

## « MOBILITE INTERNE, QUELS ENJEUX POUR L'ENTREPRISE ? »

FALA-OUYAHIA Zoubida.

Maître assistant « A ». Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales. Université Oran

### Résumé :

Attirés par des perspectives plus alléchantes et afin de faire évoluer leur carrière, les cadres n'hésitent plus à faire des infidélités à leur employeur en consultant les offres d'emploi. Dans un tel contexte, d'incertitude des marchés et de rareté de compétence (vagues massives de départs en retraite, exode des cerveaux, etc.), la lutte contre la fuite des compétences devient stratégique. Repourvoir les postes qui se libèrent est plus difficile. Les entreprises doivent prévoir des effectifs de réserve, prêts à reprendre les postes essentiels de l'entreprise en cas de départ de leur titulaire, autrement dit « gérer la relève ». et pourquoi pas de son marché de travail interne. Ainsi la mobilité interne s'avère *« parfois la seule qui permette de faire face aux évolutions de l'entreprise qui peut alors poursuivre son activité sans avoir à renouveler une trop grande partie de son personnel, et qui peut se doter en interne de compétences non disponibles en externe »* (Dany, 1997, p.168), l'entreprise devrait investir en leurs ressources humaines, et tirer avantage de leur marché interne de travail, à condition d'avoir des ressources humaines flexibles, adaptables et mobiles. Nous émettons l'hypothèse que les entreprises encouragent la mobilité et la polyvalence car ce mode de management et d'allocation des ressources leur procure des ressources supplémentaires et les obligent à développer leurs compétences managériales, autrement dit ce mode de management est créateur de véritables systèmes de ressources. On se posera ainsi les questions suivantes :

La mobilité interne permet-elle d'offrir plus de sécurité en matière d'emploi ? Favorise-elle la fidélisation et l'attachement des salariés envers leurs entreprises ?

**Mots clés : mobilité interne, compétence, fidélisation, conservation des talents**

**ABSTRACT**

Attracted by more enticing prospects and in order to develop their careers, managers do not hesitate to be unfaithful towards their employers by looking for employment opportunities. In such context of market uncertainty and scarcity of expertise (massive waves of retirements, brain drain, etc.), the fight against brain drain becomes strategic. To fill the released positions becomes more difficult. Companies must provide effective reserve, ready to resume critical positions in case of departure of the formers, in other words "to manage succession." And by they way, they can also manage their internal labor market. Internal mobility is "sometimes the only way to cope with the company changes which can then continue its operations without having to replace a considerable number of its staff, and which can provide an in-house expertise which is not available externally "(Dany, 1997, p.168), the company should invest in their human resources, and take advantage of their internal market work, provided that it should have flexible human resources, adaptable and mobile. We hypothesize that firms encourage mobility and versatility because this mode of management and allocation of resources provides additional resources and requires from them to develop their managerial skills. In other words, this mode of management is a creator of real systems resources. Thus, we would ask the following questions: Does internal mobility allow providing more security in employment? Does it promote loyalty and commitment of employees towards their companies?

**Keywords: internal mobility, competence, loyalty, talent retention**

**JEL CLASSIFICATION: M 5**

## **Introduction.**

A l'aube des prochaines années, la gestion des carrières tend à devenir une gestion individualisée des salariés. La gestion des ressources humaines serait ainsi en passe d'être supplantée par la gestion des personnes. Gérer les personnes, « *c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a, dans les organisations, des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation...* » (Thévenet, 1999, p.11). Dans le contexte actuel, « *le changement est devenu tellement évident et banal qu'il n'est plus une question ; il constitue désormais le cadre dans lequel il nous faut évoluer* » (Boutinet, 2002). C'est pourquoi « *on demande aux individus de valoriser leurs compétences et de se mettre en projet pour gérer un devenir professionnel privé de repères de référence suffisamment stables* » (Boutinet, 2002). Au cœur de cette autogestion, le salarié doit continuellement développer de nouvelles compétences pour favoriser son employabilité. La mobilité interne, par le changement de poste qu'elle induit, soumet l'individu à cet impératif d'acquisition de nouvelles connaissances. (karakas).

Nous essayerons d'abord d'apporter un éclaircissement sur la définition du concept, La mobilité interne s'attache aux mouvements du personnel au sein de l'entreprise. Elle se définit pour l'individu comme « le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe » (Peretti, 1998). Ainsi, la mobilité interne reste, aujourd'hui encore, l'un des concepts centraux de la gestion des ressources humaines (Roger et Ventolini, 2004). Pour le faire, il faut d'abord mettre en relief la distinction entre mobilité externe et mobilité interne, la première concerne des changements d'emplois avec changement d'employeurs. La seconde concerne le passage d'un emploi à un autre dans une même organisation, avec ou sans changement d'établissement et de zone géographique (J.Abraham, 2003). Sous ces définitions se cache une réalité complexe et polymorphe. Une réalité complexe, d'abord, parce que les frontières de l'entreprise sont de plus en plus floues et ses « contours poreux » (Allouche et Huault, 1998). Une réalité polymorphe, ensuite, car elle intègre une multitude de situations pouvant être distinguées : -la mobilité verticale qui s'oppose à la mobilité horizontale La première est la mobilité classique, associée à une promotion, qui consiste à passer d'un niveau hiérarchique à un autre supérieur (N+1), La mobilité horizontale est « le changement d'emploi ou de métier dans un même niveau de responsabilités », le salarié conserve le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à l'autre, ou bien rester dans son poste et bénéficier d'avantages salariales ou plus de responsabilité et d'autonomie, meilleure solution aujourd'hui pour accroître l'adaptabilité des salariés dans l'entreprise, surtout avec l'aplatissement des structures

