



HAL
open science

La gestion des mobilités cadres intra-groupe en France au sein du groupe LVMH : un processus complexe entre concurrences et paradoxes

Olivia Breda

► **To cite this version:**

Olivia Breda. La gestion des mobilités cadres intra-groupe en France au sein du groupe LVMH : un processus complexe entre concurrences et paradoxes. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02860024

HAL Id: dumas-02860024

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860024>

Submitted on 8 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La gestion des mobilités cadres intra-groupe en France au sein du groupe LVMH

Un processus complexe entre concurrences et paradoxes

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne Jacquelin

Nom, prénom : BREDA Olivia

Promotion : 2019

Soutenu le : 25/09/2019

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont accompagnée pendant l'élaboration de ce mémoire. Tout d'abord je souhaite remercier Anne Jacquelin, ma tutrice universitaire pour son soutien sans faille chaque mois, ses précieux conseils quant à ma réflexion. Je tiens également à remercier Céline Lappas, ma tutrice professionnelle, pour son partage d'expériences qui m'a offert un éclairage indispensable quant à mon sujet.

Je souhaite également remercier ma manager Olympia Mantzourou qui m'a soutenue pendant mon apprentissage, pour sa bienveillance et son aide. Elle m'a particulièrement aidé quant à la réalisation de mes entretiens professionnels pour ce mémoire.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers ma collègue, Nadia Achouri, qui m'a apporté un soutien précieux pour l'élaboration de ce mémoire, ses contacts de qualité et des réponses quant à mes nombreuses interrogations en ce qui concerne la structure organisationnelle du Groupe. Je tiens également à remercier Laura Kim et Léa Filhol mes collègues de bureau pour leur collaboration et leur entraide. Je souhaite également remercier ma consœur Christelle Cilius, pour ses conseils avisés concernant mon mémoire et son temps.

Enfin, je remercie l'ensemble des personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire pour leur temps et l'apport capital de leurs témoignages.

Table des matières

Remerciements	2
Introduction	4
I. Penser la mobilité dans une organisation décentralisée	14
A. Le cadre stratégique du groupe LVMH	14
B. La diversité du Groupe comme levier de la marque employeur	18
C. Les enjeux organisationnels et culturels d'une mobilité	24
II. Une stratégie de communication plus qu'un processus de mobilité	35
A. Un discours officiel ambivalent	35
B. Du déterminisme social dans la mobilité	42
C. L'utilisation des outils de mobilité : "MOVE" et "Talent", quelle valeur ajoutée ?	47
III. Une mobilité interne à trois vitesses	57
A. De l'importance des postes clés	57
B. Les acteurs face à la mobilité	61
C. Gestion des jeunes talents : un nouveau besoin ?	65
Conclusion	70
Bibliographie	76
Annexes	79
Résumé	85
Mots clés	86

Introduction

Tout le monde connaît Rihanna, chanteuse de pop de renommée mondiale et icône de la mode et Bernard Arnault, première fortune de France et d'Europe et deuxième fortune mondiale. Quel est leur point en commun ? Le groupe LVMH. Tandis que Bernard Arnault est à la tête du groupe LVMH depuis 1989, Rihanna lance sa propre Maison de mode Fenty¹ avec LVMH en mai 2019. Cet empire du luxe intrigue autant qu'il fait rêver dans le monde, autant pour les potentiels consommateurs que les protagonistes de ce Groupe, né d'un accolement de Maisons de luxe qui entend dominer le marché mondial du luxe sur plusieurs secteurs d'activité.

LVMH, un groupe diversifié

LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton est le leader mondial des produits de haute qualité. Au 31 décembre 2018, les ventes atteignent de nouveau un chiffre record et son chiffre d'affaires s'élevait à 46.8 milliards d'euros. Le groupe occupe la première place du CAC 40 devant le groupe L'Oréal et Total. Présent dans 70 pays, le groupe LVMH compte 156 088 collaborateurs dans le monde, dont plus de 31 174 en France. A titre indicatif, la France représente 20% de l'effectif total de LVMH dans le monde et le groupe compte 20% de cadres au niveau global.

Riche d'un portefeuille de 75 Maisons, cet empire du luxe s'est construit sur un accolement de marques toutes présentes sur le secteur du luxe et compte 4592 boutiques. Le groupe LVMH est le seul groupe présent dans les cinq grands secteurs du marché du luxe et son portefeuille se décline au sein de six secteurs d'activité :

- Vins et Spiritueux (Moët et Chandon, Dom Pérignon, Mercier, Krug...),
- Mode et Maroquinerie (Fendi, Louis Vuitton, Dior Couture, Kenzo, Marc Jacobs...),
- Parfums et Cosmétiques (Guerlain, Benefit Cosmetics, Make up for ever...),
- Montres et Joailleries (Zenith, Chaumet, Fred, De Beers, Hublot...),
- Distribution sélective (Le Bon Marché, La Samaritaine, Sephora, DFS...)
- Autres activités (Les Echos ou le Jardin d'Acclimatation).

1

<https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/lvmh-annonce-le-lancement-imminent-dune-nouvelle-maison-de-luxe-developpee-par-robyn-rihanna-fenty/>

En février 2019, LVMH diversifie d'autant plus son offre en finalisant l'acquisition du groupe d'hôtellerie de luxe Belmond. En 10 ans le Groupe LVMH a connu de nombreux changements dans un environnement de plus en plus international. Sa croissance s'est fortement accélérée et sa taille a doublé en passant de 77 087 collaborateurs en 2008 à 156 088 collaborateurs en 2018. Le digital s'intègre progressivement dans toutes les fonctions et a un impact tant sur les modes de travail que les enjeux *business*. Les équipes du Groupe doivent faire face à des changements de consommation et de comportement des clients du luxe, leurs attentes sont de plus en plus précises et, ceux-ci souhaitent avoir une expérience mémorable et un service hors pair, la dimension émotionnelle manifeste toute son importance. Les clients demandent plus de créativité, et sont particulièrement proches de l'histoire des produits.

Aujourd'hui, le leader mondial du luxe a pour objectif de conserver sa croissance en Chine, censée doubler dans les prochaines années et s'adapter à leurs pratiques digitales avancées² avec le paiement via *Wechat* en magasin par exemple pour attirer ces touristes chinois en France et en Europe. Le Groupe entend aussi impulser le digital au sein de son écosystème pour faire face aux enjeux actuels tels que l'e-commerce, une expérience client personnalisée, sa présence sur les réseaux sociaux³, principale source d'informations des jeunes générations. Pour répondre à toutes ces transformations, il est nécessaire d'être réactif et de suivre de près les tendances. La croissance de l'effectif du Groupe confirme ce besoin de renforcer ces équipes au quotidien pour répondre aux ventes records du Groupe.

L'attractivité du Groupe ne se démontre pas qu'auprès des clients mais également auprès des candidats. En 2019, le groupe occupe la première place du classement Écoles de Commerce d'Universum⁴, organisme qui recense les employeurs des entreprises les plus attractives pour les étudiants des Écoles de Commerce et d'Ingénieurs en France. Par ailleurs en 2019, le groupe occupe la quatrième place du classement LinkedIn Top Companies⁵, le classement des 25 entreprises les plus courtisées en France. Afin de mettre en valeur son image attractive en tant qu'employeur, le groupe n'hésite pas à relayer les initiatives des Maisons pour mettre en avant les différents parcours existants. Au cœur de la politique Ressources Humaines du groupe, se

² <https://www.bcg.com/fr-fr/d/press/20february2018-france-press-release-184874>

³

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/social-media-1096/Breves/5-tendances-Luxe-pour-2019-par-les-experts-336946.htm#IB1RMvZLOBhOc0A9.97>

⁴ <https://universumglobal.com/fr/classementsetudiants2018/>

⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-les-entreprises-plus-attractives-en-chauvin/>

place le recrutement externe, avec la volonté d'attirer les meilleurs talents dans une logique de développement de l'excellence du groupe. Ainsi, en 2018, le groupe compte 4946 recrutements en France, avec un chiffre en hausse de 4% par rapport à l'année passée.

Pour l'année 2019, parmi les principaux enjeux présentés dans le Rapport Annuel⁶, nous retrouvons la performance et la responsabilité. Précisément pour les Ressources Humaine, cela se traduit par la volonté de perpétuer les métiers par la transmission des savoir-faire de chaque profession, le renforcement de l'emploi et le désir de favoriser l'épanouissement professionnel des collaborateurs en valorisant la diversité et la richesse humaine.

Comme levier d'attractivité des talents, le groupe LVMH met en avant l'opportunité d'évoluer tout au long de sa carrière dans un écosystème de 75 Maisons riches et variées. En effet, par la taille du Groupe, il semble que les populations cadres de grandes organisations disposent de plus de perspectives d'évolutions en interne que dans les petites structures. Une grande entreprise donnerait aux cadres la possibilité d'imaginer plusieurs parcours de carrière, et plus particulièrement au sein du groupe LVMH, par un changement de métier, une découverte d'un nouveau *business* ou une évolution au sein de différents secteurs d'activité en changeant notamment de Maison.

Ma mission d'apprentissage

Au sein de la holding LVMH, je travaille pour la LVMH House, un organe en charge de programmes de formation et de développement pour les hauts potentiels, les cadres expérimentés et les collaborateurs identifiés comme ayant un poste clé dans l'organisation.

Il existe plusieurs programmes, pour ne pas tous les citer, à titre d'exemple : un séminaire d'induction dédié aux cadres confirmés du groupe (LVMH Experience) ou encore un programme pour le développement des femmes (appelé EllesVMH). Regroupant différents objectifs tels que le développement du management et du leadership ou la création de synergies *business*, ces programmes sont aussi différents qu'exclusifs les uns des autres car fonctionnent sur nomination. Il s'agit d'une opportunité unique offerte aux participants, de partager leurs bonnes pratiques et différences mais également d'échanger et de constituer leur réseau avec leurs homologues des autres Maisons.

⁶ https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/04/lvmh_ag-2019-vf.pdf

Dans le cadre de mon apprentissage, je suis en charge d'organiser ces programmes de formation en étroite relation avec le manager en charge du programme et les participants ; ma mission comporte une forte dimension opérationnelle. Je suis également en charge du développement d'actions de communication pour promouvoir les programmes de la LVMH House au sein des Ressources Humaines des Maisons du groupe, notamment par l'organisation de webinars auprès des directeurs RH. Ces programmes d'échanges ayant pour volonté de créer des synergies entre les collaborateurs des Maisons du groupe qui évoluent au sein de leurs Maisons respectives.

L'indépendance et l'autonomie donnée aux Maisons représente un facteur de réussite non négligeable et communément admis au sein du Groupe. Cependant, leur spécialisation entraîne aussi des enjeux relatifs au développement des talents. Au regard des Maisons possédant une forte culture d'appartenance au sein de secteurs d'activités différents des uns des autres, ces programmes mis en œuvre par la LVMH House permettent de rassembler et faire échanger les professionnels du groupe autour de questions et de sujets communs au Groupe, sans lesquels ils n'auraient pas été amenés à se rencontrer.

De nombreuses singularités ont enrichi ma réflexion autour de la mobilité. Tout d'abord, le fait que le Groupe LVMH ne comporte peu de process en ce qui concerne la carrière et qu'il n'existe peu de référentiel relatif à la mobilité interne. Parallèlement, le cas de la LVMH House a suscité notre attention particulière. En effet, cet organe de formation qui propose des programmes de développement aux cadres sélectionnés en amont, alloue des moyens conséquents à ces programmes et ce, plusieurs fois par an. Les collaborateurs participants à ces initiatives ont ainsi l'opportunité de développer leur carrière et de penser leur mobilité en rencontrant leurs homologues du Groupe. Nous nous sommes donc intéressés aux collaborateurs cadres du groupe n'ayant pas accès à ces programmes de formation parfois vus comme élitistes. Par la suite, nous avons porté notre attention autour du développement des collaborateurs cadres au travers de la mobilité intra-groupe.

Les enjeux de mobilité interne relatifs au Groupe ont été mis en avant à de nombreuses reprises pendant l'organisation de ces programmes et ont suscité de nombreuses questions, ce qui a éveillé notre intérêt. En effet, lors des séminaires d'intégration dédiés aux cadres expérimentés ou débutants du Groupe, il est précisé que 12% des Cadres et Managers ont effectué une mobilité interne en 2018. Bien que ce chiffre soit présenté comme étant dans la moyenne des autres entreprises du secteur, il est souligné qu'il reste beaucoup d'efforts à fournir au niveau du

Groupe et que les enjeux de mobilité sont complexes. Cette affirmation a dès lors suscité notre attention afin de mieux comprendre les enjeux autour de la mobilité interne. A titre comparatif, selon une étude de l'APEC⁷ de 2019 intitulée “ *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*”, réalisée auprès de 4000 cadres du secteur privé, plus d'un cadre sur trois a effectué une mobilité professionnelle : 9% en changeant d'entreprise, et 21% par une mobilité interne. Ainsi, en mettant en parallèle ces chiffres avec celui-ci communiqué par la Direction des Ressources Humaines, nous constatons une différence significative entre le taux de mobilité interne au sein du groupe LVMH et les cadres du secteur privé dans l'étude l'APEC. Il est particulièrement intéressant de mettre en lumière ces chiffres avec la particularité du Groupe. Le groupe LVMH se compose de plusieurs Maisons qui sont considérées comme des entreprises distincte ; toutefois, une mobilité interne au sein de deux Maisons du Groupe sera qualifiée ici de mobilité interne par la Direction Ressources Humaines du Groupe. En effet, au sein de Maisons qui évoluent dans des secteurs d'activités distincts, mais également dans des *business* de différente ampleur, il est intéressant de se pencher autour de la démarche de mobilité d'un collaborateur souhaitant évoluer entre les Maisons du Groupe, et des dispositifs mis en place.

Un diagnostic nous est alors apparu : le cadre organisationnel propre au Groupe LVMH influe sur la réalisation de mobilités intra-groupe. Ainsi nous observons que la question de la mobilité croise le parcours individuel et la stratégie d'entreprise. Dans le cadre de notre réflexion, nous nous intéresserons tout particulièrement aux mobilité horizontales et verticales qui apparaissent dans ce contexte. Nous nous pencherons sur le cas de la mobilité interne pour les cadres en France. Bien que la mobilité internationale fasse également partie de la mobilité interne, nous ne l'analyserons pas en détail.

Ce contexte nous amène à réfléchir autour de la question suivante : Dans quelle mesure la gestion des mobilités interne intra-groupe des cadres en France au sein du groupe LVMH est-elle l'objet d'enjeux stratégiques et de négociations entre les acteurs du groupe ?

Nous proposons de formuler trois hypothèses. En premier lieu, la structure organisationnelle et stratégique du groupe impacte la mobilité intra-groupe des collaborateurs cadres en France. Notre seconde hypothèse met en avant qu'il existe davantage une stratégie de communication autour de la mobilité qu'un dispositif au sein du Groupe. Enfin, notre troisième hypothèse tend à

⁷ <https://corporate.apec.fr/home/espace-medias/panorama-2019-des-mobilites-prof.html>
<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%c3%a9tudes/pdf/panorama-mobilite-professionnell>

considérer qu'il y a en réalité une mobilité interne à trois vitesses au sein du Groupe, pour les cadres en France, selon le type d'acteurs rencontrés, la mobilité interne ne serait pas entreprise de la même façon selon les différents acteurs.

Selon, Campion et al (1994)⁸, la mobilité interne peut être définie comme un processus interne dynamique qui consiste à déplacer les talents d'un rôle à un autre dans une organisation entre un certain nombre de postes et de tâches différentes où chacun nécessite des compétences et responsabilités particulières.

Il existe plusieurs types de mobilités ; premièrement, la mobilité verticale, lorsqu'un collaborateur obtient de nouvelles responsabilités accompagnées d'une évolution hiérarchique. Deuxièmement, une mobilité horizontale aussi appelée mobilité transversale quand un collaborateur change de poste ou obtient des missions différentes à niveau hiérarchique égal. Troisièmement, la mobilité géographique, lorsqu'un employé garde le même poste en changeant de lieu de travail. Enfin, quatrièmement, il est important de distinguer la mobilité internationale différente de celle géographique, lorsqu'un collaborateur est muté dans une filiale du Groupe, à l'étranger.

Les mobilités sont également à prendre en considération au niveau de la vie du collaborateur. Selon le modèle de Hall en 1976⁹, il existerait quatre stades de carrière d'un collaborateur : une phase d'exploration, de progression, de maintenance et de déclin. La deuxième étape : celle de progression autour de vingt-cinq à quarante ans nous intéresse particulièrement, celle-ci marque une performance et une réussite de la carrière qui se traduit par de nombreuses mobilités et par des changements de position hiérarchique. Il convient ainsi de préciser que l'âge est un facteur important à prendre en compte dans cette réflexion liée à la mobilité interne. Parallèlement à la carrière du collaborateur, il convient de s'intéresser aux mobilités dans le cadre même de l'entreprise.

Doeringer et Piore dans leur ouvrage de 1971¹⁰ ont conceptualisé la théorie de segmentation du marché du travail avec l'idée qu'il existe plusieurs marchés : un primaire et un secondaire. Selon leur théorie, les entreprises auraient intérêt à avoir un marché interne, celui-ci entraînant des

⁸Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542.

⁹Hall, Douglas T. *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co., 1976.

¹⁰ Doeringer, Peter B., and Michael J. Piore. *Internal labor markets and manpower analysis*. ME Sharpe, 1985.

mobilités horizontales et verticales qui ont pour résultat la rétention des collaborateurs. Dans le cadre de notre réflexion, nous comprenons que les mobilités internes du collaborateur peuvent représenter un enjeu particulier quant à la progression de sa carrière. Nous retenons que l'âge est un facteur important à prendre en compte, mais également l'environnement au sein même de l'entreprise d'un collaborateur. Ainsi, il semble pertinent de nous intéresser au marché interne disponible chez LVMH quant aux postes ouverts aux mobilités pour les collaborateurs afin de mieux cerner les opportunités qui leurs sont offertes.

Méthodologie appliquée

Notre réflexion a débuté par plusieurs comptes rendus d'observation de situations données principalement pendant les séminaires de la LVMH House, notamment le séminaire *LVMH Experience* auquel nous avons participé. Le Programme *LVMH Experience* est le programme d'intégration du Groupe conçu pour présenter LVMH, ses valeurs et offrir des connaissances sur l'industrie du luxe. Pendant ce programme de quatre jours dédiés aux nouveaux managers confirmés et identifiés comme hauts-potentiels dans le monde. Nous avons pu entendre les équipes dirigeantes des ressources humaines pendant ces présentations, comprendre les interrogations de ces nouveaux cadres quant à leur carrière et cerner les enjeux d'acteurs internes. Ce fut l'opportunité d'écouter les discours et conseils suggérés par la direction des Ressources Humaines du Groupe. Une idée principale est ressortie de ces observations : afin que la mobilité soit un succès, les cadres se doivent d'être acteurs de leurs propres carrières. Ont ainsi suivi des questionnements autour de l'accessibilité à la mobilité en France pour les cadres, dans un grand Groupe très hiérarchique où sont regroupées plusieurs Maisons.

Afin de pouvoir aborder le sujet de la mobilité interne, il était nécessaire d'en définir les différents types, s'en est alors suivie une analyse documentaire à l'aide de recherches dans Cairn et Google Scholar. Plusieurs mots clés ont été associés afin de trouver des articles et revues scientifiques pertinents tels que : Mobilité interne-performance, mobilité-grande entreprise, entreprise-holding ou encore développement-carrière-mobilité. Il convient également de préciser que beaucoup d'ouvrages disponibles faisaient référence à la mobilité sociale, ou la mobilité interne dans le secteur public. Dans le cadre de notre réflexion, il était pertinent de s'intéresser aux études portant sur des populations cadres dans des entreprises privée, si possible de grandes taille.

Afin d'explorer nos hypothèses et pour répondre à cette problématique, nous avons réalisé neuf entretiens semi-directifs auprès des professionnels du groupe LVMH en vue d'en effectuer une étude qualitative. Les personnes interviewées ont été suggérées par ma manager Olympia Mantzourou, qui a été très à l'écoute quant à ma recherche. Nous avons eu la chance d'avoir pu procéder à des entretiens avec ces personnes facilement car la grande majorité des interviewés se sont montrés disponibles très rapidement.

Voici la liste des personnes interviewées :

- Une collaboratrice ayant effectué deux mobilités au sein du même secteur d'activité dans le groupe LVMH
- Une Responsable Ressources Humaines ayant effectué deux mobilités au sein de secteurs d'activité différents dans le groupe LVMH
- Une Responsable formation ayant réalisé une mobilité au sein de deux secteurs d'activité
- Une Directrice ayant réalisé une mobilité au sein de deux secteurs d'activité dans le Groupe
- Une Directrice au Talent Management chez LVMH
- Deux responsables de la Direction Juridique du groupe LVMH
- Un Responsable Rémunération & Avantages Sociaux du groupe LVMH
- Un Responsable SIRH du groupe LVMH
- Une Responsable Ressources Humaines au sein d'une Maison du groupe LVMH.

Pour ces entretiens semi-directifs, plusieurs questions ouvertes ont été préparées en amont par une grille d'entretien, disponible en annexe en fonction des interlocuteurs rencontrés : une pour les collaborateurs ayant effectué une ou plusieurs mobilités intra groupe, une pour les professionnels des ressources humaines et une pour les fonctions supports annexes afin de comprendre le cadre global propre aux mobilités.

Pendant ces entretiens, la posture choisie a eu toute son importance : il s'agissait de ne pas émettre de jugement de valeur en restant neutre afin de donner un cadre de réponse libre à la personne interviewée.

Concernant la grille d'entretien pour les collaborateurs, plusieurs items ont été choisis tels que la durée en poste, la démarche de la mobilité ainsi que sa temporalité, l'accompagnement des acteurs rencontrés : le manager et RH ainsi que le ressenti personnel du collaborateur.

En ce qui concerne les entretiens avec des professionnels des ressources humaines, les items se sont concentrés sur :

- Le processus d'une mobilité au sein d'une Maison donnée
- L'accompagnement du collaborateur
- La temporalité
- Les acteurs intervenus.

De nombreuses informations étant confidentielles, ces entretiens ont été menés dans un cadre de confidentialité. De ce fait, des extraits sont ajoutés dans le corps du développement sans en mentionner le nom et l'appartenance des Maisons, départements ou service, il ne sera précisé que la typologie d'acteur rencontré.

Dans un Groupe où il n'existe que très peu de process, et où règne une certaine culture du secret, ce cadre de confidentialité a eu toute son importance. Cela a permis de développer la discussion sur certains sujets ; les personnes rencontrées n'ont pas hésité à se livrer intimement en donnant leur ressenti personnel quant aux sujets abordés.

Pendant toute la période de mon apprentissage, j'ai également pratiqué l'écoute active lors de réunions ou discussions informelles afin de recueillir des idées.

Nous avons enrichi notre réflexion d'ouvrages théoriques et professionnels, d'articles de presse, mais aussi de documents internes. LVMH étant un Groupe où il existe très peu de process, une des difficultés rencontrées s'est portée sur l'accès de documents internes récents. L'intranet du Groupe n'ayant que très peu d'information, peu de brochures ou supports de communications officiels relatifs à la mobilité m'ont été transmis. De nombreuses informations communiquées faisaient référence au rapport annuel, accessible au grand public. Afin de mieux comprendre la stratégie du Groupe, nous nous sommes alors appuyés sur des présentations orales auxquelles nous avons assisté et nous avons enrichi notre réflexion à l'aide d'ouvrages relatifs aux entreprises dans le secteur du luxe. Par ailleurs, le luxe étant un secteur bien à part, il nous fallait également étudier des ouvrages traitant de grandes entreprises dans ce secteur, peu nombreuses en France afin de mieux en comprendre ses spécificités et ses enjeux. Nous nous sommes inspirés des ouvrages de Frédéric Godart, Professeur associé à HEC Paris sur la sociologie du secteur de la mode et de Jean-Noël Kapferer¹¹ sur les nouveaux challenges du luxe.

¹¹ Kapferer, Jean-Noël. *Luxe: Nouveaux challenges, nouveaux challengers*. Editions Eyrolles, 2016.

