



HAL
open science

Proposition d'une grille de lecture innovante des processus de mobilités intra-organisationnelles responsables

Cynthia Blanchette

► **To cite this version:**

Cynthia Blanchette. Proposition d'une grille de lecture innovante des processus de mobilités intra-organisationnelles responsables. Management & sciences sociales, 2022, Manager en temps de crise : performances et mutations, 31, pp.98-110. <hal-03767387>

HAL Id: hal-03767387

<https://hal.science/hal-03767387v1>

Submitted on 1 Sep 2022

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 - All rights reserved

Proposition d'une grille de lecture innovante des processus de mobilités intra-organisationnelles responsables

Cynthia Blanchette

Docteur en Sciences de gestion

EDC Paris Business School, OCRE Research Laboratory, Paris (France)

Cynthiablanchette@hotmail.fr

Dans le cadre de cet article, nous proposons une grille de lecture innovante des processus de mobilités intra-organisationnelles responsables. À partir de la littérature sur la mobilité intra-organisationnelle, les processus et la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), nous exposons le lien entre ces concepts. Notre méthodologie qualitative permet de récolter les points de vue de la direction des ressources humaines de 19 grandes entreprises en France via 47 entretiens. À partir de ces entretiens nous créons une grille de lecture des processus de mobilité formels ou informels et nous suggérons qu'il y a des méthodes plus responsables que d'autres. Nos recommandations managériales proposent des processus de mobilité interne impliquant une plus grande responsabilité sociétale de l'entreprise envers ses salariés.

Mots clés : mobilité intra-organisationnelle, RSE, processus, processus de mobilité responsable.

In this article, we propose an innovative reading grid of responsible intra-organizational mobility processes. From the literature on intra-organizational mobility, processes and corporate social responsibility (CSR), we show the link between these concepts. Our qualitative methodology makes it possible to collect the points of view of the human resources management of 19 large companies in France via 47 interviews. From these interviews we create an interpretive grid of formal or informal mobility processes and we suggest that there are more responsible methods than others. Our managerial recommendations propose internal mobility processes that increase the company's social responsibility towards its employees.

Keywords: intra-organizational mobility, CSR, process, responsible mobility process.

« *L'homme est né libre, mais partout il est dans les process* » Le manifeste Philomist. Cette citation démontre l'importance des processus et la gestion de la mobilité intra-organisationnelle au sein des entreprises ne fait pas exception. Dès le XIV^{ème} siècle, le terme mobile apparaît dans la langue française pour désigner les « biens meubles », c'est-à-dire les meubles facilement transportables par les nobles d'une résidence à une autre (Janand, 2015). Le coffre est l'élément principal des meubles transportables. Puis, ce terme est utilisé dans le domaine de l'astronomie pour caractériser les propriétés des corps célestes, concernant leurs capacités à se mouvoir ou bien leurs mises en mouvement. Aujourd'hui, la mobilité s'applique également à la gestion de carrière.

De nombreux auteurs s'intéressent plus particulièrement au concept de mobilité interne (Janand *et al.*, 2018 ; Janand et Guy-Coquille, 2017 ; Brillet et Janand, 2016 ; Feldman et Ng, 2007 ; Campion *et al.*, 1994). La mobilité intra-organisationnelle est un sujet important aussi bien pour les salariés que les entreprises. La mobilité s'est développée au sein des grands groupes car ils sont plus à même de proposer à leurs salariés un marché interne du travail (Doeringer et Piore, 1971). Ce marché interne à l'organisation donne une garantie de meilleure performance organisationnelle et réduit considérablement le risque et l'incertitude liés à un recrutement classique (Maruani et Reynaud, 1993). La gestion de la mobilité interne amène une mise en œuvre de processus pour mettre en œuvre ce recrutement interne. Pendant notre étude empirique, nous constatons que chaque entreprise gère les mobilités internes avec des processus différents. Nous avons donc des différences notables dans la gestion des processus de mobilité interne. Les mobilités internes engendrent des procédures mises en œuvre. L'ensemble de ces procédures est organisé par l'entreprise. Par conséquent, cette dernière est responsable et garante de ses processus de mobilité intra-organisationnelle.

Une entreprise socialement responsable intègre des préoccupations sociétales, économiques et environnementales dans l'exercice de ces activités. Cette dernière doit appliquer les dispositifs légaux notamment prévus par

des institutions internationales, européennes et étatiques, concernant notamment les conditions de travail, qualité de vie au travail, la formation des salariés, les relations professionnelles, la discrimination, etc.

L'ensemble de ces dispositifs se traduit par une nécessité selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT) afin de promouvoir les qualifications et compétences ce qui donne aux salariés des possibilités de carrière. Cette déclaration traduit notamment un devoir d'employabilité de l'entreprise vis-à-vis des salariés ainsi qu'une préoccupation de leur carrière. Le Pacte mondial (Global Compact) appelle les entreprises à un « développement responsable et durable ». Ainsi, les entreprises s'engagent à publier des informations, au moins une fois par an. La publication d'information sur l'entreprise permet une plus grande transparence. L'engagement sur des principes de transparence des données tend vers un développement des pratiques responsables de la part de l'entreprise. Au niveau étatique, le droit de la RSE est retranscrit au sein du Code du travail au niveau notamment de la formation professionnelle.