organisationnelles et l'apparition de la nouvelle carrière nomade (protéenne), en effet, les structures organisationnelles ont évolué dans le sens de la flexibilité et de l'allègement (Allouche et Huault, 1998). Sous ces impulsions, les niveaux hiérarchiques de l'organisation ont été réduits, laissant de moins en moins à l'entreprise la possibilité d'offrir à ses salariés des carrières ascensionnelles, Schein (1971), quant à lui, dépeint l'organisation comme un cône et ajoute à la dimension verticale ou horizontale, la dimension radiale elle s'exprime en termes de pouvoir informel, indépendamment du niveau hiérarchique, elle reflète l'éloignement ou le rapprochement du salarié du noyau décisionnel (j .Cerdin, 2000), Ces trois mobilités s'inscrivent dans une autre forme appelée mobilité géographique, qui détermine la mobilité par rapport aux frontières de l'organisation, il s'agit d'une mobilité intra-organisationnelle si elle s'effectue à l'intérieur d'une même entreprise et inter organisationnelles si elle implique un changement d'entreprise.-la mobilité avec ou sans changement de filière promotionnelle.et -la mobilité géographique versus la mobilité non géographique (Peretti, 1998, p. 114-115).La mobilité interne, en tant que socialisation organisationnelle, entraînerait donc pour l'individu des conséquences en termes d'apprentissage et d'identité. En effet, le changement de poste dans l'entreprise intervient comme un *«processus d'apprentissage des croyances, des valeurs, des comportements et de tout ce qui est nécessaire pour remplir une fonction dans l'organisation»* (Leroy, 2001).

La mobilité interne exige de l'individu qu'il se socialise, qu'il apprenne et développe les comportements attendus par son environnement .L'établissement de politique de mobilité dans les organisations laisse présager que le recours à la structure interne peut être plus efficace que le recours au marché externe. Derrière la pertinence d'une politique de mobilité, la question qui est posée est celle de l'intérêt d'une entreprise à construire une relation durable avec ses salariés. Si les entreprises ont de plus en plus recours à des politiques de mobilité, c'est qu'elles attendent que celles-ci soient efficaces et présentent un certain nombre d'avantages. Cependant, on constate également que la mobilité présente des effets négatifs. La suite de nos propos s'articulera autour de deux axes : les enjeux de la mobilité interne (I) –Les limites à la mobilité interne (II).

### **I. Enjeux de la mobilité interne :**

les enjeux de la mobilité interne du personnel sont triples. En premier, les enjeux structurels qui tiennent aux outils et méthodes à concevoir et mettre en place pour organiser cette mobilité de manière équitable et motivante. quant aux enjeux stratégiques de la mobilité tiennent aux résultats attendus

en termes de fidélisation des meilleurs et de capitalisation des connaissances. et enfin les enjeux sociaux et culturels tiennent aux résultats au niveau individuel en termes de carrière et d'employabilité.

**I.1.. Un enjeu structurel :** En matière de structures, nous retiendrons deux phénomènes. D'une part, l'émergence de vastes Marchés Interne du Travail, d'autre part une plus grande transparence de ces marchés rendue possible par des outils innovants de la fonction RH, en effet ; la mondialisation des économies fait qu'aujourd'hui les grandes organisations constituent de véritables marchés de l'emploi "en interne" (j.Abraham.2003). Pour qu'une entreprise puisse tirer avantage de sa taille, il faut que ses salariés soient incités à jouer la stratégie de la mobilité interne et son attractivité plutôt que celle de la mobilité externe. Et faire face à la concurrence des marchés internes vis-à-vis des marchés externes.

pour tirer avantage du marché interne du travail, une entreprise doit mettre en place les outils et procédures permettant une dynamique de mobilité. Cette mise en place passe par une transparence du marché interne, par exemple via le développement de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Qui évitera à l'entreprise des coûts de transaction liés aux recrutements externes (Williamson, O.E., 1994) il convient de rappeler ici les coûts liés à un recrutement au-delà des frontières de l'organisation. Lors d'un recrutement « classique », Peretti soulève l'existence de coûts liés à l'adaptation de la nouvelle recrue. Trois phases sont distinguées :

- phase d'accueil ;
- phase d'apprentissage du métier ;
- phase d'apport personnel à l'entreprise (Peretti, 2002).

Coase (1937) nous enseigne que l'entreprise supplante le marché comme mode d'allocation des ressources lorsque le marché échoue du fait de coûts de transactions trop importants (rationalité limitée, asymétrie de l'information, risques de comportements opportunistes).

les nouvelles pratiques facilitent au salarié d'acquérir l'information nécessaire pour gérer sa carrière d'une manière efficace. en effet, la description des emplois, les cartes de métiers, les référentielles compétences, donnent plus de lisibilité aux changements de postes, aux parcours professionnels et à la gestion de carrière. La transparence des systèmes de rémunération et des opportunités de formation, rendent plus visible l'étendue

des possibilités pour le salarié en quête de développement personnel et promotionnel. Ces dernières années les fonctions RH se sont dotées d'outils et de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Elles ont ainsi contribué à la transparence et donc à l'efficacité des marchés internes de l'emploi. Tant l'entreprise que le salarié peuvent avoir à y gagner. L'entreprise connaît ses collaborateurs internes, leur qualité, compétences et performances, Ainsi, l'enjeu structurel de la mobilité consisterait, à créer un marché interne de l'emploi, attractif, transparent et efficient.

**I.2. un enjeu stratégique :** la mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des [ressources humaines](#) à long terme, ce qui fait que les entreprises connaissent mieux les [compétences](#) de leurs collaborateurs, mais doivent être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins de l'organisation sur le long terme, En effet, savoir lutter contre la fuite des compétences ou inciter à leur redéploiement interne devient un atout stratégique aujourd'hui (Argote & Ingram, 2000), l'enjeu stratégique de la mobilité va au delà du redéploiement des ressources, cette dernière encourage l'apprentissage et la [formation](#), et favorise ainsi à la pluridisciplinarité, et la capitalisation des connaissances par les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire, la confrontation des pratiques professionnelles ; la mobilité permet d'éviter la lassitude et l'impression de stagnation sur le poste et de maintenir l'implication et la motivation. et donc fidéliser d'avantage les salariés.

