant de renforcer l'autre. Ce chapitre introductif, après avoir décrit les raisons qui ont amené Thales à créer cette entité, donne les « ingrédients » qui font de cette structure un succès : son modèle économique, son activité, son système de valeurs, ses modes de management et de fonctionnement, ainsi que quelques chiffres clés.

QUELLE FUT LA GENÈSE DE TM&C ?

Notre structure a vu le jour en juin 1999 dans le groupe Thales pour répondre d'une part, à de nombreux souhaits de mobilité non satisfaits de cadres expérimentés et d'autre part, à un besoin important de missions de conseil nécessitant une expertise et pour lesquelles le groupe faisait appel à des cabinets de conseil externes.

S'orienter vers des postes différents, changer de filiale, prendre des postes à l'export, évoluer vers d'autres métiers... la mobilité

fait depuis longtemps partie de la culture Thales (on compte en moyenne en France plus de 1 500 mobilités internes par an sur 30 000 collaborateurs). Plusieurs plans de mobilité interne très volontaristes se sont déroulés dans les dernières décennies.

En revanche, le contexte économique, la course aux gains de productivité, les fusions, les restructurations, le contexte démographique et social (papy-boom, chômage...) ont rendu, au fil des ans, la mobilité interne de plus en plus difficile : moins de postes disponibles, des métiers évoluant rapidement, des compétences souvent inadaptées aux besoins locaux des unités et, enfin, des seniors anticipant l'âge de la retraite.

Par ailleurs, la nécessité d'améliorer la compétitivité et de faire mieux face aux enjeux stratégiques avait conduit les dirigeants de l'entreprise à utiliser de plus en plus les cabinets de conseil extérieurs pour les aider dans leur réflexion, alors que certaines missions auraient pu être effectuées en utilisant des ressources internes du groupe.

De quoi devenir schizophrène : d'un côté, du personnel qualifié mal utilisé, en quête de mobilité et de l'autre, des missions à effectuer. Comment mettre en regard les besoins de mobilité et les besoins de compétences ? Comment allier business et humain, deux problématiques souvent gérées par deux secteurs différents de l'entreprise, avec des objectifs différents : le monde des opérationnels se préoccupant des missions à effectuer et le monde des ressources humaines de la mobilité à gérer... le tout avec plein d'idées reçues.

Trop-plein d'idées reçues

« Les cadres en mobilité, et particulièrement les seniors, sont les moins performants et peu aptes à changer ou à se remettre en cause, il est donc préférable d'utiliser des ressources externes. »

« Prendre du personnel temporaire, c'est limiter les risques en cas de sous-charge. »

« Les départs anticipés en retraite conviennent à tous, entreprise et salariés. »

« La mobilité paraît suspecte... »