

**GRH**32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**

## **Identifier les modèles de GRH pour mieux analyser les pratiques de mobilité interne.**

### **Enseignements à partir du cas d'entreprises québécoises**

**Cynthia BLANCHETTE**  
EDC Paris Business School  
OCRE Research Laboratory  
Cynthiablanchette@hotmail.fr

**Ewan OIRY**  
ESG-UQAM  
oiry.ewan@uqam.ca

#### **Résumé**

La gestion des mobilités internes prend des formes très différentes dans les entreprises. C'est pour cette raison qu'elle a fait l'objet de plusieurs typologies. Cet article utilise le cadre d'analyse des modèles de GRH proposé par Pichault et Nizet (2000) pour identifier le lien qui existe entre ces différentes formes de gestion des mobilités internes et le modèle de GRH adopté par les entreprises. Les données recueillies dans 11 entreprises québécoises montrent comment la gestion des mobilités internes prend sens par rapport au modèle de GRH de l'entreprise. Les résultats présentés permettent de développer des pistes de discussion avec la littérature existante et de formuler des préconisations managériales.

**Mots clés :** mobilité interne, modèle de GRH, durable

#### **Introduction**

*« Je ne vais quand même pas construire leur carrière à leur place ! »*

Cette exclamation du DRH de l'entreprise Air<sup>1</sup>, excédé des multiples demandes des employés de sa compagnie aérienne de grande taille rend compte des incompréhensions qui, dans une entreprise, peuvent se nouer autour de la gestion de la mobilité interne. Des salariés peuvent très légitimement s'attendre à ce que leur entreprise leur propose des parcours de carrière alors même que leur DRH peut considérer que c'est à eux de les construire.

La mobilité interne est à la fois une pratique très ancienne, très présente dans les organisations et aux enjeux particulièrement importants (Conjard, 2007). C'est donc de manière logique qu'une recherche particulièrement riche a été produite sur ce thème (Janand, Guy-Coquille, 2017).

Après avoir rendu compte des principaux éléments de cette littérature dans notre première partie, nous identifierons toutefois qu'elle a peu analysé les liens entre les pratiques de mobilité interne et leur contexte. Les travaux de Janand (2015) constituent une exception. En particulier, ils montrent que les cadres peuvent avoir des perceptions très différentes des politiques de mobilité interne proposées dans leur entreprise. Nous allons enrichir ces travaux en analysant plus particulièrement comment le modèle de GRH permet de mieux comprendre la diversité que nous constatons dans les pratiques de mobilité dans les différentes entreprises.

Pour mener cette analyse, nous utiliserons le cadre conceptuel de Pichault et Nizet (2000) qui distinguent quatre modèles de GRH : « arbitraire », « objectivant », « individualisant » et « conventionnaliste ». Chacun de ces modèles a sa logique et son efficacité propres. Chacun d'entre eux peut être parfaitement adapté aux spécificités de telle ou telle entreprise.

Nous avons réalisé des entretiens avec 11 membres de la DRH d'entreprises québécoises. Les éléments que nous avons recueillis dans ces entretiens nous permettent d'identifier des pratiques de mobilités variées et de les mettre en lien avec le modèle de GRH adopté par cette entreprise.

Les données que nous avons recueillies permettent de produire des premiers résultats et d'amorcer une discussion avec la littérature existante.

Ce travail encore en cours sera prolongé par la réalisation d'entretiens avec des employés et des managers de cette entreprise. Le point de vue détaillé proposés par les DRH doit en effet être mis en discussion par les avis d'autres acteurs dans ces entreprises.

## **1. Revue de la littérature – analyser le contexte pour mieux comprendre la diversité des formes de mobilité interne**

### *1.1. La mobilité interne – des apports individuels et organisationnels bien identifiés*

---

<sup>1</sup> Pour maintenir la confidentialité, les noms des entreprises ont été changés.

Bien qu'ils soient multiples, les objectifs et les apports tant individuels qu'organisationnels de la mobilité interne sont bien identifiés par la littérature.

Pour l'organisation, la mobilité interne est d'abord un outil majeur pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques (Sullivan et Baruch, 2009). La mobilité est le principal outil pour avoir « la bonne personne à la bonne place » car elle permet de positionner le bon nombre d'employés, qui auront, auparavant été dotés des compétences nécessaires (du fait du poste précédent qu'ils ont occupé et/ou grâce à des formations de tous ordres). La mobilité interne joue donc un rôle crucial dans la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. La mobilité interne permet également à l'entreprise d'adapter ses métiers aux évolutions de son marché et de sa stratégie. Elle constitue donc un levier majeur pour rendre la GRH stratégique en l'inscrivant en lien avec la stratégie de l'entreprise (Defélix et al., 2006; Colin, Grasser, 2009).

Au-delà de ces apports plutôt tournés vers l'externe et la stratégie, la mobilité interne apporte également de très nombreux éléments pour le fonctionnement interne de l'organisation. En effet, la mobilité interne permet de développer l'apprentissage tant individuel que collectif dans l'organisation (Colin, Grasser, Oiry, 2013). La mobilité interne permet aux employés de changer de métier et/ou d'approfondir des compétences dans leur métier actuel. Ils enrichissent ainsi leur portefeuille de compétences individuels mais également le portefeuille de compétence de leur équipe et, le plus souvent, contribuent à créer des dynamiques vertueuses au sein de l'organisation dans son ensemble (Argote et Ingram, 2000). La mobilité apporte aussi une économie de coût lorsque nous la comparons avec les recrutements externes (Bidwell, 2011), en particulier parce que la culture interne est déjà acquise par les salariés qui s'investissent dans ces nouveaux postes. Finalement, la mobilité interne accroît la motivation individuelle (Tremblay et Roger, 2004) en particulier parce que les différentes perspectives de carrière qui sont proposées aux employés (même si elles ne sont pas toutes verticales) agissent comme de puissants facteurs de motivation intrinsèque. La mobilité interne apparaît ici comme l'ingrédient de la construction d'un fort sentiment de reconnaissance et de valorisation de l'employé. La mobilité interne permet alors de prendre en compte et de répondre aux attentes des employés en terme de développement des compétences et d'évolution de carrière (Janand et Voynet-Fourboul, 2015).

### *1.2. La mobilité interne – une réalité multiple qui rend la définition délicate et impose le recours à des typologies*

Bien que multiples, les apports de la mobilité interne sont bien identifiés. Sa définition est toutefois elle plus délicate. La définition initiale de Schein (1971) fait l'objet d'un certain consensus. Plus large que la seule question des carrières hiérarchiques traditionnelles, la mobilité interne peut être définie comme l'ensemble des changements de poste qu'un employé peut connaître tout en restant sous la responsabilité d'un même employeur.

Toutefois la très grande variété des formes qu'elle présente et, également, les évolutions majeures qu'elle a connues (remise en cause du modèle traditionnel de carrière, etc.) a imposé le recours à différentes typologies pour organiser la diversité des formes de mobilité constatées dans les entreprises.