**I.3. Un enjeu social :** La mobilité est l'une des pratiques la plus largement utilisée dans le développement de carrière, elle peut renforcer ou élargir leurs possibilités de carrière, en effet, la mobilité permet un apprentissage sur plusieurs postes ainsi que la socialisation et le partage des valeurs lors de rencontres avec d'autres collègues, aussi l'ouverture de perspectives aux salariés en stagnation ou en situation de plafonnement de carrière. En effet. Au-delà de la seule gestion de carrière, cette possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise également la motivation des salariés, ainsi que leur employabilité. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir à subir le risque d'être confronté au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel. Pourtant, et malgré tous ces apports a priori, la mobilité interne subit actuellement de lourdes critiques dans nombre d'entreprises ;

**II. Limites de la mobilité interne :** elle se voit accusée d'engendrer du stress, de créer de l'incertitude, voire de provoquer des dépressions. La mobilité peut donc avoir un coût car elle induit généralement une charge

mentale supplémentaire (Guggenheim, 1999). En cela, elle peut être source d'anxiété et de nervosité (Roques et Roger, 2004). En effet, il s'agit de sauter dans un inconnu plus ou moins distant du quotidien actuel. On peut donc s'interroger sur les raisons et fondements de ces nombreux reproches. La première raison tient à la forme de mouvement perpétuel et d'instabilité dans l'entreprise que la mobilité interne semble générer. En effet Les changements de poste successifs auraient tendance, non pas à favoriser les échanges de compétences et d'information entre personnes et entre services, mais au contraire à disperser les réseaux de coopération existants et à détruire la dynamique d'équipe sans compter les pertes de temps induites par les déménagements réguliers. La mobilité peut être déstabilisante pour l'individu. Il craint à chaque changement de ne pouvoir s'adapter à son nouvel emploi et son environnement local ou culturel. Le salarié qui subit un changement de poste a peur de perdre de sa légitimité professionnelle ; les services ou les lieux que l'on ne connaît pas, font peur. On prend un risque celui d'être moins performant, de faire une erreur grave, de devoir faire des efforts pour apprendre ou de constater que l'on n'est pas capable. Un second reproche régulièrement exprimé à l'encontre de la mobilité interne est lié au caractère parfois non voulue de cette mobilité, quand celle-ci est institutionnalisée dans les entreprises. Dans certaines entreprises, on parle de mobilité forcée : on ne fait plus carrière, on se déplace simplement sans possibilité de refuser. Ceci crée un fort sentiment d'insécurité chez les salariés. La troisième critique porte sur l'affectation sans lien avec les compétences effectives du salarié, ni de ses aspirations en termes de développement de carrière, le salarié est non seulement forcé de quitter son poste mais pour occuper un poste qu'il n'a pas souhaité et parfois non adapté, ceci, crée un fort sentiment d'incompréhension et une perte de repères chez les salariés, et peut parfois être vécue comme une sanction ou une « mise au placard ». Les reproches ne portent pas sur le principe de mobilité interne en soi ; ils visent en réalité sa mise en application dans certaines entreprises : mobilités forcées, non choisies par les salariés qui peuvent entraîner désorganisation et déstabilisation ainsi qu'une perte de temps et inefficacité, Parmi les facteurs organisationnels qui peuvent freiner la mobilité ; l'insécurité de l'emploi et les réticences de la hiérarchie directe. En effet, parfois les organisations qui pensent bien faire en encourageant la mobilité de ses salarié, se heurte au problème lié à ces derniers qui n'éprouvent aucun besoin de partir d'un coté et de leur coté aux managers qui ne souhaitent pas voir leur meilleurs collaborateurs partir, et éprouvent de réelles réticences vis-à-vis de cette mobilité, il paraît nécessaire que les managers soient prêts à libérer leurs collaborateurs désireux de partir pour éviter conflits entre le service qui perd son collaborateur et l'autre qui le

recrute. Il convient notamment de garantir au manager remplaçant pour le poste vacant, ce qui n'est pas toujours évident.

Concernant le recueil de données dans ce travail de recherche, nous aurons recours à un questionnaire-entretien composé de 16 items. La première partie du questionnaire concerne l'identification de l'entreprise, la deuxième celle du répondant, et la troisième partie des questions sur la mobilité interne et la satisfaction au travail. Cette approche quantitative et qualitative est intéressante car elle permet de recueillir un grand nombre d'informations car cela fait appel au point de vue de l'acteur, à son expérience, aussi d'avoir un contact direct avec les interlocuteurs et de déceler certains éléments comportementaux. Cette méthode de recueil de données permet d'être à la fois à l'écoute et dans l'échange avec la personne. Il est important de préciser tout de même qu'il est difficile pour les interlocuteurs d'exprimer leur point de vue avec objectivité. Le traitement des données se fera à l'aide du logiciel SPSS, des techniques de statistiques descriptives. Aussi utiliserons-nous des méthodes descriptives (tri à plat et tri croisé) et les méthodes explicatives (le coefficient de corrélation de PEARSON).

## Analyse

---

### **Description de l'échantillon :**

L'échantillon est composé de 58 salariés dont 46 cadres ayant au moins une licence, et 12 techniciens et manœuvres n'ayant pas fait d'études supérieures, 76 % de l'échantillon est constitué d'hommes. 30% des salariés interrogés appartiennent à des entreprises majoritairement privées avec un taux de 69% ; de construction et de bâtiment, le reste dans entreprises industrielles agroalimentaires.