Enfin, il convient naturellement de préciser que ma mission d'apprentissage au sein de la LVMH House a eu une influence dans ma réflexion. Directement en charge d'organiser des programmes sur nomination destinés au développement des hauts-potentiels dans le monde, j'ai évolué au sein d'acteurs qui mettent en avant l'importance de favoriser les actions de développement auprès des managers expérimentés pour penser l'évolution du Groupe sur le long terme.

Nous débiterons notre réflexion, dans une première partie où nous nous tenterons de comprendre le processus mobilité dans une organisation décentralisée en mettant en exergue la dimension stratégique. Dans une seconde partie, nous nous pencherons sur le discours autour de la mobilité pour mieux en comprendre les priorités mises en avant par le Groupe. Enfin, dans une dernière partie nous nous intéresserons à la manière dont la mobilité est entreprise selon les différents types d'acteurs.

I. Penser la mobilité dans une organisation décentralisée

Dans cette première partie nous tenterons d'analyser et de comprendre la structure organisationnelle et stratégique du Groupe et l'impact que cela peut avoir sur les politiques de mobilité interne.

A. Le cadre stratégique du groupe LVMH

Dans son ouvrage, *Sociologie de la Mode*¹², Frédéric Godart affirme qu'il existe des empires multimarques dans le domaine du luxe qui sont organisés au sein de systèmes de mode nationaux : *“En France, le modèle dominant est celui des « holdings », organisations « parapluie » multimarques qui, telles Kering et LVMH qui déploient leurs activités dans plusieurs industries connexes, telles que le luxe, l'habillement, la distribution ou les cosmétiques”*. Ce cadre financier partagé permet au Groupe de mener sa stratégie de diversification. Nous pouvons définir une holding comme une forme d'organisation permettant à une entreprise (appelée société mère) et à ses administrateurs de contrôler ou d'influencer d'autres entreprises (appelées filiales). Le site kompass ajoute ces précisions *“une holding peut également effectuer des actions de contrôle, d'aide au lancement d'entreprises récemment créées, gérer des brevets, placements et financements”*¹³. Dans notre réflexion, il convient de distinguer le groupe LVMH de la Holding LVMH. Au sein du Groupe, chaque Maison fonctionne et s'organise de façon autonome. Ainsi, il existe un service Ressources Humaines ou Financier plus ou moins important selon la taille propre à chaque Maison. Cette indépendance organisationnelle existe aussi au sein de la Holding, nous retrouvons ainsi des équipes œuvrant pour ses différentes entités (les Ressources Humaines Holding, Finance Holding, la Direction des Systèmes d'Information Holding...) et des équipes travaillant précisément pour les résultats du groupe LVMH.

¹² Godart, Frédéric. *Sociologie de la mode*. La Découverte, 2010.

¹³ <https://fr.kompass.com/a/societes-de-holding/82520/>

Le modèle opérationnel du groupe repose sur six piliers¹⁴ :

- une organisation décentralisée
- une croissance organique
- une intégration verticale
- la création de synergies
- la transmission du savoir faire
- un équilibre entre les secteurs d'activité et les zones géographiques.

Né de la fusion de Louis Vuitton et de Moët Hennessy en 1987, le groupe LVMH privilégie la croissance organique en allouant des ressources importantes pour développer les Maisons et ainsi encourager et protéger leur créativité. Le Groupe s'est développé en deux phases depuis sa création : une phase de croissance externe grâce à l'acquisition de Maisons pour constituer un Groupe d'une taille conséquente et ainsi gagner de nombreuses parts de marché. Après 2004, l'accent a été mis sur la croissance interne. Cette stratégie donne le temps nécessaire au développement d'une Maison, respectant ainsi son ADN en lui permettant d'exploiter son potentiel de croissance.

Une des particularités de cette stratégie repose sur la mise en place de synergies à l'échelle du groupe qui permet de faire bénéficier de la réussite de certaines Maisons à d'autres Maisons plus modestes, en mettant à leur disposition des ressources pour nourrir leur croissance. La force globale du groupe LVMH est ainsi mise à profit au bénéfice de chacune de ses Maisons. Par exemple, grâce à la coordination des opérations de vente dans l'ensemble du Groupe, les Maisons ont accès à l'information sur les meilleurs emplacements pour les points de vente et bénéficient de conditions négociées avec les fournisseurs. Par ailleurs, les marques moins puissantes bénéficient de l'aura et de l'impact des grandes Maisons. Les Maisons bénéficient de solutions au développement de nouveaux magasins lorsque des surfaces supplémentaires sont nécessaires. Encore une fois, ces synergies ne sont pas des directives Groupe mais sont à l'initiative des Maisons lorsque celles-ci décident de collaborer sur des sujets communs.

¹⁴ <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lentreprise-lvmh/>

Bien entendu, dans le cadre de sa stratégie de diversification¹⁵ LVMH saisit également des opportunités de croissance externe lorsque des sociétés attractives présentent un potentiel de croissance et un état d'esprit dans la ligne de LVMH. Sephora est un très bel exemple de cette stratégie. Acquis par LVMH en 1997, Sephora a depuis poursuivi un itinéraire exemplaire. Enregistrant une forte croissance en ligne depuis de nombreuses années, Sephora est désormais le premier distributeur de parfums et cosmétiques aux États-Unis.

Cette logique également a guidé les acquisitions du fabricant de bagages haut de gamme RIMOWA¹⁶ en 2017 et de Loro Piana en 2013. Ces exemples sont symboliques car, dans les deux cas, ce sont les familles fondatrices et les membres de la direction familiale qui ont initié le rapprochement, persuadés que LVMH pouvait garantir de développement et la réussite de leur Maison dans le respect de leur esprit fondateur. Bernard Arnault précise les clés de cette stratégie “ *Notre modèle repose sur une vision de long terme, valorise l'héritage de nos Maisons et stimule la créativité et l'excellence. Il est le moteur de la réussite du Groupe et le garant de son avenir* “. Dans son ouvrage¹⁷, Sophie Mignon entend qualifier cette stratégie de “pérennité organisationnelle” en la qualifiant comme suit : “ *se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité.*”. Dans la présentation de 2019 faite aux actionnaires¹⁸, nous retrouvons ainsi cette vision où LVMH a pour vocation d'assurer la l'expansion dans le temps de chacune de ses 75 Maisons dans le respect de leur identité, de leur patrimoine et de leur savoir-faire.

En effet, la relation au temps d'un Groupe de luxe est particulière, l'identité de chaque Maison est construite sur le long terme, il s'agit d'ancrer les projets dans le temps. Aujourd'hui plus que jamais, alors que de plus en plus d'articles sur le marché sont produits en masse et proposés à des prix défiants toute concurrence, le succès d'une marque de luxe repose sur son identité construite dans le temps et son histoire comme le précise Alexandre de Sainte Marie dans son ouvrage : Luxe et Marque¹⁹ : “ *L'identité se manifeste et acquiert sa consistance dans la durée, de même, une stratégie ne saurait être jugée sur l'instant*”. Cette forte identité permet d'attirer et de

¹⁵ <http://theconversation.com/lvmh-retour-sur-la-strategie-dun-groupe-leader-mondial-du-luxe-72670>

¹⁶ <https://www.lesechos.fr/2016/10/avec-rimowa-lvmh-soffre-la-rolls-allemande-des-bagages-213114>

¹⁷ Mignon, Sophie. "La pérennité organisationnelle." *Revue française de gestion* 2 (2009): 73-89.

¹⁸ https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/01/lvmh_2018_group_vf_mai19.pdf

¹⁹ de Sainte Marie, Alexandre. *Luxe et marque: Identité, stratégie, perspectives*. Dunod, 2015.

fidéliser ses clients, ceux-ci paieront ainsi plus cher pour le nom, l'histoire et l'expérience qui se différencie non seulement des alternatives bon marché mais également des autres marques de luxe. Il s'agit de montrer qu'une marque est la seule à commercialiser un produit et que le service proposé est unique. Les grandes Maisons de luxe sont une illustration de cette stratégie : nous pouvons citer Christian Dior Couture ou Louis Vuitton au sein du Groupe LVMH, présentes sur le même marché : celui de la Mode et Maroquinerie. Ces Maisons vendent des produits similaires, mais c'est leur identité reconnaissable qui les différencie en attirant pour chacune d'elle une clientèle bien spécifique. Fondé sur la base d'un montage financier, il est ainsi dans l'intérêt du Groupe de préserver l'identité de chaque Maison en adoptant cette stratégie décentralisée pour assurer sa réussite financière. De ce fait, il convient de remarquer que la culture Maison prime avant tout sur la culture Groupe, il existe ainsi un fort sentiment d'appartenance au sein de certaines Maisons.

Cette organisation décentralisée peut également présenter des enjeux certains quant à la mise en place de politiques ou process Groupe qui concernent toutes les Maisons chez LVMH. Il est important de préciser qu'au sein de cet écosystème, le niveau de réussite financière des marchés est aussi vaste que leur nombre. Par exemple, deux secteurs d'activités, La Mode et Maroquinerie, Distribution Sélective et autres activités représentent 67% des ventes du Groupe. En 2018, le résultat opérationnel courant de Louis Vuitton s'élève pour la première fois à plus de 10 milliards d'Euros²⁰, et peut être qualifié à de nombreuses reprises de "locomotive" du groupe²¹ en tirant vers le haut les résultats de LVMH. Par cette hétérogénéité quant à la réussite et la taille de certains marchés, les prises de décisions pourront se voir impactées. Un collaborateur m'explique que des relations de pouvoirs peuvent influencer la prise de décision au niveau du Groupe dans le domaine des Ressources Humaines par exemple " *Si l'on souhaite mettre en place un processus commun sur un sujet RH par exemple et qu'une Maison a des réserves, il sera difficile de dire à Louis Vuitton que ce n'est pas possible, le rapport sera différent avec Fred qui est une plus petite Maison*". Dans ce contexte il semble intéressant de comprendre le fonctionnement de la stratégie RH en ce qui concerne le Groupe. Trois valeurs²² fédèrent chacun des collaborateurs de LVMH : Être créatif et innovant, Offrir l'excellence et Cultiver l'esprit

²⁰<https://www.capital.fr/entreprises-marches/lvmh-les-resultats-annuels-grimpent-avec-la-mode-maroquinerie-13254>
53

²¹ Lacroix, Stéphane, and Emilie Bénéteau. *Luxe et licences de marques: Comment renforcer l'image et les résultats financiers d'une marque de luxe*. Editions Eyrolles, 2012.

²² <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lesprit-lvmh/>

d'entreprise. "L'esprit d'entreprendre" est un pilier important qui encourage les collaborateurs à prendre des initiatives, en repoussant les limites tout en restant fidèle à l'ADN et au patrimoine de leur Maison. Ainsi, une nouvelle fois, les valeurs communes du groupe en matière de Ressources Humaines mettent l'accent sur l'identité de la Maison du collaborateur. Par ailleurs, la politique de Ressources Humaines du Groupe repose sur quatre piliers²³ :

- Being LVMH,
- Une Académie des talents,
- Attirer et recruter les meilleurs talents
- Le Développement des talents.

Le premier pilier, Being LVMH encourage et promeut la curiosité, la diversité et la collaboration afin de créer l'inattendu et proposer des idées novatrices au sein du Groupe. Les Maisons se doivent ainsi de communiquer et comprendre les besoins du client pour anticiper et dépasser ses désirs tout en respectant leur propre héritage.

Une académie de talents, représente les collaborateurs d'LVMH qui partagent les valeurs du Groupe. En transmettant leur savoir-faire et en favorisant l'innovation et la créativité, ils font le pont entre le passé, le présent et l'avenir en construisant l'avenir de la tradition.

Le recrutement est une ressource essentielle et donc un pilier stratégique de la politique de Ressources Humaines. Enfin, par le développement des talents, comme nous pouvons le voir sur le site LVMH dans la rubrique Talent, deux leviers sont mis en avant pour servir la politique Ressources Humaines du Groupe : la formation et la mobilité. Ainsi, il semble intéressant de se pencher sur l'argument de la mobilité qui met en valeur non seulement la politique de développement des talents du groupe en contribuant ainsi à l'attractivité du groupe tant auprès de ses collaborateurs que des candidats.

B. La diversité du Groupe comme levier de la marque employeur

Dans cette partie, nous nous intéresserons au discours développé par LVMH pour promouvoir la réputation du Groupe en tant qu'employeur. Nous attacherons une importance particulière aux arguments qui mettent en avant la mobilité interne, pour les comparer à la réalité vécue et perçue par les collaborateurs sur le terrain.

²³ <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/developpement/>

Dans leur ouvrage²⁴, Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles présentent la gestion de la marque employeur comme :*“l’ensemble des efforts faits par une organisation pour communiquer auprès de ses cibles les avantages à travailler pour elle et le message selon lequel elle est un employeur de choix”*. Il convient aussi de distinguer l’image employeur de la réputation employeur²⁵. L’image employeur représente la réalité perçue par les collaborateurs de l’entreprise, et la réputation employeur, la perception que se fait l’opinion publique de cette marque. Les entreprises travaillent la marque employeur pour trois grandes raisons, premièrement pour attirer et recruter les talents et des compétences. Ensuite, il s’agit de fidéliser, retenir et rendre fier²⁶. Au-delà du recrutement : nous pouvons y voir une dimension évolutive. Une marque évoluant avec la structure, ce facteur sera à prendre en compte selon le rythme de vie du collaborateur. Enfin, les efforts de communication de la marque employeur sont faits pour se différencier des autres entreprises.

Ainsi, nous pouvons considérer qu’un Groupe met en œuvre de multiples communications : tout d’abord pour inciter à rejoindre leur organisation, cela peut passer par la promotion de leur culture d’entreprise, des avantages en nature ou des conditions de travail. Dans le cadre de notre réflexion, nous nous intéresserons aux arguments de mobilité mis en avant par LVMH pour promouvoir sa marque employeur et ainsi maintenir et optimiser sa réputation.

Il existe une multitude d’outils pour promouvoir la marque employeur, que ce soit en interne comme en externe. Nous pouvons tout d’abord penser aux médias sociaux d’une marque et des différents canaux de communications à disposition. Il convient d’abord de préciser que les Maisons du Groupe jouissent d’une très forte image de marque notamment par leur présence sur les réseaux sociaux, sur Instagram par exemple où le compte LVMH recense plus de 500 000 abonnés sur sa page. Sur ces nombreuses plateformes, ces communications mettent en valeur les nouveautés et dernières tendances des Maisons destinées aux clients potentiels et contribuent implicitement au rayonnement de la marque employeur.

²⁴ Charbonnier-Voirin, Audrey, and Alexandra Vignolles. "Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d’experts." *Recherches en Sciences de gestion* 1 (2016): 153-172.

²⁵ <https://www.slapdigital.fr/blog/d%C3%A9velopper-sa-marque-employeur-quels-avantages>

²⁶ Hotier, Hugues. "Sentiment ou fierté d’appartenance." *Communication et organisation* 1 (1992): 12-19.

Parallèlement, le Groupe par ses communications sur les médias sociaux, développe un discours pour mettre en avant sa réputation employeur. Cette présence est relativement forte. LVMH comptabilise 965 638 abonnés sur son compte LinkedIn ; sont relayés de nombreux articles présentant les dernières actualités des Maisons en présentant les défilés haute couture des Maisons, les dernières innovations dans un pays ou des actions RH telles que des évènements de recrutement au sein d'universités ou des évènements promouvant la diversité et l'inclusion au sein de Maisons. Il convient également de penser aux abonnés des comptes des 75 Maisons du Groupe. Ainsi l'ensemble de ces pages LinkedIn contribuent au discours qui promeut l'attractivité du Groupe en tant que Marque attractive qui connaît d'excellents résultats économiques mais également en tant qu'employeur en mettant en avant les actions entreprises par le Groupe sur le plan humain et social par exemple. Ces communications semblent porter leurs fruits. Les preuves de l'attractivité du Groupe LVMH en tant qu'employeur ne manquent pas. LVMH occupe la tête du classement Universum qui classe les entreprises les plus attractives auprès des étudiants de grandes écoles de commerce françaises depuis 4 ans.

Rejoindre le leader mondial du Luxe, n'attire pas seulement les futurs cadres mais les cadres confirmés. LVMH occupe la quatrième place du classement LinkedIn en 2019 qui liste les employeurs les plus attractifs en France. De multiples critères sont pris en compte lors de cette analyse comme le souligne Sandrine Chauvin, rédactrice en chef Europe chez LinkedIn “ *Comme toujours, nous avons analysé les actions anonymisées et agrégées des membres selon quatre critères : l'attractivité de l'entreprise, les interactions avec ses employés, l'intérêt pour les offres d'emploi publiées et la rétention des talents* “. Dans une certaine mesure, il est possible de relier la mobilité interne dans l'entreprise comme un facteur d'attractivité et de rétention des talents. Cela permettrait dans une moindre mesure de fidéliser les collaborateurs en leur offrant la possibilité de changer de poste au sein d'une entreprise.

Le Groupe entend ainsi communiquer sur les nombreux avantages offerts aux collaborateurs désireux de rejoindre LVMH. Ainsi, il semble important de mentionner le site carrière particulièrement en ce qui concerne l'onglet développement. La page Talent du site LVMH recense plus de 2 Millions de visiteurs au niveau mondial, un chiffre en hausse de 24% par rapport à l'année passée. Ainsi, nous pouvons voir que ce site carrière constitue une plateforme particulièrement importante où LVMH peut communiquer.

Dans la rubrique Talents et plus précisément l'onglet Développement du site carrière de la Holding LVMH, nous observons que la diversité des Maisons est mise en avant en ce qui concerne le parcours de développement du collaborateurs "La mobilité offre à nos collaborateurs des opportunités de carrière exceptionnelles grâce à la richesse de notre écosystème".²⁷ Ainsi, la mobilité est vue comme un outil de développement de carrière pour les collaborateurs au sein du Groupe.



Capture d'écran du site LVMH Carrière présentant la richesse de l'écosystème du Groupe

CAPITALISER SUR LA RICHESSE DE NOTRE ECOSYSTÈME

La mobilité offre à nos collaborateurs des opportunités de carrière exceptionnelles grâce à la richesse de notre écosystème : diversité des Maisons, de leurs métiers, de leurs implantations géographiques. En rythme annuel, ce sont 2 400 managers qui bénéficient d'une mobilité au sein du Groupe, un chiffre qui est en constante augmentation ces dernières années. Toutes les fonctions de l'encadrement sont concernées : par exemple, $\frac{3}{4}$ des postes de direction générale sont pourvus par la promotion interne.

Géographique ou fonctionnelle, la mobilité interne est un paramètre important d'attraction et de rétention des talents. Pour le collaborateur, la mobilité représente une source d'épanouissement professionnel et personnel, une opportunité de développer de nouvelles compétences, d'acquérir des expériences variées et de cultiver ses réseaux professionnels.

La grande diversité des Maisons et des secteurs d'activité est un argument de taille mis en avant tant sur les plateformes externes comme LinkedIn²⁸ que sur les plateformes internes comme l'intranet Ressources Humaines de la Holding LVMH par exemple. Au sein des Maisons, les collaborateurs auraient ainsi la possibilité d'évoluer et d'explorer les opportunités de carrière existantes au sein du Groupe. Pour un candidat potentiel, c'est un argument non négligeable qui met en avant l'attractivité du groupe en tant qu'employeur comme le précise un Responsable RH lors de notre entretien : "Dire qu'on peut faire des évolutions de carrière au sein du groupe,

²⁷ <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/developpement/>

²⁸ Annexe n°1 page 81

t'auras plus facilement des évolutions de carrière dans un groupe où il y a 75 Maisons que dans une seule Maison où il y a plusieurs postes". Cette stratégie s'inscrit dans une logique d'attractivité des talents du groupe, mais plus largement dans une démarche de fidélisation des Talents comme le précise un responsable RH : *" Si je recrute quelqu'un, c'est pour y rester, ce n'est pas pour qu'il reste 4 mois ou 2 ans"*. Ainsi dans cette logique de rétention, la diversité du Groupe permettrait à un futur collaborateur de commencer sa carrière au sein d'une Maison et/ou d'un secteur d'activité et d'évoluer au sein d'un autre secteur. Au-delà de cette diversité sectorielle, les communications du Groupe orientent l'attractivité sur la possibilité d'évoluer à l'international. En effet, le groupe LVMH présent au sein des cinq zones géographiques offre des possibilités de fonctions importantes et variées. Un collaborateur peut ainsi imaginer une étape internationale au cours de sa carrière chez LVMH, en voyageant ainsi au sein du Groupe. Ce facteur est d'autant plus important qu'il met en avant la possibilité d'effectuer une carrière dans un même groupe au sein de différentes entreprises. Cette dimension de développement est autant mise en avant pour le parcours de carrière du collaborateur que pour la réussite du groupe LVMH : *"Cet échange de talents entre Maisons insuffle énergie et créativité au sein du Groupe qui se trouve ainsi enrichi de nouvelles compétences"*. Ainsi, la mobilité interne ne serait pas seulement perçue comme une réponse aux désirs d'évolutions de certains collaborateurs, mais aussi comme un apport bénéfique à la stratégie du Groupe.

Dans le cadre de notre réflexion, il semble important de se faire une idée quant à la réalité perçue des collaborateurs en ce qui concerne ces arguments qui mettent en valeur la mobilité intra-groupe particulièrement sur des plateformes où ceux-ci peuvent exprimer leurs desiderata. En effet, l'évolution d'internet nous permet de partager des informations sur notre vie en général, notamment sur notre expérience au travail. Les entreprises doivent donc maîtriser et gérer leur réputation sur internet au regard de ces différents avis, aussi appelée *e-reputation*²⁹. Avant l'ère digitale, il n'était possible de parler aux autres de son expérience positive ou négative avec un employeur que par le bouche à oreille; mais avec l'émergence des médias sociaux, de Glassdoor et d'autres sites de notation³⁰, les entreprises doivent maintenant construire et gérer activement leur marque employeur afin d'attirer les meilleurs candidats disponibles lors du recrutement. Parmi ces nombreux sites, Glassdoor permet de passer en revue les entreprises de différentes façons. Premièrement, les anciens et actuels collaborateurs peuvent évaluer leur expérience sur

²⁹ <https://solutions.lesechos.fr/com-marketing/c/soigner-e-reputation-3211/>

³⁰ <http://www.leparisien.fr/economie/emploi/quand-les-salaries-notent-leur-entreprise-22-05-2017-6970860.php>

une échelle d'une à cinq étoiles en rédigeant un avis complet comprenant les avantages, les inconvénients et des conseils pour la direction. Par ailleurs, il est également possible de renseigner le montant de la rémunération ou préciser le processus ainsi que les questions qu'ils souhaitent voir abordées en entretien. Dans le cadre de notre réflexion, nous nous intéresserons aux avis laissés par les collaborateurs d'un point de vue qualitatif. Une grande particularité de Glassdoor, est la possibilité de laisser des avis de façon anonyme, de sorte que personne n'ait à craindre de nuire à sa réputation professionnelle ou de subir des répercussions vis à vis de son employeur. Tout d'abord, il convient d'être prudent quant à notre analyse car ces avis ne reflètent qu'une infime proportion de collaborateurs. Par ailleurs, nous traiterons ici la page de LVMH sur Glassdoor, alors qu'il existe plus de 75 Maisons dans le groupe. Cependant, la page LVMH faisant référence à la globalité du Groupe il semble important d'y accorder notre attention. En s'intéressant de près aux inconvénients et "Conseils à la direction" mis en avant dans les avis sur les six derniers mois comme le montre cette capture d'écran, nous constatons qu'un enjeu commun ressort de ces arguments : les perspectives d'évolution de carrière. Ces avis de collaborateurs font directement référence à la mobilité. Nous pouvons notamment remarquer la dimension de mobilité intra-groupe dans le premier avis, en mettant en avant des collaborateurs curieux, ce qui est souvent recherché, au vu des communications sur le site corporate du Groupe.

glassdoor Emplois Avis sur les entreprises Salaires Entretiens

LVMH LVMH

Présentation 491 Avis 1,5k Emplois 626 Salaires 104 Entretiens 135 Avantages 15 Photos

Conseils à la direction

permettre à vos employés de revenir chez vous! et faites les évoluer un talent est une personne vive et curieuse. Il est normal qu'elle est envie de bouger a un moment

Inconvénients

Les opportunités de carrière sont restreintes

Inconvénients

Tout dépend si vous avez des ambitions..ou non

Inconvénients

peu de perspectives d'évolution, salaire bas

Capture d'écran de la page LVMH sur Glassdoor

Au regard de cette sélection d'avis, nous percevons un décalage entre la réalité prônée par le Groupe en externe sur les médias sociaux en ce qui concerne la mobilité et la gestion de carrière. Il convient de préciser que la grande majorité de ces avis font référence à la mobilité verticale par le terme “ évolution “ qui revient à plusieurs reprises. Nous remarquons une forme de déception en ce qui concerne la possibilité d'effectuer une mobilité au sein du Groupe. Il semble que ce désir de mobilité verticale ne soit pas mis en avant par LVMH; et une nouvelle fois, nous retrouvons la notion “ d'ambition” où le collaborateur se doit d'être proactif quant à sa demande de mobilité.