La première typologie est celle proposée par Schein (1971). Elle propose de concevoir l'organisation comme un espace à trois dimensions où les mobilités peuvent se déployer dans un cône (ou un cylindre), c'est-à-dire :

1. Verticale. Nous trouvons alors les carrières hiérarchiques traditionnelles où la mobilité interne correspond à la maîtrise de poste de plus en plus complexes, en général en terme de compétences managériales (équipes de plus en plus importantes à manager, budgets de plus en plus majeurs et impacts sur la stratégie de l'entreprise et sa survie à moyen et long terme de plus en plus grands) (Falcoz, 2004). Même si c'est moins fréquent, dans certaines organisations, cette carrière hiérarchique peut être aussi atteinte par la progression dans des postes à la complexité technique croissante. Les systèmes de « double échelle » hiérarchiques, qui restent fréquents bien que leur efficacité soit grandement discutée, rendent bien compte de cette double dimension possible pour les carrières hiérarchiques (Gastaldi, Gilbert, 2016).
2. Latérale. Nous constatons alors des mobilités internes qui conduisent les employés à occuper des postes dans différents services de l'entreprise. Ce type de mobilité interne est particulièrement fréquent dans les entreprises japonaises où associées à une rotation rapide entre les postes, elles contribuent directement à la mise en place des démarches de qualité totale (Maurice, 1991). En passant de la production au service qualité et même au laboratoire ou au marketing et à la communication, les employés acquièrent une vision globale du processus de production de l'entreprise. Cette expertise « systémique » de l'organisation leur permet de mieux identifier les multiples mécanismes interdépendants qui ont un impact sur la conception et la qualité de l'entreprise (Maurice, 1994).
3. Radiale. Ces mobilités internes correspondent à celles qui existent dans un groupe qui contient plusieurs établissements, plusieurs sites géographiques voire plusieurs divisions. Les mobilités radiales correspondent à des mobilités qui éloignent l'individu du centre décisionnel de l'organisation, par exemple pour aller diriger une filiale à l'étranger (Vignal, 2016). Le retour d'expatriation étant une phase particulièrement délicate de ce processus de mobilité interne (Vignal, 2015), les mobilités radiales sont associées à un risque relativement grand pour l'employé qui pourrait, au retour, ne pas retrouver un poste qui valorise toutes ses compétences acquises (Guillaume, Pochic, 2010) mais aussi risquée pour l'entreprise puisque 50% des expatriés ont quitté leur entreprise 2 ans après leur retour d'expatriation, appauvrissant ainsi le portefeuille de compétence de l'entreprise (Barmeyer, Davoine, Stokes, 2019).

Sans nier l'existence des carrières hiérarchiques « traditionnelles », De Vos et al. (2007) approfondissent l'analyse des carrières « non verticales » et proposent de distinguer trois types de mobilité : les changements de poste sans augmentation de responsabilités, l'enrichissement du poste actuel (qui peut se traduire par une augmentation des responsabilités) et les changements temporaires liés à une structure par projet qui mobilise des employés internes pour une durée bien déterminée (Loufrani, Missonier, 2015). La typologie de De Vos et al. (2007) met plus particulièrement l'accent sur le rôle

des facteurs individuels (métier, âge, situation familiale) dans la manière dont ces différentes formes de mobilité sont valorisées par les employés.

Plusieurs travaux se sont également attachés à mieux caractériser la nature du changement qui est vécu dans le cadre de mobilités internes (Janand, 2015). En effet, il apparaît qu'il existe tout un continuum de types de changements induits par une mobilité interne. Gunz (1988), en s'appuyant sur les travaux de Latack (1984) en identifie cinq. Mignonac (2011) propose lui de distinguer : les mobilités qui s'inscrivent dans une rupture claire avec le métier antérieur, celles qui conduisent à développer une nouvelle spécialisation, celles qui se limitent à une adaptation, les mobilités vers des fonctions de « contrôle » dans l'organisation, etc.

Enfin, l'émergence de la thématique des « carrières nomades » (Arthur, 1994; Cadin et al., 1999) est venue bousculer la littérature sur la mobilité interne. Même si ce concept met l'accent sur des mobilités qui se font justement au-delà des frontières de l'entreprise, les très nombreuses recherches sur ce thème sont venues accréditer la thèse de la « fin du modèle de la carrière hiérarchique interne » (Janand, Guy-Coquille, 2017) et ont mis en question les carrières verticales qui restent pourtant encore aujourd'hui un phénomène central dans les mobilités internes dans les organisations.

### *1.3. Vers une prise en compte du rôle du contexte dans l'explication de la diversité des mobilités internes*

Les travaux de recherche menés sur les mobilités internes se sont facilement accordés sur les multiples apports de la mobilité interne pour les individus comme pour les organisations. L'accord sur la définition même de ce que sont les mobilités internes a été plus délicat à établir parce que, confrontés à une grande diversité des pratiques des organisations, les recherches ont dû avoir recours à de multiples typologies pour tenter de mieux identifier ce qui relève des mobilités internes et ce qui n'en est pas.

Ces typologies décrivent et classent des pratiques. En revanche, elles n'expliquent généralement pas les raisons de cette diversité. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, De Vos et al. (2007) identifient des facteurs qui font que des individus valorisent plus ou moins les différentes formes de mobilités (autre que verticales) qui leur sont proposées dans leur entreprise. Les facteurs identifiés restent ici très largement individuels. Les résultats obtenus par De Vos et al (2007) montrent ainsi que les mobilités sont privilégiées en fonction du métier, de l'âge et de la situation familiale des employés.

Les travaux de Janand (2015) complètent de manière très intéressante les recherches que nous venons de présenter. Elle propose elle aussi une typologie mais il s'agit d'une typologie qui a pour objectif d'identifier la manière dont les employés (dans ce cas des cadres) perçoivent le système de gestion des mobilités internes qui leur est proposé dans leur entreprise. Elle utilise une approche phénoménologique pour analyser les mobilités internes. Citant Paillé et Mucchielli (2008), elle rappelle qu'aucun événement n'existe sans contexte et que réciproquement, aucun contexte n'existe sans événement. Appliqué aux décisions de mobilité interne, ce cadre d'analyse souligne que la compréhension des

mobilités internes est nettement enrichie si elles sont reliées au contexte dans lequel elles se développent.

Elle identifie quatre modèles de gestion des mobilités : *darwinien, militaire, hypocrite et brownienne*.

La mobilité *darwinienne* a été identifiée dans l'entreprise Vénus. Chez ce leader mondial de la cosmétique, les carrières sont d'abord construites par les individus. Plus ils sont actifs, plus leur carrière est riche. La carrière s'y présente comme une « suite de poste à réussir, sous peine de devoir quitter le groupe » en cas d'échec (Janand, 2015, p.51). Les employés doivent donc se « vendre en interne » et être en permanence proactifs dans la recherche de leurs perspectives de carrière future.

Les mobilités *militaire* et *hypocrite* ont été caractérisées dans la même banque mais dans deux métiers très différents : le réseau des agences bancaires pour la première et la banque d'investissement pour le second. La mobilité *militaire* correspond à une valorisation encore très forte de la mobilité verticale. Celle-ci se fait principalement par le biais de postes dont les responsabilités hiérarchiques sont de plus en plus étendues. Cette carrière hiérarchique et très fortement valorisée.