### **Lien ancienneté, type de formation avec la mobilité interne et l'intention de quitter l'entreprise:**

### Corrélations(Tab.1)

		Ancienneté	Nbre de postes occupés Avant le poste actuel
Ancienneté	Corrélation de Pearson	1	,550**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
Nbre de postes occupés Avant le poste actuel	Corrélation de Pearson	,550**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	58	58

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Il existe une corrélation significative entre l'ancienneté et le nombre de poste occupé dans l'organisation, en effet les salariés bénéficiant d'une ancienneté de 10 à 20 ans et plus, on eu au moins 3 postes différents dans la même organisation, ce qui suppose leur fidélité,(Tab.1) 18 salariés ont bénéficié d'un changement de poste, ont une ancienneté de 1 a 5 ans.(Tab2)

**Tab.2. Tableau croisé Ancienneté \* Nbre de postes occupés avant le poste actuel**

		Nbre de postes occupés avant le poste actuel					Total
		0	1	2	3	5	
Ancienneté	Moins de 2 ans	3	12	5	0	0	
	de 2 a 5 ans	2	6	2	0	0	
	de 5 à 10 ans	0	11	2	9	0	
	de 10 à 20 ans	0	0	1	3	0	
	plus de 20 ans	0	0	0	0	2	
Total		5	29	10	12	2	

Les salariés bénéficiant d'une ancienneté de plus de 2 ans envisagent de moins en moins de quitter l'entreprise, une mobilité encouragée et facilitée est gage de leur fidélité, comme on peut le constater dans le tableau n°3

**Tab.3. Tableau croisé Ancienneté \* l'intention de quitter l'entreprise Effectif**

		envisagez-vous de quitter l'entreprise		Total
		oui	non	
Ancienneté	Moins de 2 ans	12	8	20
	de 2 a 5 ans	4	6	10

de 5 à 10 ans	8	14	22
de 10 à 20 ans	2	2	4
plus de 20 ans	0	2	2
Total	26	32	58

De nombreuses études confirment que les caractéristiques individuelles jouent un rôle important dans la carrière et notamment l'avancement hiérarchique. D'après la « théorie du signal », les employeurs se référeraient à des signaux comme la formation ou le genre. Par ailleurs, la formation de base, les historiques professionnels individuels ou les cursus professionnels, la durée et la nature de l'expérience antérieure, déterminent les avancements hiérarchiques et les rémunérations. La « théorie du capital humain » souligne cette influence de la formation sur l'emploi et la carrière. Le diplôme a aussi une influence sur la mobilité interne, on constate que les licenciés et les ingénieurs interrogés sont les plus concernés par la mobilité interne. Dans l'entretien avec eux, on a constaté des promotions des ingénieurs de génie civil dans les entreprises de construction en particulier, les licenciés occupent des postes de cadres dans l'entreprise et subissent ensuite des promotions vers des postes de direction et chef de service, lorsque l'organigramme et la hiérarchisation de la mobilité interne l'exige, en particulier, dans les organisations publiques. 14% salariés interrogés, n'ayant pas fait d'études supérieures, ont vécu au moins une mobilité interne, généralement des manoeuvre ou techniciens qui sont transférés dans d'autres services ou d'autres chantiers dans les entreprises de construction (Tab.4). Les études supérieures représentent donc un investissement de l'individu qui aboutirait à des gains ultérieurs. Et les études supérieures favoriseraient plus rapidement et plus facilement l'accès à des postes plus prestigieux. Ainsi, les pratiques de mobilité dans le sens ascensionnel apparaissent seulement réservées aux cadres et bien plus encore, à certains d'entre eux, jugés susceptibles d'atteindre un jour des fonctions de direction. D'ailleurs les salariés interrogés ayant une ancienneté de 10 à 20 ans ont atteint des postes de direction car ils sont implicitement désignés comme les acteurs détenteurs de la connaissance organisationnelle puisque leur rétention éviterait la perte des connaissances enfermées dans ses salariés (Dalton et Todor, 1987).

**Tab.4. Tableau croisé Etudes suivies \* Nbre de postes occupés avant le poste actuel**

Effectif

		Nbre de postes occupés avant le poste actuel					Total
		0	1	2	3	5	
Etudes suivies	-bac	0	7	2	1	0	10
	bac	2	0	0	0	0	2
	licence	2	18	5	9	2	36
	bac +5	1	0	1	0	0	2
	ingénieur	0	4	2	2	0	8
Total		5	29	10	12	2	58

Diagramme1.