Aussi, afin de mieux comprendre ce décalage, il semble intéressant de s'intéresser aux enjeux de mobilité interne sur le terrain, dans un Groupe décentralisé aux dynamiques organisationnelles et culturelles bien définies.

C. Les enjeux organisationnels et culturels d'une mobilité

Dans le cadre de notre réflexion, il convient de préciser les différents types de mobilité professionnelle chez LVMH. Au sein du Groupe, la mobilité interne comprend la mobilité intra-Maison et la mobilité intra-groupe. La mobilité intra-Maison consiste à changer de poste au sein de la même Maison : au sein de Berluti par exemple, en évoluant en tant que Responsable Communication Interne après avoir été Chargé de Projets Événementiels. A l'inverse, la mobilité intra-groupe consiste à changer de poste au sein d'une autre Maison du Groupe, en évoluant de Berluti vers Celine par exemple. Que ce soit la mobilité intra-Maison ou intra-groupe, ces deux types de mobilité pourront se faire à l'échelle internationale. Pour notre réflexion, nous nous pencherons principalement sur la démarche de mobilité résultant d'un souhait d'un collaborateur cadre en France.

Bien que le Groupe LVMH soit décentralisé, il existe un processus de mobilité commun aux Maisons. Celui-ci se met en place dans le cadre de la Revue de Performance de Carrière (que nous qualifierons d'entretien annuel) qui a lieu chaque année pour les collaborateurs cadres et non cadres du groupe LVMH au sein des 75 Maisons, le tout étant formalisé par la suite dans Talent, l'outil SIRH³¹ de Gestion des Carrières du Groupe.

³¹ <https://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/sirh/>

Sur l'intranet carrière du Groupe dédié à cet entretien annuel, plusieurs critères sont formalisés en interne pour amorcer une mobilité au sein du Groupe :

- un bon niveau de performance confirmé, de façon constante par les évaluations de Performance de Revue de Carrière.³² (Il convient de préciser qu'il existe plusieurs niveaux de performance : ne pas atteindre les objectifs, atteindre les objectifs, dépasser les objectifs, et être exceptionnel.)
- un projet de développement professionnel clair et réaliste
- une expérience solide acquise dans le poste actuel en général à minima deux à trois ans.

Ces critères relativement précis et exigeants entendent déjà sélectionner les candidats dont le projet professionnel sera suffisamment réfléchi. C'est donc bien une injonction qui est donnée aux collaborateurs pour leur demande de mobilité.

Enfin, d'autres critères plus subjectifs pris en compte dans le guide de Revue de Performance de carrière tels que "*le bon moment*"³³ en précisant que "*la mobilité d'un employé ne devrait pas perturber la stabilité de l'équipe ou le bon fonctionnement de l'activité afin de minimiser tout risque de désorganisation*" mais ainsi "*le nombre de postes disponibles*" qui définit la possibilité de faire une mobilité. Nous pouvons donc voir que la réussite du Groupe et la pérennité de son mode de fonctionnement est prise en compte pour ces mobilités. Ainsi, les demandes de mobilités des collaborateurs doivent respecter l'organisation du Groupe pour maintenir sa réussite et la bonne collaboration des équipes. Ces critères indépendants du projet professionnel du collaborateur sont aussi à prendre en compte pendant son processus de mobilité.

Parallèlement, il est important de penser la mobilité dans la carrière d'un collaborateur. Comme vu précédemment, lors de la Revue de Performance de Carrière entre le collaborateur et son

³² Lancée en fin d'année, la PCR ou la Revue de Performance et de Carrière est un temps privilégié d'échanges avec le manager, organisé chaque année. Elle concerne l'ensemble des collaborateurs (cadres et non cadres).

Ce tête-à-tête est l'occasion de faire le point sur l'année écoulée et de définir ensemble les objectifs futurs. Ouverte, la discussion permet à chacun de prendre du recul, de dresser le bilan des actions menées ainsi que des défis rencontrés, et de considérer les projets et objectifs à venir. Cet échange est placé sous le signe du développement professionnel et personnel. Il offre l'opportunité d'évoquer avec son manager, de façon constructive, vos aspirations, ses souhaits d'évolution au sein de l'organisation et/ou du Groupe, ainsi que ses besoins éventuels en matière d'accompagnement (formation, séminaire, conférence...).

Les points clefs de ces échanges sont retranscrits sur LVMH Talent, la solution Groupe en ligne dédiée à la gestion des talents.

³³ Annexe n°2 et 3

manager, il s'agit de revenir sur les réalisations de l'année passée, de définir des objectifs stimulants pour l'année à venir et d'échanger avec son manager autour de ses axes de développement et de perspectives de carrière.

Le collaborateur peut évoquer son souhait d'être mobile, il revient donc au manager d'accepter ou non le souhait d'être candidat à la mobilité de son collaborateur. La mobilité étant notamment soumise à une bonne performance ; tandis que les critères de performance et d'évaluation sont établis par le Groupe, il revient seul au manager d'évaluer son collaborateur, ceci pouvant avoir des conséquences très importantes quant à ses possibilités de mobilité. Si celui-ci accepte, dans le cas d'une mobilité intra-groupe, le cas qui nous intéresse ici, il convient au Responsable Ressources Humaines du collaborateur d'approuver sa demande de mobilité. Si le collaborateur souhaite privilégier une mobilité intra-groupe, il devra formuler plusieurs choix de Maisons en les priorisant.

Dans cette situation, la relation de pouvoir entre le collaborateur et son manager, structure de facto la demande de mobilité. Suite à l'un de nos entretiens, nous pouvons lire en annexe³⁴, les verbatims anonymisés de la Revue de Performance de Carrière d'un collaborateur avec son manager quant à ses souhaits de mobilité sur une période de 2 ans. Ceux-ci mettent en lumière non seulement la solide expérience requise, mais aussi le rapport de force du manager quant à la mobilité du salarié. Lors d'un de nos entretiens, une collaboratrice met ainsi en avant la nécessité de négocier dans certains cas avec son manager pour obtenir sa mobilité : *“Le manager ne va pas t'encourager. Je pense que c'est dans leur intérêt de te garder.”* Nous pouvons constater les difficultés de collaboration au sein des groupes sociaux impliqués dans la mobilité intra-groupe. Dans leur ouvrage,³⁵ Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde mettent en avant l'existence d'identités collectives avec le phénomène des cultures professionnelles. Il existerait ainsi des cultures propres au métier, au secteur d'activité ou une communauté dans les organisations. De par leur parcours et identité professionnelle commune, ces acteurs auraient ainsi des valeurs et des normes partagées, ce qui les incite à agir et penser de la même façon. Cette réalité semble se vérifier ici, concernant les managers au sein du Groupe. En effet, certains d'entre eux auraient eu une vision négative de la mobilité comme l'explique une responsable RH du groupe LVMH lors du séminaire d'intégration des nouveaux managers : *“Dans le Groupe la*

³⁴ Voir Annexe 5

³⁵ Osty, F., Sainsaulieu, I., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise: penser le développement des organisations* (pp. 398-p). La découverte.

mobilité est encore un sujet hyper tabou, les managers sont un peu complexionnistes, ils sont déçus que vous souhaitiez quitter l'équipe !". Ainsi, nous remarquons que l'analyse de la culture au niveau de l'entreprise concernant la mobilité (vu comme quelque chose de tabou) impacte la culture au niveau des groupes sociaux avec les managers.

Parallèlement à l'accompagnement du manager pendant la mobilité d'un collaborateur, d'autres acteurs tels que les différents services Ressources Humaines des Maisons du Groupe, ainsi que la direction Talent Management du groupe LVMH participent à cette mobilité. D'autres facteurs plus informels auront plus ou moins d'influence quant à la recherche de mobilité des collaborateurs sont également à prendre en compte. Nous pouvons notamment citer leur Maison d'origine, mais aussi leur secteur d'activité en fonction de leur dynamisme, leur taille ou encore leur culture plus ou moins forte. Tout d'abord, suite à notre entretien avec le service juridique du Groupe, nous avons pu observer et comprendre le contexte légal mis en place lors d'une mobilité intra-groupe, entre deux Maisons. A l'occasion d'un arrêt du 15 octobre 2014 (Cass. soc., 15 oct. 2014, n° 11-22.251), la Cour de cassation a semé le trouble quant aux modalités d'organisation de la mobilité intra-groupe d'un salarié puisqu'elle a jugé à cette occasion que « sauf dispositions légales contraires », la rupture du contrat de travail par accord des parties ne peut intervenir que conformément aux dispositions relatives à la rupture conventionnelle (soit des dispositions inadaptées à une mobilité intra-groupe). A l'issue de cette décision, a émergé la proposition d'une nouvelle convention tripartite de mobilité intra-groupe franco-française et France vers l'étranger pour se conformer à la jurisprudence. On parle alors d'une nouvelle formulation avec le transfert du même contrat d'un employeur à l'autre, mais également de la rédaction d'un avenant au contrat de travail d'origine annexé à la convention tripartite afin de formaliser les conditions de la relation de travail chez le nouvel employeur. Il est important de mentionner également la reprise nécessaire des congés payés, et récupération de temps de travail.

En date du 8 juin 2016³⁶, la Cour de cassation a eu l'occasion de se prononcer sur un cas de mobilité intra-groupe et a précisé que « *les dispositions de l'article L 1237-11 du Code du travail relatives à la rupture conventionnelle entre un salarié et son employeur ne sont pas applicables à une convention tripartite conclue entre un salarié et deux employeurs successifs ayant pour objet*

36

<http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/95738/mutation-intra-groupe-la-solution-pragmatique-de-la-cour-de-cassation.html>

d'organiser, non pas la rupture, mais la poursuite du contrat de travail » (Cass. soc., 8 juin 2016, n° 15-17.555) Ainsi, l'expression " *poursuite du contrat de travail* " utilisée par la Cour de cassation pourrait se traduire où être remplacée par l'expression "*poursuite de la relation travail*". Il est possible de poursuivre cette relation de travail en rompant le contrat initial de façon amiable et en concluant un nouveau contrat de travail, dès lors que cette double opération ne constitue qu'une modalité du transfert du salarié auprès d'un nouvel employeur. En conséquence de cette décision du 8 juin 2016, la conclusion d'une convention tripartite prévoit les modalités de transfert du salarié à laquelle est annexée le nouveau contrat de travail. Aujourd'hui, les deux systèmes (maintien du contrat d'un employeur à l'autre ou rupture d'un commun accord suivie de la conclusion d'un nouveau contrat de travail) peuvent être utilisés librement par les Maisons du Groupe. Lors de notre entretien, les Responsables juridiques du Groupe m'expliquent ce fonctionnement : lors de l'établissement de cette convention tripartite de mobilité, on procède nécessairement à la reprise de l'ancienneté acquise dans le Groupe. Il est également possible de solder les congés payés et les RTT au moment de la rupture amiable.

Les accords collectifs construisent le rapport à l'emploi³⁷ et comprennent ainsi l'expertise, la qualification et l'ancienneté. Il est important de considérer que par la convention collective qui diffère selon leurs secteurs d'activités, les Maisons n'auront pas le même rapport au travail, ce qui influencera la mobilité. Dans le cadre d'une mobilité verticale, la classification du collaborateur sortant aura toute son importance s'il souhaite obtenir une évolution professionnelle. Dans le cadre d'une mobilité horizontale, l'attention sera portée sur le maintien de la classification ou catégorie professionnelle antérieure. Comme nous l'avons vu précédemment, par la diversité des secteurs d'activités, chaque Maison relève de sa propre convention collective, avec ses accords d'entreprises et ses usages. Ainsi, il n'y aura pas de cadre commun relatif au cadre juridique et professionnel comme me l'explique une responsable juridique chez LVMH : "*Après pour les classifications c'est un peu compliqué, il y a des Maisons qui n'en ont pas nécessairement, soit leur convention collective est très vague soit parce qu'historiquement, vu que ce sont des Maisons très anciennes les classifications n'ont pas été mises en place, donc c'est du sur mesure, c'est du cas par cas*". Nous comprenons alors qu'il revient au collaborateur sortant de négocier les conditions de sa mobilité comme me l'explique

37

<https://www.legisocial.fr/vie-entreprise/conventions-collectives-accords-collectifs-et-usages/accords-collectifs.html>

une responsable juridique : *“Si le collaborateur disposait de multiples formations avant et qu’il en n’a plus après c’est à lui de négocier ça pendant son transfert”*. Au travers de mes entretiens, on m’explique que le collaborateur doit accepter les conditions d’une nouvelle Maison : *“Et la plupart du temps si la personne a vraiment envie du poste, il doit accepter les conditions d’une nouvelle Maison qui par définition est vraiment très différente de son ancien employeur. Il y a toujours une question de gagnant-gagnant dedans sinon ça ne fonctionne pas”*. Ainsi, nous retrouvons ici un paradoxe, d’un côté, le fait qu’une mobilité soit nécessairement avantageuse pour le salarié sortant, et d’un autre côté que le collaborateur devra accepter les conditions de sa nouvelle Maison.

Il semble qu’il sera plus facile d’effectuer une mobilité entre des Maisons d’une même convention collective de par le cadre commun légal existant comme l’explique une responsable juridique. Cependant, il est important de garder en tête, que deux Maisons d’une même convention collective peuvent également avoir d’importants écarts de rémunération de par l’existence d’accords d’entreprise comme me l’explique la responsable juridique de la Holding : *“Je sais que chez Guerlain et Parfums Christian Dior, les salaires ne sont pas du tout les mêmes, donc il y aura forcément une adaptation à faire...Il ne faut pas oublier les accords d’entreprise cela peut avoir de l’influence sur certaines primes etc.”*. Ainsi il faut tenir compte des accords négociés propres à chaque Maison.

Par ailleurs, au sein du groupe LVMH, il n’existe pas de cadre global en ce qui concerne la rémunération et les avantages sociaux (la participation, l’intéressement ou le système de retraite), il existe ainsi une grande hétérogénéité au sein du Groupe. Le cadre légal défini relatif à la convention collective (Chimie pour Guerlain par exemple, ou Vins et Spiritueux pour Moët Hennessy) et le package global de rémunération négocié par le collaborateur auront toute leur importance quant au processus de mobilité du collaborateur. Nous pouvons définir le package salarial³⁸ en prenant ainsi en compte le salaire net ainsi que les avantages existants (mutuelle d’entreprise, chèques restaurant, voiture de fonction...) et aussi l’épargne salariale. Dans l’épargne salariale, nous pouvons porter notre attention sur plusieurs dispositifs tels que la participation, l’intéressement, les primes exceptionnelles ainsi que les bonus et primes sur objectif.

En raison de cette hétérogénéité relative au package et à l’intéressement au sein du Groupe, il existera nécessairement des freins pour une mobilité entre Maisons de tailles différentes comme

³⁸ <https://cadres.apec.fr/Emploi/Ma-carriere/Tous-nos-conseils/Remuneration/Comment-evaluer-un-package-salarial>

l'explique une collaboratrice dans notre entretien : *“Dès que tu fais une mobilité il faut prendre en compte ton package et tu ne pourras pas forcément aller partout avec parce qu'il y a des petites Maisons. Tu peux repérer un super poste; ta RH va proposer ton profil mais la RH de l'autre Maison refusera car le package ne passe pas”*. Cela est notamment le cas pour des petites Maisons telles que Sephora ou La Grande Epicerie qui auront un socle de rémunération et d'intéressement plus faible que d'autres grandes Maisons du Groupe telles que Louis Vuitton, Christian Dior Couture ou Moët Hennessy qui auront des *business* plus grands. Une responsable RH explique que l'enjeu du package est primordial quant à l'accompagnement d'un collaborateur en mobilité intra-groupe : *“Les passerelles en regardant les salaires, elles ne sont pas évidentes entre toutes les Maisons, d'ailleurs entre RH lorsqu'on parle de mobilité, la première chose que je demandais c'était son niveau de salaire : “et au fait, parle-moi de son niveau de participation et intéressement !”*. Nous comprenons très rapidement que la taille et la réussite de certaines Maisons du Groupe a des conséquences sur les possibilités de mobilités de leurs cadres. Une collaboratrice met en avant cette particularité avec une Maison de couture : *“Si tu commences par Louis Vuitton, tu ne peux faire aucune Maison après car il y a une participation de dingue, peu de Maisons peuvent s'aligner derrière !”*. En effet, la Maison Louis Vuitton apparaît à de nombreuses reprises comme bien à l'écart dans l'écosystème des Maisons du Groupe de par sa taille et ses résultats économiques, le package proposé à ses collaborateurs ne pourra pas forcément être compensé dans une autre Maison. Par ailleurs, bien qu'une mobilité puisse être verticale, la majorité des interlocuteurs rencontrés nous ont précisé qu'il n'est pas commun de changer de poste pour une rémunération plus faible. Lors de notre entretien, un responsable Rémunération et Avantages Sociaux de la Holding nous précise qu'il existe une pratique faite pour favoriser certaines mobilités entre certaines Maisons : compenser la part de participation et d'intéressement par une augmentation de salaire *“ Quelqu'un qui gagnait 100k au total dont 15k de participation et d'intéressement (P+I), si elle va dans une Maison où il n'y a pas de P+I, il faudra compenser en salaire de base pour qu'elle ne perde pas en rémunération”*. Nous comprenons ainsi que cette pratique peut poser des difficultés en interne. En effet, il y aurait une tendance à augmenter systématiquement les salaires lors d'une mobilité vers une Maison ayant un socle de rémunération plus important. Normaliser cette pratique n'est pas voulu, comme le souligne le Responsable Rémunération d'une entité du Groupe : *“Moi, je ne suis pas forcément d'accord pour compenser l'intégralité de la P+I”*. Ainsi, les professionnels des Ressources Humaines structurent aussi le rapport à la rémunération dans le cadre d'une

mobilité. Le Responsable Rémunération et Avantages Sociaux nous précise d'attacher davantage d'importance à l'équité interne et à la valeur du poste au sein de la Holding pour ne pas créer de déséquilibre. Selon lui, il conviendrait ne pas vouloir compenser à tout prix la rémunération mais de considérer l'épargne salariale comme un des avantages de la Maison dans laquelle le collaborateur est actuellement.

Bien qu'il n'existe pas d'homogénéité au niveau des pratiques de rémunération au sein du groupe, il est intéressant de constater qu'il existe une harmonisation en ce qui concerne la gestion de la participation et de l'intéressement dans le Secteur Vin et Spiritueux au sein des Maisons de Champagne comme le souligne un Responsable Compensation & Benefits au sein de la Holding lors de notre entretien. Ainsi, il pourrait être intéressant pour plusieurs Maisons du même secteur d'unifier leurs pratiques relatives aux packages de rémunération afin de faciliter non seulement la gestion mais aussi les mobilités entre ces Maisons.

Par ailleurs, il convient de s'intéresser aux enjeux de mobilité d'un point de vue de la gestion des talents d'une Maison. D'un point de vue de l'organisation d'une Maison, accepter la mobilité d'un collaborateur peut être un enjeu certain. Au sein des six secteurs d'activités, les Maisons se distinguent des unes des autres par leur fonctionnement unique et autonome. Chez Chaumet par exemple, l'enjeu des équipes est de perpétuer l'exigence de la tradition tout en étant fidèle à sa tradition comme me l'explique une responsable RH : *“ Un joaillier qui sera dans la perfection, ne transigera pas, et le profil créatif devra accepter de travailler avec lui cette particularité !”*. Ainsi, dans cette collaboration entre deux profils différents résultant d'un long travail dans le temps, il n'apparaîtra pas forcément stratégique pour la Maison d'avoir un *turnover* important et ainsi de voir partir ses collaborateurs en mobilité au bout de deux ou trois ans au sein d'une autre Maison. Cela impliquerait ainsi de forts enjeux de formation pour retrouver cette collaboration initiale. Nous aurons donc une forte relation de pouvoir de la part de la Maison vis à vis de ses managers qui ne vont pas privilégier la mise en mobilité de leurs collaborateurs.

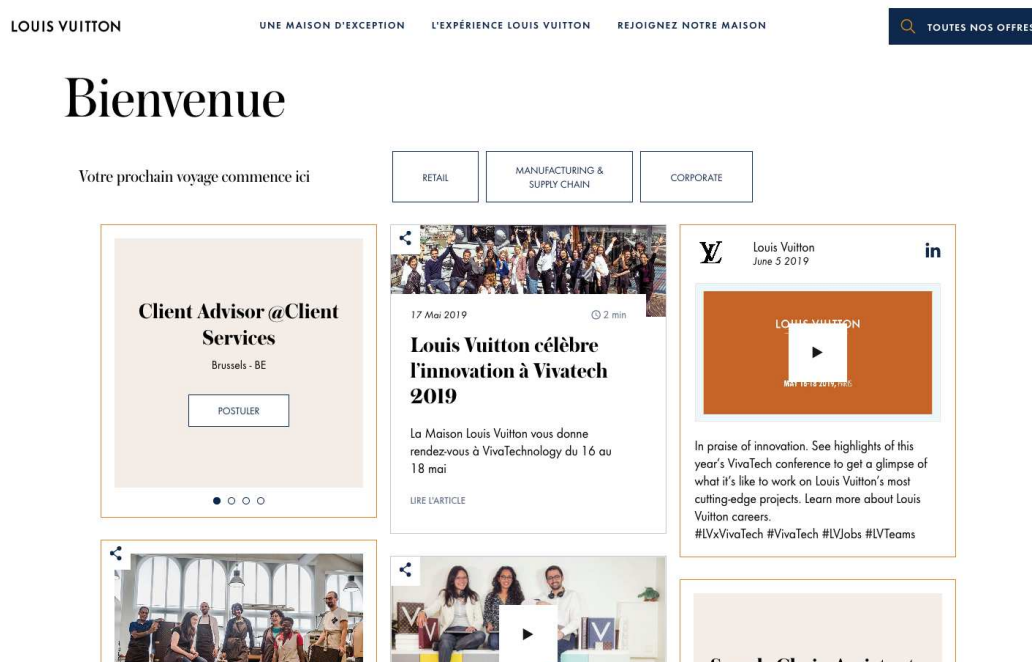
Par ailleurs, les critères d'évaluation des Maisons ne privilégieront pas nécessairement les mêmes compétences quant à la sélection des candidatures. Certaines Maisons recherchent des compétences managériales spécifiques, d'autres, des compétences opérationnelles relatives aux produits comme le souligne une Responsable Ressources Humaines : *“ Chez Sephora la culture est beaucoup plus immédiate et dynamique, on recherchera des populations très agiles et qui*

aiment le travail en équipe”. Ainsi, chez Sephora, une Maison à la culture dynamique, il conviendra de faire preuve d’une grande agilité, tandis que chez Vuitton, le respect des process et des codes importera davantage. Encore une fois, bien qu’il existe des valeurs communes au sein du Groupe LVMH, chaque Maison possède sa propre culture et cherchera à attirer et recruter des collaborateurs en adéquation avec son mode de fonctionnement. Ainsi, le profil d’un candidat du Groupe ne sera pas forcément privilégié face à un candidat externe qui pourrait correspondre davantage à la culture d’une Maison par son expérience antérieure.