La loi consacrée à l'article L5121-3 du Code du travail concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) valorise le capital humain. La mise en œuvre d'une démarche RSE passe par la valorisation des politiques de GRH. L'entreprise est donc encouragée à poursuivre et à prendre des initiatives citoyennes. La responsabilité sociétale de l'entreprise s'exerce également au niveau de la gestion de sa mobilité interne et plus particulièrement dans sa gestion des processus de cette dernière. Les processus sont partout et pourtant il semble paradoxal de constater qu'il existe peu de littérature sur ce sujet. Löning *et al.* (2008) propose une définition des processus centrés sur « l'enchaînement des activités » dans le cadre de création d'un bien ou service. Les processus de mobilité intra-organisationnelle sont déterminants à bien des égards pour l'entreprise et le salarié. Ces processus de mobilité engendrent des enjeux forts au niveau de l'employabilité, de l'équité, de la justice organisationnelle, des professions et catégories socio-professionnelles et des ancrés de carrière. Ce sujet encore trop peu abordé dans la recherche nous

semble à la fois original et tente un regard nouveau sur la mobilité *via* les processus. Ainsi cette étude qualitative réalisée auprès de 19 grands groupes en France a pour objectif d'étudier les similitudes et les différences dans les processus de mobilité ce qui nous conduit à poser la problématique suivante : *dans quelle mesure les processus de mobilité intra-organisationnelle sont-ils socialement responsables ?*

Dans un premier temps, nous exposerons le cadre d'analyse et la revue de littérature portant sur la mobilité interne et les processus intra-organisationnels. Puis, nous exposerons le contenu de la méthodologie, de la nature qualitative, retenue par nos soins. Enfin, nous présenterons et discuterons nos résultats. Nous concluons en proposant des recommandations inspirées des principes de responsabilité sociale.

Les mobilités intra-organisationnelles et leurs processus : le cadre d'analyse

Dans la littérature en sciences de gestion, de nombreux auteurs s'intéressent au concept de mobilité interne (Gunz, 1988 ; Mignonac, 2001 ; De Vos *et al.*, 2007 ; Janand et Notais, 2017). Ce concept se définit selon Latack (1984) comme « *les transitions internes à une organisation qui ont lieu au cours de la vie professionnelle d'un individu* » alors que la mobilité externe renvoie à un changement d'organisation ou encore comme un changement d'affectation dans une structure organisationnelle (Rosenbaum, 1979 ; Galambaud, 1991 ; Vatteville, 2003). Donc, il y a toujours une notion de mouvement et de changement. Nous distinguerons différentes formes de la mobilité : la mobilité verticale, la mobilité horizontale, la mobilité d'environnement. Quel que soit le type de mobilité au sein de l'organisation, il s'accompagne d'un processus. Autrement dit, tous ces changements de poste engendrent un processus intra-organisationnel. Dans le cas d'une mobilité interne, le processus couvre la période de la candidature spontanée et/ou d'une offre de poste jusqu'à l'intégration du salarié. La mobilité intra-organisationnelle permet le maintien et le développement des compétences du salarié.

Les enjeux de la mobilité interne

La mobilité interne répond à de nombreux enjeux tant pour l'organisation que pour l'individu.

Évoquons tout d'abord les enjeux pour l'organisation. La mobilité permet une meilleure adéquation entre les besoins et des ressources tant en qualité qu'en quantité. La mobilité interne est l'un des piliers de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), car cela permet de réaliser les ajustements nécessaires liés aux évolutions des besoins de l'entreprise dans le temps (Bournois *et al.*, 2007). La mobilité interne permet également le développement des connaissances au sein de l'organisation comme le souligne Li (2005) et Notais (2009).

N'oublions pas que lorsque l'entreprise décide de recourir à ses salariés en priorité pour pourvoir un poste cela implique que ceux-ci soient capables de s'adapter aux besoins de l'entreprise dans un délai raisonnable (Cadin *et al.*, 2012). La mobilité interne permet également d'éviter le « *turn over* » par la fidélisation des salariés (Bournois *et al.*, 2007) et un renforcement de leur implication dans l'entreprise (Abraham, 2004).

Selon Sullivan et Baruch (2009), la mobilité interne constitue l'un des outils majeurs d'une organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques.

L'entreprise peut également s'adapter aux évolutions technologiques et des métiers grâce à la mobilité interne. Dans cette perspective, les dispositifs de mobilité sont essentiels dans la pratique stratégique. La mobilité permet de rendre la gestion des ressources humaines stratégiques lorsqu'elle est en lien étroit avec la stratégie de l'entreprise (Defélix *et al.*, 2006 ; Colin et Grasser, 2009). En effet, la GRH au service de la stratégie de l'entreprise permet de guider les pratiques de mobilité. Un autre apport pour l'entreprise réside dans le coût. En effet, la mobilité représente un gain par rapport à un recrutement externe selon Bidwell (2011).

En ce sens la mobilité interne a des enjeux importants pour l'entreprise.

Du côté du salarié, il existe également des enjeux liés à la mobilité interne. Pour le salarié, la mobilité interne demeure une « *aventure personnelle* » comme la qualifient Notais et Perret (2012). L'un des grands enjeux réside dans le maintien et le développement de l'employabilité. Dans un contexte où « l'emploi à vie » s'éloigne, la préoccupation de l'employabilité des salariés connaît un intérêt grandissant (Buffard *et al.*, 2005). Dans ce contexte de substitution de la promesse de carrière au profit d'une promesse d'employabilité (Dany, 1997). Précisons que ce sont les salariés qui doivent être « *acteurs de leur mobilité professionnelle* » et développer leur employabilité (Baruel Bencherqui, 2009 ; Gazier, 1999).