Elle s'inscrit toutefois dans un contexte très dirigiste où peu de marges de manœuvre sont laissées aux attentes spécifiques des individus. En fonction des besoins de l'organisation, un chemin est dessiné par l'organisation pour les carrières hiérarchiques et les employés qui refusent de suivre ce chemin sont le plus souvent purement et simplement exclus de toute forme de progression hiérarchique.

La mobilité *hypocrite* se caractérise elle par son ambiguïté. Dans les métiers hyper spécialisés de la banque de détail, l'entreprise appelle tous les employés à être complètement acteurs de leur carrière mais, dans les faits, nous constatons plusieurs ambiguïtés fortes. Tout d'abord, l'entreprise organise très minutieusement, et donc prend complètement à sa charge, le développement des employés qui ont été identifiés comme hauts potentiels (les hauts potentiels ne sont donc pas réellement les seuls responsables de leur carrière). Ensuite, beaucoup d'employés très spécialisés sur des métiers à très forte technicité n'auront de carrière que grâce à la mobilité externe, c'est-à-dire en changeant d'entreprise. Enfin, une part importante des employés n'ont tout simplement pas de réelle carrière hiérarchique.

Enfin, la mobilité *brownienne*, identifiée dans l'entreprise EDF en mutation profonde (d'une bureaucratie hiérarchique vers une organisation à forte implication) se caractérise par une mise au second plan de l'organisation dans la gestion des mobilités. Chaque employé est appelé à jouer un rôle très actif dans la gestion de sa mobilité. Toutefois, au-delà du fait qu'à nouveau, les hauts potentiels bénéficient d'un statut à part puisque l'organisation continue à leur offrir un suivi RH très structuré, l'analyse montre que dans cet « *open market* » de la mobilité, le réseau personnel plus que les compétences développées joue un rôle majeur pour une mobilité réussie. Du fait de cette non-gestion par l'organisation, le hasard, les aléas et les concours de circonstances apparaissent aussi

comme des éléments très structurants (et généralement peu satisfaisants) des mobilités des employés.

Les travaux de Janand (2015) conduisent donc à mettre en évidence le rôle que le contexte joue dans le développement des différentes formes de mobilité interne.

Ses travaux présentent toutefois plutôt des cas d'entreprise qui sont en train de vivre des changements profonds dans leur organisation (EDF voit évoluer son organisation d'une « bureaucratie hiérarchique » vers une « organisation à forte implication » tandis que la banque étudiée (« Crédit Idéal ») se déplace d'une « bureaucratie hiérarchique » vers un positionnement stratégique de « compétiteur global »).

La typologie proposée par Janand (2015) identifie également de manière très intéressante que deux formes très différentes de gestion des mobilités internes (le modèle *militaire* et le modèle *hypocrite*) existent dans la même entreprise. Toutefois, cet exemple ne peut sans doute pas être généralisé à toutes les entreprises. En effet, il a été identifié dans une banque, un type d'organisation, où la coupure entre les métiers du « réseau » (de la banque pour les particuliers) et les métiers de la banque d'investissement est si ancienne, si installée et si profonde que ces métiers pourraient sans trop de difficultés appartenir à deux entreprises différentes.

Étant donné ces perspectives mais aussi ces limites, il est nécessaire d'approfondir la réflexion en y introduisant des cas d'entreprises qui ne sont pas en train de vivre un changement et surtout d'établir un lien beaucoup plus clair entre les politiques de GRH de ces entreprises et leurs politiques de gestion de la mobilité interne.

## **2. Utiliser le cadre conceptuel de Pichault et Nizet (2000) pour caractériser le contexte et mieux analyser la diversité des formes de mobilité interne**

Dans notre communication, nous proposons de prolonger ces travaux pour identifier comment les différents types de mobilité interne pourraient être liés au modèle de GRH choisi par une entreprise.

Pour caractériser les modèles de GRH, nous proposons de prendre la grille de lecture de Pichault et Nizet (2000) parce qu'elle a été utilisée et validée à de très nombreuses reprises.

Cette grille d'analyse distingue quatre modèles de GRH idéaux-typiques. Ces idéaux-types n'ont pas vocation à se retrouver en tant que tels dans des cas réels. Les entreprises peuvent présenter des hybridations, des combinaisons et des nuances. Des tensions peuvent même être identifiées entre ces différents idéaux-types. Dans un premier temps, ils doivent néanmoins être distingués avant d'être dans un second temps éventuellement combinés et/ou confrontés. Nous allons donc présenter ces quatre idéaux-types.

Le premier modèle est qualifié d'*arbitraire*. Nous le retrouvons plus particulièrement dans les très petites, petites et moyennes entreprises parce qu'il se caractérise le plus

souvent par la présence dominante d'un acteur (le dirigeant) ou d'un groupe d'acteurs (le dirigeant et les cadres qui l'entourent) qui gèrent les RH sans qu'aucune politique ne soit définie, sans que des critères clairs soient réfléchis et communiqués. Les recrutements comme le choix des formations, des augmentations de salaires et les rares promotions possibles sont décidés de manière arbitraire, sans critères clairs, en fonction des perceptions et des attentes (souvent implicites) du dirigeant et, éventuellement, de son équipe de direction.

Le second modèle est qualifié d'*objectivant*. Nous sommes ici à l'opposé du modèle *arbitraire*. Nous retrouvons d'ailleurs souvent le modèle *objectivant* dans de très grandes organisations, généralement bureaucratiques. Dans ce modèle, les règles et les critères sont omniprésents. Ils organisent toutes les politiques de GRH depuis le recrutement en passant par la rémunération, la gestion des carrières et la formation. Dans ce modèle de GRH, le nombre et la complexité des critères sont même souvent croissants. Chaque possibilité d'interprétation qui est identifiée dans les règles ou les critères existants donne lieu à la production de nouvelles règles et/ou critères qui, bien que visant à faire disparaître cette source d'interprétation, produit à son tour de nouvelles possibilités d'interprétations. Les organisations qui ont adopté ce modèle de GRH sont ainsi régulièrement menacées de tomber dans le « cercle vicieux bureaucratique » identifié par Crozier et Friedberg (1977). Pour la GRH, le modèle objectivant correspond donc à l'existence d'un très grand nombre de règles qui proposent des critères pour l'ensemble des décisions aussi bien en termes de recrutement, de formation, d'évaluation, de gestion des rémunérations ou des carrières.

Le modèle *individualisant* repose aussi sur des critères explicites mais ceux-ci sont individualisés. Souvent négociés avec le responsable hiérarchique direct, souvent sous forme d'objectifs, ils sont moins nombreux et directement liés aux caractéristiques spécifiques des différents employés. Dans ce modèle de GRH, les employés ont des objectifs spécifiques à atteindre et, lorsqu'ils y parviennent, leurs augmentations de salaires et leurs promotions vont être entièrement individualisées, adaptées aux souhaits de l'organisation mais également, dans la mesure du possible, aux besoins spécifiques de l'individu.