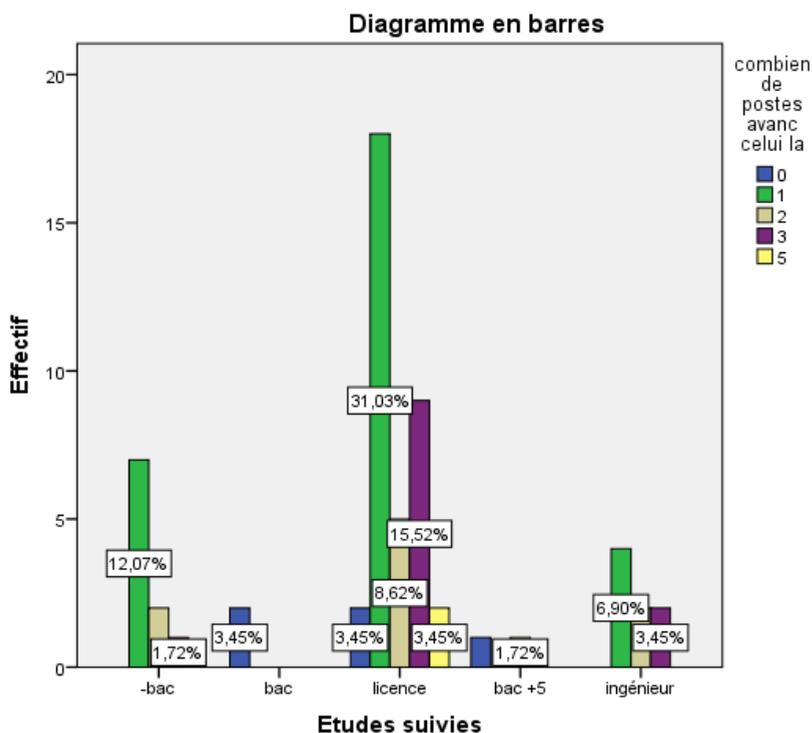
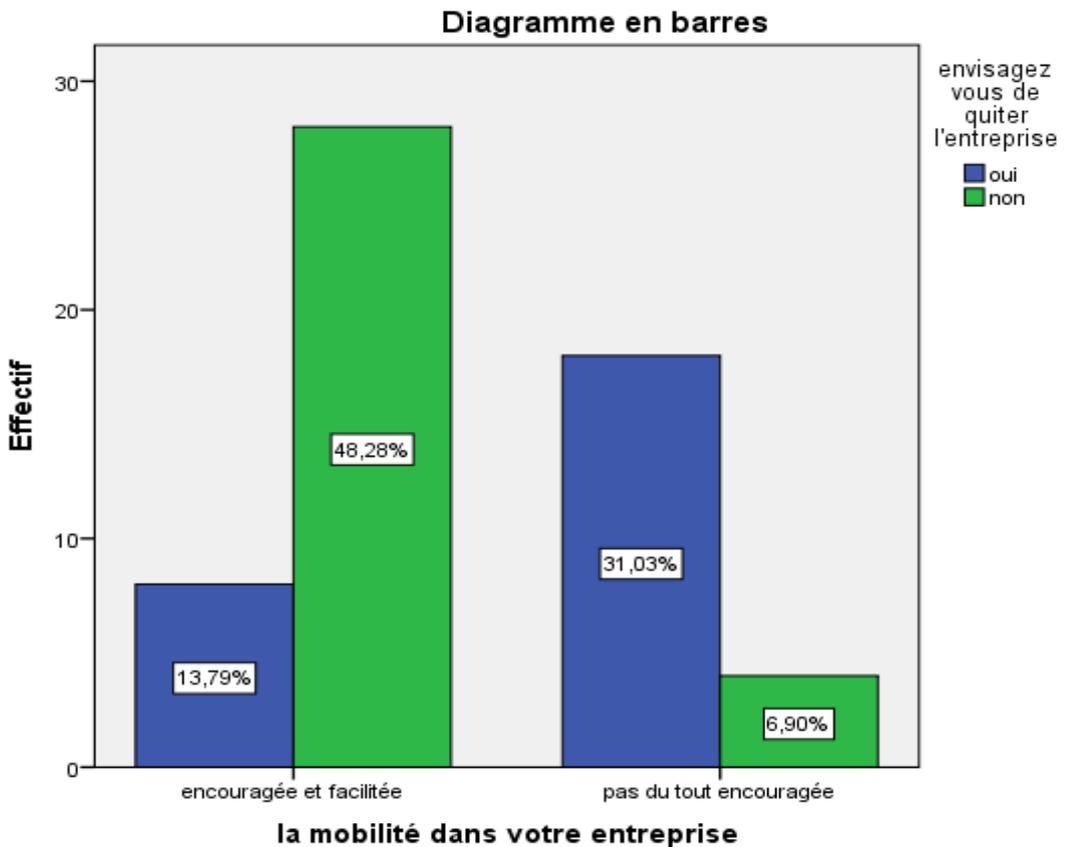


Diagramme1.

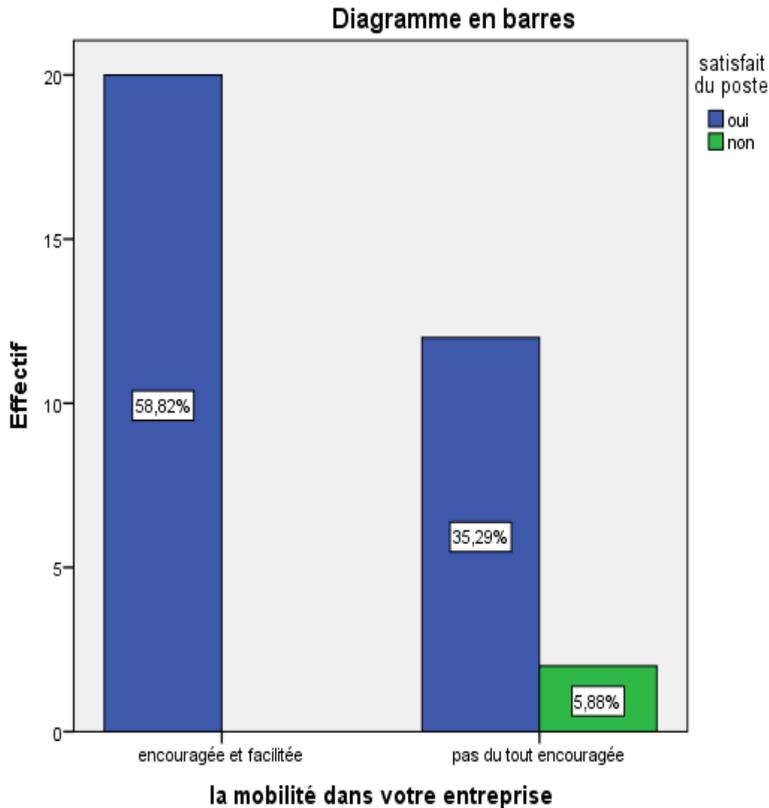
48.28% des cadres considérant que leur entreprise encourage et facilite la mobilité interne ne pensent pas la quitter dans un avenir proche (Tab5), La proportion des cadres envisageant de partir alors qu'ils travaillent dans une entreprise où la mobilité est moyennement encouragée est de 13.79%, A l'inverse, 31% des cadres travaillant dans une entreprise où la mobilité n'est pas du tout encouragée, envisagent une mobilité externe. Comme il apparaît sur le diagramme n°2. On peut donc dire que lorsque l'entreprise favorise la mobilité interne, les cadres sont moins enclins à la quitter. En d'autres termes, faciliter et encourager la mobilité est une démarche qui contribue activement à fidéliser les cadres. Mais encore faut-il que l'entreprise ait les moyens de mettre en place une telle politique.