La mobilité interne permet de maintenir et développer les compétences individuelles du salarié essentielles pour trouver un emploi. La mobilité interne peut également être un vecteur de motivation pour les salariés (Roger et Tremblay, 1995 ; Abraham, 2004 ; Tremblay et Roger, 2004). La mobilité interne développe la motivation individuelle grâce aux différentes perspectives de carrière que l'entreprise propose à ses salariés (Tremblay et Roger, 2004). La mobilité interne accroît et renforce le sentiment de reconnaissance et de valorisation des salariés. Dans ce sens, la mobilité permet de mieux prendre en compte et de répondre aux attentes des salariés concernant le développement des compétences et de leur évolution de carrière (Janand et Voynet-Fourboul, 2015). La mobilité permet aux salariés de se confronter à de nouvelles situations de travail et ainsi contribue au développement de compétences nouvelles (Colin *et al.*, 2013 ; Zarifian, 1995).

Les caractéristiques et différents processus au sein des organisations

Cette dimension processus est source d'enjeux incontestables. Tout d'abord, il est important de souligner deux aspects. D'une part, il y a absence d'un véritable consensus sur la définition du processus. D'autre part, nous sommes dans le processus à ne pas confondre avec le processus de contrôle de gestion couramment désigné par le cycle « *prévision-planification-suivi des résultats-évaluation* » (Löning *et al.*, 2008, p.59).

Le processus est défini comme un « *enchaînement d'activités qui concourent à la création d'un bien ou d'un service* » et il est destiné à un client final ou à un autre service ou processus de l'entreprise (Löning *et al.*, 2008). Selon Zarifian (1994), le processus se caractérise par les éléments suivants : des entrées, une ou des sorties, des ressources, un coût approximatif, une performance globale, des éléments de performance attachés aux points critiques, un déroulement temporel, des règles et procédures.

Löning *et al.* (2008, p. 63) propose de classer les processus de l'entreprise en deux catégories : les processus principaux et les processus supports. Les processus principaux qui se caractérisent selon le critère d'arriver directement au client final. Alors que les processus supports ont une fonction plus ou moins directe avec les processus principaux comme par exemple les processus de mobilité interne.

Selon les façons de procéder, les pratiques de la mobilité intra-organisationnelle peuvent être formelles ou informelles comme l'évoquent Pichault et Nizet (2000). Dans le cas des procédures informelles, elles sont caractérisées par une grande adaptabilité qui facilite l'organisation des activités même si elles sont plus subjectives et augmentent *de facto* les risques de favoritisme et de discrimination (Mebarki, 2009). La gestion de la mobilité sera plus spontanée en l'absence de règles fixes et précises. En revanche, les procédures informelles sont caractérisées par une façon clairement définie permettant à la fois la planification et le contrôle des activités. La formalisation des processus peut engendrer une rigidité dans la gestion des pratiques de mobilité. Notons que ces procédures formalisées ne sont pas nécessairement demandées par la loi, donc l'organisation est libre de ses choix de processus.

Méthodologie de la recherche

Les stratégies d'accès au terrain

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons plusieurs options possibles de

traitement et de récolte de nos données empiriques. Parmi nos options, il y avait notamment l'observation participante. Il existe trois degrés de participation du chercheur sur le terrain (Thietart, 2014) : « participation complète », « participant-observateur », « observateur qui participe ». Cependant, la méthode de « participation complète » se justifie par la « *nature conflictuelle de la vie sociale et la défiance vis-à-vis de toute investigation, même scientifique qui en découle* » Thietart, 2014, p. 278). Concernant le second degré de participation, « participant-observateur », elle présente un compromis, car le chercheur dispose d'une plus grande liberté pour ses investigations. Cependant, le chercheur n'est pas en posture neutre vis-à-vis des sujets-sources et il s'expose à la réactivité des sujets (Thietart, 2014, p. 279). Enfin, le troisième degré, le rôle de chercheur est clairement identifié par les sujets-sources et il est possible que le chercheur rencontre des résistances et il doit créer un climat de confiance (Thietart, 2014, *ibid.*). Cependant, ces démarches ne permettent pas nécessairement de comprendre le fonctionnement interne de la mobilité et ses processus.

Selon nous, la démarche qualitative semble adéquate à notre question de recherche peu explorée. Nous optons pour une collecte de données *via* des entretiens individuels avec des membres de la Direction des Ressources Humaines (DRH) afin de récolter le point de vue de l'entreprise. Ces entretiens approfondis permettent une plus grande investigation sur notre thématique de recherche. Ainsi, nous pouvons récolter des informations précises sur le processus de mobilité interne, le rôle des acteurs, les outils à la disposition de la DRH, des managers et des salariés. Munis de ces entretiens, nous proposons une grille de lecture innovante des processus de mobilité intra-organisationnelles responsables.