Le modèle *conventionnaliste* est d'une nature un peu différente. Dans les organisations où la compétence des professionnels est centrale (hôpitaux, universités, etc.) mais très difficile à évaluer pour des personnes qui ne sont pas eux-mêmes des professionnels, le modèle *conventionnaliste* prévoit que ce sont les professionnels eux-mêmes, présents à tous les échelons de la hiérarchie qui contribuent à produire les jugements sur les recrutements, les formations, les promotions et même parfois sur les augmentations de salaires que « méritent » leurs collègues. Dans ce modèle de très nombreux critères et règles existent toutefois ils doivent toujours être interprétés à partir du jugement que seuls les professionnels sont en mesure de formuler sur les activités de leurs pairs.

Cette grille d'analyse va nous permettre d'analyser dans les cas que nous avons investigués les liens qui existent entre la GRH d'une entreprise et sa gestion des mobilités internes.

### **3. Méthodologie**

#### *3.1. Choix d'une méthodologie multi-cas*

La problématique de cet article est : Peut-on identifier des liens entre les politiques de mobilité interne adoptées par les entreprises et leur modèle de GRH ? L'analyse de la littérature a montré que cette problématique n'a pas encore été traitée, elle est donc de nature exploratoire. Le choix d'une méthodologie qualitative est particulièrement recommandée pour une question de recherche encore peu explorée. Selon Thiétard et al. (2014), la méthodologie qualitative est « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». L'entretien individuel permet une investigation approfondie du sujet. Afin de pouvoir effectuer des analyses intra-cas mais aussi des comparaisons inter-cas, nous adoptons une méthodologie multi-cas (Eisenhardt, 1989).

Pour recueillir nos données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, car l'utilisation d'un guide pour accompagner les entretiens permet de structurer les échanges autour d'une série de thèmes qui permettent d'investiguer la problématique choisie (Yin, 2009).

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons donc réalisé des entretiens semi-directifs auprès de membre de la direction des ressources humaines de 11 entreprises québécoises. Nous avons privilégié les vice-présidents des ressources humaines (DRH) de ces entreprises car ces cadres dirigeants sont en mesure de nous proposer une vue d'ensemble des politiques de mobilité interne, de l'accompagnement de celle-ci et du modèle de GRH au sein de leur entreprise.

#### *3.2. Présentation des cas étudiés*

Notre recherche compte actuellement des entretiens avec 11 entreprises situées au Québec. Nous avons recherché la plus grande diversité possible dans les secteurs d'activité enquêtés. Nous avons actuellement des entreprises dans les secteurs de l'aérien, des télécommunications, de l'informatique, le secteur bancaire, la vente de biens de consommation, la vente de biens de bricolage et de rénovation, les loisirs récréatifs et le conseil. Concernant le poste de nos interviewés, nous avons exclusivement des cadres de la fonction des ressources humaines avec des vice-présidents des ressources humaines, des directeurs des ressources humaines, une directrice des ressources humaines spécialisée dans la gestion des carrières, et enfin un responsable des ressources humaines. Nos données comptent actuellement 12 entretiens semi-directifs.

Tableau 1. Caractéristiques des entreprises et poste des interviewés		
Secteur d'activité	Nombre de salariés dans l'entreprise	Poste des interviewés
Secteur aérien	5000	VP RH
Secteur télécommunication	6500	RRH
Secteur financier	21 000	DRH carrière
Secteur investisseur institutionnel	2300	VP RH
Secteur du cannabis	350	VP RH
Secteur vente de biens de consommation	1000	VP RH
Secteur informatique	45	DRH
Secteur du bricolage et de la rénovation	340 000	DRH
Secteur du loisir récréatif	1000	VP RH
Secteur bancaire	45 000	Directeur principal/DRH
Secteur du conseil	10 000	DRH

### 3.3. Traitement et codage des entretiens

Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Ils ont été codés à partir des codes issus de la revue de la littérature. Ainsi, les modèles de GRH de Pichault et Nizet (2000) ont été utilisés pour proposer des codes qui ont permis de caractériser les modèles de GRH dans chaque entreprise. Les typologies sur les mobilités internes ont également fourni des codes qui ont permis de caractériser les types de mobilité interne dans les organisations (Janand, 2013). Au cours de cette étape de codage, des codes ont émergé des données elles-mêmes. Ils ont donc été ajoutés aux codes issus de la littérature. Par exemple, l'identification de politiques de mobilité « en émergence » qui n'avaient pas, en tant que telles été identifiées par la littérature, nous ont amené à créer de nouveaux codes pour les analyser en détail.

## 4. Résultats

Les données que nous avons recueillies nous permettent d'identifier :

1. Que ces entreprises sont encore souvent en train de formaliser leur politique RH de mobilité interne. Il apparaît donc que la mobilité interne est un sujet qui est relativement tardivement pris en compte dans le développement d'une entreprise (en tout cas, bien après les autres politiques de GRH comme la rémunération ou la formation).
2. Que les politiques de mobilité interne sont très différentes d'une entreprise à l'autre et que ces différences semblent très liées au modèle de GRH que l'entreprise privilégie.

Nous présentons maintenant ces résultats en détail.

#### *4.1. Cannabis, Informatique et vente de bien de consommation, des politiques de mobilité non formalisées, encore en émergence*

Nous trouvons au sein de notre échantillon 3 entreprises qui correspondent à des politiques de mobilité non formalisée, encore en émergence : le secteur du cannabis, le secteur informatique et le secteur de la vente de biens de consommation. Le secteur du cannabis est un secteur récent puisque la légalisation de la vente de ce produit ne s'est produite, au Québec et au Canada, qu'en octobre 2018. Le fait que, dans l'entreprise étudiée, la politique de mobilité interne ne soit pas formalisée pourrait être associée à la jeunesse de ce secteur d'activité.

Les deux autres cas d'entreprises qui ont, elles aussi, une politique de mobilité interne encore en émergence vient toutefois affaiblir cette hypothèse. En effet, ces deux entreprises appartiennent à des secteurs matures, anciens et même parfois très matures : la vente des produits de consommation et l'informatique. Il semble donc que même des entreprises matures peuvent ne pas avoir de politique de mobilité formalisée. La politique de mobilité interne apparaît ainsi comme une politique parfois un peu « oubliée », qui apparaît tardivement dans la GRH des entreprises.

##### *4.1.1. Secteur du cannabis – Une politique de mobilité délicate à construire dans ce secteur nouveau et concurrentiel*

Cette jeune entreprise dans un nouveau secteur d'activité, le cannabis, peine à formaliser une politique de mobilité mais même une réelle politique RH. L'organisation se trouve très fortement impactée par cette absence de formalisation. Tout d'abord, les décisions managériales sont prises au fur à mesure, souvent avec des contradictions entre elles et sans s'inscrire dans une stratégie d'entreprise plus globale. Mais surtout, nous constatons que les employés n'ont pas les compétences nécessaires pour réaliser leur travail. Par exemple, ils ont des difficultés à maîtriser le travail d'agriculture nécessaire pour faire pousser les plants.