Parallèlement, dans un secteur très compétitif qu’est le luxe, il semble important de prendre en considération la dimension concurrentielle qu’il peut exister entre certaines Maisons dans un Groupe très décentralisé. Cela se manifeste notamment au sein d’un même secteur d’activité : la Mode et Maroquinerie comme le souligne une Responsable Talent Management du Groupe: *“Fendi, Louis Vuitton et Dior sont concurrents, ils se battent pour les mêmes clients”*. Ainsi cette concurrence ne se manifeste pas seulement sur le plan commercial mais aussi dans cette logique d’attraction et de rétention des meilleurs talents pour mener vers l’excellence. Cette dynamique peut créer des difficultés en ce qui concerne la mobilité des collaborateurs comme le souligne cette Responsable : *“Lorsqu’un collaborateur souhaite se mettre en mobilité et quitter sa Maison même si ce n’est pas pour aller chez Dior ou Fendi ça peut être perçu comme de la déloyauté, je pense que s’ils partiraient chez Chanel ou Chez Schlumberger ce ne serait pas plus mal vu”*. Ainsi, il est ainsi intéressant de voir que la dimension concurrentielle existe au sein de LVMH et se confronte à la notion de Groupe en ce qui concerne les mobilités internes. En effet, les Maisons souhaitent aussi développer et fidéliser leurs collaborateurs comme le souligne une Responsable Talent Management du Groupe : *“ C’est louable que Parfums Christian Dior ou Vuitton construisent des parcours de carrières complets car ce sont de belles Maisons”*. Cette démarche entre dans une logique de maximisation des investissements effectués en termes de formation et de recrutement. Cela semble porter ses fruits, en effet, 86% des mobilités chez LVMH sont des mobilités au sein d’une même Maison. Ainsi nous comprenons que les Maisons se veulent être réactives afin de privilégier les mobilités intra-Maison comme le souligne une Responsable Ressources Humaines lors de notre entretien : *“ On va être proactif en avance, car on sait quels sont les collaborateurs qui arrivent un petit peu en fin de cycle, donc dès qu’on voit une offre on la proposera au collaborateur!”*. Les Maisons souhaitent gérer et retenir leurs talents de la manière la plus efficace qui soit afin de faire face non seulement à la concurrence externe,

de peur que leurs talents partent de leur Maison, mais également face à la concurrence interne au sein du groupe LVMH.

Cette logique de forte concurrence entre les Maisons se manifeste par l'émergence de sites carrières propres aux Maisons. Nous pouvons par exemple citer Louis Vuitton Jobs³⁹, site complet où la marque met en avant ses offres à pouvoir et dévoile ainsi son identité de marque⁴⁰. Au sein de ce site carrière très complet, la Maison Vuitton peut mettre en avant son identité, ses valeurs et ainsi souligner toute sa singularité par rapport aux autres Maisons du Groupe. Nous retrouvons ici, une forte dimension individuelle du point de vue de la Maison plus qu'une dimension Groupe.



Capture d'écran du site carrière Louis Vuitton Jobs

Par ailleurs, il n'est pas rare que la mobilité au sein de ces Maisons soit concurrencée par le recrutement externe, laissant ainsi d'autant moins de chances à un collaborateur au sein du Groupe de trouver un poste dans le cadre d'une mobilité interne. Plus précisément, afin d'être performant dans le futur, il ne s'agit pas seulement d'attirer de nouveaux talents mais de savoir les retenir. Il semble ainsi particulièrement dans l'intérêt des Maisons de favoriser ces mobilités.

³⁹ <https://jobs.louisvuitton.com/fra-fr/careers/home>

⁴⁰ Voir Annexe

Comme nous l'avons vu, l'analyse stratégique du groupe LVMH apporte une réflexion toute particulière à notre sujet. Son organisation influence les règles de la mobilité interne qui peut produire des silos et du cloisonnement. Ses critères d'évaluation favorisent plus la mobilité pour les collaborateurs les plus performants que par les stratégies commerciales propres aux organisations de chaque Maison. Les collaborateurs du Groupe pourront ainsi rencontrer des difficultés à circuler d'une Maison à l'autre. Nous comprenons donc que les questions autour de la mobilité intra-groupe peuvent être particulièrement complexes et influencer le rapport à la mobilité.

Par conséquent, il semble intéressant de décrire les communications mises en avant par le Groupe LVMH, pour comprendre les enjeux et perceptions autour de la mobilité aussi bien en interne qu'en externe. Nous pourrions ainsi observer les informations mises à disposition des collaborateurs souhaitant engager une mobilité.

II. Une stratégie de communication plus qu'un processus de mobilité

Nous tenterons de mettre en perspective les différentes communications et outils relatifs à la démarche de mobilité afin de mieux appréhender les pratiques sur le terrain. Nous tâcherons également de comprendre les types de mobilités privilégiées de par la nature des communications.

A. Un discours officiel ambivalent

Comme vu précédemment, la mobilité interne est présentée sur le site carrière de LVMH comme pilier de la politique Ressources Humaines du Groupe. Nous nous intéresserons donc aux communications en interne, pour analyser le prescrit et le réel.

Un changement de poste est perçu comme un tremplin pour l'évolution d'un collaborateur dans l'onglet Jeunes Diplômés par exemple : *“Elle est un passage bénéfique pour la progression de carrière au sein du groupe LVMH.”* Comme nous l'avons précédemment vu dans notre réflexion, il convient de faire la différence entre mobilité et promotion. Toute promotion sera une mobilité : cela consiste pour un collaborateur de changer de poste vers un grade supérieur, souvent accompagné d'une augmentation de sa rémunération. A l'inverse, toute mobilité n'est pas une promotion, un collaborateur pourra changer de poste à niveau de grade égal. Avec la notion de *“progression”*, ce discours à destination des jeunes diplômés aura tendance à se focaliser sur la mobilité verticale. De nombreux outils à disposition des collaborateurs tels que les comités Ressources Humaines sont ainsi présentés pour mettre en relation les candidats en mobilité avec des postes correspondant à leurs aspirations.

Il convient cependant de mettre en perspective ce discours avec la réalité du terrain et les discours tenus en interne, moins enthousiastes en ce qui concerne la mobilité ; de nombreuses communications cadrent cette mobilité : la nécessité d'obtenir une bonne performance comme le précise une Responsable Talent LVMH lors du séminaire d'intégration des nouveaux managers du Groupe : *“La mobilité n'est pas un dû”*. Autrement dit, auprès de cette même population de jeunes cadres, nous pouvons voir une différence dans le discours émis. Par ailleurs, les communications faites en interne précisent l'importance d'une bonne collaboration entre le manager, le collaborateur et son Responsable RH. Les communications en interne précisent que

12% des Cadres du Groupe ont eu accès à une mobilité en 2018 en France, un chiffre dans la moyenne de l'étude 2019 de l'APEC⁴¹ en ce qui concerne la mobilité pour les cadres en France. Cependant, il est important de préciser que ce chiffre comprend les mobilités intra-Maison et intra-groupe, ainsi il faut relativiser les chiffres réels en ce qui concerne la mobilité interne. Ainsi, en France sur les postes cadres au regard de l'étude interne 2019, seuls 10% des collaborateurs obtiennent une mobilité au sein du même secteur d'activité mais dans une Maison différente. Au vue du rapport annuel de 2019, nous remarquons une baisse du taux de mobilité par rapport au chiffre communiqué en interne qui est de 12%. Nous ne disposons pas du chiffre témoignant du taux de mobilités des cadres dans une Maison différente au sein d'un secteur d'activité différent, cependant, il convient de préciser que cette différence entend déjà souligner une baisse significative. Il est intéressant de préciser que l'onglet Jeunes Diplômés du site carrière LVMH met principalement en avant la mobilité intra-Maison au lieu de la mobilité intra-groupe : *“Les premières affectations se font souvent au sein d’une même Maison ou d’une même activité, afin d’acquérir les fondamentaux du métier; les suivantes visent la complémentarité dans d’autres domaines et géographies”*. Il conviendrait ainsi au collaborateur de faire ses preuves au sein de sa Maison par une première mobilité pour obtenir une mobilité intra-groupe dans le futur. Pendant le séminaire d'Induction des Nouveaux Managers, il est ainsi recommandé aux collaborateurs d'effectuer une mobilité dans le même secteur d'activité afin de maximiser leurs chances d'évolution : *“ Essayez de vous diriger vers un secteur d’activité proche du votre”*. Cette dimension remet ainsi en cause les communications faites en interne qui mettent en valeur la diversité et la richesse de l'écosystème dans lequel peuvent évoluer les collaborateurs, et nous comprenons qu'il peut exister des difficultés quant aux mobilités de collaborateurs cadres entre les Maisons du Groupe.

Ainsi, nous observons que la stratégie de communication mise en avant autour de la mobilité diffère en fonction de l'audience externe ou interne. Il est intéressant de relier les choix faits relatifs à la mobilité au mode de fonctionnement du groupe LVMH.

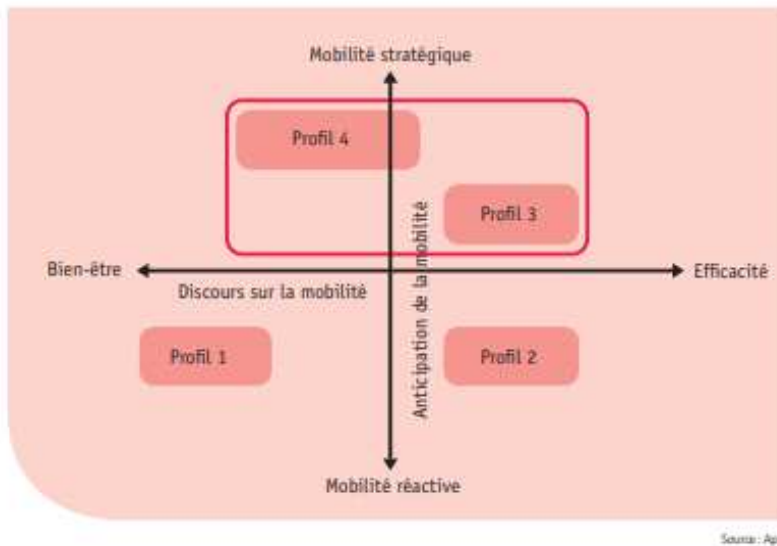
Selon une étude menée par l'APEC en 2013 intitulée *"Politiques et Pratiques de Mobilité Interne des Cadres dans les Entreprises"*, il est possible de distinguer des typologies d'entreprises et de

41

<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%c3%a9tudes/pdf/panorama-mobilite-professionnell>

politique RH en ce qui concerne la mobilité⁴². Certaines entreprises auront une politique de mobilité interne "stratégique" en anticipant les mobilités en amont, et d'autres une politique de mobilité interne "réactive", en réponse de la demande du collaborateur. Nous pouvons apprécier ce schéma qui met en avant les typologies d'entreprise avec ces deux lignes de fracture.

- Figure 1 -
Typologie d'entreprises selon la politique de mobilité interne menée



La typologie met en exergue deux lignes de fractures :

- Une première :
 - Les entreprises pour lesquelles la mobilité interne est stratégique et s'intègre au modèle de croissance économique de l'entreprise,
 - Les entreprises où la mobilité interne se « vit » de façon réactive comme paramètre d'ajustement.
- Une seconde :
 - La finalité de la mobilité interne s'exprime sous l'angle du « bien-être » des cadres,
 - La finalité de la mobilité interne s'exprime davantage en termes d'efficacité pour l'entreprise.

Ces critères permettent de distinguer quatre types d'entreprises (figure 1, tableau 1).

Au sein de la mobilité réactive, le profil d'entreprise numéro 1 met en avant plusieurs caractéristiques clés dont une principale : la mobilité doit répondre à une logique de "bien être du salarié", et une secondaire, une représentation hermétique des métiers en interne. Il est intéressant d'observer que le profil 1 concerne plutôt les PME (Petites et Moyennes Entreprises) ou des grandes entreprises dites "*familiales*". C'est ainsi que nous pouvons mettre en parallèle l'exemple de LVMH où le patron historique Bernard Arnault contrôle encore le Groupe, avec une partie de sa famille à des postes de direction au sein des Maisons. La mobilité au sein des entreprises de profil 1, dont LVMH, sera vue comme une politique de mobilité interne "réactive". Ces entreprises ne priorisent pas le développement de la mobilité interne, ne vont pas l'anticiper comme le précise l'étude : " *C'est quand cela est nécessaire, quand c'est possible, quand il y a un besoin ou une demande*". Cette étude met en avant le fait que ce manque d'importance donné à la mobilité interne implique que les cadres soient moteurs de leur évolution professionnelle. Ce principe est également encouragé au sein du Groupe LVMH au travers des interlocuteurs rencontrés en entretien comme le souligne une Responsable Ressources Humaines d'une

42

https://recruteurs.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/politiques_et_pratiques_de_mobilite_interne_des_cadres_dans_les_entreprises/11321609cb8b970c236841ecc18be9f2.pdf

Maison : *“Les RH ne vont pas être ton Babysitter, si tu veux une mobilité c’est à toi d’aller la chercher”*. Nous comprenons que le salarié est dans la majeure partie des cas, à l’origine de cette demande de mobilité et que l’entreprise s’adapte pour répondre au souhait de son collaborateur. Il semble ainsi intéressant de se rapprocher du profil 2 de cette étude *“ la mobilité interne n’est pas un sujet”*. Comme nous l’avons vu, la mobilité n’entend pas concerner tous les collaborateurs, bien que de nombreux salariés aspirent à changer de poste et dans notre cas de Maison. Cette demande validée par le manager et le RH du collaborateur ne sera pas systématiquement approuvée. Le type d’entreprise 2 présentée dans l’étude met également en avant d’autres points communs avec LVMH; en effet, pour la grande majorité des cadres, leur mobilité ne sera pas envisagée comme stratégique; la Direction Ressources Humaines du Groupe ne mettant pas en œuvre des processus de mobilités formels pour les collaborateurs. Comme nous le notons sur le schéma, la mobilité ne sera pas anticipée. Il conviendra d’abord d’attendre que le collaborateur se manifeste pour répondre à sa demande. Par ailleurs, il n’est pas rare que certains salariés souhaitent uniquement évoluer au sein de la même Maison comme le souligne une collaboratrice : *“il peut y avoir des personnes très heureuses dans leur poste pendant 5-6 ans et qui ne ressentent pas ce besoin de changement et qui seront très attachées à leur Maison”*. Ce fort sentiment d’appartenance qui peut exister au sein de certaines Maisons du Groupe et particulièrement dans l’industrie du luxe, incite les collaborateurs à effectuer une mobilité dans la même Maison sans rechercher une mobilité intra-groupe.

Ce sentiment d’appartenance qui tient une forte place chez LVMH est également recherché auprès des candidats collaborateurs à la mobilité. Dans un Groupe où il existe des Maisons pluricentennaires pour la plupart, on est sur une stratégie de construction de la marque sur le long terme ; il est de bon ton de s’imprégner de cette histoire et de cette stratégie. Ainsi dans les communications faites en interne, nous remarquons cette injonction faite aux collaborateurs quant à la nécessité de respecter un délai pour amorcer une démarche de mobilité, comme le souligne une Responsable RH du Groupe : *“ Donc en 18 mois, euh c’est assez court pour avoir eu le temps de s’imprégner de sa Maison, de sa Maison et d’avoir déjà envie d’évoluer”*. Nous retrouvons ici plusieurs idées. Tout d’abord, pour un collaborateur, il convient de développer sa connaissance de l’univers de la Maison pour être performant. Certaines Maisons du Groupe mettront ainsi en œuvre de nombreuses actions pour renforcer la culture en interne. Nous comprenons qu’afin de respecter les règles de la mobilité et justifier d’une bonne performance, il convient d’être efficace dans sa mission. En effet, encore une fois, la façon dont on évalue la

performance en général dans le Groupe LVMH se justifie par rapport à ce que les collaborateurs font. Il s'agit de l'évaluation par la preuve comme le souligne une Responsable : “ Vous êtes ce que vous faites, donc finalement au bout d'un an et demi déjà, arriver à prouver ce qu'on a fait c'est un peu court”. Il sera donc conseillé aux collaborateurs d'avoir une expérience confirmée au sein d'une Maison et d'imaginer un parcours de carrière cohérent pour exploiter la richesse que le Groupe propose.

Il semble également pertinent d'apprécier la "réputation" de la mobilité intra-groupe chez LVMH dans le temps. En effet, aujourd'hui, de nombreuses règles formelles sont partagées au niveau Groupe et des règles plus subjectives propres à chaque manager et à la culture de chaque Maison. En ce qui concerne les règles formelles, celles-ci encadrent la démarche de mobilité d'un collaborateur, tout particulièrement des règles liées à sa performance et à son expérience. Il semble que cette dimension sélective de la mobilité ne se vérifie pas dans le temps comme le souligne un(e) Directeur(ice) Développement des Talents du Groupe LVMH " *C'était plutôt les gens dont on avait plus trop envie qu'on mettait en mobilité, ça concrètement ce n'est plus le cas. Les gens qu'on identifie qui sont en mobilité c'est des gens qu'on a envie de garder qu'on a envie de développer*". De ce fait, nous pouvons constater la différence de perception quant à la mobilité d'hier et d'aujourd'hui ; actuellement, un collaborateur souhaitant demander une mobilité devra justifier d'une bonne performance lors de sa Revue de Performance de Carrière, qu'il aura chaque année. Plus précisément il conviendra d'avoir une bonne évaluation quant à sa performance pour obtenir une mobilité comme le souligne une Responsable RH “ *Si l'on souhaite une mobilité, il faut au minimum être Achieve ou Exceed (dans le barème : atteindre les objectifs ou dépasser les objectifs), si on est Low (ne pas atteindre tous les objectifs) ça ne marchera pas!*”. Ainsi, le seul processus Groupe existant relatif à la mobilité semble comporter des règles bien définies.

La réputation négative qu'a pu avoir la mobilité par le passé a probablement encouragé les professionnels des Ressources Humaines à davantage encadrer la mobilité comme le souligne un(e) Directeur(ice) Développement des Talents du Groupe LVMH “ *On s'entend entre RH pour ne pas se refiler de canards boiteux. Par le passé, on a identifié les Maisons qui se débarrassaient de leurs mauvais éléments*”. Au cours de plusieurs entretiens, nous avons pu observer la vision négative qu'a pu avoir la mobilité par le passé.

En ce qui concerne les règles plus subjectives, un fort enjeu culturel semble également apparaître ici. En effet nous pouvons suggérer que de nombreuses Maisons et Managers peuvent avoir été impactés par le passé par les mobilités peu fructueuses que nous venons de décrire. Une question de confiance semble ainsi apparaître comme le souligne une Responsable " *Lorsque vous êtes le patron d'une Maison, donner son talent n'est pas forcément instinctif, parce que donner un bon talent, on ne sait pas si on va en récupérer un autre*". D'où l'importance de sensibiliser quant à la mobilité dans le Groupe et de travailler avec les responsables des Maisons pour créer une relation de confiance. Outre l'enjeu de performance, cette réticence autour de la mobilité peut également s'expliquer par le contexte juridique actuel. Contrairement aux mobilités internationales qui peuvent être définies pour des durées presque déterminées, aujourd'hui les mobilités entre les Maisons du Groupe sont des mobilités où le collaborateur débute un Contrat à Durée Indéterminée dans une autre Maison; il s'agit donc de mobilités sur le long terme. Par conséquent, le collaborateur arrivant dans une Maison ne débutera pas son contrat par une période d'essai. Ainsi, la Maison d'origine du collaborateur ne sera plus responsable de son collaborateur une fois sa prise de poste effectuée dans une autre Maison. De ce fait, dans le cas d'une mobilité peu fructueuse, suivie du licenciement d'un collaborateur dans le Groupe avec quinze ans d'ancienneté, ce sera à la nouvelle Maison de ce dernier de prendre en charge son indemnité légale de licenciement en prenant en compte son ancienneté.

Ainsi, nous pouvons comprendre que cet enjeu peut décourager certains Experts dans les Maisons et que la mobilité peut comporter plusieurs points négatifs comme le souligne une collaboratrice: "*Il y a ces risques, parce que des fois la culture ne prend pas, c'est aussi le risque des personnes qui sont des pépites et qui n'ont pas la patience parfois d'attendre les délais qui peuvent prendre du temps donc il faut les travailler!*". En effet, comme nous l'avons vu précédemment, au sein d'un Groupe aussi diversifié que LVMH, il existe des cultures particulièrement fortes. Il se peut ainsi que l'acculturation entre certaines Maisons soient plus difficiles que d'autres comme le souligne une Responsable Ressources Humaines " *Entre deux Maisons autant différentes, il se peut que la greffe ne passe pas*". Il pourrait sembler pertinent de penser à instaurer une période d'essai lors de mobilités intra-groupe. Cela permettrait à la nouvelle Maison du Collaborateur de vérifier ses compétences en situation de travail et son adaptation à la nouvelle culture d'entreprise.

Parallèlement, de par la grande diversité des Maisons, nous avons pu remarquer qu'il peut exister des craintes quant à l'acculturation d'un collaborateur. Tout d'abord pour une Maison du Groupe dans le secteur de la mode par exemple possédant une culture forte, il peut exister des réticences à accueillir un nouveau collaborateur qui n'aurait pas évolué dans un univers semblable. Il conviendra alors de se familiariser au produit et au coeur de métier de la Maison en question. Concernant la culture, ce processus peut être plus long et demander un effort supplémentaire de la part de la nouvelle Maison en proposant une intégration adéquate et en guidant le collaborateur. Pour ce dernier, il sera responsable de son acculturation lors de sa nouvelle prise de poste. Le collaborateur pourra notamment craindre le changement et cela ne l'incitera pas nécessairement à poursuivre une mobilité dans une Maison. Nous notons donc de multiples enjeux culturels autour la démarche de mobilité. Dans le cadre de notre réflexion, il serait alors intéressant de penser la mobilité de façon temporaire dans le Groupe en favorisant un système de missions entre les Maisons par exemple comme le souligne une collaboratrice : *“il y a énormément de congés mat, dans le Groupe des milliers de congés mat à gérer on va dire ! Ou de surcroît d'activité ! Et il y a pas mal de salariés, je pense qui seraient très intéressés pour se dire “allez je pars 6 mois”! ”*. Cela permettrait tout d'abord de gérer les besoins en recrutement pour des durées déterminées dans le Groupe pour les Maisons, et aux collaborateurs de découvrir l'environnement de travail dans un autre secteur par exemple. Cela pourrait notamment permettre d'augmenter le taux de conversion de ces mobilités pour favoriser les mobilités définitives par la suite.

Nous comprenons donc que la réussite d'une bonne mobilité sera le fruit d'un travail entre les deux acteurs : le collaborateur et sa nouvelle Maison. Il sera donc dans l'intérêt de la nouvelle Maison du collaborateur de l'accompagner pendant sa prise de poste. Les programmes d'induction organisés dans les Maisons pour les nouveaux collaborateurs auront donc toute leur importance. C'est une opportunité unique pour ces nouveaux arrivants de découvrir la culture et les codes de leur nouvelle Maison tout en comprenant les enjeux *business* par exemple. Parallèlement, il pourrait être important que chaque Maison du Groupe dispose d'un parcours d'induction pour permettre à leurs nouveaux collaborateurs venant d'une autre Maison du Groupe de s'acculturer progressivement.

Nous pouvons alors suggérer que ces règles que nous avons vu plus tôt en détail dans le guide de mobilité du collaborateur et qui formalisent le processus de mobilité d'un collaborateur viennent répondre aux faiblesses qu'a pu connaître la mobilité intra-groupe par le passé.

Il semblerait alors que ces actions de sensibilisation aient été mises en place afin d'assurer la sélection de bons profils. De ce fait il semble important de nous intéresser aux candidats à la mobilité qui réussissent leur demande.

B. Du déterminisme social dans la mobilité

Dans cette démarche de mobilité, il semble pertinent de s'intéresser à la responsabilisation du collaborateur encouragée par la Direction des Ressources Humaines pour comprendre les types de profils qui seront privilégiés et qui connaîtront une mobilité réussie.

Parmi ces acteurs, les communications internes de la direction Talent Management du groupe LVMH placent le collaborateur comme étant chef de son parcours de carrière; nous retrouvons ces précisions sur le site Intranet Ressources Humaines de la Holding LVMH ⁴³: *“Volontariste dans son approche, le Groupe crée les conditions favorables à la réalisation de votre parcours pour développer votre agilité et être acteur de votre mobilité, qu'elle soit fonctionnelle et/ou géographique, qu'elle ait lieu au sein de votre organisation ou plus largement dans l'écosystème du Groupe”*. Ceci se conforte au discours d'une Responsable Ressources Humaines lors du séminaire d'intégration des nouveaux managers du Groupe qui encourage la collaboration pour se positionner de façon proactive en amont : *“ Le réseau va vous aider à trouver un poste, c'est pourquoi il est très important de faire travailler votre réseau ! La mobilité est un triptyque entre votre Manager, le RH et le collaborateur. La Première personne responsable de la mobilité c'est vous !”*. Nous pouvons retrouver cette notion de triptyque par ce schéma présent sur le site carrière de la Holding qui met en avant l'effort collectif nécessaire de la part des trois parties pour la bonne réalisation d'une mobilité, deux points clés étant mis en avant : la confiance et la transparence.