Notre échantillon

Dans le cadre de cette recherche, nous réalisons des entretiens auprès de membres de la Direction des Ressources Humaines (DRH) répartis au sein de 19 entreprises ou groupes ayant un effectif de plus de 1 000 salariés et situées sur le territoire français. Nous privilé-

gions dans un premier temps des entretiens avec des individus qui occupent les postes suivants : Directeur Général (DG), Directeur Général des Ressources Humaines (DGRH), Directeur des Ressources Humaines Groupe (DRH Groupe) ou Directeur des Ressources humaines domaine, branche ou entité (DRH domaine, branche, entité). Ce choix permet d'obtenir de précieuses informations sur la mobilité interne avec une vision globale de l'entreprise ou du groupe et de connaître également les avantages et les inconvénients de leur stratégie RH sur ce sujet. Les responsables de ressources humaines (RRH) ou assistante RH, nous apportent une vision plus opérationnelle du déploiement de la stratégie de l'entreprise sur la mobilité interne. Nous assurons l'anonymat des entreprises et des interviewés qui ont bien voulu contribuer à notre recherche. Par conséquent, nous présentons les nombreux secteurs d'activité : banque et assurance, aéronautique, transport, énergie, papeterie, intérim, luxe, hôtellerie, beauté. Dans un premier temps, nous avons réalisé un pré-test c'est-à-dire 15 entretiens exploratoires auprès des membres de la direction des ressources humaines. Nos interlocuteurs ont détaillé l'ensemble de la politique de mobilité intra-organisationnelle de l'entreprise avec les processus et outils associés. En nous basant sur ces entretiens exploratoires, nous élaborons l'instrument de mesure soit le guide d'entretien permettant de cadrer les propos des interlocuteurs afin d'approfondir le sujet. Puis, nous poursuivons le recueil de nos données avec des entretiens semi-directifs avec nos interviewés soit en rendez-vous face à face, soit en rendez-vous téléphonique. Nos 47 entretiens ont une durée moyenne d'environ 1 h 45 soit un total de plus de 82 h d'enregistrement. Nous procédons à une prise de note systématique et à un enregistrement pour tous les entretiens. Nous présenterons les verbatims dans les résultats afin d'illustrer notre propos et mettre en valeur nos matériaux obtenus dans le cadre de notre démarche qualitative. Suite à ces nombreux entretiens, nous arrivons à la saturation de données. Les entretiens sont réalisés de juin 2015 à septembre 2016 et ils sont retranscrits et codés dans le respect d'une démarche scientifique. Puis, nous créons une grille de lecture en rassemblant les similitudes et les différences entre nos entretiens.

Tableau 1

Méthodologie de recherche

Méthodologie qualitative

- Répondre à notre question de recherche peu explorée
- Point de vue de l'entreprise via la direction des ressources humaines
- Interviewés : DG, DGRH, DRH Groupe, DRH domaine, branche, entité, RRH, RH
- 47 entretiens (donc 15 exploratoires) enregistrés et retranscrits
- 19 grandes entreprises ou groupes situés sur le territoire français de plus de 1000 salariés
- Secteurs d'activités : banque et assurance, aéronautique, transport, énergie, papeterie, intérim, luxe, hôtellerie, beauté

Résultats et discussion

Au sein des entreprises, le processus de mobilité intra-organisationnelle est plus ou moins formalisé. Toutes les entreprises n'affichent pas un processus clairement établi à destination des managers et des salariés.

Le processus informel

Le processus informel, dans notre contexte, est bien la procédure à l'initiative de l'entreprise ou des salariés concernant la mobilité intra-organisationnelle. Au niveau de la mobilité, cela renvoie à une situation où l'entreprise n'établit pas des règles et des procédures de mobilité à appliquer de façon formelle. En l'absence d'information claire destinée aux salariés, ces derniers se tournent vers leur réseau interne au sein de l'entreprise.

Verbatim :

Interviewé : « *Chez nous la mobilité ça se décide à la cantine [...] Je vais faire marcher mon réseau interne. La notion de réseau interne est très, très importante. Il a une place très importante aujourd'hui encore dans les modalités de recrutement interne.* »

Verbatim :

Interviewé : « *On a une structure de mobilité, en fait, c'est beaucoup de réseautage.* »

Le processus formel

Du côté du processus formel, il se définit selon le dictionnaire Larousse comme ce « *qui est formulé avec précision, excluant toute incertitude, toute ambiguïté* ». Nous considé-

rons que le processus formel correspond aux politiques organisationnelles mises en œuvre par les entreprises. Nous pouvons dire que cela renvoie à un protocole clairement énoncé, avec des étapes à respecter officiellement par l'ensemble des acteurs du processus de mobilité interne.

Certaines entreprises imposent une transparence au niveau des postes disponibles. Dans cette perspective, toutes les offres de postes vacants sont rédigées, publiées et diffusées (sauf celles des cadres dirigeants et des cadres supérieurs) à l'ensemble des salariés internes. Généralement, il s'agit d'une diffusion au sein d'une bourse à l'emploi via l'intranet. La publication de ces offres d'emploi permette par la même occasion de diffuser les tâches et compétences attendues dans le poste. Par la suite, appartient au salarié la décision de postuler à une offre avec un curriculum vitae

et une lettre de motivation. Malgré les différences de processus selon les entreprises, ils ont la particularité d'être clairement énoncés aux salariés.

Certaines entreprises qui adoptent une politique plutôt informelle en matière de mobilité interne, peuvent être amenées à mettre en œuvre les deux canaux selon le type de poste et de l'urgence à le pourvoir. Par exemple, si le poste est difficile à pourvoir parce qu'il nécessite des compétences rares au sein de l'entreprise.