Cette entreprise est en effet confrontée à une dynamique spécifique à son secteur d'activité en émergence. Les personnes qui candidatent pour travailler dans ce secteur qui reste quand même « particulier » et parfois un peu « stigmatisé » sont souvent des personnes qui, avant la légalisation, cultivaient eux même du cannabis. Leurs

compétences réelles en agriculture « industrielle » sont donc dès plus limités. Il apparaît que certains se sont même fait embaucher pour « apprendre à mieux cultiver » et quittent l'entreprise avec ce nouveau savoir-faire dès qu'ils l'ont acquis afin de repartir dans la culture illégale, avec des capacités désormais plus fortes pour faire pousser leurs propres plants. La direction de cette entreprise se trouve dans une situation paradoxale où elle a développé une méfiance envers les candidats et ses propres salariés dans ce secteur d'activité nouveau et très concurrentiel. Elle craint de perdre des connaissances techniques et elle éprouve de très grandes difficultés à trouver les profils atypiques et complexes dont elle a besoin : des salariés capables de cultiver du cannabis, sans expérience préalable dans le domaine avant la légalisation tout en évitant qu'ils deviennent ensuite des concurrents producteurs et/ou vendeurs et enfin, avec un casier judiciaire vierge.

Malgré ces difficultés majeures au niveau des compétences nécessaires pour réaliser le travail lui-même, le développement de l'entreprise oblige la direction de l'entreprise à promouvoir certains employés en tant que chef d'équipe et ce sans accompagnement de la part de l'entreprise.

Dans ce cas de figure, une double difficulté émerge pour le salarié, car il doit toujours pallier les lacunes techniques de la production agricole et en parallèle réussir la gestion d'une équipe sans formation dans le domaine du management. Parfois ces promotions échouent et l'entreprise choisit de rétrograder ces salariés. La validation des candidatures promues passe par le responsable opérationnel, sans validation de la direction des ressources humaines.

L'entreprise n'est donc qu'au tout début de la formalisation de politiques de mobilité adaptées à son environnement nouveau et complexe.

#### *4.1.2. Secteur informatique et secteur de la vente de biens de consommation – Des politiques de mobilité en cours de formalisation, bien que les secteurs soient anciens*

Bien qu'elle appartienne à un secteur beaucoup plus ancien, l'entreprise du secteur informatique a elle aussi une politique de gestion des mobilités « en émergence ». Aucun processus de mobilité n'est formalisé au sein de l'entreprise. L'entreprise fait des arbitrages au coup par coup selon les opportunités, sans planification préalable, sans qu'une logique unique qui unifierait ces décisions puisse être identifiée. Un lien avec la stratégie de l'entreprise n'est pas non plus identifiable.

L'entreprise connaît une croissance d'activité importante et une forte concurrence pour décrocher de la main d'œuvre. Dans ce contexte, l'entreprise promouvait très rapidement les collaborateurs performants afin de les fidéliser. La mobilité apparaît ici comme un substitut à la politique de rémunération qui ne suffit pas à fidéliser les employés. Elle ne

correspond pas non plus à une politique de gestion des carrières ou même des hauts-potentiels parce que les décisions sont prises au coup par coup sans cohérence entre elles.

Les employés identifient néanmoins récemment une évolution sur cette question des promotions. Celles-ci se sont nettement ralenties. Auparavant, au bout de quelques mois seulement dans l'entreprise, les collaborateurs performants pouvaient espérer une promotion si l'opportunité se présentait. Aujourd'hui, l'entreprise tente d'imposer un minimum d'ancienneté aux salariés avant une promotion, sans avoir fixé des règles précises. Cette volonté de ralentissement dans les promotions à la DRH engendre un sentiment d'injustice pour les nouveaux collaborateurs. Par conséquent, il semble difficile pour cette PME en pleine croissance de bâtir une politique formalisée de la gestion des mobilités et de ses accompagnements. Pourtant, la structure déploie des outils d'accompagnement, ils sont centrés sur du mentoring et des parcours de formation pour des remises à niveau pour certains projets importants dans leur domaine d'affaire.

Les causes sont différentes dans le cas du secteur de la vente de bien de consommation. Dans ce secteur très mature, la croissance des entreprises est limitée et la concurrence entre les employeurs est beaucoup moins exacerbée. Néanmoins, nous arrivons au même constat d'une entreprise où la politique de gestion des mobilités internes n'est qu'en émergence. La mobilité se traduit par des promotions réalisées sur la base d'une appréciation informelle de l'encadrement. L'entreprise offre peu de solution d'accompagnement à la mobilité interne. En cas de promotion, essentiellement pour des postes d'encadrement au sein de magasin, la formation associée se cantonne à de l'apprentissage sur le tas via le mentoring. Les collègues qui exercent les mêmes fonctions d'assistant gérant ou gérant tentent de transmettre les bonnes pratiques et les astuces du métier pendant quelques jours. Par la suite, lorsque le promu a des questions techniques, il peut les poser aux mentors. Le choix des 2 voire 3 mentors se fait par un choix de proximité géographique et non sur les performances et compétences individuelles.

L'entreprise connaît toutefois une évolution positive dans l'accompagnement de la mobilité interne. Il y a encore quelques mois, un salarié qui souhaitait changer de magasin pour des raisons personnelles (changement de domicile, par exemple) devait démissionner et candidater comme un candidat externe pour un autre magasin. L'entreprise est en train d'essayer de mieux structurer ces mobilités (en particulier en faisant que les candidats « internes » soient plus souvent prioritaires sur les candidats « externes ») car cette situation handicapait fortement l'entreprise qui faisait face à une pénurie de main d'œuvre qui l'obligeait parfois à limiter les horaires d'ouverture de certains magasins. Toutefois, les critères précis de cette « priorité » qui pourrait être accordée aux candidats « internes » restent discutés dans cette entreprise.

Au sein de ces trois entreprises, nous avons une équipe RH composée de 2 à 7 personnes en dehors des dirigeants. Pourtant, aucune politique RH pour une gestion des mobilités et de son accompagnement ne sont encore formalisées avec des règles claires en direction

des salariés. Ces politiques de mobilité sont encore en émergence au sein de ces entreprises.

#### *4.2. Investissements institutionnels – une politique de gestion des mobilités adaptée à un modèle de GRH de type « arbitraire »*

Dans cette entreprise spécialisée dans les investissements institutionnels, la gestion de la mobilité passe exclusivement par de la promotion. Le manager de l'équipe décide des promotions alors que le service de la direction des ressources humaines donne éventuellement un avis. La DRH peut techniquement exercer un droit de veto sur les choix de promotion, mais il est utilisé de façon rarissime. Le manager fait son choix de promotion théoriquement sur le critère de la performance du collaborateur. Dans les faits, il y a une forte influence du rapport interpersonnel entre les individus pour les choix de promotion. Paradoxalement, le manager a une place prépondérante dans le processus de la mobilité alors qu'il n'a aucun objectif de management, ni de formation dans le management. Seules les compétences opérationnelles permettant une performance sont valorisées. L'accompagnement se fait via des formations, du coaching ou encore du mentoring. Ces formations sont également faites dans un objectif de développement des compétences opérationnelles nécessaire sur le poste à court terme.