⁴³ Annexe 1

Plus largement, la notion de “parcours professionnel” comme nous l’avons vu sur l’intranet semble être mis en valeur dans les communications. Il ne s’agit plus seulement d’obtenir une mobilité mais d’orienter ses choix de carrière de façon propice ; la notion de responsabilisation du collaborateur est ainsi mise en avant. Guy Le Boterf, dans son ouvrage, *Compétence et navigation professionnelle*, définit la compétence professionnelle de cette façon : "*La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données*". Il formalise ainsi l'idée de navigation professionnelle où il revient au collaborateur de prendre en main son évolution de carrière et sa montée en compétences en accord avec son entreprise. Comme nous l’avons observé dans l’étude de l’APEC⁴⁴, nous retrouvons ici une mobilité “réactive” chez LVMH où la mobilité sera d’abord ascendante, dans cette idée de progression de carrière et à l’origine du collaborateur. Ainsi, il est important de percevoir cette nuance avec la définition même de mobilité qui ne souligne pas forcément cette idée de gestion de carrière accompagnée d’une promotion.

Du latin “mobilitas”, le terme mobilité signifie être mobile, ainsi effectuer une mobilité professionnelle signifierait changer de poste et bouger au sein d’une organisation par exemple.

En ce qui concerne la mobilité, celle-ci a plusieurs visages. En effet, sa pratique diffère selon le type d'organisation dans laquelle nous nous trouvons comme le précise Anne Janand, enseignante-chercheuse en GRH dans son article⁴⁵: "*Quelle signification pour la mobilité interne des cadres? La mobilité interne aux quatre visages*". Selon Anne Janand, il existe 4 aspects de la mobilité interne : militaire, brownienne, darwinienne et hypocrite. Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la mobilité interne darwinienne et hypocrite. Pour ce qui est de la mobilité interne darwinienne, le collaborateur apparaît comme acteur de sa propre mobilité; il lui appartient de travailler son réseau en interne, de cibler ses opportunités de carrière au sein du Groupe. Selon cette perception, la fonction RH ne joue qu'un rôle d'accompagnement du collaborateur et ne construit pas des parcours de carrières normés ou presque personnalisés, ce

44

https://recruteurs.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/politiques_et_pratiques_de_mobilite_interne_des_cadres_dans_les_entreprises/11321609cb8b970c236841ecc18be9f2.pdf

⁴⁵ Janand, Anne. "Quelle signification pour la mobilité interne des cadres? La mobilité interne aux quatre visages." *Revue de gestion des ressources humaines* 2 (2015): 42-59.

qui se rapproche beaucoup du type d'entreprise 1 présentée dans l'étude de l'APEC⁴⁶ que nous avons décrite précédemment. Dans cette logique assez individualiste, la mobilité RH apparaît comme le fruit d'un travail presque acharné, pas accessible à tout le monde. Nous comprenons que la mobilité se mérite, le collaborateur devra manifester son envie et maîtriser les rouages relatifs à sa recherche. Nous retrouvons cette dimension sélective dans le Groupe, lorsque la Directrice Talent Management du Groupe s'exprime auprès des Nouveaux Managers : "*La mobilité n'est pas un dû*". Ainsi, nous comprenons que tous les collaborateurs ne peuvent pas espérer obtenir une mobilité et qu'il convient de faire preuve de certaines qualités.

Nous retrouvons sur le site carrière du site LVMH, les qualités à posséder pour mettre toutes les chances de son côté en ce qui concerne la mobilité "*Curiosité, ouverture d'esprit et fort désir d'évoluer au sein de l'organisation sont déterminants pour faire progresser sa carrière*". Encore une fois, nous retrouvons l'idée d'une mobilité verticale par l'idée de progression de carrière. Ce type de mobilité met en avant un profil de collaborateur qui souhaite non seulement découvrir un autre écosystème mais également évoluer.

Cependant, le discours officiel tend à montrer qu'il ne suffit pas d'être proactif mais persévérant comme l'explique la responsable RH lors du séminaire d'intégration des nouveaux managers du Groupe : "*On est chez LVMH, on demande de l'excellence, il faut être exigeant avec les RH ! Il faut les solliciter pendant les mobilités, ne pas hésiter à les relancer!*". La mobilité intra-groupe chez LVMH est un processus long et qui prend en moyenne un an. Il est recommandé de persévérer et de relancer régulièrement son Responsable Ressources Humaines comme l'explique une collègue pendant sa recherche de mobilité : "*Il faut savoir être, à la fois patient et actif. Il faut relancer, faire bouger son réseau. Et si tu t'entends bien avec ton patron, il peut très gentiment te faire des lettres de recommandation*". Nous comprenons ainsi que la mobilité se construit autour d'un réseau professionnel que les collaborateurs acquièrent au fil du temps et qu'il conviendra d'être particulièrement entreprenant comme le souligne un collaborateur lors d'un entretien : "*La mobilité n'arrive pas en un claquement de doigts!*" Cependant, dans un Groupe décentralisé, il semble qu'il puisse exister certains enjeux : tout d'abord, certains profils seront avantagés de par leur cœur de métier comme le souligne une collaboratrice "*Je pense que*

46

https://recruteurs.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/politiques_et_pratiques_de_mobilite_interne_des_cadres_dans_les_entreprises/11321609cb8b970c236841ecc18be9f2.pdf

pour les métiers supports c'est plus simple, car il y a moins cette concurrence de Maisons, et à mon avis quelqu'un qui fait du marketing chez Vuitton et quelqu'un chez Christian Dior Couture, peut-être qu'il y a cette notion de concurrence qui rentre en jeu!". Encore une fois, nous retrouvons cette notion de concurrence dans le Groupe qui impacte non seulement les marques mais le rapport que peuvent avoir les collaborateurs du Groupe entre eux. Ainsi, il semble que les collaborateurs des fonctions supports ont un réseau davantage étendu que les collaborateurs évoluant dans des métiers proches du produit. Encore une fois, il reviendra au collaborateur d'activer son réseau.

Ainsi cette responsabilisation du collaborateur prônée en interne, entraîne une hiérarchie en ce qui concerne les candidats recherchant une mobilité comme le souligne un collaborateur : *" C'est plutôt le collaborateur qui fait sa mobilité que le RH...ça ne va pas lui tomber dans la main comme ça! "*. Seuls les plus motivés iront jusqu'au bout et seront légitimes à obtenir leur mobilité. Une collaboratrice ayant eu plusieurs mobilités au sein du Groupe nous explique avoir toujours été proactive quant à sa mobilité pour ainsi prendre les devants : *" Moi je ne suis jamais passée par mon manager, j'allais souvent faire des déjeuners, je rencontrais quelqu'un de chez Vuitton, je m'intéressais, c'est dans ma nature"*. Déjà, nous voyons que cette collaboratrice met en avant sa personnalité et sa nature extravertie pour expliquer ses choix.

Nous pouvons suggérer que cette marge de manœuvre qui est donnée au collaborateur cache en réalité des lenteurs dans l'accompagnement à la mobilité de la part des Responsables Ressources Humaines au sein des Maisons. En effet, comme nous l'avons vu, la mobilité est un processus qui prend du temps pour deux raisons principales : dans un premier temps, il convient de justifier d'une expérience significative dans le poste en question comme nous l'avons vu précédemment dans les communications, à savoir en moyenne trois ans. Dans un second temps, le processus de mobilité en lui-même est également long et prend en moyenne un an, il convient de trouver l'offre de poste en adéquation avec son profil, qui n'existe pas forcément dans l'immédiat.

Face à ces informations, il convient de mettre en perspective l'ancienneté d'un collaborateur en poste quant à sa mobilité. En effet, aujourd'hui, 44% des Managers et Directeurs qui ont eu une mobilité étaient à leur poste depuis moins de deux ans. Cette donnée semble en décalage avec les communications tant sur le site Carrière que par les informations transmises aux collaborateurs en interne, en argumentant la nécessité d'avoir une solide expérience au préalable. Ainsi, nous pouvons penser que cette proactivité demandée au collaborateur porte ces fruits pour certains

collaborateurs qui parviennent à changer de poste particulièrement rapidement.

Cette responsabilisation fait apparaître des qualités que les collaborateurs devraient posséder pour leur démarche de mobilité; très rapidement nous notons que ces qualités mettent en avant des types de profils précis. Nous pouvons relier ces dynamiques à la théorie bourdieusienne : il existe peu de mobilités intra-Maison dans le Groupe et celles-ci prennent du temps parce qu'en fait le peu de mobilités existantes sont entreprises par des collaborateurs dotés d'une forte personnalité et de prérequis inhérents à leur appartenance sociale. Dans son ouvrage, Bourdieu⁴⁷ définit le capital social de la façon suivante : "*l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance*". Ainsi, pour un collaborateur disposant d'un capital social particulièrement important, nous pouvons imaginer que celui-ci dispose d'un carnet d'adresses étendu lui facilitant sa démarche de mobilité. Il convient de préciser que le capital social se travaille et s'entretient⁴⁸ afin de créer des relations pérennes. A l'inverse du capital culturel qui se transmet, nous pouvons en effet penser qu'il convient de disposer d'une grande ouverture d'esprit pour aller vers les autres. Dans son ouvrage⁴⁹ "*cultivez efficacement vos réseaux*", Marie-Jeanne Marti, met en avant la nécessité d'avoir confiance en soi afin d'élargir ses connaissances. Cette valorisation de soi et ce leadership pourront notamment faire partie des dispositions culturelles transmises par la famille. Selon Bourdieu⁵⁰, le capital culturel représente : "*l'ensemble des ressources culturelles (savoirs, savoir-faire ou compétences, maîtrise de la langue et des arts) détenues par un individu et qu'il peut mobiliser*". Celui-ci peut notamment être appris pendant le processus de socialisation de l'individu. Ainsi, nous pouvons imaginer que tous les collaborateurs ne disposent pas forcément des ressources nécessaires pour constituer leur réseau et que certains seront avantagés par leur éducation. Ainsi, il peut sembler plus difficile pour certains cadres intermédiaires ne disposant pas du même capital culturel, d'effectuer des mobilités intra-groupe car ces collaborateurs n'ont pas nécessairement les ressources pour. A l'inverse, les collaborateurs qui réussiront leur mobilité, le feront non seulement grâce à leur Maison d'appartenance, mais aussi car ce sont des collaborateurs en pleine capacité d'obtenir une

⁴⁷ Bourdieu, Pierre. "Le capital social: notes provisoires." *Actes de la recherche en sciences sociales* 31.1 (1980): 2-3.

⁴⁸ Jourdain, Anne, and Sidonie Naulin. "Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu." *Idées économiques et sociales* 4 (2011): 6-14.

⁴⁹ Marti, Marie-Jeanne, and Delphine Barraï. *Cultivez efficacement vos réseaux: [prospector avec habileté, identifier les personnes clés, développer des relations gagnant-gagnant]*. ESF, 2009.

⁵⁰ Bourdieu, Pierre. "Les trois états du capital culturel." *Actes de la recherche en sciences sociales* 30.1 (1979): 3-6.

mobilité.

Il semblerait aussi qu'il y ait une hiérarchie en ce qui concerne les types de mobilité au sein du groupe LVMH. Il nous paraît ainsi pertinent d'orienter notre réflexion autour des outils mis à disposition des collaborateurs quant à leur démarche de mobilité.

C. L'utilisation des outils de mobilité : “ MOVE” et “Talent”, quelle valeur ajoutée ?

Nous nous intéressons aux outils en place à l'échelle du Groupe pour favoriser la démarche de mobilité ainsi qu'à la façon dont les acteurs s'approprient ces différents outils mis en œuvre par le Groupe pour soutenir la mobilité. Dans un monde où les réseaux sociaux et le digital prédominent, il est particulièrement intéressant de se pencher autour de l'expérience RH offerte par ces outils, avec l'idée que le développement des talents est stratégique pour le succès commercial du Groupe.

Nous pouvons distinguer plusieurs outils qui exposent les rouages de la mobilité interne : ceux individuels tels que l'entretien annuel, le bilan de compétences ou les plateformes d'offres d'emploi en interne. Concernant les outils collectifs, il y aura par exemple les comités de carrière ou les plans de succession par exemple. Autant d'outils qui permettent au collaborateur et aux professionnels RH de penser et gérer les actions relatives à la mobilité interne. Parmi ces outils, certains bénéficient d'une visibilité toute particulière.

Tous ces outils sont mis en avant sur le site carrière du Groupe ⁵¹: “ *LVMH met en œuvre des moyens significatifs pour promouvoir et faciliter la mobilité : comités de mobilité Ressources Humaines et opérationnels, entretiens de carrière, plateforme de « job posting » sur l'Intranet du Groupe,...*”. Ainsi, cette affirmation entend valoriser les actions et moyens mis en œuvre par le Groupe et offerts aux collaborateurs pour réaliser une mobilité. Nous retrouvons ici une forte notion d'accompagnement. Bien que le collaborateur soit le principal moteur de sa mobilité comme nous l'avons vu précédemment, il ne serait pas isolé quant à sa démarche, les processus et les outils digitaux seraient en support de son développement de carrière.

⁵¹ <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/developpement/>

Parmi ces outils, nous retrouvons LVMH Talent dont la dernière version a été lancée fin 2016 au sein de toutes les Maisons du Groupe. LVMH talent est la solution Groupe de gestion des Talents, déployée dans les 75 Maisons du Groupe, à travers 70 pays.

The screenshot displays the LVMH Talent user interface. At the top, there is a navigation bar with 'My Info', a search bar, and a user profile for Olivia Breda. Below this is a large header area with a profile picture and the name 'Olivia Breda'. The main content area is divided into several sections: 'Public Profile', 'Personal Info', 'Job Info', 'Mini CV', 'Career Aspirations', and 'PCR History'. The 'Public Profile' section is currently active and shows a 'Profile' table with the following data:

Profile	
Subsidiary	Moët Hennessy (E69)
Usage First Name	Olivia
Usage Last Name	BREDA
Job Title	Apprentice
Employee category	Intern / Apprentice
Group Emp ID	1524221

Next to the profile table is a 'Business Address' table:

Business Address	
Business Address 1	3 rue Bayard
Business address City	Paris
Business address Zip	75008
Business address Country/Region	France

Below these tables is a 'Tags' section with an 'Add Tag' button. At the bottom, the 'Personal Info' section is partially visible.

Capture d'écran de la solution de gestion des talents du Groupe : LVMH Talent

Grâce à cette application, les collaborateurs créent leur profil public, c'est-à-dire leur carte de visite digitale, visible par tous les collaborateurs des différentes Maisons. Cet outil rassemble plusieurs fonctionnalités : des données organisationnelles et personnelles, les données liées à la rémunération (Compensation), mais également les données relatives aux entretiens annuels, performance et succession; cet outil de Groupe associé au dispositif de l'entretien annuel (Revue de Performance Carrière) que nous avons vu précédemment. Ainsi, à l'heure actuelle, l'ensemble des cadres du Groupe remplissent leur formulaire d'évaluation performance dans LVMH Talent. Ainsi, au travers de cette plateforme, les collaborateurs formalisent leurs demandes de formation et leur entretien annuel en ligne.

Cet outil s'inscrit dans la politique de Ressources Humaines du Groupe et nous pouvons voir ses objectifs sur la brochure à destination des collaborateurs : *“ Nous avons à cœur de vous offrir les moyens de construire votre carrière. Partager l'ensemble des processus RH de LVMH dans un outil complet et doit nous permettre de mieux impliquer, développer et retenir nos talents”*. Déjà plusieurs idées ressortent via cette communication : tout d'abord, cet outil se veut de servir les processus RH de la politique Ressources Humaines du Groupe, afin de permettre aux populations RH d'avoir un cadre commun en ce qui concerne leurs talents. Ensuite, nous considérons que cet outil apparaît comme un support au développement de la carrière des collaborateurs, leur permettant de se rendre visibles aux yeux de la Communauté RH, de préciser leurs aspirations professionnelles et leurs souhaits d'évolution.

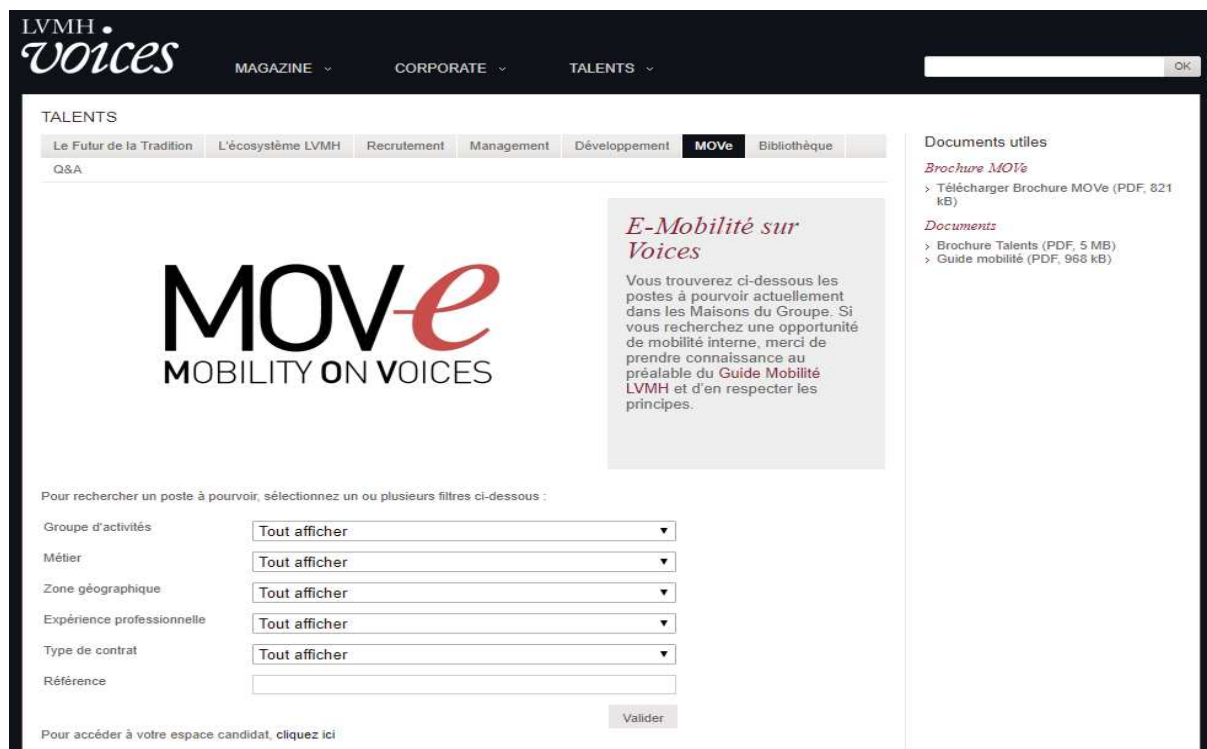
La mobilité est soutenue par LVMH Talent. En effet, sur cette plateforme, chaque collaborateur a la possibilité de mettre à jour son CV et d'être consultable aux yeux de l'intégralité de la communauté des Ressources Humaines. De plus, il peut y décrire et libeller ses aspirations en termes de fonction et de géographie. Cet outil permet donc d'enrichir la connaissance des Professionnels des Ressources Humaines sur les talents du Groupe et servir à leur développement de carrière comme il est précisé : *“ Consultable par la communauté RH de LVMH et de ses Maisons, sa mise à jour facilite votre identification en vue de nouvelles opportunités professionnelles “*. Afin de savoir si un collaborateur est officiellement impliqué dans un processus de mobilité, il revient au Responsable RH en charge de la mobilité de mettre à jour *“ Statut de mobilité”* de la page *“ Aspirations professionnelles”* du dossier du salarié.

De surcroît, après l'entretien annuel d'un collaborateur, si sa mobilité a été approuvée, celui-ci apparaîtra en tête de liste dans les recherches. Le Responsable Ressources Humaines peut ainsi accéder à la base des collaborateurs par cet outil.

La réussite de cet outil LVMH Talent dépend avant tout de la manière dont il est utilisé et de la fiabilité des données qu'il contient. Au travers de notre écoute active, nous avons pu observer qu'il existe des limites quant à l'utilisation de cet outil comme le souligne une Responsable RH lors d'un séminaire d'intégration auprès des nouveaux Managers du Groupe : *“Les collaborateurs n'ont pas l'habitude de remplir LVMH Talent, ce qui fait que lorsque les RH recherchent un profil avec des mots clés par exemple :“ Marketing Hair” aucun résultat n'apparaît.”*. Ainsi, bien qu'un candidat soit en recherche de mobilité, si son profil n'est pas détaillé, il semble que le Responsable Ressources Humaines en charge d'un recrutement pour un poste ne puisse pas se

servir de toutes les fonctionnalités de LVMH Talent. Les enjeux de communication autour de cet outil sont multiples : tout d’abord, il n’existe pas de communication globale faite par le Groupe destinée aux collaborateurs de Maisons pour leur préciser de remplir leur profil. Encore une fois, la structure décentralisée du Groupe prend toute son importance comme le souligne un Responsable SIRH du Groupe : *“Lorsqu’on dit partir à la concurrence, on a déjà des Maisons qui sont concurrentes.”* Ainsi, les offres d’emploi visibles en interne pourront être perçues comme concurrentes pour certaines Maisons du Groupe.

C’est pourquoi, il convient de s’intéresser aux moyens mis en œuvre pour centraliser les offres d’emploi au sein du Groupe : la plateforme de *job posting* sur l’Intranet du Group. Au sein de l’intranet du Groupe appelé “Voices” nous pouvons retrouver une plateforme interne appelée MOVE destinée à l’ensemble des collaborateurs du Groupe, cadres et non cadres.



Capture d’écran du site interne de Mobilité “MOVE”

MOVE permet à chaque collaborateur de consulter les postes disponibles dans l’ensemble des Maisons du Groupe, dans toutes les zones géographiques et lui donne la possibilité de postuler directement. Sur MOVE, tous ces postes disponibles au sein du Groupe (l’ensemble des Maisons,

secteur géographique, fonctions) peuvent aussi être affichés sur Voices par les responsables RH des Maisons. Une collaboratrice RH du Groupe précise que de nombreux postes ne sont pas postés en interne : “ *Il faut savoir que l’on poste seulement 15% des jobs. Oui les chiffres sont très mauvais ! Certaines Maisons également vont poser juste une offre au lieu de poster les 4 postes pour ce même job!*”. Ainsi, il convient de préciser qu’il y a une volonté de publier davantage d’offres ciblant notamment des populations jeunes. Par ailleurs, certains postes ne peuvent pas être affichés pour des raisons de confidentialité (notamment les postes de dirigeants).

Déjà nous notons que, sur la page d'accueil, il est recommandé au collaborateur de respecter les principes du "Guide de Mobilité LVMH" en amont, qui formalise toutes les règles observées précédemment quant à la demande de mobilité d'un collaborateur. Il semble important de préciser que la dernière version de ce guide est de 2012 et qu'il n'y a pas eu de mise à jour depuis cette date. L’avantage principal pour un collaborateur, de se rendre sur ce site Carrière plutôt que sur LVMH Talent, est la possibilité de connaître le nom du Responsable Ressources Humaines en charge du recrutement pour le poste en question. Une responsable Ressources Humaines me précise qu’elle recommande à sa population de se servir de cette information : “*Je leur dis de postuler officiellement via MOVE, d’envoyer un mail à la Responsable RH en charge de l’offre en me mettant en copie. Donc elle sait que la mobilité est officielle !*”. Ainsi, nous comprenons que la valeur ajoutée apportée par MOVE aux collaborateurs qui postulent en interne, est de personnaliser leur candidature.