Verbatim :

Interviewé : « *Le réseau a une place importante et significative. Ça dépend de la difficulté à staffer le poste. En fonction du niveau de difficulté, je vais être plus ouvert, à voir ce qui arrive à attendre les candidats internes qui postulent. Alors si... si je sais que je vais trouver facilement ça dépend vraiment de l'urgence à staffer le poste et de la difficulté à le pourvoir.* »

Nous constatons qu'une grande place est faite aux procédures informelles au sein des entreprises. Nous affinons notre analyse avec une prise en compte des catégories socio-professionnelles des salariés, car celles-ci influencent également le caractère formel et/ou informel du processus de mobilité intra-organisationnelle. Généralement, les entreprises mettent en place un processus plus informel pour certaines professions et catégories socio-professionnelles (PCS). Parmi

les cadres, une dichotomie existe entre les cadres dirigeants, les cadres supérieurs et les cadres moyens. Les entreprises adoptent un processus de mobilité informelle pour l'ensemble des cadres supérieurs et cadres dirigeants. Peu de transparence est constatée sur les offres à pourvoir, puisqu'elles ne sont pas diffusées. Ces catégories doivent développer leur réseau non seulement auprès de la direction des ressources humaines, mais également auprès des autres managers.

Verbatim :

Interviewé : « *En effet, les, les emplois de cadres dirigeants. Ceux-là on les met à part.* »
Intervieweur : « *donc, ceux-là il n'y a pas d'offre publiée...* ».
Interviewé : « *Non, non, non, mais là c'est une autre logique.* »

Une différence apparaît au niveau de l'organisation des processus de mobilité suite à notre démarche qualitative. Nous constatons que certaines entreprises vont volontairement mettre en œuvre un processus en fonction de la PCS : l'un pour les cadres et l'autre pour les non-cadres. Les non-cadres doivent respecter scrupuleusement un processus formel avec une publication de l'offre à destination de tous les salariés. Suite à cette offre, le salarié candidate et un processus de recrutement interne s'enclenche. En revanche, pour l'ensemble des cadres, le déroulement est informel. Le rôle du DRH est de faciliter

les rencontres entre les cadres. Les cadres doivent développer leur réseau professionnel afin de trouver des opportunités de mobilité interne. Les offres ne sont pas formalisées, ni diffusées auprès des cadres dans ce type d'organisation.

Verbatim :

Interviewé : « *Voyez les RH vont organiser des, des rencontres (pour les cadres). Ils vont organiser le fait que les gens se connaissent. Donc, c'est très organisé. [...] C'est très organisé. Mais, mais ce n'est pas simplement, c'est bien plus que de mettre un job sur « [nom de l'outil] » et chacun candidate comme il veut. Parce que c'est beaucoup plus que cela. On sait bien que les beaucoup d'expériences ne sont pas et ne figurent pas dans, dans ce qu'on connaît d'eux. Enfin, si je vous montrais votre cv, je vais savoir que vous avez telle expérience professionnelle et telles études, je ne sais pas je ne sais pas moi, que vous êtes championne du monde de bilboquet. [...] Vous avez quand même une pile de rendez-vous. À aller déjeuner, à prendre le café, pour vous présenter. Bonjour je m'appelle Cynthia. Bonjour je m'appelle X. Qu'est-ce que vous faites ? C'est tout, c'est tout. N'empêche que vous avez fait des rendez-vous et un mois après, ah oui c'est X, je me souviens c'était X, j'envoie un petit mail, tu te souviens on s'était rencontré, si je ne m'en souviens pas ce n'est pas grave. Et ça marche comme ça, vous voyez ça marche beaucoup comme ça. Et c'est bien le DRH à la base qui a organisé pour Cynthia. »*

La logique inverse existe également. Au sein d'une entreprise, le processus formel était réservé uniquement aux cadres. Depuis, une évolution est apparue sur ce sujet puisque les entreprises tendent à publier l'ensemble des offres systématiquement. En dehors du processus organisé à destination des cadres, peu d'accompagnement est organisé par

l'entreprise pour les autres catégories socio-professionnelles. Le processus se limite à une demande de mutation à son encadrement. En l'absence d'accompagnement, le salarié se retrouve livré à lui-même dans cette démarche. Par conséquent, il tente de trouver les informations par lui-même en s'informant auprès d'autres collègues de travail.

Verbatim :

Intervieweur : « *Effectivement selon les catégories. Donc, jusqu'à l'année dernière il y avait que les cadres qui avaient accès à la bourse à l'emploi et les autres ils faisaient comment ?*
Interviewé : *ils faisaient bouche-à-oreille, bourse à l'emploi locale, il y avait voilà. C'était une bonne façon de garder. En fait, les gens faisaient acte de candidature, ils faisaient une demande de mutation et puis voilà, c'était très lié au bon vouloir de l'encadrement. Ce n'était peut-être pas le parcours du combattant, mais quand même. »*

Ce processus est plus spontané, voire aléatoire pour les salariés, même si cela est intégré à l'organisation.

Ces dernières sont toutes systématiquement publiées à l'exception de celles des cadres dirigeants et cadres supérieurs.

Lorsque nous analysons les processus organisationnels des entreprises, une autre catégorie apparaît que nous nommons « *le modèle hybride* ».

Cependant, l'entreprise souhaite que l'ensemble des salariés soit en mesure de développer un réseau interne. De nombreux outils sont à leur service afin d'atteindre cet objectif.

Le « modèle hybride »

Au sein du modèle hybride, l'entreprise décide de déployer parallèlement les deux processus : formel et informel. Les deux systèmes cohabitent même si apparaît une prépondérance de l'aspect formel. Dans ce système, l'entreprise encourage et forme les salariés à répondre aux offres d'emploi disponibles.