#### *4.3. Aérien – une politique de gestion des mobilités qui correspond à une GRH de type « individualisant »*

Lorsque nous analysons l'entreprise du secteur aérien, nous constatons qu'elle s'inscrit dans le modèle « individualisant » de GRH. La gestion des promotions se fait selon la performance des collaborateurs, car ils doivent répondre aux objectifs fixés par leur hiérarchie. Si un poste est vacant, l'entreprise choisit le collaborateur qui sera sur le poste. Pour ce processus de sélection, chaque salarié est mis en concurrence avec ses collègues en interne, et en parallèle, il est également en concurrence avec des candidats externes à l'entreprise. *In fine*, à l'issue du processus de sélection, l'entreprise tente de choisir la personne qui répond le mieux aux critères de performance de l'entreprise, mais également qui correspond le plus possible aux besoins du salarié. Au sein de cette entreprise, le salarié est responsable de la gestion de sa mobilité. Il doit être acteur au niveau des recherches de formation même s'il n'a aucune assurance d'un changement de poste à l'issue de la formation. L'entreprise a peu d'outils d'accompagnement et aucun service dédié dans la gestion des mobilités des employés.

#### *4.4. Télécommunications et vente de biens de bricolage – une politique de gestion des mobilités qui alimente un modèle de GRH « objectivant »*

Ces entreprises, tant du secteur des télécommunications que du bricolage et de la rénovation, inscrivent leur politique de gestion des mobilités dans un modèle de GRH de type « objectivant ».

Dans ces deux entreprises, nous trouvons de très nombreuses règles qui organisent la gestion de la mobilité et de la formation associée aux différents changements de poste. La

durée minimale sur le poste, le nombre jours de publication en interne avant d'envisager une publication externe du poste, les examens techniques à réussir, l'ancienneté au sein de l'entreprise, le diplôme, les formations dispensées par l'employeur aux collaborateurs après l'intégration d'un nouveau poste, le salaire, les primes, l'exigence de la langue de travail sont autant de critères à prendre en compte dans la gestion de la mobilité interne par la DRH. Nous avons donc une gestion très complexe et très formalisée de la mobilité interne. Ces deux entreprises pourraient courir le risque de s'enfermer dans le « cercle vicieux bureaucratique » identifié par Crozier et Friedberg (1977).

Dans la présentation de la politique de gestion des mobilités dans l'entreprise de télécommunication, nous devons toutefois opérer une dichotomie entre les postes syndiqués et non-syndiqués. Les postes syndiqués doivent répondre à des règles strictes comme prévu dans les accords d'entreprise. Cependant, pour les postes non-syndiqués (en particulier les postes d'encadrement), la gestion de la mobilité est beaucoup moins encadrée et compte moins de règles formalisées. La qualification d'un poste syndiqué ou non-syndiqué a donc des impacts forts dans la gestion de la mobilité et engendre des enjeux pour les parties prenantes. En effet, la DRH tente au maximum de qualifier les postes comme non-syndiqués pour éviter une application lourde de tout le processus prévu dans les accords d'entreprise. De cette façon, la DRH évite les règles officielles. En hors des postes syndiqués, les critères de choix pour une mobilité interne sont à sa convenance.

#### *4.5. Conseil – une politique de gestion des mobilités qui correspond à un modèle de GRH « conventionnaliste »*

L'entreprise du secteur du conseil incarne clairement le modèle de la GRH « conventionnaliste ». Dans ce cabinet de conseil, il y a de nombreuses mobilités fonctionnelles, hiérarchiques et géographiques tout au long de l'année, plus particulièrement pour les nombreux consultants. Ce cabinet déploie ces collaborateurs chez le client le temps d'une mission. La gestion de la mobilité fait partie intégrante de leur fonctionnement. Par conséquent, l'entreprise a mis en place des dispositifs d'accompagnement et des outils pour faciliter la gestion de la mobilité interne. Des outils informatiques sont déployés dans toute l'entreprise avec une possibilité de recherche de tous les postes vacants à venir selon le métier et la zone géographique. Cet outil est à la disposition des salariés et de la DRH. Le salarié peut également être acteur de sa mobilité en complétant un dossier informatique concernant ses aspirations et objectifs professionnelles. Parallèlement, d'autres moyens existent comme de la formation, du coaching et du mentoring sont également disponibles pour accompagner les salariés dans la mobilité interne. Dans le processus de mobilité interne, plusieurs acteurs interviennent : le gestionnaire (manager) opérationnel, le gestionnaire (manager) du client, le(s) client(s), la DRH et le salarié. Chaque acteur fait des arbitrages pour choisir la mobilité en fonction de ces besoins propres. Il n'existe pas de règle très stricte dans la gestion de ces mobilités internes. Par conséquent, les acteurs jugent la situation et tentent de trouver un accord sur les choix de mobilité interne selon les situations opérationnelles.

La promotion et les augmentations de salaire restent toutefois associées aux performances des employés.

#### *4.6. Le secteur financier, les loisirs créatifs et le secteur bancaire – Vers l'émergence d'une politique de gestion des mobilités « durable » ?*

L'entreprise du secteur financier est intéressante car elle développe une politique de gestion des mobilités que nous pourrions qualifier de durable, car elle implique un investissement à long terme, tant humain que financier, dans l'accompagnement de la mobilité interne. L'entreprise partage la responsabilité avec les salariés. Elle met des outils et des processus d'accompagnement à la disposition des collaborateurs sans pour autant complètement se décharger de la responsabilité de la gestion de la mobilité interne. La mise en œuvre de tous les dispositifs d'accompagnement prouve non seulement sa volonté d'accompagnement mais également de co-construire une relation d'emploi durable. Cette volonté répond notamment à des enjeux de fidélisation des collaborateurs.

Cette entreprise connaît des problèmes de rotation du personnel et souhaite palier ce problème grâce à une meilleure gestion de la mobilité interne. Elle propose déjà massivement des formations depuis de nombreuses années à ses employés via son université d'entreprise. Celle-ci est considérée comme faisant partie intégrante des valeurs de l'entreprise. Elle contribue à faire grandir les employés via des formations dispensées généralement par des collègues avec une grande expérience professionnelle.

L'entreprise a également mis en place un logiciel intégré qui permet aux employés de gérer leur mobilité et leur carrière de façon autonome. Ils peuvent planifier les compétences à développer et se projeter sur des postes de l'entreprise. Le manager et le service RH ont accès à ces informations afin d'épauler les salariés dans cette démarche. Ce progiciel inclue un volet « bourse à l'emploi » qui permet aux employés de connaître les emplois vacants dans l'entreprise. Les salariés peuvent consulter et postuler sur les emplois vacants en toute autonomie.

De nouveaux outils innovants ont été récemment mis en place comme, par exemple, la promotion des métiers via des ambassadeurs pour chaque métier. Ces ambassadeurs permettent aux employés de s'informer sur les métiers et le contenu des postes disponibles au sein de l'entreprise. Ils assurent aussi une présentation des métiers possibles auprès des jeunes diplômés qui occupent un emploi étudiant dans l'entreprise. L'emploi étudiant se transforme ainsi en emploi pour jeune diplômé dans le domaine dans lequel il se destine avec son diplôme récemment obtenu. L'entreprise continue de déployer des outils. Elle a récemment créé un service entièrement dédié à la gestion des mobilités internes. Il affiche clairement une volonté d'accompagner au mieux les salariés dans leurs démarches de mobilités internes.