**Tab.5 Tableau croisé la mobilité dans votre entreprise \* l'intention de quitter l'entreprise**

		envisagez-vous de quitter l'entreprise		Total
		oui	non	
la mobilité dans votre entreprise	encouragée et facilitée	8	28	36
	pas du tout encouragée	18	4	22
Total		26	32	58



**Diagramme.2**



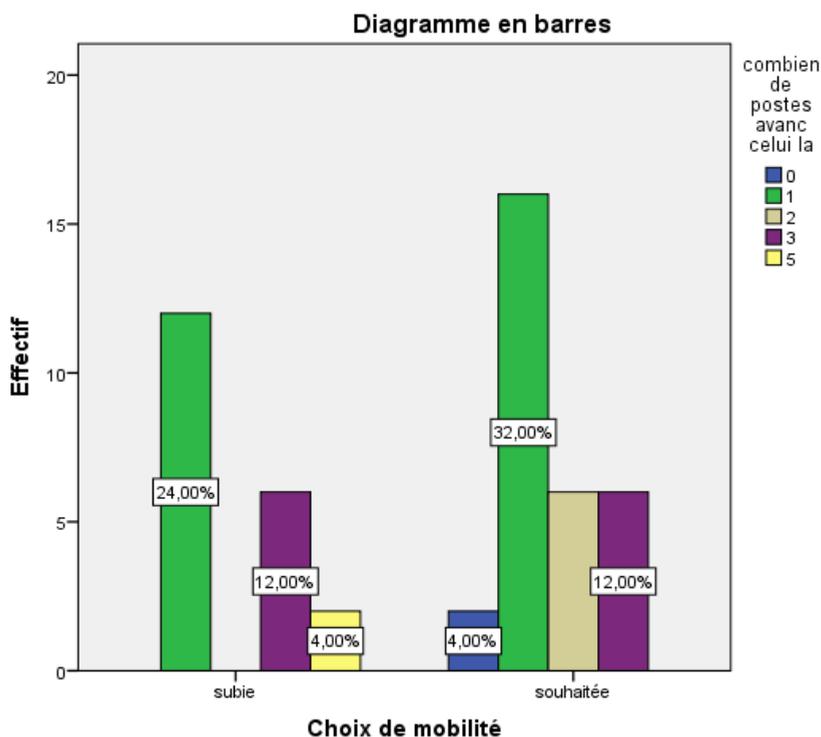
**Diagramme.3**

58.82% des salariés déclarent être satisfaits de leur poste, dans un environnement encourageant la mobilité interne, contre 35.29% qui le sont malgré que la mobilité interne ne soit pas du tout encouragée, donc on pourrait conclure que la satisfaction est liée aux possibilités d’avancement, il y’a insatisfaction au travail lorsque le salarié sente un plafonnement et se voit toujours dans le même poste longtemps, ce qui provoque ennui et lassitude. Ils sont moins nombreux à vouloir la quitter dans un proche avenir. Ainsi, promouvoir et faciliter la mobilité interne contribue à la fidélisation des salariés, comme on peut le constater auprès de la population des cadres .plusieurs moyens sont utilisés afin de renseigner les salariés sur les postes existants en interne, 13.8% des salariés déclarent avoir des informations des postes existants en interne via internet, 68.2% via entretien d’évaluation, et 50% via affichages.

**Tab.6**

	vous n'arrivez pas à vous intégrer dans la nouvelle équipe	Mauvais management	Vous avez le sentiment de ne pas être à la hauteur du nouveau poste	Autre
N	32	32	32	0
	26	26	26	58

32 salariés interrogés sont satisfaits de leurs postes, le reste n'est pas satisfait pour des raisons partagées à part égale entre, Incapacité d'intégration dans la nouvelle équipe, La peur de nuire à la performance collective, La peur de perdre de sa légitimité professionnelle dans le changement, et réticences envers le nouveau manager.

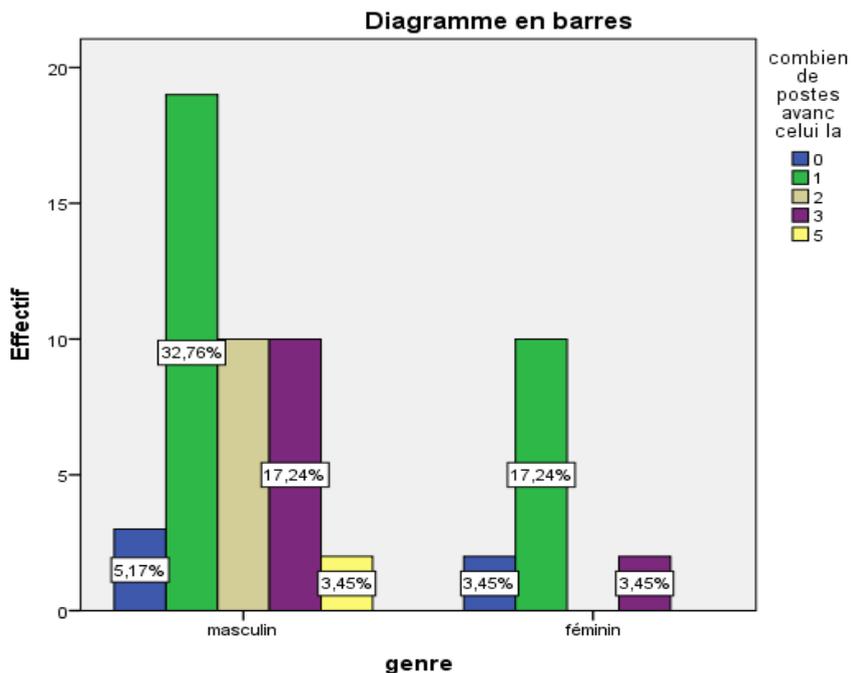


**Diagramme.4**

Cerdin (2002) distingue deux approches de la liberté de choix relative à la mobilité : une approche directe et une approche indirecte. Selon l'approche directe de la liberté de choix, il s'agit de rechercher dans quelle mesure un Individu a le sentiment de pouvoir choisir entre accepter ou refuser la mobilité proposée. Le salarié serait le plus souvent contraint d'accepter une proposition de mobilité sous peine de voir sa progression de carrière freinée. Cerdin (2002, p.129) considère que « *pour un cadre qui privilégie la progression hiérarchique, le dilemme pourrait alors se résumer dans une optique shakespearienne vis-à-vis de sa carrière : être mobile ou ne pas être* ». L'approche indirecte de la liberté de choix, ensuite, concerne la question de la compatibilité de la mobilité avec les attentes et valeurs des salariés concernés. Ceux-ci tiennent compte notamment de leur famille et de leur vie extra-professionnelle. Cerdin (2002) note que l'approche indirecte de la liberté de choix est la plus intéressante dans L'optique de l'adaptation des salariés : lorsque l'individu estime la mobilité compatible avec ses attentes et valeurs, sa décision sera considérée comme « *bonne* » et son adaptation sera