Verbatim :

Interviewé : « Après elles ne sont pas toutes formalisées au niveau central. Oui clairement, il y a des ponts qui existent : pour aller de la production, enfin des travaux par exemple aux développements immobiliers, cela se fait facilement. La partie technique aussi peut trouver parfois sa place sur la production au niveau chantier ou le contraire est plus vrai. Par contre de la production vers la partie technique et dans les fonctions support, je pense à un sujet que l'on a parlé récemment, de l'audit à la finance ou de la finance à l'audit. Cela se fait très bien. Oui, il y a des passerelles qui existent, naturelles. Les passerelles naturelles sont empruntées. Par contre, il y a une marge d'amélioration sur des passerelles moins naturelles mais qui existent quand même. (...) Chacun peut aussi prendre contact avec les différents services. »

Nous constatons donc que la gestion RH de la mobilité se révèle très complexe. Il n'existe pas un processus type, mais des processus organisationnels. Nous qualifions ces processus de formels ou d'informels pour faciliter la compréhension, mais nous nuancions nos propos en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des salariés. Il existe des différences dans le processus organisationnel en fonction

du statut cadre ou non cadre du salarié au sein d'une même entreprise. Nous affinons également en fonction selon le niveau hiérarchie : cadre dirigeant, cadre supérieur et cadre moyen. L'un peut être exclusif de l'autre dans sa mise en œuvre, mais il peut également être mixte, ce que nous nommons le « modèle hybride ».

Tableau 2

Grille de lecture des processus de mobilités intra-organisationnelles selon les professions et catégories socio-professionnelles

Professions et catégories socioprofessionnelles	Processus formel		Processus informel		Modèle « hybride »	
	Processus formel	Processus informel	Processus formel	Processus informel	Processus formel	Processus informel
Cadres dirigeants		X		X		X
Cadres supérieurs	X			X		X
Cadres moyens	X			X	X	X
Techniciens	X		X		X	X
Employés	X		X		X	X
Ouvriers	X		X		X	X

Cette analyse permet la création d'une grille de lecture innovante des processus de mobilité intra-organisationnelle. Nous constatons des différences et similitudes notables au sein des organisations que nous regroupons sur les types de processus formel, informel ou « hybride ».

Ces types de processus ont un impact sur les conditions d'accès à la mobilité intra-organisationnelle. Dans le cadre de processus formel, chaque salarié a accès à l'information sur les offres d'emplois disponibles, le processus à suivre pour postuler à ces derniers et enfin

un retour sur leur candidature. Ce processus formel est probablement plus transparent et plus juste même s'il peut être également plus long et plus fastidieux dans sa mise en œuvre. Cependant, lorsque l'organisation fait le choix d'appliquer un processus formel de mobilité intra-organisationnelle il s'applique à tous les salariés à l'exception des cadres dirigeants de l'entreprise.

A l'opposé, le processus informel se révèle beaucoup plus obscur sur plusieurs aspects tels l'accès à l'information relative aux condi-

tions d'accès, le processus à suivre et les raisons du choix du candidat sélectionné pour une mobilité. Par conséquent, ce manque de transparence influence négativement les possibilités des mobilités intra-organisationnelles pour tous les salariés. Le choix des candidats à la mobilité interne s'effectue selon le réseau de connaissances des candidats et celui des managers ce qui permet une plus grande rapidité dans les choix de candidatures et de flexibilité dans l'exécution du processus.

Nous constatons que lorsque l'organisation applique des processus informels au sein des organisations pour ces cadres, elles optent pour un processus plus formalisé pour les PCS non-cadres.

Certaines entreprises appliquent les deux modèles en parallèle au sein de l'organisation que nous nommons le modèle « hybride ». Dans ce cas, l'entreprise donne toutes les informations nécessaires aux salariés sur les processus mis en œuvre dans le cadre d'une mobilité intra-organisationnelle. Parallèlement, les individus et les managers travaillent un réseau de connaissances au sein de l'organisation. Ce système coexiste pour l'ensemble des catégories socio-professionnelles sauf les cadres supérieurs et cadres dirigeants de l'organisation.

Nous savons que les carrières vont être amenées à changer dans les prochaines années avec l'automatisation comme le précisent Frey *et al.* (2017) et qu'elles sont de plus en plus complexes et imprévisibles comme l'indiquent Akkermans *et al.* (2018). Par conséquent, l'entreprise responsable anticipe ces changements à venir en rendant très accessibles les mobilités internes. Cette prévention des risques futurs de la part de l'entreprise répond aux enjeux économiques et sociaux du salarié. La responsabilité sociale de l'entreprise est engagée lorsqu'il s'agit de mise en place de processus de mobilité interne. Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte incertain comme le souligne Kalleberg *et al.* (2015). Par conséquent, les salariés doivent pouvoir maintenir et développer leur compétence comme le prévoit la loi du 4 mai 2004 afin d'être en capacité de retrouver un emploi. Donc, il semble nécessaire que les entreprises facilitent un accès à la mobilité

intra-organisationnelle pour tous ces salariés. Le formalisme des processus de mobilité donne une chance à tous les salariés d'être acteurs de leur mobilité et de leur employabilité. Les processus de mobilité se doivent d'être justes et équitables pour les salariés. Selon Colquitt (2001) et Colquitt *et al.* (2012) la justice organisationnelle repose sur quatre dimensions : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle et la justice informationnelle. Ces quatre dimensions permettent plus de formalisme dans les processus de mobilité avec un accès à l'information, une transparence dans les processus, une justification des décisions de la part du management. Dans le cadre de processus de mobilité si tous ces aspects sont appliqués cela accentue un sentiment d'équité et de justice pour les salariés. *In fine*, le sentiment de justice et d'équité des salariés contribue à l'essor de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Bien entendu, l'entreprise doit respecter le corpus législatif en matière de discrimination prévu à l'article L1132-1 du Code civil. La loi précise bien qu'en cas de mobilité professionnelle, il est interdit de discriminer les salariés. Mullenbach-Servayre et Le Flanchec (2012, p. 69) confirment qu'une « mise en œuvre de politiques de non-discrimination, d'égalité entre hommes et femmes contribue également au déploiement de la RSE ».