Dans le secteur du loisir récréatif, l'entreprise tient aussi à accompagner ses employés dans leurs mobilités internes. De nombreux outils d'aide comme la formation, le mentoring, différentes formules d'expatriation, des programmes d'accompagnement des jeunes diplômés ou encore des programmes sur les métiers en tension sont mis en œuvre.

Ces outils sont mis en place depuis longtemps et l'entreprise a des employés très fidèles. L'organisation de la mobilité se fait en co-partage entre le salarié, le gestionnaire et la DRH, sans avoir un service dédié à la gestion de la mobilité interne. Généralement, les mobilités impliquent une promotion et/ou une mobilité géographique notamment à l'international. Toutefois, le VP RH souligne que cette mobilité se fait « *par silo* », avec très peu de mobilité horizontale. L'entreprise prévoit de développer des efforts pour améliorer cette dimension. Enfin, les dispositifs d'accompagnement à la mobilité interne concernent plutôt les cadres que les non-cadres de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise du secteur bancaire a une politique de l'accompagnement de la mobilité interne très développée. Notre interlocuteur précise que c'est « *le fruit d'une évolution de la culture d'entreprise* », car il y a encore quelques années c'était le « *traître de l'équipe qui changeait de service* ». Aujourd'hui, l'entreprise encourage les employés à changer de poste et les managers à accompagner les employés dans cette démarche. Les managers ont des entretiens formels et informels régulièrement avec leur équipe afin de connaître leur projet professionnel, les compétences à développer, les aider à trouver une formation si nécessaire. Le manager peut également organiser le travail en corrélation avec les objectifs du salarié s'il en a la possibilité. La DRH suit avec attention la gestion des managers et des salariés sur l'accompagnement de la mobilité interne. Ainsi, nous avons un suivi des actions menées tant par le manager que le salarié pour atteindre les objectifs fixés. Ensuite, un progiciel est également mis en place par l'entreprise et accessible à tous les collaborateurs qui inclut une « bourse à l'emploi », une cartographie des métiers, un espace sur les aspirations et objectifs individuels, enfin les compétences à développer. Ce sont autant d'éléments qui contribuent à l'accompagnement de la mobilité interne.

Tableau 2. Gestion des mobilités, modèles de GRH et secteurs d'activité des entreprises

Gestion des mobilités	Émergent	Arbitraire	Objectivant	Individualisant	Conventionnaliste	Durable
Le secteur d'activité de l'entreprise de notre échantillon	Cannabis Vente de biens de consommation Informatique	Investissement Institutionnel	Télécommunication Vente de biens bricolage	Aérien	Conseil	Financier Bancaire Loisir créatif

## 5. Discussion

Les résultats que nous venons de présenter permettent de développer plusieurs pistes de discussion avec la littérature existante et de proposer des implications managériales.

D'un point de vue théorique, nous proposons d'enrichir les travaux de Pichault et Nizet (2000) en ajoutant deux nouvelles catégories aux modèles de GRH déjà existants. Nous proposons le modèle des politiques émergentes et le modèle durable.

Tout d'abord, revenons sur les politiques émergentes. Nous retrouvons les politiques émergentes dans l'entreprise du secteur du cannabis. Cette entreprise n'est pas encore assez structurée malgré un service RH dédié, en dehors du dirigeant. Les personnes en charge de la DRH tâtonnent dans la gestion de la mobilité interne. Cette situation est lourde de conséquence pour l'entreprise. En effet, l'entreprise se retrouve fragilisée au niveau de sa main d'œuvre, car il y a une difficulté à recruter des salariés compétents.

Située dans un secteur encore illégal il y a peu de temps, l'entreprise a du mal à se structurer avec des salariés compétents tant dans le domaine de l'agriculture que du management. En l'absence de compétences et d'expériences professionnelles dans le secteur d'activité, l'entreprise fait le choix de promouvoir sur la base de la confiance des jeunes, embauchés il y a peine quelques mois, sans règles claires de promotions. L'absence d'encadrement et de formation qualifiante pour ces jeunes à la suite de leur promotion fragilise non seulement le salarié, l'équipe mais aussi l'entreprise dans son ensemble, car la DRH constate que le travail n'est pas fait correctement. Parfois la DRH est même dans l'obligation de rétrograder un salarié.

Comme le soulignent Cadin et al., (2007), la mobilité a plusieurs vertus du point de vue de la direction d'entreprise. Elle permet un changement professionnel en évitant les routines sclérosantes, stimule la motivation et favorise une collaboration inter-services. Toutefois, elle représente aussi des risques de désorganisation des équipes, un gaspillage de compétences et un coût. Généralement, la promotion est considérée positive par les individus. Elle va souvent de pair avec une augmentation de salaire, l'acquisition de nouvelles compétences (Cadin et al., 2007). Elle correspond toutefois aussi à un risque. Après arbitrage, la mobilité a lieu si les avantages semblent supérieurs aux risques selon les deux parties. Il y a donc des avantages et des inconvénients tant pour l'employeur que le salarié dans la mise en œuvre de mobilité interne. Cependant, nous constatons que certaines entreprises ont tendance à octroyer des mobilités, surtout des promotions, notamment pour fidéliser les collaborateurs. Le risque pour l'entreprise est alors de perdre de vue l'importance d'accompagner les collaborateurs dans leur nouveau poste tant sur l'aspect technique du métier que sur le management.

Passons maintenant à l'autre nouveau modèle : durable. Au sein de ce modèle, la gestion de la mobilité interne s'inscrit dans une volonté d'accompagner les salariés. Ainsi, les entreprises peuvent valoriser leur marque employeur ce qui permet d'attirer, recruter et fidéliser les salariés. Réaliser des passerelles dans l'entreprise de l'emploi étudiant vers

un emploi dans leur domaine du diplôme un fois décroché, apparaît comme un levier efficace vers la mobilité interne. La connaissance et l'expérience de l'étudiant salarié peuvent être des atouts précieux pour la DRH afin de s'assurer une bonne intégration du jeune diplômé au sein du poste et de l'entreprise.

Dans l'entreprise du secteur du loisir récréatif, il y a peu de rotation du personnel, mais la DRH souhaite que cette bonne situation perdure dans le temps et déploie un accompagnement à la mobilité interne. Au-delà de la fidélisation des collaborateurs performants, l'entreprise souhaite un épanouissement personnel des salariés dans le domaine professionnel.

Du côté de l'entreprise du secteur bancaire, nous constatons que l'accompagnement de la mobilité interne implique jusqu'à la culture de l'entreprise. Dans cette dernière, l'évolution de la culture d'entreprise a permis de faciliter et de mieux accepter les mobilités internes. Une demande explicite de la part de la DRH envers les managers concernant l'accompagnement de la mobilité interne engendre une implication et une attention sur ce sujet. Par conséquent, si les managers s'impliquent et épaulent les collaborateurs dans leurs aspirations de mobilité, cela permet aux employés d'atteindre plus facilement leurs objectifs. Les managers vont alors au-delà du simple suivi de la performance et tentent de développer le potentiel des salariés. Les trois entreprises du modèle de gestion dit durable s'inscrivent dans une relation d'emploi dans le long terme avec les employés.