Sur la brochure de MOVE disponible sur l’intranet du Groupe en annexe, de nombreuses indications entendent privilégier fortement les candidats internes en ce qui concerne la candidature d’un collaborateur à une des offres d’emploi sur cette plateforme : “ *Il est important de mentionner que les applications internes ont toujours la priorité !*”. Cependant, dans les faits, cette affirmation est à relativiser. D’une part, dans certains Grands Groupes aux processus bien établis, il convient de publier une offre de recrutement sur la plateforme en interne pendant une période donnée, avant de la publier en externe. Cette règle n’existe pas chez LVMH. Cela peut s’expliquer notamment par une croissance rapide existant au sein des Maisons qui impose une hausse rapide des effectifs. En effet, il convient d’être réactif pour la mise en place de recrutements. Il n’est pas acquis pour les professionnels des Ressources Humaines du Groupe de rechercher des candidats interne en Mobilité sur la base de données Talent, par exemple comme

le souligne une collaboratrice : “ *Je ne trouve pas que le site soit intuitif, quand je dois aller vite, je vais regarder les profils qui ont postulé à l’offre*”. Ainsi, nous observons que les Responsables Ressources Humaines en charge d’un recrutement au sein d’une Maison donnée, n’ont pas nécessairement l’automatisme d’aller voir les profils en mobilité au sein du Groupe.

D’autre part, il n’existe pas de règles données aux responsables RH pour prioriser la candidature d’un candidat en interne sur un candidat externe, par exemple comme le souligne une Responsable Ressources Humaines : “ *On sait qu’on peut très bien accepter quelqu’un de l’extérieur sans justifier pourquoi on ne prend pas quelqu’un de l’interne*”. En effet, lorsqu’un collaborateur, postulera à une offre présente sur cette plateforme interne MOVE, c’est le responsable Ressources Humaines (dont le nom figure dans la description du poste) chargé de ce poste qui recevra la candidature du collaborateur. Celui-ci pourra ensuite être contacté par son responsable RH ou par le responsable RH chargé de ce poste, mais il n’existe pas de processus obligatoire quant à cette pré-sélection. Ainsi, l’accent est mis sur la croissance des équipes au sein d’une Maison au moment présent, dans une logique de réussite et d’excellence commerciale. La notion de concurrence des Maisons au sein du Groupe entend aussi influencer sur ces outils de mobilité. En effet, comme nous l’avons noté précédemment, dans une logique de rétention de leurs talents, les Maisons construisent des parcours de carrières comme le souligne une Responsable Talent Management du Groupe : “ *Chez Louis Vuitton par exemple, s’il y a un poste qui s’ouvre, votre organisation est déjà si grande, vous savez déjà en interne qui peut l’avoir. Vous avez déjà identifié quelqu’un qui fera très bien le job ou deux ou trois candidats et vous n’avez pas besoin de savoir en interne que chez Berluti ils ont forcément quelqu’un, donc vous ne postez pas les offres*”. Ainsi, dans cette logique de rétention de leurs meilleurs talents, les Maisons promeuvent les collaborateurs en interne. Cette logique de mobilité intra-Maison influence directement sur le nombre de postes visibles en interne sur l’intranet MOVE. Une grande partie des postes disponibles ne sera donc pas visible pour les collaborateurs du Groupe ; il est d’ailleurs recommandé aux nouveaux managers, pendant leur séminaire d’intégration, d’aller consulter les offres de postes sur le site institutionnel de LVMH et les sites des Maisons plutôt que sur l’outil MOVE en interne.

Parallèlement, toujours dans cette logique de forte concurrence, les Maisons lancent leurs propres sites carrières. Ainsi, il ne s’agit plus d’aller sur le site institutionnel LVMH, mais d’aller

sur les sites de recrutement de certaines des Maisons. C'est notamment le cas pour Sephora⁵² qui possède son propre site carrière "We are Sephora" ou Christian Dior Couture⁵³ avec "Dior Careers" : deux Maisons qui promeuvent directement la marque employeur et listent les offres de postes à pourvoir. Il convient de préciser que cette spécificité ne s'applique à ce jour qu'aux plus grandes Maisons du Groupe, ce que nous pouvons tenter d'expliquer par la croissance rapide de leur *business* pour recruter des talents. Encore une fois, nous pouvons observer la concurrence qui existe entre les Maisons. Cette liberté offerte aux Maisons se vérifie également en ce qui concerne l'outil en interne. En effet, il n'existe pas d'obligation donnée aux Maisons d'utiliser Talent ou MOVE. Chacune d'entre elle a la possibilité de l'utiliser ou non comme elle l'entend, en ce qui concerne sa gestion des talents.

De ce fait, des Responsables Ressources Humaines du Groupe des différentes Maisons sont les garants de la bonne utilisation des outils du Groupe. Il semble intéressant d'apprécier s'il existe des indicateurs clés de "performances de recrutement" permettant d'en mesurer leur efficacité. Comme pris en considération précédemment, afin que l'outil LVMH Talent soit utilisé de façon optimale, il convient que chaque Maison enregistre chacun de ses collaborateurs cadres sur cette plateforme. Il existe des rapports permettant de suivre l'utilisation et le nombre de profils complétés dans LVMH Talents, mais un Responsable SIRH du Groupe me précise que ce n'est pas un sujet actuel : *"On pourrait traquer mais on ne le fait pas, il est très difficile de voir si Sephora France rentre tous ses collaborateurs cadres dans la plateforme ou si Chandon Argentine ils ont mis tous leurs cadres, on ne peut pas savoir... on sait qu'il y a des trous dans la raquette"*. Ainsi dans les faits, les Responsables Ressources Humaines peuvent aller interroger la base de collaborateurs en mobilité mais nous n'avons pas de rapport détaillé quant à la différence entre les collaborateurs cadres du Groupe et ceux réellement inscrits sur la plateforme. Plus précisément, il semble difficile de comptabiliser le nombre de connexions sur la plateforme par exemple: *"Après le RH fait ce qu'il veut...mais il a normalement toutes les cartes en Main"*. Ainsi, il semble exister une question autour de la sensibilisation des communautés RH à ces outils. En effet, ce responsable SIRH me précise la façon dont s'organise le réseau : *" On a des ambassadeurs locaux en Maisons et en Régions pour faire passer des messages aussi et pour porter la bonne parole"*. Ainsi, ces porte-paroles de l'outil, dans chaque Maison sont les garants de la transmission de l'utilisation auprès de ses collaborateurs. Cependant, toujours dans une

⁵² https://jobs.sephora.com/France/?locale=fr_FR

⁵³ https://www.dior.com/carrieres/?country=fr_be

logique d'autonomie des Maisons, chaque ambassadeur Talent au sein d'une Maison s'organise comme il le souhaite comme le souligne le Responsable SIRH : “ *Mais il y a des Maisons qui utilisent cet outil à fond, et il y en a d'autres où c'est plus une contrainte parce qu'ils sont déjà peut-être armés de leur côté*”. Actuellement au vu des entretiens effectués, nous observons qu'il existe une volonté auprès des acteurs corporate que l'outil Talent devienne un outil de Groupe mais il convient de travailler précisément quant à sa démocratisation. Les Responsables RH des Maisons peuvent faire remonter des questions ou anomalies relatives à cet outil via l'outil de *ticketing* en émettant une requête. Plus exactement, lors de l'arrivée de collaborateurs RH au sein d'une Maison qui viendraient à se servir de l'outil. Ceux-ci peuvent bénéficier d'une formation "à leur demande" comme le souligne le Responsable SIRH du Groupe, auquel cas, il reviendra aux contacts RH et ambassadeurs propres à la Maison, de former ces nouveaux arrivants. A titre d'exemple, des formations spécifiques à LVMH Talent ont été faites pour la Région Etats-Unis au mois d'avril avec en moyenne dix à quinze participants. Encore une fois, selon le Responsable SIRH du Groupe, l'outil LVMH Talent est vu comme un moyen, en support des Responsables RH du Groupe, pour leur permettre de mener à bien leurs recrutements et gestion des mobilités.

Sur le tableau de bord en annexe, nous distinguons les mobilités approuvées en temps réel par les Responsables Ressources Humaines et les Managers des collaborateurs au sein du Groupe. Comme nous pouvons le voir au sein de la fonction Finance par exemple et d'autres fonctions supports, il existe de nombreux collaborateurs dont la mobilité a été approuvée par les Responsables RH.

Concernant les grandes pistes d'amélioration, le responsable SIRH souligne l'importance de mettre à jour régulièrement la plateforme afin d'en faciliter sa navigation : “ *Il y aura toujours une amélioration de l'expérience utilisateur, c'est un souhait*”, cela permet notamment de rendre l'outil plus accessible et agréable. Aujourd'hui LVMH Talent est un outil de développement du talent dans des logiques de développement de carrière mais ce n'est pas un outil d'aide à la décision de développement du talent comme le souligne le responsable RH : “ *On est au début de la BI (Business Intelligence) qui ensuite peut nous donner des analyses prédictives et après on rentre dans de l'intelligence artificielle etc... Ce sera utilisé à terme et c'est déjà utilisé dans beaucoup de sociétés* “. Dans leur ouvrage⁵⁴, Dias, Ivo et Maria José Sousa définissent la

⁵⁴ Dias, Ivo, and Maria José Sousa. "Business Intelligence applied to Human resources management." *New Contributions in Information Systems and Technologies*. Springer, Cham, 2015. 105-113.

Business Intelligence ou l'informatique décisionnelle de cette façon “ *La Business Intelligence est un domaine qui combine les compétences humaines, les technologies, les applications, et les processus d'affaires pour prendre de meilleures décisions stratégiques et tactiques*”. Appliqués aux Ressources Humaines, ce processus technologique permet de consolider et d'analyser les données pour faire parler l'information. Celui-ci servira de support aux professionnels des Ressources Humaines, en croisant plusieurs données pertinentes pour le développement des talents comme le souligne le Responsable SIRH du Groupe : “ *Pour l'instant on est qu'aux prémices mais à terme ce sera ça c'est à dire : donner accès aux RH à un cube de données (données personnelles, OMR etc.) et tu joues, tu fais parler tes données*”. En effet dans notre réflexion autour de la mobilité intra-groupe, le reporting et l'utilisation de techniques analytiques permettrait de mieux cibler et d'analyser les collaborateurs en mobilité en fonction de leur ancienneté, leur Maison d'origine et leur performance. En effet, ces outils seront dans les années à venir, mis à la disposition des Professionnels des Ressources Humaines dans les Maisons du Groupe. L'enjeu de demain sera de les former à l'utilisation de cet outil, mais également pour qu'il devienne un outil de référence quant à leurs projets. Il serait alors intéressant pour les équipes SIRH et Talent Management du Groupe de promouvoir l'utilisation de cet outil en mettant en avant le gain de temps offert par ces fonctionnalités.

Parallèlement, il semble exister plusieurs axes d'amélioration en ce qui concerne la plateforme d'offres d'emplois en interne MOVE. Tout d'abord, comme nous l'avons vu, il semble que tous les Responsables Ressources Humaines des Maisons ne publient pas systématiquement leurs offres comme le souligne un collaborateur : “ *Tu vois j'ai appris qu'il y avait un poste chef de projet SIRH qui s'est ouvert chez Louis Vuitton sur LinkedIn*”. Cet exemple montre qu'il y a encore un fort travail autour de la publication d'offres à pourvoir au niveau Groupe comme le souligne un collaborateur : “ *Il sera parfois plus facile de se dire je connais quelqu'un en interne qui connaît un petit peu les fonctionnements que de prendre quelqu'un en externe*”. Encore une fois, la démocratisation de l'outil à des fins de mobilité entre en concurrence directe avec les enjeux de fidélisation des talents au sein des Maisons. Il semble nécessaire que l'outil soit utilisé judicieusement afin qu'il puisse répondre à la réalité sur le terrain. En effet, il faut qu'il réponde à un besoin au quotidien et que les Responsables Ressources Humaines aient volonté de l'utiliser.

Bien que le processus de mobilité soit recommandé et outillé, cette prescription est antinomique avec toutes les règles de fonctionnement des entités. Il existe donc différents outils, toutefois il n'y a pas de méthode ou de règles formelles quant à leur appropriation et leur utilisation au sein des Maisons du Groupe. Dans cette réflexion, il semble intéressant de se pencher autour du thème de la mobilité en fonction des acteurs du Groupe. Il faut partir du principe qu'on est dans un Groupe où il y a divers secteurs d'activité et des *business* de taille différente. De ce fait, les échelles ne sont pas les mêmes. A titre d'exemple, un Directeur Marketing de Krug n'aura pas forcément le même poids qu'un directeur Marketing de chez Sephora en comparant le chiffre d'affaires de ces Maisons comme le souligne un Responsable RH : *“Au sein du Groupe ta job classification n'est pas pertinente, dans le secteur d'activité oui, mais au niveau Groupe elle ne l'est pas”*. En partant de ce postulat, nous comprenons qu'il est important d'avoir des données globales qui parlent à tous dans le Groupe, pour avoir une cohérence en ce qui concerne la gestion des Talents dans le Groupe.

Nous avons donc vu qu'il semble important de sensibiliser les Professionnels des Ressources Humaines à l'utilisation de ces outils ; cependant, il convient tout d'abord de promouvoir la mobilité en interne et d'en présenter les avantages. Dans cette logique, les Professionnels des Ressources Humaines seraient particulièrement incités à utiliser la plateforme Talent la plus complète possible lors d'un recrutement par exemple.

Par ailleurs, d'un point de vue du salarié, il semblerait pertinent d'imaginer un outil de mobilité dans le Groupe qui incite le collaborateur à être proactif. Aujourd'hui, nous remarquons que les communications relatives à la carrière incitent le collaborateur à prendre les devants quant à sa recherche de mobilité. Il semblerait donc pertinent d'imaginer un outil dans le Groupe où le collaborateur pourrait non seulement actualiser son profil mais mettre en valeur son expérience professionnelle et ses souhaits quant à une mobilité.

III. Une mobilité interne à trois vitesses

Nous chercherons à comprendre la manière dont le processus de mobilité est approprié au regard des différents acteurs du Groupe, en essayant d'en comprendre les priorités mais également les challenges actuels relatifs aux différentes cibles.

A. De l'importance des postes clés

Il semble intéressant de nous intéresser aux moyens entrepris par LVMH pour accompagner la mobilité en fonction des profils du Groupe tant par leur niveau de séniorité que par leur niveau d'expertise au sein du Groupe. Nous pouvons définir les postes clés comme ceux étant essentiels aux activités opérationnelles et aux objectifs stratégiques d'une organisation.

LVMH reconnaît l'importance d'accompagner et d'investir dans ses talents pour assurer son succès à travers le monde. Comme nous l'avons vu précédemment, au sein du Groupe, les activités de la LVMH House offrent aux talents du Groupe des opportunités de partage, pour réseauter, découvrir le Groupe plus en détail et apprendre les uns et des autres. Rien qu'en 2018, plus de 5000 Cadres de LVMH ont bénéficié d'une de ces initiatives. Ces programmes sont mis en œuvre avec un but précis : contribuer au développement des équipes du Groupe LVMH dans le monde et ainsi relever le défi de construire et cultiver les plus grandes marques de luxe au monde. Il revient de préciser que dans un Groupe très décentralisé, les collaborateurs du Groupe n'ont pas l'opportunité d'échanger avec leurs pairs des autres Maisons du Groupe. Ces programmes donnent l'occasion pour les participants, de comprendre les enjeux communs des marques du Groupe et de s'exposer à la diversité du Groupe.

Les Maisons et Régions du Groupe ont créé un large éventail de programmes de formation adaptés aux besoins de chaque individu et de chaque organisation comme le souligne le site corporate⁵⁵. La LVMH House représente un label d'excellence pour le développement des talents, accueillant des cadres dirigeants et des hauts potentiels LVMH du monde entier.

Principalement centrés sur les nouvelles idées et les relations humaines, les programmes de la LVMH House créent des environnements dans lesquels les talents du Groupe sont exposés à des initiatives uniques en matière de formations. Ces formations sont des opportunités d'échange et de partage avec les Talents d'autres Maisons du Groupe avec l'objectif de leur offrir des

⁵⁵ <https://www.lvmh.fr/talents/>

expériences enrichissantes pour comprendre le fonctionnement du Groupe ancré dans les Régions et Maisons.

La LVMH House propose des formations dans quatre domaines principaux :

- L'Écosystème LVMH,
- Être un Manager et un Leader,
- Atteindre l'excellence opérationnelle et commerciale
- Favoriser l'innovation-ouverte

Fonctionnant sur Nomination, les programmes de la LVMH House sont particulièrement exclusifs. Il revient aux Responsables Ressources Humaines des différentes Maisons du Groupe de nommer les collaborateurs identifiés comme hauts potentiels, avec un poste clé ou contributeur clé du Groupe à la suite de l'entretien annuel.

Afin de former les dirigeants de demain sur les prochains défis, le Groupe LVMH se veut d'être proactif sur ces top talents⁵⁶. Parce qu'ils encouragent le *networking*, ces programmes sont réputés comme étant des propulseurs de mobilités, et répondent ainsi à la stratégie voulue du Groupe comme l'explique une Responsable Talent Management du Groupe : *“Nous avons intérêt à avoir des collaborateurs qui sont allés de Maisons en Maisons pour qu'ils aient une vision globale du Groupe et de ses enjeux de demain”*.

La LVMH House permet à ces dirigeants de s'engager dans les défis de demain, en les incitant à exceller et en les préparant à assurer le succès continu des marques et des équipes qu'ils dirigent. Bien que la LVMH House soit une initiative émanant du Groupe, il convient de convaincre les Directeurs Ressources Humaines de chaque Maison de l'importance de ces programmes. En effet, il n'est pas rare que les plus grandes Maisons du Groupe aient leurs propres programmes de formation, ainsi en concurrence avec les programmes de la LVMH House. Ainsi, des *webinars*, autrement dit des séminaires en ligne sont organisés depuis janvier 2019 pour sensibiliser aux initiatives de la LVMH House et inciter les Responsables Ressources Humaines des Maisons du Groupe à nommer leurs collaborateurs. Ces programmes permettent également de prévoir l'évolution des collaborateurs ayant un fort potentiel pour prendre un rôle de dirigeant.

⁵⁶ <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/managers-experimentes/>

Afin de mener à bien l'évolution des talents de demain, il convient de cartographier la population au sein du Groupe. Pour ce faire, il existe un processus global de Revue des Talents émanant de la Direction Ressources Humaines du Groupe : l'OMR connu sous le nom de "*Organization Management Review*". Le site carrière LVMH précise ce processus comme : "*Une revue annuelle et prospective de l'ensemble de nos organisations et de nos talents managériaux, dans chaque entité de LVMH à travers le monde entier*". Ainsi, cette revue entend servir la stratégie du Groupe sur le long terme pour cartographier et suivre les postes "*Group Key Positions*" : (Postes Clés du Groupe). De nombreux plans de succession sur les populations des cadres, et cadres supérieurs sont ainsi activés lors de l'OMR, comme le précise une Responsable Talent Management du Groupe : "*On bâtit des plans de succession, les plans de succession c'est ni plus ni moins que bâtir des trajectoires de promotion, de mobilité pour les cadres du Groupe*". Nous pouvons définir un plan de succession comme l'identification des postes clés dans l'entreprise tout en mesurant le risque de départ de ces postes pour ainsi en identifier de potentiels remplaçants. En effet, nous pouvons voir ces plans de successions comme une stratégie de mobilité propre à ces populations et cette politique de mobilité semble porter ses fruits étant donné que 76% des postes clés ouverts (pour les cadres dirigeants) ont été pourvus par les managers du Groupe. Ce chiffre relativement élevé met l'accent sur la volonté de favoriser la mobilité interne sur les postes expérimentés afin de capitaliser sur les compétences déjà existantes en interne. Ceci peut s'expliquer par de nombreuses raisons, notamment le fait que la concurrence externe est relativement moindre sur des postes à séniorité élevée. Il convient de préciser qu'il existe tout d'abord moins de postes de dirigeants que de collaborateurs cadres, de par leur nature. Parallèlement, les postes concernant des profils seniors particulièrement expérimentés demanderont une proximité du secteur et une forte connaissance de l'organisation du groupe LVMH. Il semble alors naturel de privilégier des collaborateurs ayant déjà évolué en interne au sein du Groupe, qui ont une connaissance particulière des *process* et des décisions. Afin de capitaliser sur ces plans de successions formalisés en interne, il convient pour le Groupe d'être proactif sur ces talents clés afin de former les futures générations de dirigeants. Nous comprenons qu'il est dans la stratégie du Groupe de suivre de près les collaborateurs présentant un fort potentiel plutôt que des profils de managers intermédiaires comme le souligne une Responsable Talent Management : "*On se focalise davantage sur les 10% de futurs Directeurs Généraux en étant certain qu'il y aura dans ces profils, les bonnes mobilités au bon moment, pour les développer plutôt que le middle management où l'on a pas forcément des collaborateurs*

qui ont des postes de direction“. Cette approche élitiste met l’accent sur le développement de collaborateurs identifiés comme “clés” dans le Groupe qui seront privilégiés pour participer aux formations de la LVMH House afin d’avoir toutes les clés quant à leur développement dans le Groupe. Une idée ressort ainsi : le fait que la mobilité perde en efficacité à partir des niveaux de classifications “moins seniors” tel que les cadres intermédiaires. Dans son ouvrage traitant des politiques de jeunes cadres à haut potentiel, Daniel Belet⁵⁷ précise ces politiques : "*Les pratiques visant les populations de futurs cadres dirigeants traduisent une vision traditionnelle du management focalisée sur la gestion*". En effet, ces politiques particulièrement élitistes entendent créer des parcours sur mesure pour ces collaborateurs, avec des étapes de carrière bien définies. Ainsi, nous pouvons nous intéresser aux moyens mis en œuvre par les ressources humaines pour réaliser une mobilité de ces populations.

De nombreux comités sont mis en œuvre pour répondre à ces besoins de développement, comme nous pouvons le voir sur ce graphique. Comme nous le précise une Responsable Talent Management du Groupe lors de notre entretien, il existe plusieurs comités, en parallèle avec d’autres : “*Donc il y a un maillage pour le plus haut niveau, après on a des maillages fonctionnels et des maillages par Division RH. Et après ce qu’il faut savoir c’est qu’au sein des Maisons il y a aussi des comités de mobilité qui sont organisés* “. Déjà, nous pouvons remarquer dans ce discours, une hiérarchie dans les comités qui met l’accent sur les priorités à l’initiative du Groupe en ce qui concerne les actions de mobilité.

Conjointement, il semble important d’attacher de l’importance à la périodicité et au suivi de ces comités. Les comités pour les populations les plus expérimentées et senior seront directement suivis par la Direction Talent Management du Groupe et auront une fréquence rapprochée : le comité Pre-Comex qui est centré sur les dirigeants du Groupe, se tient de façon mensuelle, et le comité *HR Div meeting*, piloté par la responsable Ressources Humaines du Groupe ainsi que les patrons de divisions aura lieu de façon bimensuelle. Les comités pilotés par la responsable Talent Management du Groupe dédiés aux mobilités pour les postes clés du Groupe se déroulent également chaque mois. A l’inverse, en ce qui concerne les comités fonctionnels mis en place par chaque Directeur Ressources Humaines de la Fonction, ceux-ci ne sont pas suivis par la Direction Ressources Humaines du Groupe et il n’y a pas de temporalité précise comme le

⁵⁷ Belet, Daniel. "A la recherche des cadres dirigeants de demain." *L'Expansion Management Review* 1 (2008): 95-102.

souligne une Responsable Talent Management : *"Cela dépend des patrons des Maisons, certains ont lieu tous les trois mois, d'autres ont lieu tous les mois, mais je ne leur demande pas de me faire remonter des KPI"*. De ce fait, nous voyons que certains comités seront moins suivis que d'autres et seront organisés directement sous le contrôle des Maisons.

Ainsi il convient de remarquer que la direction Ressources Humaines du Groupe LVMH met l'accent sur le développement des talents clés et des hauts-potentiels afin et former et faire évoluer les dirigeants de demain. Cinq ans auparavant, il existait de nombreux comités dédiés à ces populations intermédiaires : des Comités Evolution pour les stagiaires et jeunes diplômés, des comités développement pour les managers ayant cinq à six ans d'expérience. Ceux-ci ont laissé leur place à des comités dédiés à l'identification et au développement des hauts potentiels comme le souligne un(e) Responsable RH lors de notre entretien : *" Ces comités avaient lieu une fois par mois au siège du Groupe, et cela a cessé d'exister il y a deux ans"*. Ainsi, ces opportunités d'échanges entre pairs pour favoriser la mobilité des collaborateurs cadres intermédiaires chez LVMH sont désormais seulement à l'initiative des Divisions et Fonctions du Groupe.