une réussite. 44% des salariés interrogés ont souhaité leurs mobilités et 40% déclarent que les mobilités internes sont subies, mais poursuivent qu'ils sont comme même satisfaits, ce qui suppose son adaptation avec le changement de poste. Enfin, certains auteurs qualifient le comportement actuel des cadres comme opportuniste. Les cadres seraient amenés à adopter des comportements plus déterminés et raisonnés comme négociier des changements de poste, conserver d'autres alternatives d'emploi (Guerrero, 2000) ou « improviser de nouvelles actions » (Perrin, 1985). Perrin précise que les cadres doivent avoir une « personnalité forte » et doivent faire preuve de « combativité pour émerger » et surmonter les incertitudes du système. Dans la section « Pouvoirs des cadres sur leur carrière » de son ouvrage, il conclut que les cadres devraient se comporter comme un « négociateur autonome » par exemple en prenant des initiatives ou en refusant une affectation proposée par son entreprise et en suggérant une autre. L'avancement hiérarchique a été particulièrement étudié dans les études sur la carrière des femmes, fréquemment associée au concept de « plafond de verre », qui sembleraient être confrontés à des barrières dans leur ascension vers des postes plus importants (Daley, 1996). En effet les femmes sont parfois moins performantes pour des raisons multiples tel que le mariage, ou le fait d'avoir des enfants, ou déménagement, ...etc

D'après le questionnaire (voir diagramme n°5), seulement 20% de femme ont connu des mobilités internes, et dont 11% envisagent de quitter leurs postes dans un avenir proche (Tab7).



**Diagramme.5**

**Tab.7. Tableau croisé genre \* envisagez vous de quitter l'entreprise**

Effectif		Envisagez- vous de quitter l'entreprise		Total
		oui	non	
genre	masculin	20	24	44
	féminin	6	8	14
Total		26	32	58

34,5% des salariés déclarent que la mobilité leur apporte développement personnel, 44,8% apporte un travail motivant, 37,9 % intégration à l'entreprise, 41,4% implication dans la carrière et satisfaction mais 75,9% pensent que cette mobilité interne ne favorise pas l'apprentissage, et 72,4% ne trouvent pas qu'elle a permis d'élargir le réseau social.

## **Conclusion.**

Si hier, assurer la gestion administrative du personnel et recruter les bonnes personnes pour occuper les postes vacants constituait la majeure partie de l'activité des RH, les circonstances actuelles amènent les RH à jouer un rôle de plus en plus stratégique pour l'entreprise. Actuellement, la mobilité interne est l'un des principaux facteurs identifiés de fidélisation et la conservation des talents, elle symbolise ainsi un engagement « explicite et durable » (Bouffartigue, 2001). Même si les entreprises ont de moins en moins de moyens et d'opportunités de changement. Néanmoins, elles peuvent choisir de mettre en place des actions visant à enrichir le contenu des postes, à élargir les responsabilités et à donner une certaine visibilité quant aux perspectives de carrière. La mobilité horizontale devient alors un relais essentiel pour redonner aux salariés des évolutions de carrière ; elle représente non seulement un levier d'action pour faire évoluer les salariés mais également un moyen de les satisfaire dans leur travail. La mobilité apparaît alors intéressante à la fois pour l'entreprise dont la structure risque de se rigidifier par le manque de perspectives et pour les salariés qui retrouvent des opportunités de carrière. En effet, l'impossibilité des entreprises à assurer de belles promotions internes contraint ces dernières à modifier les termes du contrat implicite qui les lie à ses salariés. La carrière doit désormais se penser en termes de mobilité tant verticale qu'horizontale. Ainsi, la mobilité en permettant de diversifier les parcours professionnels est source de motivation aux salariés. En stabilisant la main d'œuvre dans laquelle l'organisation a investi, elle atteint de meilleures performances (Maruani et Reynaud, 1993). Elle encourage notamment la formation de compétences spécifiques par l'investissement en capital humain et l'apprentissage et, renforce l'efficacité des firmes (Favereau 1986 in Dany, 1997) Elle devient finalement un facteur d'amélioration de la compétitivité (Ballot, 1996). Elle permet ainsi d'améliorer l'employabilité des salariés en développant et en diversifiant leurs portefeuilles de compétences (Dany, 1997). Se doter d'un marché interne de l'emploi efficient suppose avant tout d'organiser une transparence des emplois vacants et des compétences requises ; Il s'agit de faire circuler l'information auprès des salariés, mais également de les inciter à être mobile notamment en les aidant à penser leur projet professionnel en interne et s'exprimer via les entretiens d'évaluation. Ainsi, la mobilité interne reste, aujourd'hui encore, l'un des concepts centraux de la gestion des ressources humaines (Roger et Ventolini, 2004), elle devient Source de fidélisation et de flexibilité du personnel, et permet de faire face aux défis sociaux, en favorisant l'égalité des chances à une population de salariés de plus en plus diverse comptant de plus en plus de femmes.