Enfin, nous pouvons proposer différents éléments de discussion liés avec les différents modèles de gestion des mobilités.

Dans le modèle « arbitraire », les choix de mobilité reposent sur la qualité du relationnel entre un employé et la hiérarchie. Cette situation peut engendrer un sentiment d'injustice chez une partie des employés. Selon Adam (1963, 1965), le sentiment de justice et d'équité est au cœur des comportements des employés. Les comportements déviants et défavorables à l'entreprise se multiplient lorsque l'équité n'est pas respectée dans les décisions de gestion. Les entreprises qui adoptent ce modèle devraient prendre en compte cet aspect dans ses prises de décision concernant la mobilité interne.

Dans le modèle « objectivant », il y a un ensemble de règles assez strictes qui encadrent l'accompagnement de la mobilité interne. Dans notre cas, ces règles s'appliquent généralement aux emplois syndiqués. Ces règles permettent probablement une certaine équité de traitement entre les employés. Cependant, cela engendre également une lourdeur de gestion pour l'organisation qui amène la DRH à tenter de s'exonérer, dès qu'elle le peut de l'application de ces règles.

Dans le modèle individualisant, nous notons que la performance du salarié est le critère essentiel qui détermine la promotion. La responsabilité de la gestion de la mobilité appartient au salarié dans le cas de l'entreprise du secteur aérien. C'est tout le contraire dans le modèle « conventionnaliste » de l'entreprise du secteur du conseil, car il y a un

accompagnement de la mobilité interne par l'entreprise. Les décisions sont basées sur des besoins opérationnels plutôt que des règles strictes à appliquer. Il y a donc une certaine souplesse donnée à l'entreprise et au salarié dans l'accompagnement de la mobilité interne.

## **Conclusion**

Cet article posait la question du lien qui peut exister entre les politiques de mobilité interne et les modèles de GRH des entreprises. Nos résultats ont montré que la grille d'analyse proposée par Pichault et Nizet (2000) permet de donner sens à la diversité des politiques de gestion des mobilités que l'on constate dans les entreprises. Nous avons ainsi pu identifier que les entreprises développent des politiques de gestion des mobilités qui sont coordonnées avec leurs modèles de GRH « arbitraire », « individualisant », « objectivant » ou « conventionnaliste ».

Nos résultats permettent même de proposer deux modèles complémentaires. Le premier s'identifie à des politiques de gestion des mobilités encore « en émergence ». Le second correspond, au contraire, à des politiques « durables ».

Cette recherche présente, bien évidemment des limites inhérentes à la méthodologie utilisée. La taille et la cible de notre échantillon sont restreintes et cela a un impact sur la validité externe de nos résultats. Nous nous avons trop peu d'entretiens pour prétendre à une généralisation et nous ciblons exclusivement des entreprises implantées sur le territoire québécois. Ces deux grandes limites ne permettent pas une généralisation de nos résultats présenter au sein de cette communication. Néanmoins, nous trouvons pertinent de présenter une grille de lecture de l'accompagnement de la mobilité intra-organisationnelle à l'aune des modèles de GRH. Nous poursuivrons la récolte de données avec d'autres entretiens semi-directifs afin d'enrichir et de préciser notre analyse.

Ces limites permettent aussi d'identifier des pistes de recherche qui nous semblent particulièrement intéressante. Nous pouvons poursuivre nos recherches en comparant les entreprises implantées au Québec avec d'autres entreprises en France. Ainsi, nous pourrions réaliser une étude comparative des politiques d'accompagnement de la mobilité interne des employés au Québec et en France. En particulier, des différences pourraient apparaître sur les processus opérationnels, les outils déployés ou encore le rôle précis des acteurs.

Nous prévoyons également de réaliser des entretiens complémentaires auprès des salariés et des managers afin de connaître de façon plus précise leur perception de l'accompagnement de la mobilité interne. Cela permettrait également de mettre en perspective le discours des DRH que nous venons de présenter. Le prolongement de notre recherche permettrait de nourrir la réflexion sur la gestion des mobilités internes, un sujet crucial pour les entreprises, pour les managers comme pour les employés.

## Bibliographie

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 295-306.
- Barmeyer, C., Davoine, E., & Stokes, P. (2019). When the 'well-oiled machine' meets the 'pyramid of people': Role perceptions and hybrid working practices of middle managers in a binational organization—ARTE. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 251-272.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
- Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Giniez, V. (1999), Au-delà des murs de l'entreprise : les carrières nomades, facteur d'innovation, *Revue française de gestion*, (126), 58-67.
- Cadin, L., Guerin, F., & Piguyre, F. (2007). *Gestion des ressources Humaines*. Paris, Dunod, 3<sup>ème</sup> Ed.
- Colin T., Grasser B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une approche en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. In Retour D., Picq T., Defélix C., *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris: Vuibert, 59-78.
- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. *Revue française de gestion*, (4), 55-71.
- Conjard P., Devin B. (2007). *La professionnalisation. Acquérir et transmettre des compétences*. Lyon, Editions de l'Anact.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris: Seuil.
- Defélix C., Klarsfeld A. & Oiry E. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, 2006.
- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D., « To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves », *Employee Relations*, vol. 30, n° 2, 2007, p. 156-175.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Falcoz C., (2004). Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail. In S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (Ed.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*. Paris, coll. AGRH, Vuibert, 37-49.
- Gastaldi, L., & Gilbert, P. (2016). La prégnance de la double échelle de carrière experts/managers: une analyse à travers l'agence des outils de gestion. @ *GRH*, (1), 11-37.

- Guillaume, C., Pochic, S. (2010). Mobilité internationale et carrières des cadres: figure imposée ou pari risqué ?. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (112), 39-52.
- Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 42-59.
- Janand, A., Fourboul, C.V. (2015). Mobilité interne: ce sera avec les motivations intrinsèques !, *@GRH*, (1), 11-45.
- Janand, A., Guy-Coquille, M. (2017). Mobilité interne : La fin d'un modèle? *Revue internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 23(55), 63-85.
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235.
- Maurice, M. (1991). Avant-propos: Le Japon: modèle ou jeu de miroir ?, *Sociologie du travail*, 33(1), 1-18.
- Maurice, M. (1994). L'analyse sociétale des relations entre système éducatif et système productif. Comparaison France-Allemagne-Japon. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, (01), 35-45.
- Pichault, F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Seuil, 333 p.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- 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.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 4ème Ed.
- 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.
- Vignal, J. (2015). Le poste occupé au retour d'une expatriation: des contraintes et opportunités organisationnelles aux stratégies et attentes individuelles, *@GRH*, (2), 37-57.
- Vignal, J. (2016). *Le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle: étude de la construction d'un moment particulier de la carrière*, Thèse de Doctorat, Aix-Marseille Université.
- Yin, RK (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.