Par ailleurs, d'un point de vue des professionnels des Ressources Humaines, il semble que les principaux points de contact à leur disposition étaient ces formations sur les managers. Cette occasion de rencontrer ses homologues des autres Maisons du Groupe était une initiative relativement appréciée, comme le souligne une collaboratrice : *"Il y avait cette opportunité magique qui étaient les comités dont je vous ai parlé plus tôt qui étaient organisés 1 fois par mois"*. Cependant, il semble qu'aujourd'hui, le seul point de contact de ces équipes soit les formations du Groupe. Ainsi, il semble intéressant de s'intéresser aux moyens et initiatives entrepris par les professionnels des RH et des différents acteurs pour accompagner les mobilités au sein du Groupe.

B. Les acteurs face à la mobilité

De la théorie aux faits, nous nous pencherons sur les actions entreprises par les différents acteurs du Groupe envers la mobilité. Premièrement, nous nous intéresserons à la démarche de mobilité du point de vue des collaborateurs du Groupe.

Le rapport à la mobilité ne sera pas envisagé de la même manière en fonction du cœur de métier des collaborateurs. Ainsi, par exemple, les collaborateurs de fonctions supports qui n'auront pas

une proximité immédiate au produit auront plus de facilité à effectuer une mobilité au sein d'une autre Maison comme le souligne une Responsable RH lors du séminaire d'intégration des nouveaux Managers : “ *Changer de Maison c'est possible mais c'est quand même plus simple quand on fait de fonction à fonction. Plus naturellement allez vers une fonction proche de la vôtre !* ” De plus, les collaborateurs des fonctions supports auront également des *process* communs relatifs au Groupe comme le précise une Responsable RH : “ *Par exemple quelqu'un en finance au sein d'une Maison du Groupe peut avoir des processus similaires, il y a les mêmes process Groupe, les clôtures etc, en RH on a les mêmes process ICR (Revue Annuelle des Salaires)* ”. Ainsi, il est possible de voir que les collaborateurs des fonctions supports du Groupe seront davantage en relation avec leurs homologues d'autres Maisons de par certaines réunions par exemple, et auront déjà un bagage culturel commun au regard des *process* s'ils venaient à avoir une mobilité dans une autre Maison. Ces dynamiques semblent influencer fortement sur la mobilité des collaborateurs. En effet, 14% des cadres dirigeants et managers de la fonction Ressources Humaines ont obtenu une mobilité en 2018, soit le taux le plus haut par rapport aux autres fonctions du Groupe, suivi de près par la fonction Finance. Ces chiffres soulignent une nouvelle fois cette facilité que peuvent avoir les collaborateurs des fonctions supports quant à leur changement de poste au sein d'une autre Maison du Groupe.

A l'inverse, les collaborateurs évoluant au sein des métiers du Marketing, Supply-Chain ou de la Communication n'auront pas les mêmes facilités en ce qui concerne un poste dans une autre Maison du Groupe, de par leur forte spécialisation au produit. Plusieurs raisons entrent en jeu : comme le secteur d'activité d'origine ; un collaborateur ayant évolué au sein du secteur Montres et Joailleries n'aura pas forcément l'approche produit adaptée pour un poste en Marketing dans le secteur Vins et Spiritueux. Le collaborateur alors candidat en mobilité interne, se confrontera à la concurrence externe comme le souligne une Chargée de Ressources Humaines dans une Maison : “*Si je recrute pour Moët Hennessy, que j'ai quelqu'un de Chaumet et quelqu'un de Rémy Cointreau qui ne fait pas partie du Groupe, certainement on va prendre cette personne, car elle va davantage performer en entretien, car elle aura un réseau, elle va sortir les bons mots et les bonnes problématiques*”. En effet, dans un Groupe où coexistent des secteurs d'activités bien différents des uns des autres, il semble que les Responsables RH et Managers privilégieront un candidat externe ayant une approche directe sur le produit pour travailler au

sein d'une culture qui lui est familière. En effet, plusieurs cultures entrent directement en concurrence à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs, il convient de prendre en compte le marché de l'emploi et le nombre de candidats pour un poste en question. Toujours dans le marketing du luxe par exemple, les collaborateurs en interne souhaitant obtenir une mobilité devront se confronter aux nombreux candidats sur le marché. La concurrence externe sera très forte ainsi et aura des conséquences sur la mobilité interne comme le souligne une Responsable Ressources Humaines : *“ C'est sûr que lorsque tu as des métiers où les candidats externes sont très très nombreux, ça incite peut-être moins à chercher en mobilité interne !”*. Etant donné qu'il n'existe pas de règles pour privilégier les candidats en interne quant à la recherche d'un collaborateur, il convient de prendre en compte ces dynamiques qui entrent en jeu lors de la demande de mobilité d'un collaborateur.

Plus précisément pour certains secteurs, comme la Supply-Chain, ce ne sera pas tant la sensibilité au produit qui aura de l'importance mais la taille des marchés auquel le collaborateur sera confronté comme le souligne une responsable RH : *“Pour un collaborateur en Supply Chain chez Louis Vuitton ou Sephora, de grosses machines, quel intérêt d'aller chez Repossi ou Fred, si ce n'est que pour prendre la tête d'une direction”*. Ainsi, il est nécessaire de prendre en compte la taille d'un marché ainsi que ses objectifs en ce qui concerne certaines fonctions.

Même si chaque collaborateur est l'acteur principal de son développement professionnel, le succès de sa mobilité repose sur un travail d'équipe entre son manager, les Ressources Humaines et ce dernier. Nous nous intéresserons donc à la démarche de mobilité d'un point de vue de ces experts RH. Tout d'abord, les Responsables Ressources Humaines vont encadrer la demande de mobilité du collaborateur pour définir ses choix et vont ainsi l'inciter à être proactif de facto en accord avec les communications du Groupe comme le souligne une collaboratrice : *“Alors moi je l'encourage à faire sa recherche au préalable, à rencontrer son réseau, à activer, à aller déjeuner avec des personnes etc “*. En effet, au vu des règles de la mobilité, il semble important que le Responsable Ressources Humaine du collaborateur incite ce dernier à faire marcher son réseau, étendre sa connaissance des Maisons qui peuvent l'intéresser. Cela permettra au collaborateur de motiver son idée auprès de sa RH lors de sa demande de mobilité et de montrer toute sa motivation. De son côté le RH pourra ainsi proposer un poste qui correspondra au collaborateur et à ses aspirations comme le souligne une collaboratrice : *“Et si le travail est bien*

fait avec ta RH, ta RH te connaît et normalement elle te propose un poste qui te correspondra.”

En plaçant le collaborateur comme chef de sa mobilité, nous pouvons accorder une importance particulière à l’accompagnement par les professionnels des Ressources Humaines du collaborateur en mobilité afin que le transfert soit fructueux.

Comme nous l’avons vu précédemment, la Direction Talent Management du Groupe est proactive quant à la mobilité des cadres expérimentés et des collaborateurs identifiés comme étant hauts potentiels. Les nombreux séminaires élitistes organisés par la LVMH House sont ainsi des opportunités de réseau offertes à ces collaborateurs. En ce qui concerne les cadres intermédiaires, il n’existe qu’un programme d’induction dédié à tous les nouveaux cadres du Groupe en France organisé une fois par mois : le Séminaire d’Induction des Nouveaux Managers géré par la LVMH House France. Lors de ce séminaire, les nouveaux cadres peuvent ainsi rencontrer leurs homologues des Maisons respectives et constituer leur réseau. En dehors de cette initiative, au-delà des formations Groupe auxquels les cadres peuvent être invités, comme le soulignait une Responsable Ressources Humaines rencontrée, il n’existe pas de moments de rencontres pour les cadres intermédiaires, c’est à eux de constituer leur réseau. Nous pouvons voir que ceux-ci sont à l’initiative de l’émergence de petits réseaux où ils peuvent notamment échanger autour des perspectives d’emploi comme le souligne une collaboratrice : *“On a créé notre propre réseau au sein des Maisons du Groupe PCD, Vuitton, Moët Hennessy, On est une dizaine comme ça, et on se fait des déjeuners tous les 3 mois. On est là pour se raconter nos jobs voir comment ça se passe dans les Maisons et se donner des informations, et ça c’est nous qui l’avons initié”*. Nous pouvons voir que ces moments informels permettent en réalité aux collaborateurs d’avoir une visibilité sur les offres à pourvoir au sein des Maisons, mieux en comprendre la culture et de s’ouvrir à de nouveaux secteurs d’activité.

Par ailleurs, les professionnels des Ressources Humaines de plusieurs Maisons du Groupe s’organisent également en réseau pour faire accélérer la mobilité sur des postes rares comme le digital, comme me l’explique une Responsable Ressources Humaines dans notre entretien : *“ On s’est créé un réseau sur la partie IT, on se voit une fois par mois, on s’est ouvert un channel sur Teams (l’outil collaboratif de Microsoft) et c’est particulièrement intéressant de cette façon”*. Ainsi, dans ce domaine, étant donné que la mobilité n’est pas à l’initiative même des collaborateurs, et que ces postes soient particulièrement recherchés, les Experts RH vont vouloir pousser le cas particulier pour créer des mobilités mutuellement avantageuses pour les Maisons

du Groupe. Les professionnels des Ressources Humaines devront allier le prescrit et les règles de la mobilité du Groupe avec la demande individuelle du collaborateur et ainsi prendre une décision.

Ainsi comme nous l'avons vu, les acteurs au sein du Groupe LVMH s'organisent de multiples manières pour mettre en œuvre leur démarche de mobilité. Pour poursuivre notre réflexion, il semble important de s'intéresser aux acteurs qui rejoindront le Groupe dans les prochaines années et de mieux comprendre la vision des jeunes générations quant à la mobilité interne pour en comprendre les enjeux.

C. Gestion des jeunes talents : un nouveau besoin?

Les équipes multigénérationnelles sont une réalité aujourd'hui chez LVMH. Un des enjeux principaux identifié par le Groupe est ainsi de manager et gérer cette diversité. Aujourd'hui, 52% de l'effectif global de LVMH est composé de *Millennials* (collaborateurs nés entre 1981-2000). Par ailleurs, 12% de l'effectif global du Groupe appartient à la Génération Z, née après 1995. Les *Millennials*, aussi connus sous le nom de génération Y représentent le Groupe démographique qui suit directement la génération X. Le terme *Millennials* est généralement considéré comme s'appliquant aux personnes qui ont atteint l'âge adulte au tournant du 21^e siècle. La délimitation incertaine de cette génération varie cependant d'une source à l'autre. Ce terme est souvent attribué à Neil Howe et William Strauss, dans leur ouvrage⁵⁸ de 1991 : *L'Histoire de l'avenir des Etats-Unis, de 1584 à 2069*, connus pour avoir inventé ce terme. Dans leur ouvrage, Howe et Strauss définissent le Groupe des “*Millennials*” comme étant composé d'individus nés entre 1982 et 2004. Selon une étude de Manpower⁵⁹, les *Millennials* représenteront plus d'un tiers de la main d'œuvre mondiale en 2020. Cette génération a également grandi au début de la crise financière mondiale mais aussi dans un contexte d'accélération numérique. Ainsi, il est intéressant d'observer que cette nouvelle génération qui arrive progressivement au

⁵⁸ Strauss, William, and Neil Howe. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co, 1991.

⁵⁹

https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES

sein chez LVMH, augmentera dans les prochaines années, et représente ainsi un enjeu pour le Groupe.

Les *Millennials* ont des attentes particulières en ce qui concerne le monde du travail⁶⁰: cette nouvelle génération recherche avant tout le sens au travail, apprécie la collaboration, les décisions prises en équipe et le fait de pouvoir apprendre en continu. Tandis qu'autrefois la tendance encourageait les salariés à effectuer une carrière dans la même entreprise, aujourd'hui la main d'œuvre semble de plus en plus flexible et moins fidèle comme le souligne AB Carroll dans son ouvrage sur le Management paru en 2014⁶¹ : "*Aujourd'hui les collaborateurs ne recherchent pas la promesse d'un emploi éternel mais un salaire et des avantages attractifs ainsi que des opportunités de carrière*". Les jeunes générations semblent particulièrement rechercher la nouveauté, ainsi que la possibilité de changer rapidement de poste. Dans son ouvrage, Jacqueline Twillie parle de jungle pour qualifier les carrières des nouvelles générations. Ces jeunes diplômés peuvent ainsi changer de secteur d'activité facilement, en précisant que les jeunes générations n'aspirent pas nécessairement à rester au sein de la même entreprise : "*Les professionnels n'aspirent plus à travailler dans la même entreprise tout au long de leur carrière*". Il convient donc de créer des opportunités enrichissantes et rythmées pour ces jeunes collaborateurs afin de les attirer.

Pour fidéliser et retenir ces jeunes talents, les programmes jeunes cadres ou également connus sous le nom de *Graduate Program*⁶² sont devenus partie intégrante des stratégies d'attraction de jeunes diplômés des employeurs. Ils sont bénéfiques tant pour les employeurs que pour les nouveaux diplômés en leur permettant d'acquérir leur première expérience de travail directement de l'université tout en permettant aux employeurs de trouver des jeunes collaborateurs avec un regard neuf sur le monde du travail et de nouvelles connaissances sur les tendances du secteur. Les programmes jeunes cadres comportent habituellement deux à trois postes au sein de la même entreprise avec un calendrier prédéfini pour chaque affectation. Autant de programmes qui

⁶⁰

<https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Pratique-RH/Tous-les-dossiers-Recrutement/Diagnostiquer/Les-millennials-portrait-dune-generation>

⁶¹ Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education, 2014.

⁶² <https://www.rhinfo.com/thematiques/formation-et-developpement/quest-ce-quun-graduate-program>

favorisent la mobilité de ces jeunes cadres pour leur permettre d'avoir plusieurs casquettes au sein d'un même Groupe et voir lequel leur correspond le mieux. A titre d'exemple, le collaborateur pourra travailler une année en marketing, une année en finance et en contrôle de gestion.

A ce jour, LVMH ne déploie pas de programme Jeunes Cadres en France à destination de ces jeunes diplômés. La conjoncture actuelle et l'accélération qui peut exister au sein des marchés est une raison qui justifie cette absence comme le souligne une Responsable Ressources Humaines : *“Notre Maison change tellement vite, les métiers évoluent, les organisations évoluent, que de commencer à réfléchir à un parcours de carrière, je pense qu'à peine qu'on aura fini le parcours qu'il sera obsolète! On est plutôt très agiles, c'est une Maison qui va vite et il faut s'adapter!”*. Encore une fois, la dimension organisationnelle propre au Groupe et aux marchés explique ce choix de gestion de jeunes talents qui diffère d'autres grandes entreprises. Toutefois, le Groupe LVMH reconnaît l'importance d'améliorer la gestion de ces nouvelles recrues.

Dans l'onglet jeunes diplômés du site LVMH⁶³, nous retrouvons un extrait de Chantale Gaemperle, Directrice des Ressources Humaines et Synergies du Groupe LVMH qui précise qu'en rejoignant le groupe, les collaborateurs : *“s'inscrivent dans une démarche professionnelle stimulante”*. Naturellement, cette affirmation suscite de l'intérêt et il convient de nous intéresser à la nature même de ce parcours stimulant. Nous imaginons alors un environnement de travail dynamique, des challenges professionnels, mais aussi la possibilité d'explorer la diversité du Groupe en effectuant des mobilités.

Nous retrouvons également les nombreuses actions mises en place par le Groupe telles que les moments d'échange autour de la carrière ou le programme d'induction aux nouveaux collaborateurs du Groupe. La mobilité apparaît sur cette page destinée aux jeunes diplômés comme un pilier de la politique Ressources Humaines du Groupe, principalement pour développer son parcours professionnel *“Elle est un passage bénéfique pour la progression de carrière au sein du groupe LVMH”*. Cette expression est particulièrement intéressante étant donné qu'elle incite le collaborateur arrivé récemment au sein du Groupe à effectuer une mobilité pour monter en grade. Comment nous l'avons vu dans notre réflexion, au sein du groupe LVMH les évolutions de carrière, et ainsi les opportunités de mobilité verticales se feront

⁶³ <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/jeunes-diplomes/>

davantage au cas par cas et de façon personnalisé. Il faut cependant pallier au besoin de cette nouvelle génération qui souhaite être stimulée et changer plusieurs fois de carrière. Comme le montre l'étude, Marque Employeur 2019 de Randstad⁶⁴, pour attirer les profils entre 18 et 24 ans, les entreprises ont intérêt à privilégier la formation, une progression de carrière et une bonne réputation. Dans cette logique de rétention des talents, le Groupe LVMH se doit de contribuer à la carrière de cette jeune génération toujours en recherche de développement et se doit de trouver des moyens pour continuer à retenir leur attention.

En Avril 2019, les Responsables Ressources Humaines des Maisons du Groupe se sont rassemblés autour d'un évènement organisé par la DRH pour débattre autour des nouvelles générations au travail. Pendant cette journée, le un Directeur du Groupe précise qu'il est important de cerner l'enjeu de rétention des *Millenials* : *“ Si nous ne pensons pas à l'âge, que nous pensons au talent et au potentiel et que nous sommes prêts à embaucher des jeunes collaborateurs, nous devons trouver des moyens de les garder plus longtemps... Cela ne les oblige pas nécessairement à gravir les échelons du management si ce n'est pas le souhait principal”*. Ainsi, durant cette intervention, nous pouvons souligner une idée forte partagée au sein de cette communauté : afin d'attirer et de retenir ces jeunes talents, il ne suffirait pas seulement de leur proposer une mobilité verticale avec des fonctions managériales mais plutôt par exemple des évolutions professionnelles rapides.

Bien qu'il n'existe pas d'initiative Groupe pour les jeunes diplômés, les Maisons de leur côté ont compris l'importance de suivre et de développer ces jeunes professionnels. Il existe alors des programmes qui leurs sont dédiés. Nous pouvons par exemple citer le programme Jeune Cadre de Sephora intitulé *“Graduate Program by Sephora”*⁶⁵ lancé en 2017. Ce programme d'une durée de deux ans offre un poste en CDI aux collaborateurs et est rythmé par plusieurs affectations. Pendant ce programme, le collaborateur prendra plusieurs postes : deux rotations dans les équipes digitales et marketing au siège à Paris, une rotation dans un des magasins et un poste au sein d'un siège de Sephora en Europe ou au moyen Orient. Nous voyons donc que ce

⁶⁴ <https://www.randstad-employer-brand-research.fr/letude/letude-2019/>

⁶⁵

<https://www.jobteaser.com/fr/companies/lvmh-international/newsfeed/recruitment-26917-graduate-programs-at-lvmh-sephora-dfs>

programme particulièrement riche et varié entend répondre aux aspirations de ces jeunes diplômés qui ont la soif d'apprendre et d'être challengés.

Afin de développer les talents au sein des boutiques de vente, il existe une initiative pour les Jeunes Diplômés, en France et dans le Monde : le *Dior Retail Trainee Program*⁶⁶, un programme de 18 mois qui offre aux jeunes diplômés l'opportunité d'accéder à un poste de direction en deux ans et d'obtenir une expérience à l'international au sein de boutiques. Par ailleurs, au sein de Maisons qui ne disposent pas de Programmes Jeunes Cadres, nous constatons que les évolutions de carrière se font de manière personnalisée comme le souligne une collaboratrice : *“Dès le recrutement, je parle de la mobilité, ce sera en fonction de son potentiel sa performance”*. Ainsi, certaines Maisons souhaiteront développer rapidement la carrière de leurs jeunes collaborateurs, bien qu'il n'y ait pas de ligne directrice précise. Ceci peut notamment s'expliquer par taille des Maisons. Il semble évident que de grandes Maisons du Groupe, comme Sephora, disposent de Programmes Jeunes Cadres planifiés tandis que de plus petites Maisons telles que Céline ou Berluti privilégieront les évolutions au cas par cas.

Encore une fois, nous notons que la dimension du Groupe est en retrait au profit des Maisons qui souhaitent fidéliser et développer leurs talents en leur proposant des programmes de développement. Ainsi, dans une moindre mesure, il s'agit de former les collaborateurs sur des compétences en particulier.

Au cours de nos observations, lors des séminaires d'Intégration des Nouveaux Managers, nous avons remarqué de nombreuses interrogations posées par ces jeunes collaborateurs, qui souhaitent exploiter toute la diversité du Groupe comme le souligne cette collaboratrice : *“Moi je fais des Parfums chez Vuitton, oui je pourrai apporter mes compétences chez Dior”*. Au vu de cet intérêt de la part des collaborateurs, il serait intéressant de créer un Programme Jeunes Cadres au sein du Groupe. Ce programme pourrait ainsi comprendre plusieurs affectations au sein de différentes Maisons du Groupe pour permettre aux collaborateurs de découvrir la diversité du Groupe et d'y travailler

66

https://www.jobteaser.com/fr/companies/christian-dior-couture/newsfeed/company_life-25585-dior-retail-trainee-manager-program-the-new-generation-of-leaders

Conclusion

Nous avons débuté notre recherche autour de la question suivante : **Dans quelle mesure la gestion des mobilités interne intra-groupe des cadres en France au sein du groupe LVMH est-elle l'objet d'enjeux stratégiques et de négociations entre les acteurs du Groupe?**

Dans le cadre de notre réflexion, nous nous sommes intéressés à la démarche et à la mise en place de la mobilité intra-groupe pour les collaborateurs cadres au sein du Groupe LVMH. Par nos lectures, notre écoute active, nos recherches et plus particulièrement grâce à l'apport des entretiens que nous avons effectué, nous avons pu mener notre réflexion autour de trois hypothèses.

Notre première hypothèse formulée se présentait ainsi : **la structure organisationnelle et stratégique du Groupe LVMH impacte la mobilité intra-groupe des collaborateurs cadres en France.** Au travers de notre recherche, nous avons pu relever de grandes dynamiques propres à la structure du Groupe qui impactent la façon dont la mobilité sera envisagée.

Tout d'abord, nous avons noté que l'orientation stratégique du Groupe LVMH influe fortement sur le rapport à la mobilité. En effet, la structure décentralisée du Groupe représente la clé de la réussite du Groupe et offre aux Maisons toute l'indépendance nécessaire au développement de leur identité de marque et leur permet d'exprimer leur singularité. En effet lorsqu'une culture de marque est unique, le produit sera unique et connaîtra d'autant plus de succès. Il est ainsi dans l'intérêt des Maisons du Groupe de faire perdurer les cultures et métiers pour s'inscrire dans leur héritage, cœur de leur réussite et ainsi mettre en avant leur facteur différenciant.

Il est donc important pour les Maisons de fidéliser leurs collaborateurs, pour perpétuer la dynamique existante dans les équipes qui doivent travailler autour de l'innovation et de la tradition. Nous avons aussi pu observer que les parcours de carrières internes développés au sein des Grandes Maisons du Groupe concurrencent de facto la mobilité intra-Groupe en France pour les cadres. Plus précisément, par le biais de la communication interne et des événements corporate et institutionnels, les Maisons chercheront à développer le sentiment d'appartenance de leurs collaborateurs pour les voir évoluer au sein de la même structure. Toujours dans cette logique de concurrence, nous avons également constaté que la mobilité intra-groupe est en prise

directe à la concurrence avec le recrutement externe des Maisons. Nombreuses sont les Maisons qui ont mis en place leur propre site de recrutement afin d'attirer et de cibler des collaborateurs dans une démarche plus exclusive et personnalisée. Ainsi, il semble intéressant d'observer les enjeux existants autour de la notion de Groupe.

Parallèlement, au regard de cette grande diversité existant au sein des Maisons, nous avons remarqué que de nombreuses négociations entrent en jeu quant aux modalités d'une mobilité intra-groupe pour les collaborateurs cadres en France.

Considéré comme un pilier de la politique des Ressources Humaines du Groupe, la mobilité est aussi influencée par plusieurs dynamiques. La réussite de certaines mobilités dépend de la structure d'origine du collaborateur. Le package négocié du collaborateur sera aussi primordial dans la bonne réalisation de sa mobilité et les collaborateurs de certaines Maisons plus petites, avec un chiffre d'affaires moindre, pourront connaître des freins dans leur carrière. En effet, dans un Groupe où les pratiques de rémunérations, participation et intéressement ou même de retraite ne sont pas harmonisés, cela crée des enjeux certains quant aux possibilités de mobilités des collaborateurs. D'ailleurs, il pourrait être intéressant, pour certaines Maisons du même secteur comme Parfums et Cosmétiques de mettre en place un accord global sur l'intéressement et l'épargne salariale, cela pourrait notamment faciliter la gestion de la rémunération.