Une politique de mobilité responsable se doit également de s'adresser à l'ensemble des catégories socio-professionnelles. Les études démontrent que les cadres ont plus de mobilité que les non-cadres en France. Ces études constatent donc que les individus qualifiés sont favorisés pour une promotion interne au sein des organisations. Les politiques d'accompagnement à la mobilité se doivent d'être justes et non discriminantes. Par conséquent, toutes les professions et catégories socioprofessionnelles confondues doivent pouvoir avoir accès à la mobilité. Le déploiement de processus formel des politiques de mobilité d'une entreprise peut favoriser et donner une chance à tous les salariés de concrétiser un changement de poste en interne. Dans ce cas, nous considérons que les processus formels favorisent les mobilités et en cela nous considérons que ces entreprises donnent une impulsion à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Un autre aspect important est

celui de l'ancre de carrière qui correspond aux priorités d'un individu qui guidera ses choix de carrière d'un salarié (Schein, 1996, 1990, 1978 ; Cerdin, 2007). Dans le cas de la mobilité interne cela se traduit par le fait que chaque individu a des priorités de carrière différentes qui rejaillissent sur ses choix de mobilité. Un processus de mobilité formel permet également d'élargir le vivier de candidats pouvant accéder à une mobilité interne. En effet, en l'absence de processus formel les politiques de mobilité interne peuvent se cantonner, de façon involontaire, à des individus ancrés « défi » ou « international » par exemple. Le processus formel sous l'angle de l'ancre de carrière permet de prendre conscience que les aspirations de mobilité des salariés sont hétérogènes.

Malgré la prise en compte de ces différences, les processus formels permettent aux salariés de se projeter davantage vers une mobilité s'ils ont une vision plus fine des possibilités et des attendus des postes vacants. Il est possible que le processus « hybride » soit une possibilité permettant de concilier à la fois les processus formels et informels. Cette troisième voie permet peut-être de mettre en valeur les avantages des processus formels au niveau de la transparence et la justice. De plus, il est utilisé pour toutes les catégories socioprofessionnelles sauf les cadres dirigeants et cadres supérieurs.

Ces trois grandes typologies de notre grille de lecture permettent de bien comprendre le fonctionnement des processus de mobilités intra-organisationnelles de grandes entreprises françaises et elles nous invitent à livrer des recommandations managériales.

Conclusion : recommandations managériales

En nous basant sur notre grille de lecture, nous constatons qu'il existe trois grandes catégories de processus de mobilité interne. Cette grille est le résultat d'une analyse des entretiens qualitatifs. Chaque catégorie est le résultat d'un choix volontaire ou involontaire de la part des entreprises. Pourtant, elles engendrent des impacts certains dans la gestion de la mobilité interne. Par conséquent,

les entreprises devraient être plus vigilantes dans leur gestion des processus de mobilité interne car nous constatons de fortes disparités selon les professions et catégories socio-professionnelles.

Dans un contexte de changement permanent, d'incertitude face aux crises économiques successives et maintenant à la crise sanitaire de la Covid, les entreprises doivent, plus que jamais, être acteur et contribuer au développement de la RSE. L'entreprise doit prendre en compte l'impact de ses processus dans l'organisation de la mobilité interne. Surtout que la mobilité interne est un levier important permettant de maintenir et développer l'employabilité des salariés. Dans le contexte actuel, il semble primordial que chaque salarié soit en mesure de retrouver un emploi si besoin. L'employabilité est un droit pour le salarié qui relève de la responsabilité de l'entreprise. Nous savons que les métiers de demain ne sont pas ceux d'aujourd'hui comme le précise les études de Frey *et al.* (2017). Par conséquent, miser sur la mobilité comme levier de l'employabilité est stratégique pour l'entreprise. L'employabilité peut être une source d'un avantage compétitif au sein d'une entreprise permettant une plus grande flexibilité.

Contrairement au processus informel, le processus formel donne des informations aux salariés et aux managers sur la façon d'être acteur de sa mobilité, et offre une transparence sur les postes vacants et sur les compétences attendues.

Un égal accès aux emplois disponibles permet de renforcer un sentiment de justice organisationnel pour les salariés. Si les processus d'accès à la mobilité interne sont flous, alors il est plus difficile pour le salarié d'être acteur de sa mobilité interne.

Le modèle « hybride » présente une excellente alternative. Une chance à tous les salariés de décrocher une mobilité interne, une transparence, une équité tout en incitant le salarié à devenir acteur de sa carrière. Parallèlement, le réseau est un puissant moteur dans la gestion de la mobilité. Il permet une grande flexibilité et une rapidité de prise de décision pour le management.

Références bibliographiques

Abraham, J. (2004). Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité, In Guerrero, S., Cerdin, J.-L. et Roger, A., *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris : Vuibert.

Akkermans, J., Seibert, S.E., Mol, S.T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature, *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.

Baruel Bencherqui, D. (2009). L'engagement des cadres dans la VAE par la théorie de l'auto-efficacité (No. hal-00861333), *Revue de gestion des ressources humaines*, 71, 43-57.

Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility, *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.

Buffard, L. & Tognola, J. (2005). *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?* Paris : École des Mines.

Bournois, F., Point, S., Rojot, J. Scaringella, J.-L. (2007). *RH : Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120*, Eyrolles.

Brillet, F. & Janand, A. (2016). Pratique de la mobilité interne au sein de deux entreprises publiques : une relation dyadique entre fins et moyens, *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 121-152.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F., Pralong, J. (2012). *Gestion des ressources humaines*, 4e édition, Dunod.

Cerdin, J. L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Éditions Eyrolles.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., Rich, B. L. (2012). Explaining the justice performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.

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.

Colin, T. & Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier, in Retour, D, Picq T., Defélix, Ch., *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris : Vuibert, coll. Recherche (AGRH).

Colin, T., Grasser, B., Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique, *Revue française de gestion*, 233(4), 55-71.

Dany, F. (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres* (Doctoral dissertation, Lyon 3).

Defélix, C., Oiry, E., Klarsfeld, A. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, coll. AGRH, Vuibert.

De Vos, A., Dewettinck, K., Buyens, D. (2007). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves, *Employee Relations*, 30, 2, 156-175.

Doeringer, P. & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower adjustment*, New York: DC Heath and Company.

Feldman, D. C. & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success, *Journal of management*, 33(3), 350-377.

Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological forecasting and social change*, 114, 254-280.

Galambaud, B. (1991). *Des hommes à gérer : direction du personnel et gestion des ressources humaines*. FeniXX.

Gazier, B. (1999). *Assurance-chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*, Papiers d'Économie mathématique et Applications, Université de Paris I, 17 p.

Gunz, H. (1988). Organizational logics of managerial careers, *Organization Studies*, 9(4), 529-554.

Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres ? La mobilité interne aux quatre visages, *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 42-59.

Janand, A. & Guy-Coquille, M. (2017). Mobilité interne, *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, 23(55), 61-85.

Janand, A., Maizeray, L., Voynnet-Fourboul, C. (2018). La diversité à l'épreuve de la mobilité interne: l'altérité en question, *Recherches en Sciences de Gestion*, 126(3), 181-208.

Janand, A. & Notais, A. (2017). Apprendre en bougeant, *@ GRH*, 25(4), 61-87.

Janand, A. & Voynnet-Fourboul, C. (2015). Mobilité interne : ce sera avec les motivations intrinsèques ! *@ GRH*, 14(1), 11-45.

Kalleberg, A. L. & Marsden, P.V. (2015). Transformation of the employment relationship, In S. Kosslin, *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource*, Wiley and Sons, 1-15.

Latack, J. C. (1984). Career transitions within organizations: An exploratory study of work, nonwork, and coping strategies, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 296-322.

Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships, *International Business Review*, 14(1), 77-95.

Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiappello, E., Michel, D., Sole, A. (2008). *Le contrôle de gestion. Organisation, outils et pratiques*, 3^e édition, Dunod.

Maruani, M. & Reynaud, E. (1993). *Sociologie de l'emploi*, coll. Repères, La Découverte.

Mebarki, L. (2009). *Les Communautés de Pratique : un outil pour l'intégration, la formation et l'appréciation des salariés. Vers une GRH émergente ?* (No. halshs-00461284), 20^e Congrès de l'AGRH : « Méthodes émergentes et recherche en GRH », Sept. 2009, Toulouse, France, p.24.

Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs, *M@n@gement*, 4(2), 47-78.

Mullenbach-Servayre, A. & Le Flanchec, A. (2012). Responsabilité Sociale de l'Entreprise : le point de vue des ressources humaines, in A. Le Flanchec, O. Uzan, M. Doucin, *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale*, Paris : Economica, 61-70.

Notais, A. (2009). *Le transfert de connaissance intra-organisationnel : Une approche par les mouvements de mobilité interne* (Doctoral dissertation, Tours).

Notais, A. & Perret, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel, *Revue française de gestion*, 226(7), 121-136.

Pasquero, J. (2013). 1 - La responsabilité sociale de l'entreprise ? Trajectoire d'une idée, in C. Gendron & B. Girard, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal*, Armand Colin, 47-62.

Pichault, F. & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de GRH : approche contingente et politique*, Le Seuil.

Roger, A. & Tremblay, M. (1995). Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres, *Carriérologie*, 469-484.

Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220-241.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and organizational needs*, Boston: Addison-Westley.

Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, San Diego, CA: Pfeiffer and Company, 87 p.

Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century, *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.

Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.

Thietart, R. A. (Dir) (2014). *Méthodes de recherche en management* 4^e édition, Dunod.

Tremblay, M. & Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.

Vatteville, É. (2003). *Management stratégique de l'emploi*, EMS Éditions.

Zarifian, P. (1994). Gestion par activités, gestion par processus, gestion par projet : quelles différences ? Quels rapports ? Note LATTs, 22.02.1994.

Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 249 p.

Cynthia BLANCHETTE

Enseignante-chercheuse en gestion à l'EDC Paris Business School, elle est titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et qualifiée par le Conseil National des Universités (CNU) section 06. Ses travaux de recherche interdisciplinaires s'inscrivent dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines et portent tout particulièrement sur la mobilité interne et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Elle étudie les grandes organisations françaises et québécoises.

Dernière publication : Blanchette, C. & Baruel Bencherqui, D., « Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancres de carrière et de l'employabilité dans la carrière protéenne », *Management & Avenir*, 2021/1 (N° 121), p. 149-169.