Pour l'organisation, elle apparaît seulement organisée et anticipée pour certains acteurs et/ou poste clés. Pour l'individu, elle se traduit par un changement de rôle et un effort d'apprentissage à opérer souvent perçus comme secondaires et automatiques. A cela s'ajoute le fait que, pour beaucoup de salariés, une mobilité interne est à la fois une marque de confiance et l'occasion de prouver leur valeur. En effet, l'entreprise montre au salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines ; pour le salarié, c'est l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées. Ainsi, la mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforce l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres (Thévenet, 1992). L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés corrobore la théorie d'Herzberg (1978) pour qui l'enrichissement du contenu du travail est un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité en permettant d'évoluer, en favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est un facteur de motivation durable. Ainsi, la mobilité semble être une source importante de motivation individuelle et collective tout en évitant la routine qui peut être sclérosante. A ce titre, elle serait un facteur de fidélisation des ressources humaines. Ainsi, on peut en conclure que la mobilité est une source de satisfaction et de motivation durable dans la mesure où elle développe de nouvelles perspectives de carrière et enrichit le contenu en travail. La mobilité, en tant que modalité positive de la carrière, est un élément de satisfaction et donc de fidélisation des salariés. Comme le note Abraham (2002), si le marché interne du travail est actif et les connaissances sont tacites, les salariés seront fidèles, et par conséquent les connaissances resteront dans l'entreprise. En revanche, on peut également noter qu'en tant qu'un des termes du contrat implicite, la mobilité peut entraîner de la « dissatisfaction » (Herzberg, 1971) , il arrive parfois que sa mise en œuvre pose des problèmes, d'une part des problèmes humains, tenant tant aux frilosités des salariés qu'à l'hostilité des hiérarchiques, d'autre part des problèmes d'image (la mobilité rime avec reconversion de personnel obsolète ou reclassement des miraculés des plans de licenciement) et enfin des problèmes techniques (d'accès à l'information et de gestion des mouvements). Face à ces différents obstacles, les organisations innovent dans les modes de réallocation et de valorisation de leurs ressources humaines. En gestion des ressources humaines, de nombreux auteurs se sont intéressés à la mobilité en tant que modalité de la gestion des carrières. Mais, là encore, ce n'est pas l'unique façon

d'appréhender la mobilité. Elle peut également s'apprécier sous l'angle de la gestion des compétences, du recrutement interne, du dialogue social

## BIBLIOGRAPHIE.

- Abraham . J (2003)« Marché interne du travail, Enjeux et limites de la mobilité ».
- Abraham J. (2001), Mobilité interne et polyvalence : efficacité et création de ressources », *Cahiers du CERMAT* n° 88, pp. 131 – 146.
- Abraham J. (2002), Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe, *XIIIème congrès annuel de l'AGRH*, pp. 9 – 18.
- Allouche J. et Huault I. (1998). Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles, *Finance , Contrôle, Stratégie*, 1, 2, p.5-31.
- Argote, L., Ingram P. (2000), “Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms”, *Organisational behaviour and human decision processes*, N°82-1, pp.150-169.
- Argote, L., Ingram P. (2000), “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms”, *Organisational behaviour and human decision processes*, N°82-1, pp.150-169.
- Ballot G. (1996). *Les marchés internes : de la microéconomie à la macroéconomie*, PUF.
- Bouffartigue(2001) Les cadres : fin d’une figure sociale, La Dispute,
- Boutinet J.P. (2002). Des compétences au projet, un dilemme à prendre en compte pour s’orienter, *Carriérologie*, p.619-633.
- Colle.R (2004)« La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l’entreprise à la carte ;vers une typologie »W.P. n° 699.
- Cadin L. (2004), L’épreuve des faits – Pourquoi choisir, Commentaires à l’article de C.Falcoz, *Gérer et Comprendre*, 64, p.12-13.
- Cahour B.(2002). Décalages socio-cognitifs en réunion de conception participative, *Le Travail Humain*, 65, 4, p.315-337.
- Cadin L. Bender A-F. et Saint Giniez V. (2003). *Les carrières nomades : les enseignements d’une comparaison internationale*, Vuibert.
- Cerdin,J (2000),« Gérer les carrières », éditions Ems.
- Dany F. (1997). *La promesse d’employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III.
- Dalton D.R. et Todor W.D. (1987). The attenuating effects of internal mobility on employees

- turnover : multiple fields assessments, *Journal of Management*, 13, 4, p.705-711.
- DALEY D.M (1996), « Paths of glory and the glass ceiling: differing patterns of career advancement among women and minority federal employees», *Public Administration Quarterly*, p.143-162
- ELOUAER I « La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle »
- Guggenheim E.F. (1999). *Mobilité et cohésion sociale*, in *Agora V, Indentification,évaluation et reconnaissances des acquis non formels*, pp. 53-70.
- GUERRERO S. (2000), « Les comportements nomades en matière de carrière sont-ils source de réussite professionnelle ? Comparaison entre la mobilité et l'internationalisation du poste»,
- JARNIAS S. (2003), « Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », *Communication « jeune chercheur », Journée AGRH*
- Karakas,S « Diversité et carrière : Proposition d'un modèle conceptuel et d'un management bienveillant de la carrière »
- Leroy F. (2001). *Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post- fusion :*
  - modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune,
  - AIMS, Université de Laval, Québec.
- Maruani M. et Reynaud E. (1993). *Sociologie de l'emploi*, La découverte.
- MEFTA. R, ELOUAER. I, (2006), « Le développement d'une dimension collective du capital humain comme alternative au départ volontaire des salariés», *International Association For Fuzzy-Set Management and Economy, Hammamet, Tunisie, 30 Novembre02 Décembre*
- Notais.A « Enjeux et limites de la mobilité interne : le point de vue des praticiens »
- Notais.A , « Une approche subjective de la mobilité interne par la socialisation »
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). *La connaissance créatrice*, De Boeck Université.

- Pascal Naud « Avantages et inconvénients de la mobilité interne »  
La Lettre du cadre territorial • n° 408 • octobre 2010
- Peretti.J.M, « gestion des ressources humaines »,édition  
vuibert,1998
- PERRIN D. (1985), « La gestion des cadres : acteurs de leur carrière  
», Editions : Hommes et
- Techniques
- Roger A. & Ventolini S. (2004). La mobilité professionnelle au-delà  
des mesures classiques, *AGRH*, 20 pages
- Roques O. et Roger A. (2004). La gestion de la mobilité  
géographique des salariés : le cas de Technicatome, *Revue  
Française de Gestion*, n° 150, p.71-85.
- Shein,E.H. (1990) Carrer anchors : discovering your real values,  
pfeifer and company, San diego,
- Thévenet, M. (1999). « Le retour du travail et la fin de la gestion des  
ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n°126, p.5-11.
- Williamson, O.E., (1994), *Les institutions de l'économie*,  
InterEditions.
- <http://rh.sia-conseil.com/20091120/la-mobilite-reel-facteur-de-competitivite>