Par ailleurs, il semblerait intéressant de créer des passerelles de mobilité pour les marques du Groupe partageant des profils rares. En effet, dans des secteurs d'activités aussi spécialisés dans le groupe LVMH, plusieurs marques recherchent des profils aux compétences très convoitées tels que chimiste formulation ou toxicologue pour Parfums et Cosmétiques ou Modéliste studio pour Mode et Maroquinerie. Ainsi, les Maisons pourraient avoir intérêt à capitaliser leur présence au sein de LVMH et ainsi créer des échanges mutuellement avantageux afin qu'ils restent au sein du Groupe; il semblerait donc intéressant de mettre en place des outils pour faciliter la mobilité entre certains profils.

Aussi, comme nous l'avons vu, les logiques culturelles et organisationnelles du Groupe créent des dynamiques et des relations de travail propres à la mobilité au sein du Groupe. Nous avons pu nous pencher notamment autour de l'accompagnement managérial lié à la mobilité. La démarche de mobilité d'un collaborateur fonctionne autour d'un triptyque et le manager est garant de la démarche de mobilité de son collaborateur. Comme exprimé, lors de nos différents entretiens, la

mobilité représente aujourd'hui un fort enjeu culturel pour les managers, toujours dans cette volonté de retenir leurs meilleurs talents

Dans certains cas, la mobilité sera tout d'abord analysée comme une négociation interindividuelle entre le collaborateur, son RH et son manager. Dans un premier temps, pour obtenir l'accord pour partir en mobilité, puis négocier des aspects relatifs au package de sa mobilité avec le service RH et *Compensation et Benefits* des Maisons.

Nous avons également centré notre réflexion autour de la dimension communicationnelle des mobilités intra-Groupe avec l'hypothèse suivante : **Il existe davantage une stratégie de communication autour de la mobilité qu'un dispositif au sein du Groupe.**

Bien que la mobilité soit présentée sur les médias sociaux externes du groupe LVMH comme un élément central de la politique Ressources Humaines du Groupe, au travers de nos différents entretiens nous avons pu relativiser ces communications en fonction de leur cible. Tout d'abord, il convient de retirer que le processus est relativement long, et qu'il est primordial pour le collaborateur d'être réactif, voir agressif quant à sa recherche. Il ne suffit plus seulement d'avoir un projet clair et précis comme le formalise le Groupe, mais de faire travailler son réseau pour mettre toutes les chances de son côté.

Cela a plusieurs bénéfices pour le collaborateur. Tout d'abord l'avantage d'accéder à des offres qui ne seraient pas mises en avant via les canaux classiques en interne, soit les outils de mobilité interne tels que MOVE et Talent, mais aussi l'opportunité de comprendre la culture d'une autre Maison du Groupe pour que celle-ci soit en accord avec ses aspirations. Le collaborateur, sera ainsi responsable de la bonne réalisation de sa mobilité.

Ces communications tant sur le site externe qu'interne plaçant le collaborateur comme acteur de son parcours de carrière, semble ainsi voulue. Nous comprenons que la structure organisationnelle et stratégique du Groupe explique ces choix. En ce qui concerne la mobilité et le développement de programmes de formation, nous n'avons pas seulement la question de la gestion des nouvelles générations et de l'ancienneté acquise mais aussi de la culture d'entreprise. De ce fait, certaines qualités sont mises en avant tels que l'ouverture d'esprit, la curiosité, pour entreprendre sa recherche de mobilité.

Nous avons noté que certains profils sont nécessairement mis en avant tels que des profils de nature extravertie, avec un fort potentiel relationnel, notamment de par le milieu social de ces collaborateurs. Les consignes de mobilités formalisées par le Groupe auraient tendance à favoriser la mobilité, qui plus est verticale de profils réellement motivés et ayant déjà les clés en main pour trouver leur prochain poste. Cette volonté agirait comme une sélection naturelle.

Ainsi, les outils de mobilités et dispositifs existants au sein du Groupe ne seraient qu'un support du réseau professionnel du collaborateur. Comme nous l'avons vu, bien que ces outils soient mis en avant sur le site *corporate* du Groupe LVMH, les communications orales plus informelles montrent les limites de ces outils de par la publication partielle des offres de poste destinés aux cadres intermédiaires. Nous avons aussi constaté qu'il existe une stratégie de communication propre à la mobilité au sein du Groupe ; celle-ci prend différentes formes en interne comme en externe. Tandis qu'en externe, la diversité du groupe LVMH agit comme un levier de la politique de mobilité pour attirer les talents, en interne, les communications seront centrées sur la nécessité de respecter cette prescription autour de la mobilité. Les stratégies de communications se feront davantage autour des mobilités verticales afin de permettre au collaborateur de piloter sa carrière, en mettant en avant encore une fois cette dimension proactive dans sa démarche de mobilité.

Ainsi, de facto, les communications ne sont pas tant centrées sur les politiques de mobilités et les mécanismes existants mis en place par les Ressources Humaines mais sur la possibilité et la nécessité de construire sa carrière personnellement afin d'évoluer au sein du Groupe.

Comme nous l'avons noté, la notion de Groupe mise en avant dans les communications externes quant à la promotion de la mobilité, se voit floutée au profit des opportunités de carrière au sein même des Maisons où les collaborateurs pourront effectuer des mobilités intra-maisons.

Dans les Maisons, les communications se feront principalement autour des parcours de carrière afin de mettre en exergue toute la richesse de parcours et de métiers, toujours dans cette logique de rétention des talents. Par ailleurs, nous avons pu remarquer que les acteurs institutionnels du Groupe communiquent autour de la mobilité en s'adaptant à la cible rencontrée.

Dans le cadre de notre réflexion, l'histoire et la réputation de la mobilité au sein du Groupe a eu aussi son importance. En effet, la dimension peu sélective qu'a pu connaître la mobilité dans les pratiques passées, en créant des mobilités peu fructueuses, explique, en partie, l'enjeu culturel retrouvé au sein du Groupe de la part des managers et des Directeurs par exemple. En effet, les

managers sont le premier point d'entrée de leurs collaborateurs quant à leur accompagnement. Il convient de sensibiliser ces managers quant à bonne réalisation de mobilités intra-groupe, dans une optique de fidélisation des talents.

Enfin, au vu des différents acteurs rencontrés, nous nous sommes intéressés à l'accompagnement de la mobilité en fonction des différents acteurs du Groupe avec l'hypothèse suivante : **il y a en réalité une mobilité interne à trois vitesses au sein du Groupe, pour les cadres en France, selon le type d'acteurs rencontrés.** La mobilité interne ne serait pas entreprise de la même façon selon les différents acteurs. Tout d'abord, nous avons noté qu'il existe un enjeu très fort autour de l'identification des futurs dirigeants de demain afin de prévoir la stratégie du Groupe sur le long terme. Alors qu'il est demandé aux cadres intermédiaires de construire et développer leur réseau quant à leur mobilité, des initiatives entreprises par la Direction Développement des Talents du Groupe LVMH permettent à certains collaborateurs de bénéficier de moments de networking et d'échanges avec les collaborateurs d'autres Maisons lors de séminaires. Naturellement facilitateurs de mobilités, les Programmes de la LVMH House qui s'adressent aux cadres expérimentés et aux postes clés dans le Groupe sont pensés pour assurer la pérennité organisationnelle et stratégique du Groupe LVMH.

En ce qui concerne les cadres intermédiaires, l'approche sera différente. Les Responsables Ressources Humaines, apparaissent naturellement en support du collaborateur pour valider sa demande de mobilité dans un premier temps et l'aiguiller dans un second temps. Ces professionnels des Ressources Humaines pourront toutefois s'organiser en réseau pour faciliter le déroulement de certaines mobilités qu'ils jugent importantes pour répondre aux enjeux *business* du moment. Comme nous l'avons vu, il semble exister certaines faiblesses quant à la communication et le partage d'offres d'emploi au sein des Maisons du Groupe entre les Responsables Ressources Humaines. Pour cette raison, ces cadres intermédiaires devront travailler sur un développement efficace de leur réseau.

Au terme de notre réflexion, nous avons admis que la structure organisationnelle apporte un éclairage particulier. En effet, précisément dans le cadre des mobilités interne, les actions de sensibilisation et de communication autour des outils auront toute leur importance. Il est donc important de travailler à ce que la communication au sein du Groupe sur les mobilités intra-groupe soit plus fluide. Pour ce faire, il semble important d'impliquer à la fois les Managers

et les Responsables Ressources Humaines des Maisons, garants de la bonne réalisation des mobilités. Parallèlement, il serait intéressant d'unifier les méthodes et outils utilisés au sein des Maisons pour communiquer autour de la mobilité. En effet, cela permettrait aux collaborateurs impliqués dans une démarche de mobilité, de suivre le processus sur une plateforme globale qui leur serait intégralement dédiée. Par ailleurs, nous pouvons également suggérer l'actualisation des brochures et guides dédiés à la mobilité. D'autre part, il semblerait intéressant de publier des témoignages de collaborateurs ayant réussi leur mobilité, pour informer quant à la démarche et offrir aux collaborateurs de précieux conseils, mais également pour promouvoir la diversité existante au sein du Groupe.

Enfin, au travers de notre réflexion, nous comprenons que la notion de Groupe est à prendre en considération particulièrement en ce qui concerne la mobilité entre les Maisons. Aujourd'hui la notion de Groupe et les avantages qui peuvent en renforcer la mobilité ne semblent pas être exploités au maximum de leur potentiel au profit des parcours de mobilité intra-Maison.

Enfin, les mobilités internes ne concernent pas seulement les cadres intermédiaires en France, mais seront également un enjeu pour les nouvelles générations cadres, plus jeunes avec des aspirations différentes qui attacheront particulièrement d'importance à la possibilité de changer d'horizon durant leur carrière. Il serait donc intéressant de mettre en place un Programme de Rotation, où le jeune cadre pourrait évoluer sur différents postes et dans plusieurs Maisons en quelques années. Il pourrait de cette façon comprendre les enjeux des Maisons, devenir opérationnel sur des postes différents et mieux anticiper ses aspirations futures au sein du Groupe. Ce programme aurait l'avantage d'être bénéfique pour le collaborateur : il pourra développer ses capacités et sa connaissance de la culture interne des "Maisons" du Groupe mais aussi pour les Maisons du groupe LVMH qui pourront profiter du passage de nouveaux collaborateurs intra-groupe et envisager de les recruter à moyen terme, de manière réfléchie.

Bibliographie

- Bourdieu, Pierre. "Les trois états du capital culturel." Actes de la recherche en sciences sociales 30.1 (1979): 3-6.
- Charbonnier-Voirin, Audrey, and Alexandra Vignolles. "Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts." Recherches en Sciences de gestion 1 (2016): 153-172.
- Godart, Frédéric. *Sociologie de la mode*. La Découverte, 2010.
- Hall, Douglas T. *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co., 1976.
- Kapferer, Jean-Noël. *Luxe: Nouveaux challenges, nouveaux challengers*. Editions Eyrolles, 2016.
- Lacroix, Stéphane, and Emilie Bénéteau. *Luxe et licences de marques: Comment renforcer l'image et les résultats financiers d'une marque de luxe*. Editions Eyrolles, 2012.
- Le Boterf, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Editions d'organisation, 2000.
- Marti, Marie-Jeanne, and Delphine Barraïs. *Cultivez efficacement vos réseaux: [prospector avec habileté, identifier les personnes clés, développer des relations gagnant-gagnant]*. ESF, 2009.
- Osty, F., Sainsaulieu, I., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise: penser le développement des organisations* (pp. 398-p). La découverte.
- Sainte Marie (de), Alexandre. *Luxe et marque: Identité, stratégie, perspectives*. Dunod, 2015.

Ouvrages et articles professionnels

Belet, Daniel. "A la recherche des cadres dirigeants de demain." *L'Expansion Management Review* 1 (2008): 95-102.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). *Career-related antecedents and outcomes of job rotation*. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542.

Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education, 2014.

Dias, Ivo, and Maria José Sousa. "Business Intelligence applied to Human resources management." *New Contributions in Information Systems and Technologies*. Springer, Cham, 2015. 105-113.

Doeringer, Peter B., and Michael J. Piore. *Internal labor markets and manpower analysis*. ME Sharpe, 1985.

Janand, Anne. "Quelle signification pour la mobilité interne des cadres? La mobilité interne aux quatre visages." *Revue de gestion des ressources humaines* 2 (2015): 42-59.

Jourdain, Anne, and Sidonie Naulin. "Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu." *Idées économiques et sociales* 4 (2011): 6-14.

Hall, Douglas T. *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co., 1976.

Mignon, Sophie. "La pérennité organisationnelle." *Revue française de gestion* 2 (2009): 73-89.

Sites internet mobilisés

<https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lentreprise-lvmh/>

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/lvmh-les-resultats-annuels-grimpent-avec-la-mode-maroquinerie-1325453>

https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES

<https://corporate.apec.fr/home/espace-medias/panorama-2019-des-mobilites-prof.html>

<http://theconversation.com/lvmh-retour-sur-la-strategie-dun-groupe-leader-mondial-du-luxe-72670>

<https://universumglobal.com/fr/classementsetudiants2018/>

<https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-les-entreprises-plus-attractives-en-chauvin/>

<https://www.randstad-employer-brand-research.fr/letude/letude-2019/>

<https://cadres.apec.fr/Emploi/Ma-carriere/Tous-nos-conseils/Remuneration/Comment-evaluer-un-package-salarial>

<https://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/sirh/>

<https://www.slapdigital.fr/blog/d%C3%A9velopper-sa-marque-employeur-quels-avantages>

<https://www.bcg.com/fr-fr/d/press/20february2018-france-press-release-184874>

<https://www.lesechos.fr/2016/10/avec-rimowa-lvmh-soffre-la-rolls-allemande-des-bagages-213114>

<https://www.rhinfo.com/thematiques/formation-et-developpement/quest-ce-quun-graduate-program>

<https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Pratique-RH/Tous-les-dossiers-Recrutement/Diagnosticr/Les-millennials-portrait-dune-generation>

Annexes

Guide d'entretien

Après d'un(e) collaborateur(rice) concernant son processus de mobilité intra-groupe

1) Quel a été votre parcours professionnel chez LVMH?

→ Enjeu : Repérer différents moments de mobilité

2) Quel a été le déclencheur des mobilités?

→ Dispositif dans le cadre de l'entretien annuel. Un programme ?

3) Processus de la mobilité

- Combien de temps a pris votre demande de mobilité?
- Avez-vous demandé une mobilité intra-groupe?
- Quel a été l'accompagnement de votre RH dans votre mobilité ?
- Avez-vous dû relancer votre RH pour le suivi de votre mobilité ?
- Aviez-vous la possibilité de dire non pour une opportunité de mobilité ?
- Comment cela se passe-t-il lorsque la mobilité n'avance pas ?

4) Choix de la mobilité?

- Concernant votre classement des choix, était-ce un désir d'aller dans votre Maison actuelle ?
- Y a-t-il certaines cultures de Maisons qui vous attiraient plus que d'autres ? Pourquoi?
- Comment avez-vous évalué votre changement de poste quant à votre mobilité ? (mission, cadre de travail, package...)
- Quelle était votre vision de votre Maison actuelle avant de l'intégrer ?

5) Networking / Réseau mobilité?

- En étant chez LVMH, aviez-vous des envies de rejoindre certaines Maisons ?
- Aviez-vous l'opportunité de rencontrer vos homologues ?
- Avez-vous utilisé votre réseau ?
- Deviez-vous être actrice de votre mobilité ?

6) Culture dans la mobilité

- Aviez-vous un fort sentiment d'appartenance dans votre Maison précédente ?
- Combien de temps cela vous a-t-il pris pour vous acculturer à votre nouvelle Maison?

Guide d'entretien

Auprès d'un(e) professionnel(le) Rémunération et Avantages Sociaux au sein du Groupe LVMH

- 1) **Dans le cadre d'établissement d'une convention de mobilité cadre entre deux Maisons en France, quel est le rôle du service Rémunération et Avantage Sociaux / Compensation & Benefits (C&B) ?**
- 2) **D'un point de vue C&B quels sont les dispositifs existants?**
- 3) **Quel est la procédure de négociation de Package dans le cadre d'une mobilité intra-groupe?**
- 4) **Quelle est la durée moyenne de négociation d'un collaborateur dans le cadre de sa mobilité?**
- 5) **Quels sont les aspects de négociations de package privilégiés par les collaborateurs?**
- 6) **Les packages de mobilité sont-ils similaires en fonction du secteur d'activité?**
- 7) **Quels sont les enjeux que vous rencontrez concernant la négociation de packages entre deux Maisons aux politiques C&B contraires? (politique d'intéressement incompatible etc.)**
- 8) **Quels sont vos points de négociations principaux dans le cadre d'une mobilité avec les collaborateurs?**

Guide d'entretien

Après d'un(e) collaborateur(rice) Responsable Entretien Direction des Affaires Juridiques et Sociales Direction du Développement Social

Enjeu : Comprendre en quoi consistent les accords de branche et les accords collectifs au sein du groupe dans un contexte où chaque Maison a des critères spécifiques relatifs à la formation, et aux critères de classification

- 1) Comment se structure une mobilité au niveau global du Groupe?**
- 2) Comment sont négociés les accords de mobilités entre les Maisons?**
- 3) En quoi consistent les accords de branche? Ainsi que les accords collectifs?**
- 4) Y a t-il des accords collectifs en matière de formation?**
- 5) Est-ce qu'il y a des accords globaux au sein du groupe LVMH?**
- 6) Existe-t-il des accords au sein de Maisons du même secteur d'activité ?**
- 7) La mobilité est-elle facilitée au sein de mêmes secteurs d'activités?**
- 8) Y-at-il une obligation juridique pour une Maison de faire partie du groupe LVMH? Qu'est-ce que ça veut dire faire partie du groupe?**
- 9) Les accords collectifs signés donnent un cadre juridique aux contrats : que valorisent-ils?**
- 10) Comment gère-t-on les mobilités avec des critères de classification bien spécifiques?**
- 11) Indépendamment des négociations des accords de mobilité, quelle est la marge de négociation du salarié?**


Guide d'entretien

Auprès d'un(e) Directeur(ice) Développement des Talents du Groupe LVMH

- 1) **Pouvez-vous vous présenter et me parler de votre scope.**
- 2) **Comment s'effectuent les communications au sein du Groupe entre les Maisons pour parler des mobilités? Est-ce pendant les comités? Existe-t-il un cadre global donné par LVMH?**
- 3) **Parmi les conditions d'une mobilité il faut justifier d'une bonne performance. Comment appliquer ces guidelines? Y-a-t-il un contrôle?**
- 4) **Y-a-t-il une entente entre les Maisons concernant les classifications pour une convention de mobilité?**
- 5) **Quels sont les challenges auxquels vous êtes confrontée lorsque vous souhaitez convaincre un collaborateur pour une mobilité?**
- 6) **Est-il plus facile pour un collaborateur d'effectuer une mobilité dans un secteur plus proche du sien ?**
- 7) **La mobilité est un triptyque : Collaborateur, Manager, HR. Dans les niveaux plus élevés est-ce que ce modèle ne change-t-il pas?**
- 8) **Le groupe favorise-t-il certaines mobilités? RH moins d'importance?**
- 9) **Est-ce au collaborateur de se renseigner sur la culture?**

Annexes documentaires

Post LinkedIn qui promeut l'attractivité du groupe en mettant en avant la richesse de ses Maisons et les opportunités de réseau.



LVMH
965 638 abonnés
6 j


When you are part of a Group like LVMH, you have the incredible opportunity of connecting with peers from very different brands, business sectors and countries to exchange on common subjects, share best practices and be inspired.


To mark the end of yet another exciting academic year, we recently gathered Maisons' HR and Campus Managers to review the incredible results of our engagement with partner schools, and to prepare together for the upcoming season, which will be full of opportunities to meet with young talents who wish to pursue a career within the Group.




As a dedicated corporate partner of top schools worldwide and employer of more than 7,000 interns each year, we constantly challenge ourselves to set higher standards and think creatively to continue nurturing relationships with students and interns.

HR and Campus Managers look forward to being back on campus from September and meet candidates interested in joining their Maisons to push the boundaries of excellence!

[#LVMHtalents](#)

 [Voir la traduction](#)



   583 • 7 commentaires

Verbatims - Revue de Performance de Carrière d'un collaborateur avec son manager quant à ses souhaits de mobilité sur une période de 2 ans.

2015 / Commentaire du Collaborateur ↑

J'occupe mon poste depuis plus de 3 ans et j'ai le sentiment d'avoir réussi à me développer, en particulier au cours des derniers mois, en acceptant avec succès des projets ambitieux et des missions de courte durée. J'ai maintenant couvert les différents sujets disponibles dans le cadre de mon poste actuel et j'aimerais donc bénéficier d'une mobilité dans les 12 prochains mois (début 2016).

Comme je sais que la mobilité peut être un processus de longue haleine, pouvant durer jusqu'à 12 mois, j'aimerais commencer immédiatement (premier trimestre 2015) des réunions avec l'équipe Talent Management et les DRH de Maisons pour explorer les rôles futurs possibles.

2015 / Commentaire du Manager

Je pense que l'aspiration de X à évoluer vers un poste de Responsable de formation dans une Maison est pertinente pour 2016 car après 4 ans, elle bénéficierait de son expérience Groupe pour apporter de la valeur ajoutée dans un poste de Maison RH. Je suis convaincu qu'en ce début d'année 2015, X trouvera dans son poste actuel des opportunités intéressantes pour se développer avec des projets stimulants.

2016 / Commentaire du Collaborateur

Après 4,5 ans dans mes fonctions, je souhaiterais entamer immédiatement des discussions sur un nouveau poste au sein d'une Maison du Groupe. Je suis intéressé(e) par un rôle de formation et/ou de développement RH.

2016 / Commentaire du Manager

X est prête à passer à l'étape suivante pour un nouveau poste en formation dans une Maison où elle pourrait ainsi se perfectionner et se développer. Bien que je soutienne sa mobilité dans une Maison nous devons assurer une transition en douceur et, en particulier, protéger le déménagement vers le nouvel LMS. Moët Hennessy, Louis Vuitton et Parfums Christian Dior sont les Maisons cibles pour sa mobilité.

Résumé

Version Française

Ce travail porte sur les mobilités internes au sein du groupe LVMH. Nous nous sommes posé la question suivante : Dans quelle mesure la gestion des mobilités interne intra-groupe des cadres en France au sein du groupe LVMH est-elle l'objet d'enjeux stratégiques et de négociations entre les acteurs du groupe ?

Nous avons réfléchi aux politiques de mobilités sous plusieurs aspects comme celui de la stratégie et de l'organisation du Groupe LVMH au sein des différentes Maisons, du discours de communication mais aussi à l'accompagnement des collaborateurs. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs auprès de collaborateurs du Groupe ayant effectué des mobilité, des professionnels des Ressources Humaines du Groupe. Au terme de notre réflexion, nous avons pu voir que la mobilité intra-Groupe chez LVMH implique particulièrement les collaborateurs en leur demandant une grande proactivité, mais également les Maisons et les professionnels des Ressources Humaines garants de la réussite d'une mobilité. Enfin, nous avons pu voir que la présence des jeunes générations dans le monde du travail place le sujet de la mobilité interne au coeur des préoccupations actuelles.

Version Anglaise

This work concerns internal mobility within the LVMH Group. We asked ourselves the following question: To what extent is the management of internal mobility for managers and executives in France the subject of strategic issues and negotiations between the LVMH group's stakeholders?

We considered mobility policies in several aspects, such as the strategy and organization of the LVMH Group within the various Maisons, the communication materials and also the support of employees. To do this, we relied on semi-directive interviews with employees who had completed mobility and Human Resources professionals both within the Group. At the end of our reflection, we were able to see that intra-Group mobility at LVMH particularly involves employees by asking them to be very proactive, but also the Maisons and Human Resources professionals who guarantee the success of a mobility. Finally, we have seen that the presence of younger generations in the workplace is making a difference when it comes to internal mobility.

Mots clés

Version Française

- Mobilité
- Culture
- Marque Employeur
- Carrière
- Evolution
- Talent
- Rétention
- Luxe

English Version

- Mobility
- Culture
- Employer Branding
- Career
- Evolution
- Talent
- Retention
- Luxury